

technologies of engineering enterprises are: technical and economic characteristics of the technology; competitiveness of products; the level of service; marketing mix and external factors.

Competitiveness management of innovative industrial technologies of engineering enterprises is a complex management process, which includes management of production, sales, financial, information and advertising and other activities of engineering enterprises.

The estimation of innovative industrial technology competitiveness in the selected segment of the market in comparison with the technologies of competitors is proposed to be based on the relation of the quality characteristics of innovative industrial technology and the cost of equipment for the implementation of this technology, which depends on its service life and productivity, and operating costs associated with the production of innovative industrial products.

An integrated approach to the development of strategic solutions to manage the competitiveness of innovative industrial technologies of the engineering enterprises makes it possible to ground the choice of the most promising industrial technology in order to activate the market of industrial products due to production of competitive goods, updating the technological base of the engineering enterprises and increasing their competitiveness.

Key words: competitiveness, engineering, enterprises, innovative industrial technologies, methodology, management.

УДК 658.18

Ковшова І.О.

кандидат економічних наук, доцент,
Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Долінська А.О.

магістр
Національного університету «Києво-Могилянська академія»

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено дослідженню систем оцінювання персоналу підприємств. Досліджено основні методи, засоби, механізми та алгоритм процесів збору, обробки та ефективність управлінської діяльності. Проаналізовано етапи процесу формування організаційної структури процесу аналізу, планування, прогнозування та оцінки ефективності. Виокремлено та обґрунтовано алгоритм поетапної підготовки до проведення оцінювання, роль корпоративних стратегій серед портфелю стратегій підприємства та методи оцінювання персоналу як невід'ємної частини оцінювання загальної ефективності управлінської успішності компанії.

Ключові слова: корпоративна культура, організаційна структура, системи оцінювання, персонал, підприємство, оцінка праці, стратегія, бізнес-підрозділи, ефективність.

Статья посвящена исследованию систем оценки персонала предприятий. Исследованы основные методы, средства, механизмы и алгоритм процессов сбора, обработки и эффективность управленческой деятельности. Проанализированы этапы процесса формирования организационной структуры процесс анализа, планирования, прогнозирования и оценки эффективности. Выделены и обоснованы алгоритм поэтапной подготовки к проведению оценки, роль корпоративных стратегий среди портфеля стратегий предприятия и методы оценки персонала как неотъемлемой части оценки общей эффективности управленческой успешности компании.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная структура, системы оценивания, персонал, предприятие, оценка труда, стратегия, бизнес-подразделения, эффективность.

Постановка проблеми. Наприкінці ХХ ст. персонал організацій почали сприймати як основний ресурс, ключовий чинник успіху діяльності. З метою підвищення ефективності, важливе значення стало набувати вивчення

співвідношення категорій працівників, та організаційної структури в цілому. Необхідність вивчення професійно-кваліфікаційної структури була зумовлена відповідністю працівника вимогам посади, яку він обіймає, та якість вико-

нання своїх прямих обов'язків, враховуючи при цьому сучасні методи оцінки роботи персоналу організації: визначення наявних знань, умінь та навичок, виявлення потенціалу, психологічних та особистісних характеристик кожного із співробітників – усі ці фактори можна звести в одну структуру та оцінити кожну з характеристик. В зв'язку з цими питаннями, які набирають актуальності кожного дня, розроблюються нові концепції управління персоналом. Поступово, людському ресурсу надають значущості як головному чиннику виробництва, а витрати на розвиток персоналу, вважаються формуванням людського капіталу, і можуть мати унікальні форми, такі як Team-Building, загально-персональні конференції та інші.

