

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Варвари МАКАРЕВИЧ

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного
управління, доцент
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук,
доцент **Алла ГРИМАК**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту
та економічної безпеки
_____ Марта КОПИТКО
(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

Макаревич В.О. Оцінка діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена оцінці діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах. У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи оцінки діяльності персоналу підприємства. Розглянуто та проаналізовано сутність та види систем оцінювання персоналу, а також методи оцінювання діяльності персоналу. У другому розділі здійснено оцінку діяльності персоналу ТОВ «Автошансплюс». Результатом дослідження стали рекомендації для покращення управління персоналом підприємства та покращення діяльності персоналу ТОВ «Автошансплюс».

Ключові слова: оцінка діяльності персоналу підприємства, персонал, управління персоналом, методи оцінювання персоналу, конкурентне середовище.

ABSTRACT

Makarevych V.O. Evaluation of the activity of the enterprise personnel in modern conditions. - Manuscript.

Research on the bachelor's degree in specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2025.

The qualification work is devoted to the evaluation of the performance of enterprise personnel in modern conditions. In the first section of the work the theoretical foundations of performance evaluation of enterprise personnel are studied. The essence and types of personnel evaluation systems, as well as methods of personnel performance evaluation are considered and analysed. The second section assesses the performance of the staff of "Avtoshansplus" LLC. The study resulted in recommendations for improving the enterprise's personnel management and improving the performance of the personnel of "Avtoshansplus" LLC.

Keywords: personnel performance evaluation, personnel, personnel management, personnel evaluation methods, competitive environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ	
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття управління персоналом та підходи до його визначення.....	6
1.2. Сутність та види систем оцінювання персоналу.....	9
1.3. Методи оцінювання діяльності персоналу.....	13
Висновки до першого розділу	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ “АВТОШАНС-	
ПЛЮС”	18
2.1. Загальна характеристика галузі та система управління підприємства	18
2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємства.....	24
2.3. Аналіз ефективності управління персоналом підприємства..	34
2.4. Напрями щодо удосконалення оцінювання ефективності праці персоналу підприємства	44
Висновки до другого розділу	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми. Оцінка діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах є важливою складовою бізнес-процесів. Ефективність діяльності будь-якого підприємства (організації) в значній мірі визначається відповідністю працівників займаним посадам. Ступінь відповідності працівників вимогам їх робочих місць визначається в процесі оцінювання, що є однією з ключових функцій управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дана тема є неоднозначною, теоретично й методологічно дискусійною як у зарубіжній так і у вітчизняній науці, відомі різні трактування поняття «управління персоналом» та існують різноманітні методи оцінки діяльності персоналу підприємства (організації). Метою оцінювання персоналу є отримання об'єктивних оцінок його праці. Не дивлячись на розбіжності, всі дослідники наголошують на тому, що управління персоналом безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства (організації) у цілому.

Тему оцінки діяльності персоналу досліджувало чимало науковців, зокрема таких як: Балабанова Л.В.[3], Грішнова О.А.[8], Сардак О.В.[3], Ситник Г.П.[31], Кріс Брюстер [42], Фред Лутанс [43], Пітер Фердинанд Друкер [27], Ласло Бок [15], Шеріл Сендберг [36].

Метою даної кваліфікаційної роботи є виявлення проблем в управлінні діяльністю персоналу підприємства, пошуки шляхів удосконалення оцінки діяльності персоналу підприємства.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- дослідити поняття управління персоналом;
- з'ясувати сутність системи оцінювання персоналу;
- визначити методи оцінювання персоналу;
- провести аналіз галузі та зовнішнього середовища ТОВ “Автошансплюс”;

- здійснити оцінку діяльності персоналу ТОВ “Автошансплюс”;
- запропонувати методи покращення діяльності персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність персоналу ТОВ “Автошансплюс”.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів оцінки діяльності персоналу.

Методи дослідження. Для оцінки діяльності персоналу “ТОВ Автошансплюс” використано метод “360 градусів”, анкетний метод, метод оцінки ефективності. Формування висновків та пропозицій щодо підвищення ефективності використання персоналу в сучасних умовах здійснюється за допомогою логічного мислення, конкретних та абстрактних методів дослідження.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Інформація про практичне значення роботи полягає в практичному застосуванні запропонованих заходів підвищення ефективності використання персоналу у діяльності ТОВ «Автошансплюс».

Структура кваліфікаційної роботи. У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи оцінки діяльності персоналу підприємства. Розглянуто та проаналізовано сутність та види систем оцінювання персоналу, а також методи оцінювання діяльності персоналу. У другому розділі здійснено оцінку діяльності персоналу ТОВ “Автошансплюс”. Результатом дослідження стали рекомендації для покращення управління персоналом підприємства та покращення діяльності персоналу ТОВ “Автошансплюс”.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 71 сторінці. Робота містить 5 рисунків, 7 таблиць, список використаних джерел 43 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття управління персоналом та підходи до його визначення

Персонал підприємства — це постійні працівники з необхідною професійною підготовкою та (або) досвідом практичної діяльності.

Людські ресурси формують персонал підприємства, тобто та частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми якостями відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Вони бувають реальними (особи, які працюють) і потенційними (особи для залучення до певної праці в майбутньому). Людські ресурси є одним з головних об'єктів управління як на макрорівні (держава, галузь, регіон), так і мікрорівні (підприємство).

Поняття «управління» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним як у зарубіжній так і у вітчизняній науці.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі відомі різні трактування поняття «управління персоналом», деякі з них наведено в таблиці 1.1. Відомий англійський економіст Майкл Армстронг зазначає, що управління персоналом — це «стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації — людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» [14]. Дослідники Джордж Мілкович і Джон Бодро пропонують розглядати управління персоналом як «серію рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому» [14].

Таблиця 1.1

Визначення поняття “управління”

№	Автор	Визначення поняття “управління”
1	П. Друкер	перетворення неорганізованого натовпу в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу.
2	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	для формулювання і досягання цілей організації необхідний процес планування, організації, мотивації і контролю.
3	Р. Домінік, С. Даніель	комплекс процедур для забезпечення стабільності фірми, а також для вдосконалення процесу створення вартості.
4	В.Т. Шатун	для надання необхідної спрямованості людської діяльності й одержання бажаного результату, людина осмислено впливає на процеси, об’єкти, а також на інших людей.
5	А.Б. Борисов	з метою спрямувати людські дії в потрібне русло й отримати бажані результати, держава свідомо та цілеспрямовано діє на людей і економічні об’єкти.
6	С.І. Михайлов	людина направляє свою діяльність на впорядкування і підкорення своїм інтересам елементів внутрішнього та зовнішнього середовища об’єкта управління.

Джерело: складено на підставі [14].

Управління на відміну від менеджменту має більш різноманітну природу свого прояву, адже може мати прояв у таких сферах:

- біологічній (управління біологічними явищами, системами та їх взаємодією);
- технічній (управління механізмами, технологічними процесами);
- соціальній (це управління суспільством, людьми).

Управління персоналом спрямоване на ефективне використання потенціалу і компетенцій працівників та водночас досягнення загально-організаційної мети й індивідуальних цілей працівників.

Питання управління персоналом досліджувало багато зарубіжних та

вітчизняних науковців. Зокрема, Акмаєв Анатолій Ісайович, інженер-економіст, в своїй роботі “Удосконалення системи управління персоналом підприємства в сучасних умовах”.[2]

Анатолій Михайлович Колот, український вчений-економіст, в підручнику “Мотиваційний менеджмент” вказував: “Без перебільшення можна стверджувати, що в основі управлінської революції, яка сталася на Заході в 70-80-ті рр. XX ст., лежать нетрадиційні підходи до посилення мотивації трудової діяльності.” [13].

Балабанова Людмила Веніамінівна, економіст, в підручнику “Управління персоналом” наголошувала: “В умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.” [3].

Питання управління персоналом досліджувала Грішнова Олена Антонівна, доктор економічних наук, в статті журналу “Вісник економічної науки України” “Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики.”[8], О. В. Сардак в статті журналу “Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг” “Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом” та ін. [3]. Григорій Петрович Ситник, український науковець, доктор наук з державного управління, професор. Ситник Г.П. особисто та співавторстві опублікував понад 620 наукових та науково-методичних праць, які заклали теоретичні підвалини досліджень державно-управлінських аспектів забезпечення національної безпеки.[31]

Професор міжнародного менеджменту людських ресурсів у бізнес-школі Хенлі Редінгського університету у Великобританії Кріс Брюстер (Chris Brewster) разом із колегами з усього світу він досліджує міжнародні та порівняльні HRM. Його поточні інтереси включають усі аспекти глобальної мобільності, зокрема управління експатріантами, мігрантами та біженцями;

розуміння відмінностей у HRM у різних країнах, причин цього та того, як багатонаціональні підприємства справляються з цим; також аргументація менш елітарного підходу до управління людськими ресурсами. Ці дослідження розглянуті в: “A European Perspective on HRM” (2007) (European J. International Management)[42], “Міжнародне управління людськими ресурсами.” 2023, “Порівняльний менеджмент людських ресурсів.” 2024.

Вчений (професор) у галузі менеджменту Фред Лутанс (Luthans, F.) застосував поведінкову науку для підвищення продуктивності працівників, що детально описано в його роботі 2002 року «Необхідність і значення позитивної організаційної поведінки».[43]

Пітер Фердинанд Друкер (нім. Peter Ferdinand Drucker) – автор численних книг з менеджменту, включно з «Практика управління», де він ділиться своїми спостереженнями щодо найкращих практик управління персоналом. Зокрема в “Виклики для менеджменту XXI століття”. Автор бере приклади з реального життя та аналізує проблеми у сфері управління. Він визначає оптимальні шляхи розв'язання даних проблем.[27]

Автор книги «Робота рулить!» Ласло Бок, колишній віце-президент з персоналу в Google, обговорює інноваційні методи управління персоналом, використані в компанії.[15] Науковий підхід до управління, культури зворотного зв'язку, він акцентує увагу на важливості відкритого й чесного зворотного зв'язку в організації для покращення та розвитку працівників.

Шеріл Сандберг – головна операційна директорка Facebook, авторка книги «Включайся» (Lean In), у якій вона ділиться своїм баченням лідерства та управління персоналом. [36]

1.2. Сутність та види систем оцінювання персоналу

Оцінка персоналу це безперервний цикл, який складається з декількох етапів: планування, моніторинг, розвиток, рейтинг, нагородження.

При плануванні заздалегідь розробляються, прописуються цілі, бажані результати та компетенції для кожної посади. Спостереження за прогресом, продуктивністю працівника та його відповідності компетенціям відбувається під час моніторингу. Розвиток - це розробка індивідуального плану навчання і робочих завдань. Аналіз оцінок і підбивання підсумків - це етап рейтингу. Нагородження: визнання результатів і словесне/матеріальне заохочення.

Метою оцінювання персоналу є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу й організації підприємства) загалом. Об'єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки.

Існують адміністративні, мотиваційні, процесні цілі оцінки персоналу:

- Оцінка допомагає знайти або підтвердити аргументи для посадового підвищення або звільнення співробітника. Для збільшення ЗП, бонусів, навчання. Це адміністративні цілі.

- Виявлення сильних і слабких сторін співробітника, потенціалу фахівця, побажань для професійного або кар'єрного зростання - мотиваційні.

- Процесні цілі - це отримання зворотного зв'язку. Також це створення корпоративної культури, профілактика конфліктних ситуацій та зміцнення зв'язків між начальником й підлеглим.

Переваги оцінки персоналу. Інвестиція компанії в своє благополуччя — це оцінка персоналу. Знання кваліфікації та перспектив своїх співробітників дає керівникам та менеджерам можливість правильно вибудовувати стратегію розвитку. Ці знання дають можливість розуміти, чи достатньо людського ресурсу має компанія (підприємство), або компанії необхідно наймати додаткову команду чи фахівців.

Зниження плинності кадрів. Компанії, які надають регулярний зворотний зв'язок своїм працівникам, мають плинність кадрів на чверть

нижчу, ніж в організацій, де зворотній зв'язок не підтримується.

Створення позитивної робочої атмосфери. Більше 50% співробітників, які отримують зворотний зв'язок від колег і керівників, заявляють про своє задоволення роботою. Оцінка персоналу, крім того, дозволяє дізнатися, як працює в команді кожен співробітник.

Визначення слабких сторін. Інтерв'ю, тести, ігри, опитувальники показують, які знання та досвід необхідно отримати фахівцям для успішної роботи на займаній посаді. При аналізі оцінки персоналу, керівництво розуміє, чи варто додатково навчати працівника, та які кроки варто зробити в інтересах розвитку компанії.

Ефективне підвищення кваліфікації. Необхідно попередньо вивчати, яких знань не вистачає члену команди, і тільки після цього підбирати відповідний тренінг, програму. Це зберігає час співробітника, а для компанії зберігає гроші. Наймання або звільнення фахівців: аналіз оцінки співробітників показує, який працівник знаходиться на своєму місці, та наскільки збігаються цінності організації та персоналу.

