

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень

АВТОРЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»
за спеціальністю 051 Економіка

**на тему «Удосконалення оцінювання персоналу як інструменту
управління бізнес-ефективністю»**

Здобувач



Дмитро ОСАДЧИЙ

м.Запоріжжя 2024

Кваліфікаційною магістерською роботою є рукопис.

Робота виконана у Технічному університеті «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» на кафедрі цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень.

Керівник:



Смирнова Ірина Іванівна, к.е.н,
доцент, завідувачка кафедри
цифрових технологій та проектно-
аналітичних рішень

Захист відбудеться 23 січня 2024 р. о 09:00 год на засіданні
екзаменаційної комісії (<http://surl.li/pplyu>).

Електронна версія автореферату розміщена в Інституційному
репозитарії ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ
ПОЛІТЕХНІКА» 19 січня 2024 р.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Актуальність теми роботи. Ефективність підприємства визначається працівниками, і сучасний підхід до управління передбачає розділення різних напрямків управлінської діяльності. Один з ключових аспектів - це управління персоналом, що включає в себе визначення чисельності працівників, ефективну систему підбору, найму та розстановки персоналу, а також забезпечення їхньої зайнятості, враховуючи інтереси як виробництва, так і самого працівника.

Актуальність дослідження полягає в сучасних викликах бізнесу, де ефективне управління персоналом визначає конкурентоспроможність підприємства. Вдосконалення систем оцінювання персоналу відкриває можливості для точного визначення найбільш цінних компетенцій працівників, стимулює їхній розвиток і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Також актуальність визначається тим, що в сучасній економіці проблема оцінки персоналу підприємств пов'язана зі зростанням важливості людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності організації та потребою у інформаційних засадах щодо стану та перспектив розвитку цих ресурсів.

Постановка проблеми. Проблема дослідження полягає у відсутності чіткого та ефективного механізму оцінювання персоналу в контексті управління бізнес-ефективністю на підприємстві. Наявні системи можуть бути є застарілими до сучасних вимог бізнесу, що призводить до неефективного використання ресурсів та недосягнення стратегічних цілей компанії через неоптимальне використання потенціалу персоналу.

У сучасних інформаційних процесах використовуються системи оцінки персоналу, проте вони часто не інтегрують цілі та результати діяльності в єдину структуру та обмежено враховують економічні та соціальні аспекти праці людини. Брак науково обґрунтованої системи оцінки персоналу в умовах ринку може призвести до загострення негативних соціально-економічних проблем.

Мета дослідження: визначення методичних підходів та практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи оцінювання персоналу як інструменту управління бізнес-ефективністю.

Задачі дослідження:

- дослідити теоретико-методичне підґрунтя сутності поняття оцінки персоналу згідно різних наукових підходів;
- розглянути місце оцінки персоналу в системі управління персоналом підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЗЛМЗ», ТОВ «Метінвест-КРМЗ»;
- виконати аналіз кадрової політики ТОВ «ЗЛМЗ» та ТОВ «Метінвест-КРМЗ» з подальшим обґрунтуванням напрямів вдосконалення;
- надати характеристику системі оцінювання персоналу, визначити існуючі «вузькі місця» у перебігу бізнес-процесу, побудувати модель бізнес-процесу AS-IS, в їх організації ресурсного забезпечення та управлінні на підприємстві;
- обґрунтувати напрями вдосконалення процесу оцінки персоналу за допомогою побудови моделі бізнес-процесу TO-BE;
- розробити практичні рекомендації щодо покращення процесу оцінювання персоналу на підставі впровадження Assessment Center.

Об'єкт дослідження – процес оцінювання персоналу ТОВ «ЗЛМЗ».

Предмет дослідження – теоретичні основи та методичні підходи до удосконалення оцінювання персоналу як інструменту управління бізнес-ефективністю.

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності. Результати дослідження вказують на практичне значення та новаторський характер впровадження удосконалених методів оцінювання персоналу в управлінську практику.