Рекомендованим інструментом оцінювання ефективності управління людським ресурсом є проведення регулярних атестацій, опитувань та анкетувань, що надає питанням системи оцінювання персоналу підприємства особливої актуальності.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Дослідженню системи оцінювання персоналу підприємства присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Баскина Т. В., Іванов А. Ю., Клочков А. К., Ковшова І. О., Сушков Ю. А., Чемяков В. П., Ульрих Д. та інші, які розглядали методи оцінювання ефективності персоналу через призму систем оцінки KPI (Key Performance Indicators), способи мотивації персоналу, техніки успішного найму працівників, вимірювання результативності роботи відділів організації, корпоративні стратегії та культури. У результаті мультикомплектності і складності поетапного деталізованого системного підходу до питання ефективності оцінки управлінської діяльності, цей процес потребує ґрунтовних досліджень для ефективного використання методів оцінювання персоналу підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження основних методів, що формують систему оцінювання персоналу підприємства.

Для реалізації поставленої мети вирішено такі завдання:

- розглянуто основні аспекти поняття «система оцінювання персоналу»;
- визначено принципи, процедури та методи оцінювання персоналу;
- досліджено зв'язок між системою оцінювання персоналу, ефективністю управління персоналом та діяльністю підприємства в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективністю управлінської діяльності традиційно вважають певною оцінкою нематеріальних показників успішності компанії, які включають в себе як і внутрішні, так і зовнішні

чинники. До внутрішніх чинників належать рівень задоволеності роботою працівниками, її смисловим наповненням та вагомістю, заробітною платою, організаційною та корпоративною культурами, внутрішньою робочою колективною атмосферою. Основним зовнішнім чинником є маркетинговий менеджмент, як процес планування, реалізації та стимулювання продажів товарів та послуг, направлений на захоплення нових та існуючих ринків збуту способом методом пояснення покупцям нових цінностей, котрі задовольняють індивідуальні і організаційні цілі. Зазначений процес дає розуміння ринків через моделі, методи прогнозування продажів та дослідження ринку і за основну мету має побудову бізнес-плану. Маркетинг-менеджеру, як керуючому процесом управління необхідно забезпечити успішність зовнішніх факторів та розробити систему, що змушує людей робити внесок у загальне благо компанії за власної волі [1].

Оцінювання персоналу є невід'ємною частиною визначення загальної ефективності управлінської успішності підприємства, оскільки являє собою цілеспрямований процес у загальній системі ефективного управління, який спрямований на виявлення та оцінювання наявних професійних знань, вмінь, навичок та інших якісних характеристик персоналу організації у порівнянні з вимогами. Різноманітність методів оцінювання персоналу зумовила неможливість наявності певної узагальненої стандартної методики внаслідок такої кількості причин: розмір підприємства (кількість працівників), належність до певної галузі промисловості, особливості виробничого процесу, структура компанії, норми менеджменту, рівень кваліфікації працівників, співвідношення кількості працівників адміністративно-управлінського апарату до працівників, зайнятих у виробництві тощо.

Для формування системи оцінювання персоналу підприємства пропонуємо взяти за основу класифікацію Д. Макрегора. Систематизація передбачає оцінку персоналу з можливістю удосконалення відповідно до особливостей організації за такими функціями:

1) інформативна функція, яка полягає у забезпеченні менеджерів різних департаментів та рівнів управління необхідною інформацією про роботу своїх підлеглих, їх індивідуальні досягнення та провали;

2) мотиваційна функція, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці, тим самим змушує людей професійно розвиватися, і, як результат, робити внесок у загальне благо підприємства за власної волі;

3) адміністративна функція, яка досягається за допомогою прийняття кадрових рішень, в тому числі про кар'єрне зростання, передбачення мобільності у різних відділах підприємства, перекваліфікацію, заохочення чи штрафування, розрив трудових відносин [2].

Кожне підприємство прагне залучити кращі кадри, створити для них комфортні умови з метою професійно-кваліфікаційного росту, тим самим замінивши ними інертних, немотивованих, малокваліфікованих та безперспективних працівників. Інструментами оцінювання персоналу виступають продумані практичні засоби збору інформації, розроблені спеціально визначеним належним чином відповідного збору кількісної і якісної інформації залежно від головної мети, яке має оцінювання. Інструментарій системи оцінки доцільно формувати відповідно до:

- мети (оцінка кандидатів на посаду; оцінка наявних працівників організації);
- змісту (аналіз анкетних даних; співбесіда; інтерв'ю);
- напрямку (оцінка результатів роботи; оцінка результативності праці за певний проміжок часу; оцінка динаміки умов, що впливають на ефективність).