Однією з ключових функцій управління персоналом є виявлення ступеня відповідності індивідів вимогам їхніх робочих місць. Оцінка персоналу є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, загальновідомими параметрами та нормативними вимогами. Вона передбачає порівняння з ними (еталонами, нормами) певних характеристик людини (результатів її праці, професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей). Оцінювати персонал – це значить «ідеального» працівника порівнювати з тією реальною людиною, що працює в конкретній фірмі на конкретній посаді (діяльність якої оцінюється) та полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають із його виробничих завдань.

Важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці є результати оцінки, які визначають положення

працівника на виробництві та перспективу його переміщення. При застосуванні на практиці методики, способи оцінки дають різні за рівнем об'єктивності результати. Проте бракує ідеальних методик оцінки персоналу. Нерідко науковці й практики дотримуються протилежних думок про доцільність застосування тих чи інших методів оцінки персоналу.

Так англійський економіст Паттен Томас Х. зазначає, що питання полягає не в тому, оцінювати персонал чи ні, а в тому, чому віддавати перевагу: методичній системі чи неформальним оцінкам. Визначення цінності працівника на основі аналізу рис його характеру не дає надійних висновків, тому краще оцінювати працівників за результатами їхньої праці й поведінки. Завжди обов'язковими мають бути особисті контакти керівника і підлеглого, вони можуть стати ефективним стимулом для поліпшення роботи.

Виходячи з різних поглядів щодо оцінювання персоналу, можна сказати що "оцінювання персоналу" - це виражений в усній або письмовій формі процес визначення трудового потенціалу працівників, рівня використання їхнього потенціалу, визначення відповідності працівників наявним вимогам до посади (професії), також міри ефективності їх трудової діяльності, а отже, визначення цінності працівників для підприємства, організації.

Управління працівниками вимагає періодичного їх оцінювання й атестування для вирішення таких питань: необхідності планування потреб у залученні нових працівників, створення резерву кадрів, а також переміщення наявних всередині організації. Для вирішення питання звільнення працівників, підвищення їх кваліфікації та планування професійних кар'єр. Питання винагород, підвищення ефективності мотивування праці, її якості.

Оцінювання персоналу присутнє на всіх етапах трудової діяльності. Так на етапі входу предметом оцінювання є найчастіше якості осіб, які претендують на працевлаштування, на етапі діяльності – трудова поведінка, а на етапі виходу – ефективність праці. Вважається, що оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня оцінка) виконує дві основні функції: орієнтуючу й

стимулюючи. Орієнтуюча функція: людина усвідомлює себе через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки, а також усвідомлює свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрямки і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція: спонукає людину до діяльності в певному напрямку, завдяки підтвердженню правильності чи неправильності вибраної поведінки та процесу переживання людиною успіху чи невдачі.

Колот А.М. (український вчений-економіст) вважає, що оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах: обов'язковості; оцінки кожного; здійснення оцінки персоналу постійно; всебічності; об'єктивності; гласності; демократизму; результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки).[13]

Проведення оцінки персоналу дає інформацію керівникові про: ефективність роботи працівників; потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту; неефективну роботу окремих спеціалістів та причини цього; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації конкретних працівників; те, які бажання і надії мають працівники; ймовірні шляхи удосконалення організації праці.

За результатами оцінки персоналу приймається ряд управлінських рішень : підбір, розстановка кадрів та просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі; покращення методів, стилю та структури, управління персоналом; зміцнення взаємозв'язків керівників і підлеглих, адміністрації й профспілки.

1.3. Методи оцінювання діяльності персоналу

Оцінка персоналу показує перспективні можливості та особисті якості працівників. Вона допомагає керівникові знаходити недоліки у виконанні роботи, причини неефективності праці та те, що негативно впливає на

персонал. Якісно проведена оцінка діяльності персоналу важлива не тільки для керівника, а й для самих працівників, адже дає уявлення про тенденцію їх успішності та слугує мотивацією.

Умовно методи оцінки персоналу можна поділити на дві групи: традиційні та сучасні. До традиційних відносять: біографічний метод, ранжування, метод попарних порівнянь, еталону, графічного профілю, оцінка за результатами, метод заданої бальної оцінки. Перевагою традиційних методів є їх загальнодоступність, легкість у застосуванні та надзвичайно малі витрати на реалізацію. Проте при цьому не враховуються особисті якості та потенціал працівників.[19] На даний час є найпоширеніші та ефективні методи оцінювання персоналу.

Метод атестації - співробітники регулярно проходять атестації (раз на рік або пів року). Атестація включає тести, завдання, співбесіди та аналіз виконання робочих завдань. За результатами атестації визначається, чи відповідає працівник посаді, можливо він потребує додаткового навчання, а також визначається чи готовий працівник до підвищення.

Метод управління за цілями. (англ. Management by Objectives, MBO) Метод оцінки, при якому менеджери та співробітники визначають і формують цілі для компанії, департаменту, відділу, конкретного спеціаліста та проекту. При цьому вони відстежують прогрес, результати та відповідну мотивацію. Його використовують також для довгострокового планування. Він має наступні переваги: вибудовування чіткої послідовності завдань (від цілей компанії до мети співробітника); у структурі компанії (підприємства) виявляє недоліки. Завдяки цьому методу оцінки кожен співробітник відчуває свою значущість, оскільки він знає, що вирішення навіть невеликих завдань позитивно впливає на розвиток компанії. Даний метод дає можливість співробітнику розуміти, що від нього хоче компанія та керівник. Дає можливість правильно розподіляти завдання. Відповідно, кожен фахівець займається лише своїми справами.

Цілі та ключові результати (OKR). Це інструмент для спільної постановки завдань та побудови планів із вимірюваними результатами, який можуть використовувати окремо співробітники та цілі команди. Формування реальної мети та результатів (які можна виміряти, наприклад, у відсотках чи числових показниках). Для цього необхідне створення дерева цілей. Воно формується від завдань та планів конкретного співробітника, відділу, підрозділу до глобальних цілей компанії.

Оцінка результативності (Ключові показники ефективності (KPI)). KPI - цілі, яких планує досягти компанія, а також оцінка продуктивності співробітника. Навіть найнезначніші завдання певною мірою впливатиме на досягнення глобальних цілей організації.

Оцінка 360 градусів. Або ще кругова оцінка - це багатовимірний метод оцінки ефективності, який оцінює співробітника за допомогою відгуків, зібраних із кола впливу співробітника, зокрема, щонайменше від 4 осіб, наприклад, директор, колеги, підлеглі та сам співробітник. Це дозволяє уникнути упередженості в оцінюванні.

Оцінка 180 градусів. Цей метод схожий за функціоналом з попереднім, зменшеним вдвічі. При ньому зворотній зв'язок пропонує керівник і сам співробітник. Обидва учасники заповнюють форму оцінки, порівнюють із профілем посади та аналізують результати. Даний метод успішно використовується при необхідності оцінити велику кількість співробітників, не витрачати на аналіз дуже багато часу, та, при цьому, отримати зворотний зв'язок, визначити сильні/слабкі сторони співробітника та розробити стратегію розвитку фахівця.

Асесмент-центр (центр оцінки) - перевірка придатності кандидата чи співробітника для певної посади за допомогою поєднання завдань, тестів та вправ. Метод оцінки персоналу проводять підготовлені спеціалісти, такі як HR-менеджери компанії або запрошені професіонали, які забезпечують неупереджений та незалежний аналіз.

Оцінка за компетенціями. За допомогою цього методу аналізують існуючі професійні навички, знання, досвід у кандидата чи співробітника, також відповідність їх вимогам посади. Для оцінки кандидата за компетенціями, спочатку складають модель компетенцій - набір якостей, які повинен мати фахівець, щоб обіймати певну посаду у вашій компанії.

Ділові ігри. Або бізнес-симулятори, ігри з управління. Це метод навчання співробітників, під час якого штучно створюється середовище, яке імітує реальну ситуацію чи проблему в організації. При цьому учасники можуть протягом кількох днів вирішувати практично різні завдання.

Метод “незалежних суддів”. Запрошені фахівці ставлять питання, щоб визначити, наскільки кваліфікований працівник. Після закінчення тесту підраховується кількість правильних та неправильних відповідей співробітника та робляться висновки.

Інтерв'ю. Це один із найпопулярніших і найпростіших методів оцінки персоналу та кандидатів. Цьому HR-інструменту віддають перевагу 90% спеціалістів під час пошуку чи визначення кандидата на певну посаду.

Метод бальної оцінки. У цьому методі всі дії співробітників оцінюються балами, які заздалегідь озвучили команді. По закінченню певного періоду всі бали підсумовуються. Проводиться аналіз результатів, виявляється, хто зі співробітників був максимально ефективним, а хто був пасивним.

Метод поведінкових рейтингових шкал (BARS). Співробітників оцінюють на основі спостережень за їхньою поведінкою у конкретних робочих ситуаціях (робота з клієнтом, розв'язання конфліктів).

Висновки до першого розділу

1. В першому розділі кваліфікаційної роботи на тему “Оцінка діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах” досліджено та розкрито теоретичні аспекти оцінки діяльності персоналу підприємства. Зокрема: поняття управління персоналом та підходи до його визначення, сутність та види оцінювання персоналу, методи оцінювання діяльності персоналу підприємства.

2. Виявлено, що як у зарубіжній, так і у вітчизняній науці, поняття «управління» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним. Відомі різні трактування поняття «управління персоналом».

3. Встановлено, що в сучасних умовах управління персоналом повинно набувати системності і завершеності. Все це має відбуватися на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

4. Досліджено та виявлено, що оцінювання персоналу присутнє на всіх етапах трудової діяльності. Проведення оцінки персоналу дає інформацію про: ефективність роботи працівників; потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту; причини неефективної роботи спеціалістів; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; шляхи удосконалення організації праці. За результатами оцінки персоналу приймається ряд управлінських рішень : підбір і розстановка кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства; просування працівників; покращення структури, стилю, методів управління персоналом; зміцнення взаємозв'язків адміністрації й профспілки, керівників та підлеглих.

5. Встановлено, що для оцінки діяльності персоналу застосовуються різноманітні методи оцінки персоналу. Вони мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВТОШАНСПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика галузі та система управління підприємства

Підсистема підтримки автомобілів в роботоздатному стані є основною ланкою системи автосервісу. Ця підсистема виконує послуги з технічного обслуговування, ремонту та інших видів технічних дій з метою забезпечення безпечної експлуатації автомобілів населення й представлена широкою мережею різних за потужністю, масштабами та призначенням підприємств автосервісу.

Сучасні СТОА - це багатофункціональні підприємства, які мають різну класифікацію. Їх можна класифікувати за призначенням (ступенем спеціалізації), місцезнаходженням, виробничою потужністю (числом виробничих постів і ділянок) та конкурентоспроможністю.

Залежно від розташування СТОА підрозділяють на міські й дорожні. За ступенем спеціалізації автомобілів підприємства автосервісу підрозділяються на комплексні, спеціалізовані за видами робіт й СТОА самообслуговування.

Більша частина автомобільного ринку України - продаж б/в автомобілів на внутрішньому ринку, при зростанні покупок автомобілів з Європи та США. Середній вік зареєстрованого автомобіля в Україні - 22 роки, але останніми роками простежується динаміка до купівлі молодших моделей, так, у 2021 році середній вік реєстрованих авто склав 11 років. На даний час в Україні 93% від загальної кількості автомобілів, що купуються, становить ринок уживаних автомобілів.

Щодо СТО, лише 50% СТО відносяться до повноцінних якісних

авторемонтних підприємств, що надає повний комплекс ремонтних послуг – від ремонту ходової та кузова до електроніки. Інші 50% – це майстерні «гаражного» типу, дуже часто навіть не зареєстровані офіційно, в яких працюють «народні умільці».

В Україні автомобілі практично не виробляються, більшість ринку – імпорт. Єдині виробники легкових автомобілів в Україні – Єврокар (Skoda) та ЗАЗ (Rio X та Rio Sedan, Renault Arkana). Найпопулярніші марки автомобілів на вторинному ринку за кількістю реєстрацій показано на рис. 2.1.