Основні положення, які відображають новизну дослідження, полягають у такому:

удосконалено:

теоретико-методичний підхід щодо удосконалення процесу оцінювання персоналу на підставі деталізації процесу організації оцінювання персоналу та покращення створення індивідуальних програм розвитку із зазначенням конкретних заходів з метою удосконалення етапів у контексті управління бізнес-ефективністю;

дістало подальшого розвитку:

практичний інструментарій для визначення результативності оцінювання персоналу із використанням автоматизованої системи.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок основного тексту, робота містить 16 рисунків, 13 таблиць. Список використаних джерел складається з 36 джерел.

ОСНОВНА ЧАСТИНА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Управління персоналом передбачає комплексне використання результатів оцінки персоналу, оскільки кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити умови для їхнього професійного та кваліфікованого розвитку та одночасно позбутися некваліфікованих та неперспективних співробітників.

Було проаналізовано визначення терміну «оцінка персоналу» згідно різних наукових підходів, а також отримано висновок, що оцінка персоналу – це важлива процедура, яка спрямована на визначення відповідності професійних, ділових та особистісних характеристик працівника, а також результатів та якості його діяльності встановленим стандартам і вимогам.

Визначено, що оцінка персоналу має проводитись відповідно до принципів об'єктивності, ефективності, конфіденційності, повноти, єдності вимог, прозорості і доступності. Проаналізовано методи оцінювання персоналу, встановлено, що під час використання цих методів важливо враховувати їхні недоліки та намагатися усунути їх, де це можливо. При виборі конкретного методу оцінювання також слід враховувати можливість вибору суб'єктів оцінювання. Оцінка є мотивуючим чинником для працівників. Результати оцінки роботи є важливим джерелом інформації під час розгляду винагород (тарифів, окладів) та премій.

У ході дослідження було проаналізовано організаційно-економічну характеристику підприємства. На сьогоднішній день ТОВ «ЗЛМЗ» виготовляє різноманітну продукцію для металургійних, коксохімічних, хімічних, гірничодобувних та вугільних заводів групи Метінвест та інших підприємств гірничо-металургійної сфери, а також для сфери машинобудування та інших галузей.

У ході аналізу кадрової політики ТОВ «ЗЛМЗ» було виявлено, що на підприємстві функціонує система матеріального та нематеріального стимулювання, компенсаційний пакет, виплати відповідно до колективного договору, поліпшення побутових умов тощо.

У компанії діє система навчання персоналу, що забезпечує постійне навчання персоналу відповідно до затверджених планів заходів, що відповідають цілям компанії в галузі якості, охорони праці та розвитку кваліфікації фахівців.

Оцінка персоналу на підприємстві складається з оцінки результатів та досягнень співробітника, а також оцінки компетенцій співробітника. Оцінюється виконання завдань, поставлених перед працівником, зокрема реалізація індивідуальних цілей за допомогою KPI. В результаті атестації в підрозділі визначаються грейди, на основі яких всім працівникам присвоюються грейдові категорії «А+/А»,

«В», «В» та «С». Керівники можуть рекомендувати співробітників класів «А+/А», «В» для включення до кадрового резерву структурного підрозділу та підприємства.

Основною метою формування кадрового резерву у ТОВ «ЗЛМЗ» є: забезпечення наявності та готовності внутрішніх кандидатів для зайняття ключових керівних посад; протидія міграції висококваліфікованих фахівців із компанії; мотивація співробітників через участь у програмах кадрового резерву.

На підставі отриманих даних було побудовано опис поточного стану перебігу бізнес-процесів (з побудовою моделі «AS IS» - моделі «ЯК Є»), визначено «вузькі місця» в організації. Процес складається з 4х етапів: підготовка до оцінки персоналу, проведення оцінки персоналу, оцінка роботи та компетенцій, підготовка звіту та рекомендацій.

На даний момент процес оцінки персоналу у ТОВ «ЗЛМЗ» є дещо несистематизованим, а також «ручним» (анкети заповнюються у паперовому або електронному вигляді). Окрім цього, було виділено ряд додаткових проблем: персонал проходить оцінку без належного розуміння основних критеріїв та цілей, використання методу 180 градусів (індивідуальні зустрічі) без систематичного контролю призводить до неефективного використання часу та недостатньої об'єктивності.