Основним питанням оцінки є визначення чітких показників і критеріїв, які визначає підприємство. Усю кількість показників можна умовно згрупувати в три об'ємні групи: результативність праці, професійна поведінка, особисті якості. Концептуальна схема процесу оцінювання персоналу представлена на рис. 1.

Після завершення етапу формування інструментарію системи оцінки варто організувати процедуру підготовки до проведення оцінювання на рис. 2, що містить такі етапи:



Рис. 1. Концептуальна схема процесу оцінювання персоналу

Організаційна структура підприємства – склад відділів, служб і підрозділів в механізмі управління, їх системна організація, характер підпорядкованості і підзвітності та порядок розподілу функцій управління різними рівнями управлінської ієрархії. Процес формування організаційної структури на підприємстві можна умовно поділити на два основні блоки, які представлені на рис. 3.

Корпоративною культурою вважають загальносоціально-психологічні настанови і норми поведінки, які мають поділяти усі працівники організації. Кожна компанія має властиву лише їй корпоративну культуру, що вирізняє її з-поміж інших [3].

Корпоративна стратегія очолює ієрархію усіх стратегій підприємства, регулює місію та цілі підприємства і безпосередньо впливає на функціональні стратегії, якими керуються бізнес-підрозділи. У кожній великій компанії (комерційній чи некомерційній) зазвичай існує три рівні стратегій: корпоратив-

ний рівень, рівень бізнес-підрозділу та функціональний рівень. На вищому рівні розробляється корпоративна стратегія, у межах якої підприємство визначає стратегічний напрям розвитку діяльності. Разом з цим формується корпоративне бачення, цілі, філософія і культура. Основний напрям діяльності задає місія, цілі та компетентність бізнес-підрозділу, що реалізується за допомогою аналізу бізнес-портфеля, конкурентних переваг, комплексного управління якістю товарами та потенційним бенчмаркінгом. На функціональному рівні стратегію і напрям діяльності задає насамперед відділ маркетингу з іншими функціональними службами, такими як логістичний та фінансовий відділи.

Сучасні підприємства характеризуються специфічними індивідуальними організаційними структурами та корпоративними культурами (рис. 4).

На рис. 4 представлені два основні блоки, які розділяють процеси формування організаційної структури. Елементи першого блоку характеризують процес розподілу праці на складові загальної діяльності, тобто допомагають при формуванні завдань, функціональних областей та підрозділів. Елементи другого блоку сприяють координації діяльності підприємства, що є суттю управління.

Розглянемо типову організаційну структуру на рис. 5 для FMCG (Fast Moving Consumer Goods) компаній, завдання яких забезпечити населення планети товарами швидкого обороту, таких як: побутова хімія, продукти харчування, засоби гігієни та інше.

В результаті побудови організаційних структур, а також сформування повного спектру всіх функцій і обов'язків кожного співробітника допомагає ефективному досяг-