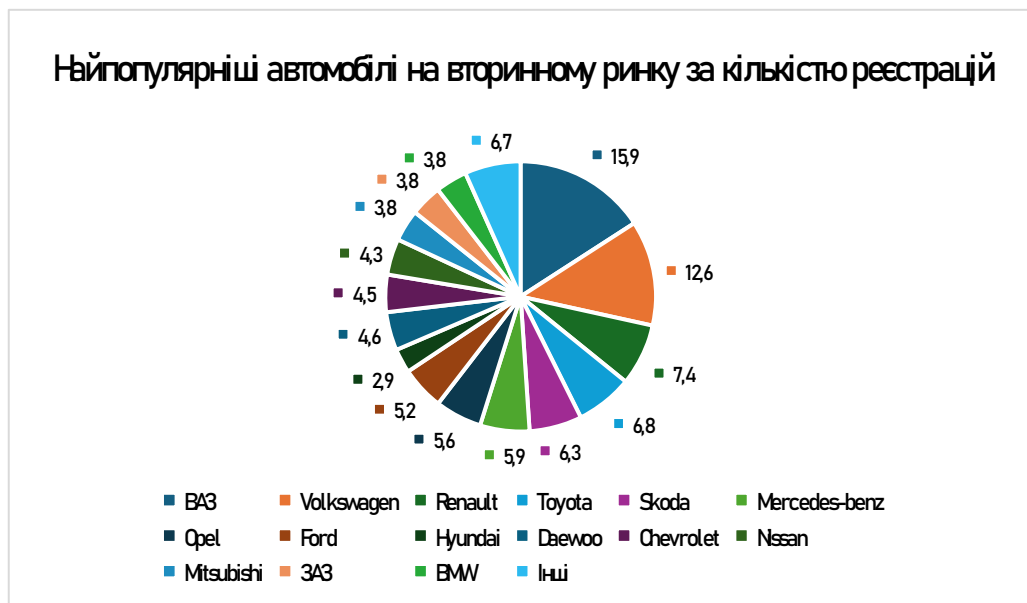


Рис. 2.1. Найпопулярніші марки автомобілів на вторинному ринку за кількістю реєстрацій

За даними Міжнародної асоціації виробників автомобілів (ОІСА) в 2020 р. кількість автомобілів на 1000 громадян показана на діаграмі (рис. 2.2) та таблиці 2.1 (Разом враховано приватні і комерційні автівки).

В Європі перше місце посідає Польща з 761 автомобілем на 1000 громадян країни, на другому місці - Італія (756), на третьому - Франція (704). Україна в 2020 році мала 192 автомобіля на 1000 громадян. Лідер з виробництва автомобілів у Європі - Німеччина - з 1960-х років, яка була третьою у світі в 1970-х - середині 2000-х років і третьою у 2017 році після

Китаю та Японії, посідала 10 місце (627).

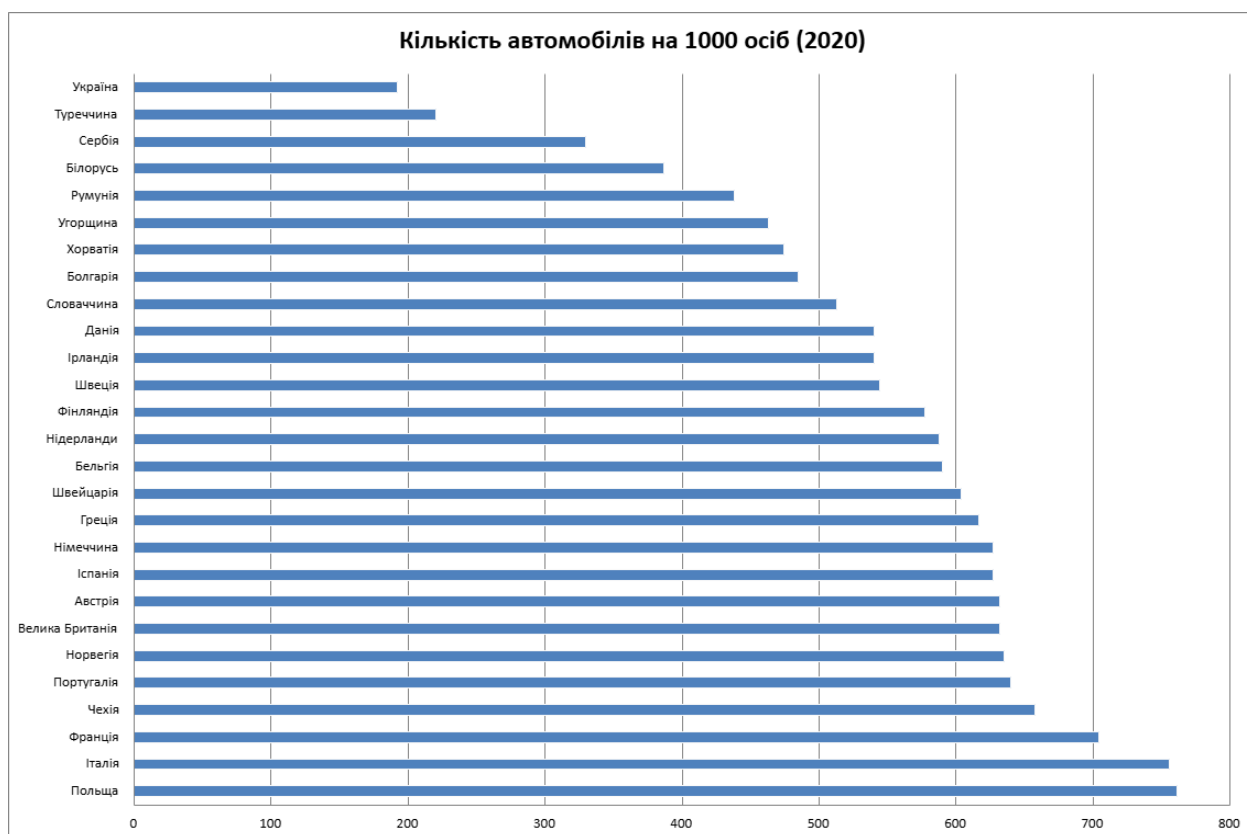


Рис. 2.2. Кількість авто на 1000 громадян

Таблиця 2.1

Топ 10 країн за кількістю авто на 1000 громадян

№ з/п	Назва країни	Кількість авто на 1000 громадян, шт.
1	Нова Зеландія	869
2	США	860
3	Польща	761
4	Італія	756
5	Австралія	737
6	Канада	707
7	Франція	704
8	Чехія	658
9	Португалія	640
10	Норвегія	635

Джерело: складено на підставі [20].

Найвищий показник автомобілізації у світі у Новій Зеландії – 869 авто на 1000 мешканців, друге місце за США – 860 авто на 1000, а ось третя несподівано Польща – 761 автівка на 1000 осіб.

Найбільша кількість автівок у 2020 р. була в США - 18% від загальної кількості автівок у світі (289 млн авто).

З постійним зростанням кількості автомобілів попит на послуги підприємств автосервісу збільшується. Відповідно це вимагає розвитку та вдосконалення системи управління автосервісом.

Система управління підприємством (автосервісом) базується на принципах та механізмах прийняття рішень. Це проходження різноманітної інформації, планування, а також система управління підприємством - це системи мотивації та матеріального стимулювання.

Стандартна система управління включає:

- опис діяльності у вигляді процесів, які необхідні для реалізації політики підприємства;
- опис послідовності та взаємодії цих процесів;
- організаційну структуру, розподіл повноважень та відповідальності у системі;
- методики та методи здійснення процесів;
- опис ресурсів, що необхідні для адекватної реалізації процесів;
- критерії та методи, що необхідні для моніторингу процесів;
- інформаційні канали для моніторингу процесів.

Діяльність підприємства це сукупність процесів, кожний з яких контролює відповідальна особа. Певний набір цих процесів складає основу стандартної системи управління. Керівництво підприємства формує свою політику, і кожна з стандартних систем управління направлена на реалізацію цієї політики.

Організаційна структура автосервісу. Організаційна структура автосервісу це схема розподілу функціоналу й управління.

Основне призначення працівників (основний функціонал):

Виконавчий директор - управління, досягнення поставлених цілей, управління робочими процесами та персоналом, в тому числі - управління командою керівників (лінійними менеджерами), такими як - майстром цеху, керівником відділу продажів, керівником відділу запчастин.

Майстер цеху – управління роботою автомеханіків - забезпечення якісної діагностики, технічного обслуговування й ремонту автомобілів - розподіл робіт, контроль, мотивування та навчання автомеханіків.

Автомеханіки. Їх призначення це якісна діагностика, технічне обслуговування й ремонт автомобілів.

Керівник відділу продажів - управління продажами та обслуговуванням клієнтів, управління робочими процесами працівників відділу продажів (консультантами сервісу).

Консультанти сервісу - продаж послуг й товарів, якісне обслуговування клієнтів СТО.

Керівник відділу запасних частин - управління робочими процесами персоналу відділу запчастин, забезпечення автосервісу товарами, а також – консультування клієнтів (зовнішніх й внутрішніх).

Менеджери з запасних частин - забезпечення автосервісу товарами, підбір та доставка запчастин.

Комірник - отримання, зберігання й видача запчастин та інших товарів автосервісу.

Кур'єри - доставка товарів.

Всі вони об'єднані єдністю мети та спільними правилами поведінки.

Підсистеми підприємства перебувають у неперервному взаємозв'язку одна з іншою. Відповідно, для того щоб підприємство працювало на позитивний результат, ним необхідно управляти, а дієвим управлінням буде лише те, яке засноване на власних оригінальних ідеях.

Бурхливе зростання автопарку породило серйозні проблеми - переповнення автотрас й підтримка належного технічного стану автомобілів. Відповідно:

- ріст обсягів надання послуг відчутно відстає від темпів автомобілізації;
- потреби в автосервісних послугах забезпечені недостатньо, а розподіл підприємств автосервісу по містах відбувається нерівномірно;
- успішне функціонування СТОА можливе при врахуванні всіх нововведень у області автотехобслуговування, накопиченні та аналізі статистичного матеріалу, створенні типових проектів станцій, наявності висококваліфікованих фахівців в цій області;
- набуттю досвіду, прискоренню позбавлення негативних моментів в діяльності підприємства автосервісу, накопиченню коштів для розвитку цієї сфери обслуговування сприятиме створення спільних підприємств за участю зарубіжних партнерів.

Сучасне життя не можливе без ведення ефективного бізнесу. Для цього на підприємстві створюється цілісна та комплексна стратегія, яка чітко відображає мету та місію діяльності підприємства, його ключові напрямки діяльності. Успішна діяльність автосервісу неможлива без стратегічного системного управління підприємством, яке включає в себе використання новітніх методів та прийомів підбору персоналу його мотивації, навчання та розвитку. Даний підхід забезпечує врахування впливу всіх факторів, що впливають на підприємство.

Система управління підприємством повинна володіти гнучкістю, враховувати серйозну конкуренцію на ринку автопослуг, враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів, брати до уваги необхідність врахування невизначеності зовнішнього середовища. Для реалізації цих умов існує необхідність в дослідженнях, аналізі існуючого становища.

2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємства

«Конкуренція» - *concurrere*, латинське дієслово, що означає «збігатися», але у переносному значенні – «суперничати, змагатися». Конкуренція - взаємодія та боротьба товаровиробників за найвигідніші умови виробництва й збуту товарів, за отримання найбільших прибутків, виражені в економічних процесах. Вона є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів, сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає виникненню монополій.

Конкурентоспроможність визначають за умови порівняння одного об'єкта з іншими об'єктами того ж рівня. Конкурентоспроможність різних підприємств обумовлюють різні чинники. Оцінка конкурентоспроможності має включати показники якості послуг, ціни та часу, що витрачається на отримання послуги. Необхідно брати до уваги ще й такий фактор, як спеціалізація підприємства, тому що надання різних видів послуг або обслуговування різних марок автомобілів не може вважатися конкуренцією. Автосервісні підприємства діють на різних сегментах ринку. Варто оцінювати конкурентоспроможність автосервісних підприємств на певному сегменті, а не на ринку автосервісних послуг країни в цілому. При цьому важливе значення має географічно-територіальне розташування сегменту, бо доходи населення залежно від місця проживання, значно різняться. Наприклад, у великих містах та виробничих регіонах мешканці мають більший середній дохід у порівнянні з мешканцями малих міст, селищ міського типу та промислово нерозвинених регіонів. Це викликає коливання цін на аналогічні послуги.

Процес конкуренції безперервний. Він обумовлюється постійними змінами, а це доводить несталість рівня конкурентоспроможності для конкретного підприємства, та викликає необхідність враховувати динамічний характер конкурентоспроможності.

У світовій практиці найбільш життєздатними виявилися західноєвропейський, американський та японський методи управління конкурентоспроможністю.

1) Західноєвропейський метод: ціна продукції має відображати кон'юнктуру ринку; продукцію слід запропонувати своєчасно; рівень конкурентоспроможності продукції повинен відповідати вимогам ринку. При цьому забезпечення рівня конкурентоспроможності ведеться поетапно: проектування, реалізація, використання. На стадії проектування планують видатки, терміни та рівень конкурентоспроможності. Мотивувальні заходи та заходи контролю здійснюють на стадії реалізації. Оцінка видатків протягом гарантійного строку - на стадії використання. Споживач може ставити свої вимоги підприємствам до їх конкурентних параметрів, а виробник зобов'язаний вживати конкретних заходів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

2) Американський метод. Тут велику увагу приділяють видаткам, пов'язаним зі створенням продукції із високою конкурентоспроможністю. Це видатки на технікотехнологічний контроль, розроблення і проведення профілактичних заходів. Також сюди входять втрати від нереалізованої продукції, коли нереалізація відбувається через невідповідність продукції базовим параметрам конкурентоспроможності.

3) Японський метод не виявляє та не усуває дефекти через проведення контролю технологій, а ґрунтується на професійній підготовці робітників та спрямований на запобігання дефектів. Для японських компаній характерними є: внутрішня перевірка продукції керівництвом, обговорення проблем із зацікавленими особами, пошук шляхів й засобів поліпшення стану справ.