Для вирішення цих проблем було побудовано модель ТО ВЕ, де було запропоновано покращити процес «Підготовка до оцінки персоналу», а саме: впровадження електронної системи оцінки персоналу, перехід до методу 360 градусів, проведення тренінгу керівників, які займаються оцінюванням персоналу свого структурного підрозділу.

Запропоновано модель поетапної реорганізації системи оцінювання персоналу ТОВ «ЗЛМЗ», який складається з 8 етапів: аналіз поточної системи оцінювання, визначення цілей модернізації, впровадження 360 зворотного зв'язку, застосування ключових показників ефективності (KPI), удосконалення індивідуальних планів розвитку (запропоновано удосконалену модель формування ІПР), впровадження системи мотивації, навчання та розвиток персоналу, звітність та оцінка ефективності. Для кожного з етапів було розроблено ряд заходів щодо їх ефективності. Також було запропоновано впровадити поступовий перехід до програми SAP SuccessFactors для цифрової трансформації HR, дана програма впроваджена на багатьох підприємствах Metinvest та є ефективною моделлю удосконалення системи оцінювання персоналу.

Також запропоновано у процесі реорганізації системи оцінки персоналу створити Assessment-центр, який дозволив б сформувати потужну команду фахівців. Assessment-центр має ряд переваг:

стимулює працівників до підвищення кваліфікації; виявляє необхідність у підвищенні кваліфікації, професійній підготовці та перепідготовці керівників і фахівців; створює індивідуальні плани розвитку для кожного працівника; формує навчальні програми для всіх ієрархічних рівнів корпорації, сприяючи ефективному розподілу коштів на навчання; ефективно використовує потенціал працівників на посадах, де вони можуть приносити максимальну користь корпорації; оцінює можливість застосування потенційних можливостей співробітників у перспективі; забезпечує формування кадрового резерву ефективним, адресним, прозорим і відкритим способом; встановлює відповідність керівників і фахівців праву включення до кадрового резерву ТОВ «ЗЛМЗ». Також було економічно обґрунтовано доцільність впровадження даного центру за допомогою респондентів та методу експертних оцінок.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було встановлено, що оцінка персоналу впливає на функціонування підприємства, сприяючи оптимізації роботи та досягненню стратегічних цілей організації.

У ході дослідження було проведено аналіз літературних джерел та надано визначення ключовим поняттям, що лежать в основі процесу оцінки персоналу підприємства.

Виявлено, що у сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція стає все більше жорсткою, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху підприємства. Однією з важливих складових цього процесу є система оцінювання персоналу, яка є не лише інструментом визначення індивідуальних досягнень, а й стратегічним компонентом управлінського процесу.

Існує велика кількість методів оцінки персоналу. У процесі дослідження було виокремлено переваги та недоліки методів оцінки персоналу, а також встановлено, що методи повинні враховувати структуру підприємства, характер діяльності персоналу, цілі оцінки. Традиційні методи оцінювання, такі як річні огляди та письмові відгуки, стають все менш ефективними в умовах сучасного бізнесу. Часто вони виявляються формальними та неспроможними передати повну картину навичок та досягнень працівника.

У ході дослідження було проаналізовано модель оцінки персоналу ТОВ «ЗЛМЗ», її складові. Також було виділено завдання оцінки діяльності співробітників на підприємстві: аналіз роботи за минулий період, поліпшення роботи в майбутньому, ухвалення рішень про диференціацію оплати праці, визначення потреб навчання і розвитку співробітників, визначення потенціалу кожного

співробітника, планування кар'єри. На основі отриманих даних було побудовано модель AS IS, яка складається з 4х етапів, а також визначено «вузькі місця» у процесі оцінювання персоналу.