Рис. 2. Алгоритм поетапної підготовки до проведення оцінювання



Рис. 3. Рівні стратегій на підприємстві

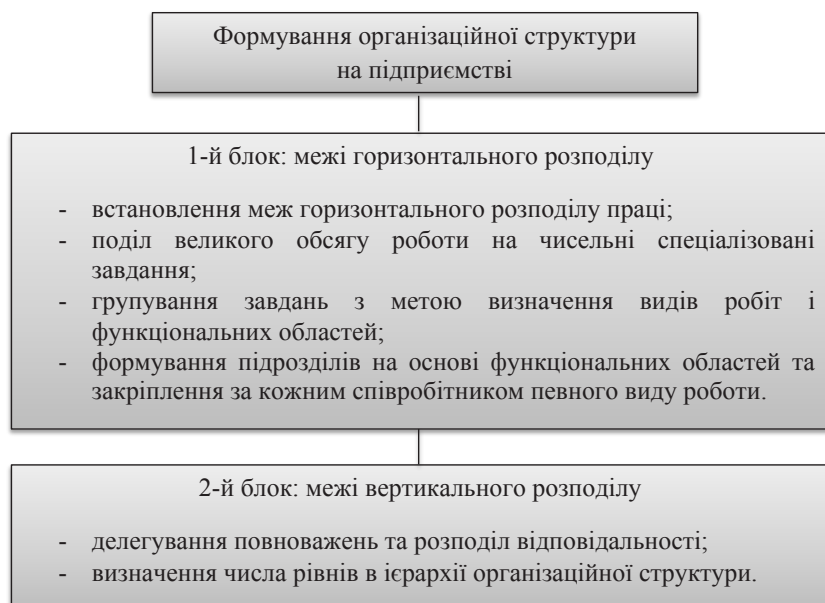


Рис. 4. Основні етапи процесу формування організаційної структури на підприємстві [1]

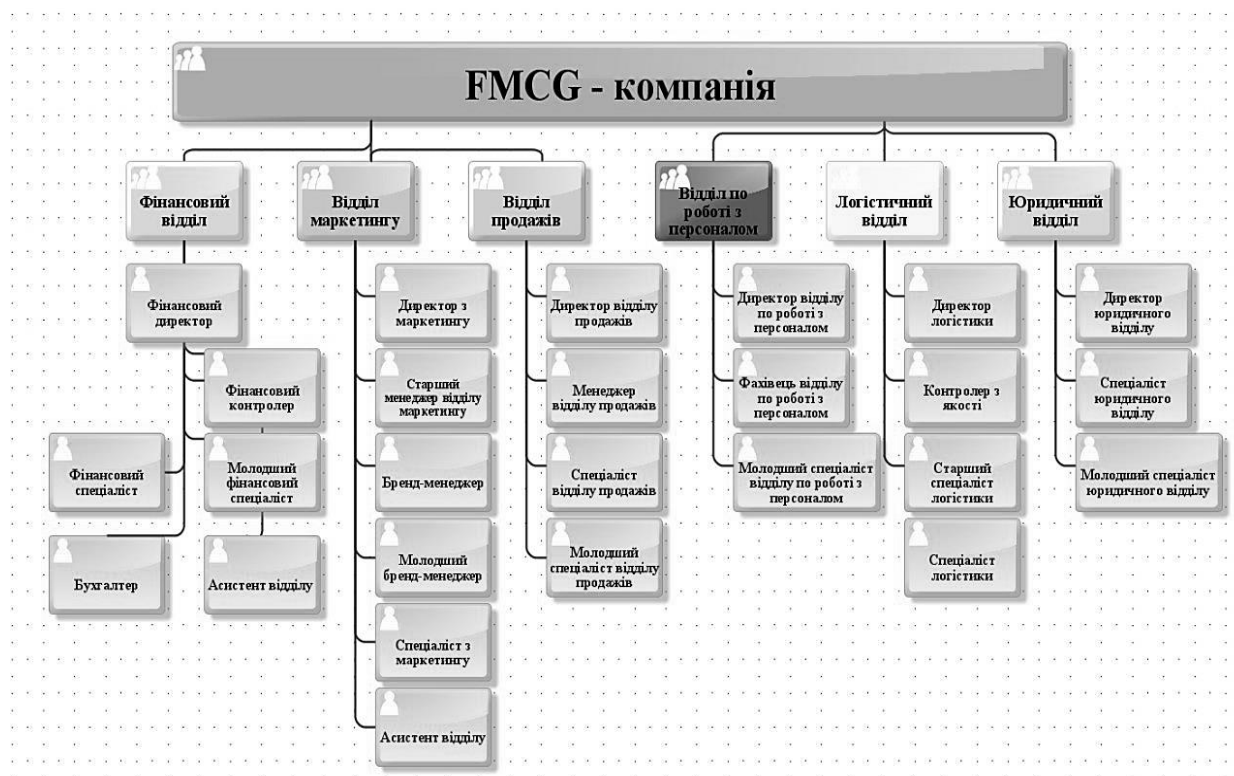


Рис. 5. Фрагмент організаційної структури типової FMCG-компанії

ненню поставлених компанією цілей. Зазвичай, організаційні структури використовують для визначення ролей і обов'язків персоналу, встановлення ієрархічної структури повноважень, формування комунікаційних каналів і потоків інформації між відділами та їх співробітниками, створення механізму контролю з визначенням ступеню централізованості.