Оцінка рівня конкурентоспроможності автосервісних підприємств має базуватися на факторах, що є найбільш вагомими для споживачів (власників автомобілів). Такі як: параметри якості послуг, вартість послуг з технічного обслуговування й ремонту автомобілів, та час, що витрачається споживачами

на отримання даних послуг.

Ринок автомобілів в Україні досліджує Інституту досліджень авторинку. Згідно з його даними, частка дорожчих автомобілів на ринку зростає. Команда ІДА проаналізувала майже 3 мільйони записів агрегатора Automoto.ua про оголошення продажу автомобілів з усіх (близько 100) автосайтів України. [37]

За рік, з березня 2024 по березень 2025 на діаграмах (рис. 2.3, рис.2.4), які показують наповненість ринку пропозиціями різних цінових груп, помітні наступні тенденції: частка надбюджетних варіантів у ціновому діапазоні до \$2 тис. збільшується. Також зростає частка дорогих авто (за мірками українського ринку), ціною понад \$20 тис. В 2024 му році їх було 8,7%, зараз маємо 9,2%.



Рис. 2.3. Розподіл пропозицій продажу автомобілів за ціновими групами (2024 рік)

Джерело: створено на підставі [37].



Рис.2.4. Розподіл пропозицій продажу автомобілів за цінними групами (2025 рік) Джерело: створено на підставі [37].

Тенденція говорить про те, що для обслуговування автомобілів зростає потреба в більш високоякісному обладнанні, високоякісних оригінальних запасних частинах, мастилах та інше, більш кваліфікованому персоналі.

Згідно з аналізом даних більш як 20 тисяч звернень на станції технічного обслуговування, які користуються системою для автоматизації бізнесу RemOnline, експерти Інституту досліджень авторинку презентували публічну аналітику сфери СТО.[40] Найбільше звернень за один місяць (2023 рік) було зафіксовано у місті Києві: понад 9 тисяч (таблиця 2.2). Активними на звернення до СТО були також автомобілісти у Київській області: 1,7 тисячі звернень. Загалом записи про візити на СТО у столиці та області зайняли майже 46 % від загальної кількості по Україні. Третє місце зайняла Дніпропетровська область (1,2 тис.). Львівщина та Чернівецька область потрапили до першої п'ятірки, відповідно 1,2 тис. звернень та 1,1 тис. звернень.

Таблиця 2.2

Кількість звернень на СТО, зафіксованими користувачами RemOnline,
за один місяць (2023 р.)

№ з/п	Область	Частка, %	Кількість звернень
1	Київ	45,7	9337
2	Київська	8,2	1680
3	Дніпропетровська	6,1	1243
4	Львівська	5,9	1198
5	Чернівецька	5,5	1115
6	Харківська	4,8	982
7	Івано-Франківська	4,2	862
8	Вінницька	2,6	541
9	Полтавська	2,6	539
10	Сумська	2,6	536
11	Волинська	2,2	441
12	Чернігівська	1,9	398
13	Миколаївська	1,8	373
14	Одеська	1,5	312
15	Черкаська	1,3	263
16	Закарпатська	1,2	240
17	Хмельницька	0,4	87
18	Житомирська	0,4	84
19	Тернопільська	0,4	79
20	Рівненська	0,4	73
21	Кіровоградська	0,2	40
22	Запорізька	0	1

Джерело: створено на підставі [40].

Найбільше українські автомобілісти звертаються на СТО на початку місяця, впродовж тижня: у понеділок (20,3 %) та вівторок (21 %), а найменше звернень у п'ятницю, суботу (6,6 %) та неділю (1,3 %).

Найчастіше на СТО, котрі користуються RemOnline, в 2023 році зверталися власники автомобілів 2019 року випуску: 1,2 тис. разів, або ж у 9,3% випадків. На другому місці - автомобілі, виготовлені у 2020 році (1.1 тис., 8,4%), на третьому - 2021 (1 тис., 7,3%). При цьому звернення щодо машин 2022 та 2023 років випуску практично відсутні. Це можна пояснити тим, що власники одно- та дворічних автомобілів обслуговують їх в офіційних дилерів, протягом дії гарантія. Дані дилери використовують власні системи обліку, і, відповідно, не потрапили до вибірки.

Вікова картина транспортних засобів, чії власники зверталися впродовж 2023 року на більшість провідних українських СТО зображена на діаграмі (рис. 2.5)



Рис. 2.5. Вікова картина транспорту, яка обслуговується на українських СТО
Джерело: створено на підставі [28].

Власники Renault здійснили найбільше візитів за один місяць - понад 3,1 тисячі, активно ремонтували BMW та Volkswagen - 2,7 тис. та 1,9 тис. відповідно. Mitsubishi – 406 раз. За статистикою, сформованою ІДА на основі даних від RemOnline, найбільше на ремонт автомобіля (в 2023 році) витрачають власники Porsche.[40] Середній чек під час візиту на СТО таких машин

склав майже 16 тисяч гривень. Дреге місце по витратам посідає корейський SsangYong (середня вартість ремонту 11,3 тис. грн), із середнім чеком 9,9 тис. грн. на третьому місці - німецьке BMW. Комерційні Iveco (9,8 тис. грн) та MAN (9,3 тис. грн) потрапили в п'ятірку марок авто, власники яких тратять найбільше за один візит на СТО. У власників китайських Chery (2,1 тис. грн) та українсько-корейських Daewoo (2,3 тис. грн) були найменші середні витрати.

Лідером за середнім чеком (в 2024 році) виявилися автомобілі Porsche - 19367 грн. Навіть ваговози DAF (14057 грн.) та MAN (11536 грн) займають нижчу позицію по витратах на ремонт, обслуговування яких само по собі дорожче, оскільки комерційний транспорт робить значно більші пробіги, ніж приватний, отримує більші навантаження, потребує спеціального обладнання для ремонту, запчастини та витратні матеріали для них теж коштують більше. Перші місця (в 2024 році) займають також Audi з середнім чеком на 10215 грн, та BMW (10208 грн). У Tesla високий чек пов'язаний з досить дорогим обслуговування пневматичної підвіски, тягових двигунів, різних блоків керування та датчиків, а також комп'ютерів Tegra, які встановлювали на ранні Model S. Найменші рахунки серед марок (з достатньою для вибірки кількістю звернень) отримували власники Skoda (3931 грн), Daewoo (2872 грн), Renault (2687) та Peugeot (2587 грн).

До Топ-5 найдорожчих за середнім чеком автомобілів потрапили наступні моделі: 5 - Nissan Patrol (18648 грн.). 4- Renault Premium (18830 грн.). 3 - Porsche Panamera (19687 грн.). 2 - кросовер Porsche Macan (20058 грн.). 1 - пікап Mitsubishi L200 (20372 грн.). Скоріш за все справа не у дорожнечі обслуговування авто як такого, а у популярності подібних моделей для оборонних цілей. Війна внесла свої корективи, без неї ця картина виглядала б по іншому.

З метою отримання більшого прибутку здійснюється підвищення вартості автосервісних послуг, проте вона не повинна бути вищою за ринкову.

Остаточна вартість послуг затверджується ринком: якщо ціна надавача послуг надто висока, вони стануть не затребуваними, якщо ж вона буде занадто низькою – автосервіс не відшкодує своїх витрат. Для автосервісних послуг мінімальна ціна дорівнює витратам на їх надання, а максимальна ціна – та, яку диктує ринок. З даного діапазону керівництво автосервісу визначає оптимальний рівень ціни на послуги та бере до уваги такі фактори:

- модель конкурентного середовища ринку (якість послуг 45%, інші фактори 5%, час на обслуговування 21%, ціна на послуги 29%);
- власні цілі ціноутворення;
- характеристики попиту на послуги;
- витрати на надання послуг;
- ціни конкурентів;
- методи ціноутворення;
- модель конкурентного середовища.

Достатньо складною є проблема оцінки якості послуг, яка визначається сукупністю властивостей і характеристик, які надають їй здатність задовольняти обумовлені потреби.

На даний час для задоволення зростаючих вимог споживачів послуг автосервісу необхідно покращувати якість у всіх сферах СТО. Варто включати оцінку якості послуг, здійснену самими споживачами, до показників, що складають інтегральний показник якості послуг при оцінці конкурентоспроможності автосервісного підприємства. Визначити таку оцінку можна через систему реєстрації рекламаций, претензій, побажань клієнтів. В процесі оцінки якості послуг, споживач порівнює деякі фактичні значення параметрів оцінки якості з очікуваними ним величинами. При їх збігу якість послуг автосервісу визнається ним задовільною.

Необхідно постійно підтримувати зв'язок зі споживачами, розсилати їм листи з відповідними акційними пропозиціями, встановити інформаційні дошки для споживачів та співробітників автосервісу, слідкувати за оновленням

інформації на них. Запорукою успіху може бути перевірка післяремонтного стану автомобіля запитом до клієнта. Статистика досліджень вказує на те, що середньостатистичний клієнт ділиться своїми позитивними емоціями з декількома (3-5) своїми знайомими чи родичами, а от негативний досвід клієнт розповідає 14-тьом і більше людям. Регулярно необхідно проводити опитування серед споживачів та співробітників. Управління якістю – це системний контроль виробничих процесів, постійне їх удосконалення. Ключовими сферами такого контролю є: якість запасних частин, навчання спеціалістів та організація роботи, також відношення до клієнтів та відносини в колективі.

На автосервісні послуги впливають різноманітні фактори. Автосервіс використовує інструменти та обладнання. Вони мають певний ресурс працездатності й їх стан залежать від багатьох нюансів, які призводять до неробочого стану. Він (працездатний стан) зазвичай залежить від хімічної та механічної складової матеріалу виготовлення, які визначають їх стійкість до руйнування при контакті з навколишнім середовищем. А також від допустимого навантаження на них. Якщо не дотримуватися вимог по експлуатації приладів, обладнання руйнується. Для нормального функціонування СТО необхідно планувати потреби в запасних частинах, обладнанні.

Можливе досягнення високого попиту на послуги автосервісу за рахунок високої якості послуг, також завдяки застосуванню прогресивного обладнання, раціональної організації й стимулювання праці. Для цього необхідний жорсткий контроль якості, а також використання при ремонті запасних частин, які відрізняються високою якістю і надійністю в експлуатації.

Для зміцнення конкурентоспроможності автосервісу доцільно проводити моніторинг та аналіз автосервісного ринку, виявляти тенденції та зміни потреб споживачів автосервісних послуг, враховувати парк автомобілів та напрямки його зміни. До того ж потрібно постійно проводити оцінку якості автосервіс-

них послуг, визначати шляхи диверсифікації діяльності.

Забезпечення конкурентоспроможності є функцією стратегічного управління. Воно побудоване на принципах цільового прогнозування та інтегрування діяльності автосервісу відповідно до цілей та завдань стратегічного розвитку. Умовою ефективного стратегічного планування є інформаційно-методичне забезпечення розрахунків, економічна діагностика динамічних процесів розвитку конкурентного середовища. Процес розробки конкурентної стратегії має відповідати ознакам системності та комплексності. Кожен з етапів стратегічного планування може бути структурований окремими організаційно-управлінськими заходами, економічними показниками і параметрами. Кожен з них забезпечує вимірювання та моніторинг виконання конкурентної стратегії.

Збільшення потреб в автосервісних послугах викликає поповнення автопарку України більш сучасними, хоч і, здебільшого, вживаними автомобілями. Відповідно, таке збільшення призводить до інтенсивного розвитку ринку автосервісних послуг, створенню великої кількості станцій технічного обслуговування автомобілів різного профілю та потужності. Автосервісні підприємства відрізняються різноманіттям послуг, які вони надають. Проте, поглиблення конкуренції між ними викликається збільшенням на ринку автосервісних підприємств, які надають однакові послуги. Створення конкурентних переваг дозволяє забезпечити підприємству потік клієнтів, а отже і прибуток.

Враховуючи високу динамічність економічних процесів сьогодення в діяльності автосервісів, підприємство повинно завжди бути організаційно та ресурсно готовим до впровадження оперативних рішень, що забезпечать виконання конкурентної стратегії.[32]

2.3. Аналіз ефективності управління персоналом підприємства ТОВ “Автошансплюс”

Оцінку діяльності персоналу ТОВ “Автошансплюс” було зроблено за допомогою методу “360 градусів”. Уперше метод “360 градусів”, відомий як метод зворотного зв’язку 360, був запропонований Пітером Уордом у 1987 році. Він передбачає системний збір інформації про навички, які виявляються в роботі індивідуума (або групи). Інформація отримується від осіб, зацікавлених у його роботі, з наступним зворотним зв’язком людині за результатами оцінювання. Даний метод застосовувався на Заході ще у 90-і роки ХХ століття. Із 2000 року фахівці активно використовують цей інструмент, який на сьогоднішній день є одним із найпопулярніших методів оцінювання персоналу. Така популярність пов’язана з універсальністю методу, який можна ефективно використовувати як на середніх, так і на великих підприємствах будь-якої галузі та спеціалізації.[18,24].