Для вирішення проблемних ситуацій було розроблено модель TO-BE з деталізацією етапу «Підготовка до оцінки персоналу», а також розроблено модель поетапної реорганізації системи оцінювання персоналу ТОВ «ЗЛМЗ», робочу модель ІПР. Для покращення процесу оцінювання персоналу як інструменту бізнес-ефективності було запропоновано перейти до автоматизованої програми SAP SuccessFactors для цифрової трансформації HR.

Одним із напрямків удосконалення оцінювання персоналу є впровадження новітніх методів, таких як метод Assessment-центр. Цей підхід передбачає комплексну оцінку працівників через участь у спеціально організованих сесіях та взаємодію з асесорами. Використання сучасних технологій та психометричних інструментів також робить процес більш об'єктивним та науково обґрунтованим.

У ході дослідження було встановлено, що оцінювання персоналу не повинно бути виключною процедурою для виявлення тільки слабких місць працівників. Воно може слугувати стимулом для розвитку та росту як для індивідуумів, так і для всього колективу. Встановлення чітких цілей, надання конструктивного фідбеку та розробка персональних планів розвитку дозволяють працівникам бачити свій внесок у досягнення загальних цілей компанії.

Удосконалення оцінювання персоналу є важливим кроком в розвитку сучасного управління персоналом. Впровадження новітніх методів та підходів управління дозволить компанії стати більш гнучкою, конкурентоспроможною та забезпечить ефективнішу роботу персоналу та досягнення високої операційної ефективності.

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Osadchy D.A., Smyrnova I.I. IMPROVING EMPLOYEES ASSESSMENT AS A TOOL OF BUSINESS EFFICIENCY MANAGEMENT. *International scientific conference "MININGMETALTECH 2023 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education" : conference proceedings* (November 29–30, 2023. Riga, the Republic of Latvia). Riga, Latvia : "Baltija Publishing", 2023. Vol. 2, 2023. URL:<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/385/10626/22159-1>

АНОТАЦІЯ

Осадчий Дмитро Андрійович. Удосконалення оцінювання персоналу як інструменту управління бізнес-ефективністю.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти – магістр за спеціальністю 051 Економіка, ОПП Бізнес-процеси та операційна ефективність – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2024.

Дослідження спрямоване на вдосконалення оцінювання персоналу як ключового інструменту управління бізнес-ефективністю на прикладі ТОВ "ЗЛМЗ". Проаналізовано поточну ситуацію у системі оцінки персоналу та надано практичні рекомендації щодо вдосконалення даного бізнес-процесу. Розглянуті новаторські підходи, зокрема впровадження Assessment Center, який базується на комплексній оцінці якісних та кількісних параметрів працівників. Застосування інноваційних методів оцінювання підвищує об'єктивність та точність відбору, розвитку персоналу, сприяючи їхньому професійному зростанню. Результати дослідження підтверджують, що удосконалення системи оцінювання персоналу сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та бізнес-показників підприємства з метою стабілізації підприємства на ринку промислових підприємств.

Ключові слова: ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ASSESSMENT CENTER, ІНСТРУМЕНТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Osadchyi Dmytro. Improving employee appraisal as a business performance management tool

Qualification work for a Master's degree in Economics, specialty 051 Economics, Educational Programme «Business Processes and Operational Efficiency». TECHNICAL UNIVERSITY «METINVEST POLYTECHNICS», LLC, Zaporizhzhia, 2024.

The research focuses on enhancing personnel assessment as a key tool for managing business efficiency using the example of LLC "ZLMZ." The current situation in the personnel assessment system is also analyzed, and practical recommendations for improving this business process are provided. Innovative approaches were examined, including the implementation of Assessment Center, which is based on a comprehensive evaluation of qualitative and quantitative parameters of employees. The application of innovative assessment methods enhances the objectivity and accuracy of selection and personnel development, contributing to their professional growth. Research results confirm that

improving the personnel assessment system contributes to increased efficiency in managerial decision-making and business performance indicators for the stabilization of the enterprise in the industrial market.

Key words: PERSONNEL ASSESSMENT, PERSONNEL DEVELOPMENT, ASSESSMENT CENTER, TOOL, EFFICIENCY.