Ефективність управлінської діяльності насамперед залежить саме від налагодженості механізму функціонування, процесу комунікацій, розподілу обов'язків та визначення ролей. Зображена схема організації типової компанії-виробника продуктів швидкого обігу демонструє деякі складники структури роботи підрозділів. Наприклад, директору з маркетингу підпорядковуються старший менеджер відділу маркетингу, який зазвичай являється «груповим» бренд-менеджером, тобто тим, хто відповідає за декілька брендів на території певної країни, перед яким звітує усі інші представники відділу: залежно від розміру компанії до її штату може входити кілька бренд-менеджерів або ж молодших бренд-менеджерів (їх, зазвичай, декілька, і за кожним з них закріплено по одному бренду), спеціаліст з маркетингу та асистент усього відділу; усі разом вони виконують цілий спектр функцій маркетингової

діяльності: планування продуктів, маркетингові дослідження, продаж товарів, рекламна діяльність та просування продуктів. Аналогічно, відділ продажів складається з директора, менеджера, спеціаліста та молодшого спеціаліста відповідно, деякі з них можуть дублюватися залежно від регіонів, за які вони несуть відповідальність.

Висновки з проведеного дослідження. У статті досліджено ефективність управлінської діяльності, етапи процесу формування організаційної структури на підприємстві, організаційну структуру типової FMCG-компанії, роль корпоративних стратегій серед портфелю стратегій підприємства, різноманітність методів оцінювання персоналу визначення певної узагальненої стандартної методики, процес формування інструментарію системи оцінки, алгоритм поетапної підготовки до проведення оцінювання, роль і методи оцінювання персоналу як невід'ємної частини оцінювання загальної ефективності управлінської успішності компанії. На прикладі FMCG-компанії продемонстровано, що ефективність управлінської діяльності насамперед залежить саме від налагодженості механізму функціонування, процесу комунікацій, розподілу обов'язків та визначення ролей.

Список використаних джерел:

1. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія [текст]. Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
2. Руделіус В. Маркетинг / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко. Київ: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2015. 67 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж Сондерс. Москва: «Вильямс», 2015. 752 с.

Kovshova I.O., Dolinska A.O.

ENTERPRISE PERSONNEL EVALUATION SYSTEM

The article is devoted to the research of personnel assessment systems of enterprises. The basic methods, means, mechanisms and algorithm of processes of gathering, processing and management activity are investigated. The stages of the process of formation of the organizational structure of the process of analysis, planning, forecasting and evaluation of efficiency are analyzed. The algorithm of stage-by-stage preparation for evaluation, the role of corporate strategies among the portfolio of enterprise strategies and methods of personnel assessment as an integral part of the overall performance management performance of the company are identified and substantiated.

In the article was stated the definition of the main aspects of the concept "personnel assessment system", considered the principles, procedures and methods of personnel evaluation, defined, the process of forming the toolkit of the assessment system as well the algorithm of phased preparation to the evaluation, in addition, investigated the connection between the personnel assessment system and the effectiveness of personnel management in the enterprise.

Authors investigated the typical organizational structure for FMCG (Fast Moving Consumer Goods) companies, whose mission is to provide the world's population with fast-moving goods such as: household chemicals, food, hygiene products, and more. As a conclusion, an example of the FMCG company has shown that the effectiveness of management activity primarily depends on the establishment of the mechanism of operation, the process of communication, division of responsibilities and definition of roles.

Key words: corporate culture, organizational structure, evaluation systems, personnel, enterprise, labor assessment, strategy, business units, efficiency.