Даний метод оцінювання персоналу має істотні переваги в порівнянні з іншими інструментами оцінки:

- дає можливість отримати об’єктивну оцінку, так як враховує думки широкого кола учасників;
- економічний, оскільки заснований на можливості проведення без залучення сторонніх фахівців;
- рівноправність учасників дослідження. І керівники, і підлеглі мають можливість висловити свою думку про роботу один одного;
- свобода вираження поглядів через анонімність.

Метод “360 градусів” має деякі особливості:

- Даний інструмент не варто використовувати в питаннях щодо переведення співробітника, збільшення його заробітної плати або звільнення.
- При проведенні методу розглядаються компетенції й не враховуються високі результати роботи співробітника.

- Лише на момент дослідження даний метод дає актуальну оцінку.
- На результати дослідження впливає самооцінка співробітника.

Ефективність застосування методу “360 градусів” буде гарантована у випадках, якщо:

- компанія (підприємство) підтримує демократичний стиль в роботі;
- в компанії (підприємстві) практикується командне виконання роботи;
- гарний стаж роботи в компанії (на підприємстві) має більша частина кадрового складу;
- корпоративна культура в компанії (на підприємстві) знаходиться на високому рівні;
- у колективі компанії (підприємства) панує сприятливий клімат.

При використанні методу “360 градусів” витрати на організацію опитування незрівнянно нижче ніж вартість повноцінного ассесмент-центру, інтерв'ю за компетенціями, психометричні інструменти. Часто компанії самостійно організують оцінку 360 силами внутрішньої функції HR, без залучення підрядників. Що і зробило ТОВ “Автошансплюс”.

Крім цього, люди довіряють результатам цього методу. Результати виглядають переконливими: якщо 9 із 10 осіб вказали в опитувальнику, що їх керівник чи колега погано мотивує, і з цим складно сперечатися. HR-спеціалісту, який влаштовує опитування, набагато легше пояснити бізнес-керівникам саму суть та ціль методу оцінювання персоналу “360 градусів”, чим, наприклад, розповідати про психометрику та пояснювати, чому можна довіряти результатам особистісного опитувальника.

Для проведення оцінки діяльності персоналу методом “360 градусів” було визначено цілі, які потрібно було досягти за допомогою оцінювання. Складено список необхідних компетенцій, серед яких були:

- цілеспрямованість,
- ініціативність,
- старанність,

- гнучкість,
- лояльність,
- командна робота,
- керування часом,
- постановка і контроль завдань.

Далі були сформульовані твердження, оскільки значущі компетенції важливо оцінювати на основі відповідей на кілька тверджень.

При складанні запитань для анкети “360 градусів”:

- замість запитань використано фрази, які оцінювач може підтвердити або спростувати;
- додано вивірчі твердження. Це допомагає виявити невідповідності у відповідях;
- використано різноманітні формулювання, тобто включено як позитивні, так і негативні твердження;
- зроблено фокус на конкретних навичках (“ефективно керує завданнями команди” замість “добре працює”);
- максимально уникнуто складних термінів, запитання (твердження) зрозумілі всім учасникам;
- враховано специфіку компанії;
- розділено блоки запитань, згруповано твердження за компетенціями: лідерство, комунікація, стресостійкість;
- вказано варіанти відповідей (за шкалою);
- враховано час опитування (він не має перевищувати 30 хвилин).

Було звернуто особливу увагу на конфіденційність опитування, так як це надзвичайно важливо для більш точних результатів.

З колег, хто безпосередньо взаємодіє зі співробітником у щоденних завданнях, складено список людей, які провели оцінювання співробітника.

Було проведено розмову зі співробітником та його колегами перед початком оцінювання. При розмові звернуто увагу про необхідність

поставитися до опитування максимально відповідально і відповідати на запитання чесно.

Багатовимірний метод оцінки ефективності дав можливість оцінити співробітників підприємства за допомогою відгуків, зібраних із кола впливу співробітників. В оцінці брали участь менеджери, колеги, підлеглі, клієнти, й сам співробітник, який оцінювався.

Учасники оцінювання заповнили попередньо підготовлені анкети, що містили питання про особисті якості, мотивацію, задоволеність роботою, дотримання основних робочих процесів. Цифровий спосіб проведення оцінки діяльності персоналу ТОВ “Автошансплюс” дозволив контролювати всі етапи проходження опитувальника, підрахувати та зберігти результати, провести аналітику, а також отримати зворотний зв'язок. При самооцінці кожен співробітник провів самостійний аналіз своєї роботи за попередній робочий рік. Оцінив, наскільки успішно впорався з поставленими завданнями, визначив свої сильні та слабкі сторони. Оцінка від менеджерів включила в себе індивідуальні оцінки працівників. Колеги, при проведенні оцінювання діяльності своїх колег, надали найбільш розгорнутий та детальний зворотний зв'язок за компетенціями співробітників, за їх особистими якостями, ініціативністю, вмінням працювати в команді. Оцінки керівників від підлеглих дали можливість дізнатися про себе керівникам, бачення підлеглими різних якостей керівників.

При оцінці діяльності персоналу ТОВ “Автошансплюс” були враховані відгуки клієнтів. Сюди було включено вігуки як внутрішніх клієнтів (користувачі продукту всередині організації), так і зовнішніх клієнтів, які не є частиною компанії, але регулярно взаємодіють з цими конкретними співробітниками.

Після збору інформації були проаналізовані відповіді.

В роботі використовувалася “Розшифровка відповідей за типами компетенцій” (дивись табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розшифровка відповідей за типами компетенцій

Компетенція	№ питання
Дотримання корпоративних цінностей	
Клієнтоорієнтованість	11, 21, 26
Лояльність до компанії	16, 22, 47
Орієнтація на результат, відповідальність за нього	17, 20, 24, 49, 50
Ініціативність	23, 46, 48
Адаптивність, відкритість новому	27
Самостійність і навички прийняття рішень	14, 29
Розуміння бізнес-середовища	13, 19, 28, 44
Стійкість до процедур і детальної роботи	15, 43
Стресостійкість	25
Прагнення до спілкування та навички комунікації з людьми в компанії	12, 18, 19, 45
Управлінські навички	
Управління поточною роботою	30, 35, 41
Управління командою	28, 33, 34
Планування	27, 29, 39
Навчання	26, 32, 34, 38, 42
Мотивування	31, 33, 34, 36, 37, 40

Джерело: створено на підставі [22].

Результати оцінки діяльності кожного оцінюваного співробітника були повідомлені співробітнику особисто. Було м'яко вказано на помилки, яких він раніше не помічав, обговорена і надана допомога у складанні плану розвитку співробітника в потрібному напрямку.

При аналізі отриманих відповідей використано аналітичні інструменти для виявлення сильних сторін співробітників та зон для розвитку. Використано різні точки зору для глибшого аналізу, не відкидаючи розбіжності. Розроблено конкретний план дій на основі отриманих

відповідей, щоб покращити навички та досягти кращих результатів.

Аналіз проведеної оцінки діяльності персоналу ТОВ “Автошансплюс” за допомогою методу “*Оцінка 360 градусів*” показує, що персонал ТОВ “Автошансплюс” загалом відповідає займаним посадам, зокрема:

- Директор ТОВ “Автошансплюс” :

- 1) Чітко визначає й формулює цілі підприємства, займається плануванням та бюджетуванням.
- 2) Здійснює щоденний контроль, оцінку та стимулювання персоналу, коригування та координацію дій персоналу у випадках відхилення від плану та при виникненні позаштатних ситуацій.
- 3) За результатами оцінки діяльності персоналу приймає рішення, використовуючи своєрідний рейтинг. Найбільш компетентні та успішні співробітники розміщуються на найвищих позиціях, а внизу - працівники, яким необхідно ще розвиватися.
- 3) Використовує відповідні заохочення або покарання. Здійснює виховання, навчання й наставництво.
- 4) Контролює задоволення працівників роботою в компанії, впроваджує заходи щодо усунення демотивації.
- 5) Забезпечує:
 - життєздатність та безпеку ТОВ “Автошансплюс”;
 - безпеку й дисципліну праці (контроль виконання норм та правил праці й безпеки);
 - контроль утримання та експлуатації приміщень, інструменту й обладнання, підтримання чистоти та порядку в приміщеннях й території;
 - контроль виконання стандартів зовнішнього вигляду та правил носіння й зберігання одягу та засобів індивідуального захисту;
 - контроль утримання та експлуатації транспорту ТОВ “Автошансплюс”).

Директор ТОВ “Автошансплюс” відповідає займаній посаді, вимогам до кваліфікації директора.

Поради:

Покращувати взаємодію в межах посадових повноважень з державними контролюючими органами й фізичними особами. А також розвивати та підтримувати доброзичливі стосунки з громадкістю.

- Менеджер з запасних частин забезпечує ТОВ “Автошансплюс” запасними частинами для ремонту автомобілів та продажу, організовує та контролює доставку запасних частин. Характеризується здібністю знаходити важкодоступні запасні частини, що забезпечує безперервність робочого процесу. Обслуговує клієнтів (зовнішніх і внутрішніх) згідно корпоративним правилам, технологіям й стандартам якості: при необхідності пояснює клієнтам особливості запропонованих запчастин, допомагає консультантам сервісу продавати, тим самим виконувати план продажів. Виконує правила внутрішнього трудового розпорядку і правила безпеки. Сумлінно проводить контроль за збереженням ТМЦ, а також будівель, приміщень.

Менеджер з запасних частин ТОВ “Автошансплюс” відповідає займаній посаді, вимогам до кваліфікації менеджера з запасних частин автосервісу.

Зокрема, аналіз Анкети оцінювання діяльності “Менеджера з запасних частин” (дивись Додатки, таблиця 2.4) показує, що даний спеціаліст дотримується корпоративних цінностей. Що збільшує згуртованість команди, зменшує втрати на неефективні рішення, підвищує продуктивність. Має гарну стресостійкість. Характеризується сукупністю особистих якостей, що дозволяють переносити стресові ситуації без неприємних наслідків для себе та колег. Ініціативний та самостійний, орієнтований на результат та клієнтів, а також володіє управлінськими навичками. Ефективно вирішує різноманітні задачі, координує свою команду, підтримує здорову корпоративну культуру. Володіє гарними здібностями щодо розподілу ресурсів, підтримання гарної мотивації серед колег.

Поради:

- посилити контроль за внесенням в інформаційні системи достовірної

інформації;

- підвищувати власну кваліфікацію відповідно постійно зростаючим вимогам ринку.

- Керівник відділу продажів ТОВ “Автошансплюс” управляє персоналом відділу продажів:

- 1) планує і організовує роботу, постановку задач, мотивування й оперативне управління підлеглими;
- 2) контролює та аналізує створення й ведення заказ-нарядів – постановка задач, мотивування, контроль, оцінка результатів й виконавців, відповідне заохочення / покарання;
- 3) щоденно контролює, оцінює та стимулює підлеглих, коригує й координує (при виникненні позаштатних ситуацій).
- 4) підводить підсумки роботи та оцінює підлеглих (щоденно й щомісячно).

Також контролює кваліфікації та мотивації, виховання, навчання й наставництво. Проводить аналіз ефективності та оптимізації робочих процесів й взаємодії персоналу. Надає відповідні пропозиції керівнику СТО. Особисто обслуговує клієнтів (у випадку необхідності), працює зі скаргами.

Керівник відділу продажів:

- самостійно приймає рішення в межах наданих повноважень;
- визначає цілі, планує, організовує роботу, ставить задачі, мотивує, контролює та оцінює роботу підлеглих;
- визначає проблеми системного та індивідуального характеру й причини їх виникнення, вирішує їх в оперативному порядку;
- має навички користування ПК та іншою технікою, програмним забезпеченням, засобами зв'язку.

Керівник відділу продажів ТОВ “Автошансплюс” відповідає займаній посаді, вимогам до кваліфікації займаної посади.

Поради:

Покращувати взаємодію в межах посадових повноважень з державними

контролюючими органами. А також розвивати та підтримувати доброзичливі стосунки з громадкістю.

- Комірник ТОВ “Автошансплюс” обслуговує клієнтів (внутрішніх) згідно корпоративним правилам, технологіям та стандартам. Виконує правила внутрішнього трудового розпорядку й правила безпеки.

Комірник знає та розуміє цілі та результати, які від нього очікує його керівник, оргструктуру й загальний розподіл функціоналу, регламенти, корпоративну культуру підприємства, свої робочі процеси, функціональні зв'язки та відповідальність.

Проте спостерігається несвоєчасність вносення в облікову програму інформації про отримані ТМЦ, плутанина при видачі ТМЦ.

Комірник ТОВ “Автошансплюс” загалом відповідає займаній посаді.

Варто звернути увагу на:

- достовірність та своєчасність внесення в інформаційні системи інформації щодо ТМЦ;
- покращення вмінь користування ПК та програмним забезпеченням;
- підвищувати кваліфікацію відповідно постійно зростаючим вимогам ринку.

Проведена оцінка діяльності персоналу ТОВ “Автошансплюс” методом «360 градусів» виявилася ефективним інструментом для отримання інформації щодо співробітника та компанії в цілому. Відбулося виявлення ступеня відповідності співробітником займаній посаді.

Оцінка персоналу методом 360 градусів дозволила порівняти оцінки, які співробітники вказали під час самооцінки, з результатами, зафіксованими їх оточенням. Також дозволила зробити співробітникам необхідні висновки щодо своїх сильних сторін та зон розвитку, отримати різнобічні думки про свою роботу. Саме моменти розбіжностей в самооцінці та оцінці колег стали найцікавішими з точки зору фактури для наступного зворотного зв'язку.

Оцінювання працівників мало на меті не лише отримання різноманітних даних про їх особистісні якості, відповідність кваліфікаційного рівня займаному місцю, ефективність виконання обов'язків, не менш важливим було, щоб цей процес був якомога об'єктивнішим, коректним, а сформульовані оцінки були належно сприйняті персоналом підприємства.

Результати опитування «360 градусів» були обговорені з керівником, якому надавали зворотній зв'язок колеги. Були відмічені сильні сторони та добре розвинуті компетенції співробітників, які проходили оцінку. Було зроблено акцент на певних дефіцитах, на які звернули увагу респонденти в своїх відповідях та оцінках, для розгляду їх як напрямки для подальшого розвитку та вдосконалення управлінської компетентності оцінюваного керівника.

За підсумками опитування «360 градусів» були переглянуті індивідуальні плани розвитку співробітників. Звернуто увагу на адаптацію планів навчання й розвитку з урахуванням сильних сторін та управлінських компетенцій, які потребують вдосконалення. За таких умов результати оцінки сприятимуть цілеспрямованому розвитку керівника, а системний підхід допоможе підвищити ефективність процесів управління персоналу підприємства.

Варто зауважити, що оцінювання має охоплювати всіх працівників. Формальне оцінювання тільки деяких груп працівників може спричинити певні спекуляції навколо використання його висновків. Оцінювання всіх працівників полегшує отримання інформації про кадровий потенціал організації, ступінь реалізації цілей колективу підприємства.

2.4. Напрями щодо удосконалення оцінювання ефективності праці персоналу підприємства

Організація роботи співробітників підприємства та надання їм усіх необхідних для цього ресурсів – головне завдання керівника автосервісу, як і будь-якого іншого бізнесу. Для ефективного управління може стати проблемою, якщо керівник сам нещодавно обслуговував автомобілі клієнтів у своєму гаражі. Для покращення ефективності управління важливо дотримуватися основних правил, які допоможуть керівникам знайти точки контакту, збільшити контроль та мотивувати майстрів на найкращі результати. До них відносяться такі, як:

1) Ведення обліку роботи.

Для кращої організації роботи автосервісу, важливо розуміти її обсяг: скільки завдань без урахування рутини може виконувати кожен майстер у межах свого робочого дня. Посилити контроль, оцінити потрібність послуг у клієнтів, оптимізувати роботу автосервісу дозволять дані про те, які послуги надають фахівці, як велике завантаження та який прибуток це приносить. Для СТО є різні програми, які дозволяють вести облік виконаних робіт, матеріалів та запчастин, автомобілів клієнтів та багато іншого. Зокрема додаються виконувані роботи з замовлення при оформленні, а кінцева вартість замовлення та звіт по роботам генеруються автоматично. У звіті з робіт можна побачити дані щодо виконаних робіт з розбивкою на періоди та локації, також ім'я виконавця, кількість та сума, на яку були виконані роботи. Ця інформація покаже, хто з майстрів викладається на 100%, а кому замало мотивації або навичок. Відомості про обсяг робіт дають можливість побудувати ефективну систему мотивації персоналу.

2) Мотивація персоналу.

Знайти добрих фахівців не так складно, проте зробити так, щоб вони працювали дійсно ефективно та знаходили в цьому сенс для себе та

підприємства, а не просто просиджували робочі години під автомобілями - складніше. Варто застосувати своєрідну систему заохочення за якість або кількість виконаних робіт. Це дозволить зміцнити відносини майстрів з бізнесом, врятує від плинності та дозволить ставити професійні цілі, а також досягати поставлені цілі у рамках автосервісу.

Мотивація може виражатися грошима - наприклад у відрядній оплаті чи бонусах, а також нематеріальних цінностях - додатковому вихідному дні або покращених умовах праці. Щоб не заплутатися у розрахунку зарплати та побудувати ефективну систему мотивації, варто скористатися системою, яка дозволить автоматизувати ці процеси. На даний час є програми, які використовують різні налаштування. Зокрема: фіксовану ставку, премії та бонуси, а також коефіцієнт. Все це залежно від посади, кваліфікації, досвіду, відпрацьованого часу та виконаних завдань кожним працівником.

3) Контроль дії працівників автосервісу.

Він є одним із важливих факторів управління підлеглими. Серед іншого такі питання: чим займаються працівники у робочий час; скільки клієнтів обслуговують; які послуги оформлюють і скільки грошей за них беруть. Перегляд записів з камер спостереження забирає час. Комп'ютерні програми надають звіт подій.

4) Відстеження показників та динаміки продуктивності.

Управління персоналом автосервісу - це комплексний процес, що складається з теоретичної та практичної частини. Це складання організаційної структури підприємства, визначення робочих обов'язків та опис бізнес-процесів, а також коригування всіх цих пунктів, виходячи з реального досвіду роботи автосервісу.[32]

Задоволеність клієнтів, показники продуктивності підлеглих, час та якість послуг, що надаються - все це є важливими даними, які допомагають зрозуміти, наскільки ефективно управління персоналом автосервісу зараз, й що можна зробити, щоб це покращити в майбутньому.

Сучасні системи обліку збирають, систематизують, зберігають та відтворюють необхідні для управління дані, що дозволяє швидко провести аналіз даних про стан обладнання, роботу фахівців та інші напрямки розвитку автосервісу.

Головне завдання керівника автосервісу організувати ефективну роботу підлеглих. Управлінські навички отримуються з досвідом, покращуються за допомогою інструментів автоматизації, що дозволяє приймати вірні управлінські рішення.

На сьогоднішній день для ефективного управління персоналом необхідне створення таких умов роботи, за яких співробітники турбуються про розвиток свого підприємства.

Ефективність використання персоналу – це комплексне поняття, яке охоплює різні сторони діяльності персоналу в рамках організації (підприємства) та передбачає отримання максимальних результатів. Вони можуть виражатися кількісними і якісними показниками роботи персоналу.

Суть ефективності використання персоналу полягає у раціональному використанні їх здібностей. Серед інших: інтелектуальні, організаторські, творчі. Це досягається покращенням змісту праці, її гуманізацією, виключенням монотонності та беззмістовності праці. Працівники повинні бути забезпечені безпекою та надійністю виробничих процесів, нормальними умовами праці, з дотриманням законів про працю.

Ефективне використання персоналу це забезпечення оптимальної зайнятості працівників й стабільного та рівномірного їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця). Також забезпечення відповідності трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця або посади. У сфері ефективності використання персоналу важливе значення мають чинники, які впливають на неї (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Класифікація чинників, які впливають на ефективність використання персоналу

Чинники	Зміст
Фізіологічні	Стать, вік, стан здоров'я, розумові здібності, фізичні здатності до розуміння і співпереживання.
Технічні і технологічні	Технічна оснащеність та рівень використання науково-технічних здобутків. Характер розв'язування завдань та складність праці.
Структурно-організаційні	Обсяг підприємства, режим роботи, умови праці, співвідношення чисельності категорій персоналу, кваліфікація працівників та стаж роботи.
Соціально-економічні	Матеріальне стимулювання. Соціальні пільги та страхування, рівень життя.
Соціально-психологічні	Організаційна структура підприємства та моральний клімат у колективі. Психофізіологічний стан працівника, його статус і визнання. Перспектива підвищення по службі.
Територіально-ситуаційні	Розташування підприємства, витрати часу на дорогу від оселі до роботи, рівень конкуренції, інфляція, безробіття, диференціація доходів.

Джерело: складено автором.

Для взаємної вигоди як з боку самих підлеглих, так і організації в цілому, перед керівництвом постає завдання грамотного мотивування працівників. Персонал, який чітко знає цілі, мету та своє місце в організації набагато ефективніше виконуватиме свою роботу, порівняно з працівниками, які не погоджуються з стилем та мотивами керівництва.

Головне завдання ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної, соціальної та організаційної ефективності управління персоналом на підприємстві. Зокрема:

Економічна ефективність показує яка ефективність використання трудового потенціалу персоналу для досягнення цілей діяльності підприємства.

Соціальна ефективність управління персоналом підприємства характеризується організованістю та вмотивованістю праці, станом особистих відносин в трудовому колективі.

Організаційна ефективність - це результат взаємодії всіх працівників, або рівень їх координації та комунікації в організації.

Ефективне функціонування організації (підприємства) визначається насамперед ступенем розвитку її персоналу, тобто системно організованого процесу кількісних, якісних і структурних змін компетентності працівників засобами безперервного професійного навчання й виховання. Підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів. Мета проведення оцінки персоналу це його виробнича адаптація, атестація та сертифікація, планування трудової кар'єри робітників й фахівців, стимулюванням їх розвитку. Чим більшими знаннями, навичками та кваліфікацією буде володіти персонал, тим розвиненішим буде підприємство. Інтегрування управління персоналом в загальну стратегію організації характерне для сьогодення. Іншими словами, віднесення до вищого рівня управління функцій управління людськими ресурсами. Залучення управління людськими ресурсами у визначення стратегії та організаційної структури підприємства. А також залучення розвитку персоналу як обов'язкового елементу діяльності.

Покращення діяльності персоналу ТОВ “Автошансплюс”

Оцінка 360 градусів вирішила відразу кілька завдань:

- 1) Отримання зворотного зв'язку. Співробітники дізналися, як їх сприймають колеги та керівництво.
- 2) Розвиток компетенцій. На основі аналізу сформовані плани розвитку.
- 3) Підвищення лояльності. Співробітники відчули себе почутими й більш мотивованими.
- 4) Запобігання конфліктам. Даний метод оцінки діяльності персоналу ТОВ “Автошансплюс” допоміг виявити й усунути проблемні зони в колективі.
- 5) Оптимізація командної роботи. Учасники отримали можливість краще зрозуміти один одного.

Проте, незважаючи на “плюси”, такі як:

- було почуто думку не однієї людини, а цілої групи;
- співробітники почали краще розуміти свої слабкі та сильні сторони;
- усі учасники процесу отримали досвід чесного спілкування;
- робота фахівця (співробітника) оцінювалася не тільки його керівником, а й колегами;
- оцінка роботи співробітників клієнтами підвищила лояльність останніх до бізнесу й сприяла поліпшенню сервісу;
- на реалізацію даного методу не потрібно було виділяти додаткові фінансування;
- колеги кожного співробітника висловили свою думку анонімно, що дало змогу реально оцінити їх роботу.

Даний метод має й “мінуси”:

- деякі співробітники сприйняли результати як критику;
- не всі учасники опитування надали чесні відповіді, особливо при оцінці своїх керівників;
- отримані дані необхідно було уважно та правильно інтерпретувати, щоб не зробити неправильних висновків;

- оцінка 360 допомагла проаналізувати тільки компетенції, а не конкретні досягнення;
- даний метод допоміг оцінити співробітників на поточний момент часу. Проте спрогнозувати роботу фахівців (співробітників) в майбутньому не має можливості.

Тобто, даний метод оцінювання діяльності персоналу підприємства не визначає його потенціал й не показує керівнику, як він може допомогти своєму працівнику підвищити ефективність.

Необхідно звернути увагу на те, що за підсумками оцінювання результатів праці приймаються рішення про [8]:

- зміну посадового окладу (тарифної ставки, окладу) у разі використання гнучких тарифних моделей;
- розмір заробітної плати;
- установлення надбавок заохочувального характеру;
- виплату премій за поточні результати праці та за загальними підсумками роботи за рік.

Підсумки оцінювання результатів праці мають вплив на прийняття важливих кадрових рішень, зокрема, щодо:

- направлення на навчання (вибір форм і методів навчання), оцінювання його ефективності;
- підвищення кваліфікаційної категорії;
- підвищення у посаді;
- переведення на іншу посаду (роботу);
- звільнення працівника, який демонструє незадовільні результати праці.[35]

Варто при оцінці діяльності персоналу ТОВ “Автошансплюс” застосовувати декілька методів оцінки діяльності персоналу. Оцінювання персоналу може проводитися на певний момент часу - у статичі та протягом тривалого періоду часу - у динаміці. Останній підхід дає більш об’єктивну

інформацію про персонал. Кадровий моніторинг (процес систематичного та безперервного збору інформації про кадровий потенціал організації, підприємства) виявляє проблемні ситуації з працівниками, що за певними умовами не відповідають існуючим або запланованим вимогам. Це дозволяє вирішувати питання кадрового потенціалу. Підприємство, яке проводить політику оптимального використання здібностей й якостей свого персоналу, повинно постійно оцінювати якість кадрового потенціалу.

На сучасному етапі розвитку цифровізації необхідно перетворювати процес оцінки персоналу зі стосів паперу з опитувальниками та тестами, сотень нотаток та стікерів, забитого Google Календаря в автоматизований процес. Його варто один раз налаштувати та організовано проводити оцінку персоналу.

Наприклад, для використання методу “Оцінка 360 градусів” можна застосовувати різні програми, зокрема такі (таблиця 2.6):

Таблиця 2.6

Додатки для зворотного зв'язку 360 градусів

Додаток	Характеристика
Trakstar	Додаток пропонує комплексний інструмент управління ефективністю. Він охоплює 360-градусні опитування, опитування залученості, постановку і відстеження цілей. Також плани щодо поліпшення, автоматичні нагадування і докладну звітність з аналітичними даними. Можна змінювати налаштування для опитування різних груп співробітників.
Survey Sparrow	Програма надає можливість отримати цілісне уявлення про результати оцінювання компетенцій, виявити недоліки, сильні сторони та сфери поліпшення. А також допомагає виявити приховані сильні сторони та "сліпі зони" співробітників. Надає допомогу в розробці індивідуальних планів розвитку за кожним пунктом зібраного зворотного зв'язку.

Spidergap	Дає змогу ставити цілі, спиратися на підтримку експертів компанії зі зворотного зв'язку. Програма надає можливість аналізу результатів для співробітників, дає змогу демонструвати окупність інвестицій своїй команді.
Synergita	Програма включає спрощене оцінювання результатів роботи, виявлення високопотенційних співробітників і підтримку зростання талантів, використання даних для ухвалення обґрунтованих рішень під час оцінювання результатів роботи.
Leapsome	Дає змогу створювати повністю налаштовані 360-градусні огляди та використовувати шаблони найкращих практик.
Lattice	Програмне забезпечення, яке пропонує систему управління ефективністю для HR. Воно включає постановку цілей та зворотний зв'язок у режимі реального часу. А також інструменти розвитку співробітників та огляди ефективності. Це дає змогу створити культуру постійного зворотного зв'язку і зростання. Також надає можливість підвищити ефективність роботи всіх співробітників.
Primalogik	Включає електронні листи, що налаштовуються, автоматичні нагадування, можливість для співробітників запитувати додаткові відгуки у колег і відстежувати їх у режимі реального часу. Створюється чітка і точна картина роботи і поведінки співробітника, яка дає змогу зрозуміти, як він може поліпшити свої показники і за що його найбільше цінують керівники та колеги.
Clear Company	Дає змогу компаніям заощадити час завдяки готовим шаблонам, передовим практикам і автоматизації. Робота виконується швидше й ефективніше. Співробітники можуть обирати мову та виконувати опитування на мобільних пристроях. Інструмент допомагає підвищити узгодженість дій співробітників і керівників щодо ключових цілей і пріоритетів, а також показників успіху.

PerformYard	Програма з безперервним та актуальним зворотнім зв'язком, запити на який зв'язок легко виконуються. Дані та звіти дають змогу виявити тенденції в продуктивності персоналу, і надають можливість інформувати про прийняття кадрових рішень.
iSpring	Програма може бути налаштована відповідно до моделі компетенцій, що використовується у вашій організації. У комплекті з цим інструментом поставляється корисний посібник, якщо ваша команда тільки починає використовувати метод 360-градусної оцінки. iSpring автоматизує всі процеси - від розсилки опитувань до підготовки підсумкових звітів. Результати оцінки можна порівнювати з ідеальним співробітником. Тільки адміністратори LMS можуть бачити, хто кого оцінив.
Peoplebox	Налаштування програми займає кілька хвилин. Є можливість вибрати один із шаблонів, розроблених експертами, або створити свої власні запитання. На панелі управління можна знайти все, що потрібно вашим співробітникам і менеджерам для написання опитувань.

Джерело: складено на підставі [28].

Застосовування різних методів оцінки діяльності персоналу з урахуванням специфіки компанії (підприємства) забезпечує точну, справедливую та корисну оцінку персоналу. Оцінювання персоналу повинно проводитися таким чином, щоби персонал був задоволений правильною оцінкою, тому для цього необхідно оцінювати об'єктивно, надійно, достовірно, з перспективою подальшого прогнозу, комплексно. Процедура оцінювання та критерії оцінки мають бути зрозумілі як оцінювачам та спостерігачам, так і особисто тим, кого оцінюють.

Методи, найбільш прийнятні для кожного управлінського рішення щодо простоти застосування та надання зворотного зв'язку, збільшують користь від проведеного оцінювання.

Одним з найважливіших питань під час оцінювання персоналу є вибір методів оцінки, за допомогою яких оцінюються ті чи інші показники, які будуть забезпечувати більшу об'єктивність вимірювання конкретних значень показників та базуватися на принципах своєчасності, швидкості, регулярності, достовірності інформаційної бази, гласності та демократії.

Висновки до другого розділу

Другий розділ кваліфікаційної роботи на тему “Оцінка діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах” присвячено оцінці діяльності персоналу ТОВ “Автошансплюс”.

1. В ньому проаналізовано загальну характеристику галузі та систему управління підприємства.

2. Проведено оцінку конкурентного середовища підприємства.

3. Виконано аналіз ефективності управління персоналом підприємства.

4. Розглянуто напрями щодо удосконалення оцінювання ефективності праці персоналу підприємства.

5. Досліджено та виявлено, що автомобілізація у світі зростає з кожним роком. Найвищий показник у Новій Зеландії – 869 авто на 1000 мешканців, друге місце за США – 860 авто на 1000, а ось третя несподівано Польща – 761 автівка на 1000 осіб. Україна займала останнє місце в переліку європейських держав з 192 авто (на 2020 рік). З ростом автомобілізації зростає потреба в послугах з технічного обслуговування, ремонту та інших видів технічних дій з метою забезпечення безпечної експлуатації автомобілів.

6. Встановлено, що дані послуги надають СТОА. Вони являють собою багатофункціональні підприємства. Зазвичай їх класифікують за призначенням (ступенем спеціалізації), місцезрештуванням, виробничою потужністю (числом виробничих постів і ділянок) і конкурентоспроможністю.

Сучасне життя не можливе без ведення ефективного бізнесу. Для цього на підприємстві створюється цілісна та комплексна стратегія, яка чітко відображає мету та місію діяльності підприємства, його ключові напрямки діяльності. Успішна діяльність (конкурентоспроможність) автосервісу неможлива без стратегічного системного управління підприємством, яке включає в себе використання новітніх методів та прийомів підбору персоналу, його мотивації, навчання та розвитку. Системний підхід забезпе-

чує врахування впливу всіх факторів, що впливають на підприємство.

7. Персонал є головним ресурсом будь-якої організації, підприємства. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства, організації. Оцінка персоналу служить критерієм професійних здібностей персоналу, показує особисті якості та перспективні можливості співробітників.

8. Проаналізовано та виявлено, що оцінювання персоналу має багато цілей. Адміністративна полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці). Інформативна - для забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу. Мотиваційна - орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації, підприємства напрямку.

9. Запропоновано й було зроблено оцінку діяльності персоналу ТОВ “Автошансплюс” за допомогою методу “360 градусів”. Багатовимірний метод оцінки ефективності дав можливість оцінити співробітників підприємства за допомогою відгуків, зібраних із кола впливу співробітників. В оцінці брали участь менеджери, колеги, підлеглі, клієнти, й сам співробітник. Об'єктивно проведена оцінка діяльності дала можливість працівникам мати уявлення про те, як було оцінено виконану ними роботу, а також вона вплинула на мотивацію їх подальшої трудової діяльності.

10. Оцінка діяльності персоналу підприємства дозволила вдосконалити бізнес-стратегію, надавши цінну інформацію для прийняття рішень, планування та виконання. Вказала на недоліки при оцінці діяльності персоналу. Що дало змогу сформулювати напрями щодо удосконалення оцінювання ефективності праці персоналу підприємства. Підвищення ефективності управління персоналом є визначальним чинником успіху при обмежених ресурсів та резервів, адже саме персонал та його ефективна діяльність забезпечує стабільне зростання в умовах змінного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

1. В даній кваліфікаційній роботі було проведено дослідження теоретичних аспектів оцінки діяльності персоналу підприємства в сучасних умовах.

2. Було розглянуто й досліджено поняття управління персоналом.

3. З'ясовано сутність та види систем оцінювання персоналу.

4. Досліджено методи оцінювання діяльності персоналу.

5. Здійснено аналіз галузі та зовнішнього середовища ТОВ “Автошансплюс”, організаційної структури автосервісу.

6. Розглянуто та проаналізовано оцінку діяльності персоналу ТОВ “Автошансплюс”.

7. Виявлено проблеми в управлінні діяльністю персоналу підприємства.

8. Проведено пошуки шляхів удосконалення оцінки діяльності персоналу підприємства.

9. Запропоновано методи покращення діяльності персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи були процеси впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність персоналу ТОВ “Автошансплюс”. Предметом дослідження була сукупність теоретичних засад і практичних інструментів оцінки діяльності персоналу. Для оцінки діяльності персоналу “ТОВ Автошансплюс” було використано метод “360 градусів”.

Оцінка персоналу – це один із найскладніших процесів у системі управління ефективністю. Адже він вимагає використання певної методології, яка підходить кожному бізнесу окремо, наявності спеціалістів, часу проведення оцінок, кваліфікованого аналізу тощо.

Тему оцінки діяльності персоналу досліджувало чимало науковців, зокрема таких як: Балабанова Л.В., Грішнова О.А., Сардак О.В., Ситник Г.П.,

Кріс Брюстер, Фред Лутанс, Пітер Фердинанд Друкер, Ласло Бок, Шеріл Сендберг. Проте, не дивлячись на великий об'єм інформації щодо дослідження даного питання, а також різноманіття методик оцінки діяльності персоналу, не всі організації (підприємства) можуть правильно провести кваліфікацію, і, як результат, більшість процесів перевірки ефективності вважаються неточними. Для покращення процесу оцінки персоналу, варто звернути увагу на основні помилки:

1. Упередженість. Оцінку та зворотний зв'язок надають люди, які можуть бути зацікавленими особами. Варто намагатися, щоб аналіз ефективності проводили сторонні спеціалісти чи системи автоматизації.

2. Негативне сприйняття. Через страх, що результати можуть негативно позначитися на кар'єрі співробітники не хочуть іноді проходити тести, інтерв'ю, брати участь в іграх. Тому керівнику або HR-менеджеру варто доступно пояснити цілі оцінки, щоб розвіяти будь-які забобони.

3. Метод не підходить компанії. Слід визначатися з метою перевірки перед проведенням оцінки персоналу, і обрати оптимальний метод.

4. Після оцінки не надавати зворотний зв'язок та не розробляти план розвитку співробітника. Одна з цілей оцінки – визначити сильні та слабкі сторони співробітника, якщо фахівцю не озвучувати результати, то перевірку буде проведено даремно.

5. Завищення показників. Як мотивацію керівники іноді намагаються збільшити результати оцінки. Щоб такого не сталося, варто використовувати методи оцінки, де задіяні незалежні експерти.

6. Формування цілей без участі працівника. Без залучення його в процес побудови цілей та завдань, фахівець може їх неправильно трактувати.

7. Уникати сучасних методів оцінки персоналу. Помилково уникати автоматизації, адже сучасні системи автоматизації дозволяють зручніше проводити оцінку персоналу. Допомагають швидко ставити перед співробітником цілі та надавати зворотний зв'язок.

Як показала практика щорічного оцінювання персоналу, формулювання оцінки є дуже важливою проблемою, оскільки, на думку деяких дослідників, оцінювати всі показники результатів діяльності службовця лише однією оцінкою є грубим спрощенням процесу його оцінювання. Від розуміння того, що метою оцінювання персоналу є виставлення банальної оцінки, всі позитивні аспекти щорічної оцінювальної процедури можуть бути зведені нанівець.

Варто для оцінювання діяльності персоналу підприємства (організації) обирати різні методики оцінювання. При цьому, обираючи методику оцінки персоналу, важливо спиратися на початкові цілі та завдання оцінки (що саме ви хочете оцінити, які результати отримати, та які рішення прийняти у результаті). Є типи оцінок, у яких беруть участь співробітники, проте на об'єктивність результатів може вплинути їх ставлення до оцінки. Тому перед проведенням оцінки важливо проводити роз'яснювальні бесіди з учасниками оцінювання. Важливо надати правильний конструктивний зворотний зв'язок після проведення будь-якої оцінки. В іншому випадку велика можливість демотивації співробітників та прояв негативного ставлення до роботи.

Від кількості залучених людей залежить об'єктивність отриманих результатів. Варто використовувати все оточення працівника, щоб отримати максимально правдиву оцінку. Також необхідно залучати для оцінювання персоналу підприємства зовнішніх експертів, клієнтів чи партнерів.

У жодному разі не можна ігнорувати результати оцінки. Необхідно приймати управлінські рішення завжди після проведення оцінки, зокрема такі як: призначення додаткового навчання для співробітника, кадрова перестановка, підвищення співробітника та інше. Інакше оцінка діяльності персоналу втрачає сенс. Покарання, особливо у вигляді штрафів або звільнень, не варто застосовувати, навіть якщо результати оцінки компетенцій є низькими. Це лише демотивує співробітників. Правильним буде приділити увагу пошуку методів для поліпшення компетенцій та їх розвитку.

В ринкових умовах кожне автосервісне підприємство повинно мати конкурентні переваги для утримання клієнтів й досягнення високих економічних показників. Досвід упровадження ефективної системи мотивації персоналу разом з інформатизацією всіх бізнес-процесів підприємства, та маркетинговому підході до розвитку підприємства забезпечує збільшення продуктивності персоналу до 200%, при збільшенні витрат на оплату праці лише на 30%.

Для досягнення найкращих результатів діяльності підприємства необхідними є:

- комплексна автоматизація всіх бізнес-процесів;
- розроблення чітких алгоритмів дій для всього персоналу автосервісу та контроль їх дотримання;
- реалізація підприємницької моделі мотивації співробітників;
- контроль усіх бізнес-процесів;
- контроль робочого часу співробітників (час їх приходу та відходу з роботи).

В Україні існують великі перспективи розвитку для автосервісу. Проте задля їх реалізації необхідно цілеспрямовано та планово впроваджувати сучасні інформаційні технології. Для ефективної діяльності автосервісного підприємства інформаційна система СТО повинна відповідати сучасним вимогам, а саме: забезпечувати максимальну автоматизацію бізнес-процесів, мати простий інтерфейс, забезпечувати якнайкраще обслуговування клієнтів, реалізовувати сучасні методи оцінки діяльності персоналу та мотивації персоналу СТО.

Процес оцінки персоналу може бути складним, трудомістким й витратним як для керівників, так і для співробітників. Проте оцінка персоналу окупається сповна, адже як казав Стів Джобс: **“Правильний підбір співробітників - це запорука успіху у будь-яких справах”**.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автосервіс. Організаційна структура СТО. URL: <https://auto-service.business/organizational-structure/>
2. Акмаєв Анатолій Ісайович. Удосконалення системи управління персоналом підприємства в сучасних умовах. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/20.Techiya.pdf>
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Вибір і обґрунтування методу оцінювання конкурентоспроможності автосервісних підприємств. URL: https://www.kharkov.ua/fileadmin/P_vcheniz_secretar/
5. Гавкалова Н. М. Менеджмент персоналу. К.: Либідь, 2007. 187 с.
6. Голобородько А. Ю., Плевако Н. О., Кусова Д. М. Концептуальні підходи до визначення поняття персонал підприємства в умовах стратегічних змін.//Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, Київ. // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43).
7. Глухова С.В., Щебетенко Ю.С. Систематизація підходів до визначення категорії персонал підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 59 (1168). с. 117-120.
8. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики // *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. с.52-57
9. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації // *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 17.
10. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/184>
11. Ефективне управління персоналом як запорука розвитку підприємства. Габрієлла Товт. 2017. VIII Всеукраїнська науково-практична

конференція “Сучасні підходи до управління підприємством” з міжнародною участю. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101184>

12. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники./Проблеми системного підходу в економіці. URL:http://www.psaejrnl.nau.in.ua/journal/4_72_1_2019_ukr/15.pdf

13. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.

14. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор. 2007. 428 с.

15. Ласло Бок. Робота рулить! К.: Наш Формат, 2016. 424 с.

16. Менеджмент. Управління персоналом. Електронний архів Національного університету “Києво-Могилянська академія”. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1256aa40-ca7f-4f68-a146-d3e317dc05f1/content>

17. Методи оцінки персоналу. URL:<https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu>

18. Метод 360°: гід по оцінці ефективності персоналу для HR і керівників. URL:https://cases.media/%20article/metod-360-gid-po-ocinci-efektivnosti-personalu%20-dlya-hr-i-kerivnikiv?srsltid=AfmBOorOJg4ah0GIYTMtckOOTTd5dGwwipfFDqYj9jacMtQa_Rgius56

19. Оксана Гарматюк, Богдана Яковчук. Методи оцінки персоналу / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна. 23-24 листопада 2022 року, Тернопіль, ТНТУ 8 УДК 658.3 URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39794/2/ICBuTS_2022_Garmatiuk_O-Methods_of_personnel_assessment_8-10.pdf

20. Олег Данилов. Кількість авто на 1000 громадян: Україна на останньому місці в Європі./*Українська правда*. 05.03.2024 URL:<https://mezha.media/2024/03/05/kilkist-avto-na-1000-hromadian/>

21. Опитування для оцінки персоналу методом «360 градусів».

URL: <https://esurvey.com.ua/examples/hr/360-feedback-surveys>

22. Оцінка методом 360: як правильно проводити (приклад опитувальника). URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-metodom-360-gradusiv/>

23. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR.
URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/> (дата звернення: квітень 2025)

24. Оцінка персоналу методами 360, 180 та 90: поради від e-learning експертки та приклади використання в LMS Collaborator. URL: <https://collaborator.biz/blog/assessment-360-180-90-lmscollaborator/>

25. Оцінювання персоналу: методи, які повинні знати кожен HR-спеціаліст. URL: <https://budni.robota.ua/hr/otsinyuvannya-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr-spetsialist/>

26. Оцінювання персоналу. URL: <https://elib.lntu.edu.ua>

27. Пітер Ф. Друкер. Виклики для менеджменту XXI століття. К.: КМ-БУКС, 2020. 240 с.

28. Чому ремонт? Скільки коштує обслуговування авто в Україні — від регіонів до марок та моделей./Інститут дослідження авторинку. 02.04.2024
URL: <https://eauto.org.ua/news/503-pochomu-remont-skilki-koshtuye-obslugovuvannya-avto-v-ukrajini-vid-regioniv-do-marok-ta-modeley>

29. Приклади оформлення бібліографічного опису у списку використаних джерел з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання». URL: <https://msu.edu.ua/library/wp-content/uploads/2019/02/prykklady-oformlennja-bibliohrafichnoho-opysu-zhidno-dstu-8302.pdf>

30. Секрети управління персоналом автосервісу. URL: <https://remonline.ua/blog/secrets-autoservice-staff/>

31. Ситник Г.П., Орел М.Г. Публічне управління у сфері національної безпеки : підручник / за ред. Г. П. Ситника. К.: ВПЦ "Київський університет". 2022, 464 с.

32. Смирнов Є.В., Огневий В.О. Визначення конкурентоспроможності автосервісних підприємств./ Вінницький національний технічний Університет. URL:<https://vmt.vntu.edu.ua/index.php/vmt/article/download/205/188/313>
33. Сутність та ключові складові системи управління підприємством. URL:<https://osvita.ua/vnz/reports/management/14592/>
34. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. Кол.: В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. К.: НАДУ, 2013. 52 с.
35. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : Навч. Посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311с.
36. Шеріл Сендберг. Включайся. К.: Критика, 2015. 280 с.
37. Що з цінами на вторинному авторинку? Підсумки березня 2025 року./ Інститут дослідження авторинку. URL:<https://eauto.org.ua/news/772-shcho-z-cinami-na-vtorinnomu-avtorinku-pidsumki-bereznja-2025-roku>
38. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL:<https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>
39. Як підвищити мотивацію працівників шляхом покращення умов праці. URL:<https://clevercontrol.com/uk/how-to-boost-employee/>
40. Які авто та за скільки ремонтують найчастіше? Аналітика українського ринку СТО. /Інститут дослідження авторинку. URL:<https://eauto.org.ua/news/374-yaki-avto-ta-za-skilki-remontuyut-naychasti-she-analitika-ukrajinskogo-rinku-sto>
41. 11 найкращих інструментів оцінки 360. URL:<https://ukr.pritula.academy/tpost/y0gryejjp1-11-naikraschih-nstrumentv-otsnki-360>
42. A European Perspective on HRM” (2007): European J. International Management, Vol. 1, No. 3, 2007 . A European perspective on HRM

URL:<https://www.itol.org/wp-content/uploads/2014/06/A-European-perspective-on-HRM.pdf>

43. Фред Лутанс, “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior”(2002): Luthans, F., Hodgetts, R.M. (1991). Міжнародний менеджмент Нью-Йорк: Макгроу-Хилл. URL:<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.165>

ДОДАТКИ

Таблиця 2.4

Анкета оцінювання діяльності “Менеджера з запасних частин”

№ з/п	Питання	не маю інформації	проявляється завжди	проявляється в більшості випадків	проявляється прибілизно в половині випадків	проявляється рідко	не проявляється ніколи
		1	2	3	4	5	6
1	Здатний за необхідності ухвалювати та відстоювати непопулярні рішення		+	++	+		
2	У разі появи проблем із клієнтом, вирішує їх самостійно, прагне зробити це якомога швидше			++	++		
3	Розуміє, що ефективність роботи підлеглих залежить від їхнього керівника, прагне виправити ситуацію і запобігти її появі в майбутньому.		++	+	+		
4	Під час обґрунтування рішення розглядає як плюси, так і мінуси, правильно розраховує ресурси.		++	++			
5	Підвищує кваліфікацію тільки тоді, коли це пропонує керівництво або відділ розвитку персоналу.			++++			

Продовж. табл. 2.4

6	Під час розставляння пріоритетів враховує те, що принципово важливе для бізнесу і складне у виконанні, тому таку роботу прагне зробити сам, а решту делегує підлеглим.			+	+	++	
7	У разі появи проблем прагне подолати їх самостійно, знаходить кілька варіантів вирішення, вміє обґрунтувати плюси та мінуси кожного з них.			++	++		
8	У разі тривалого стресу вміє підтримувати хорошу психічну форму.		++	++			
9	Якщо виникає проблема, то насамперед ретельно аналізує причини та знаходить відповідальних за їх усунення.	+		++	+		
10	Колеги та підлегли часто звертаються до співробітника за порадою і допомогою, з ним вони почуваються психологічно комфортно.	+	+	++			
11	У разі появи проблем із клієнтом з вини інших людей або підрозділів одразу переадресовує його до винуватця проблеми.				+	++	+
12	У складних ситуаціях легко дратується, може бути різким у спілкуванні.				+	+	++
13	Прагне отримувати максимально повну інформацію про ринок, суміжні сфери та ефективно використовує ці дані.		+++	+			

Продовж. табл. 2.4

14	Уміє ефективно діяти в умовах невизначеності.		+	+++			
15	Не припускається помилок навіть у дрібних деталях.				++	+	+
16	Позитивно характеризує компанію та її цінності в розмовах з іншими людьми.	+	+	+	+		
17	Вміє визнавати свої помилки й брати на себе відповідальність за них.		+	+++			
18	Ніколи не дратується, не проявляє негативних емоцій.		++	+	+		
19	Намагається знайти однакові інтереси та спільну мову з колегами у вирішенні спільних завдань.		+	++	+		
20	Визнає свою відповідальність за результат.		+	+	++		
21	Проявляє прагнення розв'язувати проблеми клієнта, бере на себе відповідальність у складних ситуаціях.	+		++	+		
22	Ніколи та ні в якій формі не критикує рішення керівництва і стратегії компанії.	+		+	+	+	
23	Не вітає зміни, віддає перевагу перевіреним, підтвердженим тривалим досвідом рішенням.					+	+++
24	Завжди готовий пожертвувати своїми інтересами заради загальних.	+	+	+	+		

Продовж. табл. 2.4

25	У стресовій ситуації не губиться, шукає і знаходить рішення.		++	++			
26	Якщо проблеми з клієнтом виникли через неправильні дії підлеглих, намагається залучити їх до вирішення, навчити того, як уникати таких ситуацій у майбутньому.		++	++			
27	Проактивний, заздалегідь підлаштовує роботу свого підрозділу під зміну стратегій компанії.		+	++	+		
28	Бачить взаємозв'язок і взаємозалежність різних підрозділів і функцій в організації, розуміє її інтереси в цілому.		+	++	+		
29	Уміє аналізувати можливості, ризики, а також розраховувати та планувати ресурси.			++	++		
30	Ніколи не прагне в конфлікті перетягнути ситуацію в бік своїх інтересів.			+	+	++	
31	Мотивує людей, ґрунтуючись на їхніх результатах.			+	+++		
32	Вважає, що співробітники мають бути професіоналами та чітко діяти в межах своїх обов'язків, інакше з людьми треба розлучатися.		+++	+			
33	Ніколи не буває упередженим до людей, завжди вміє уникати особистих симпатій і антипатій.			+	+	+	+

Продовж. табл. 2.4

34	Вміє визначати та враховувати індивідуальність підлеглого під час взаємодії та мотивації.			+	++	+	
35	Відрізняється системним підходом, бачить інтереси організації загалом і підрозділів зокрема.	+	++	+			
36	Виконує переважно функції контролю, вважає, що осуд і покарання — найефективніші методи роботи з людьми.					++	++
37	Харизматичний, використовує силу своєї особистості для того, щоб мотивувати підлеглих.		+++	+			
38	Підлеглі помітно прогресують з моменту приходу цієї людини в компанію.		+	++	+		
39	Заздалегідь формує штат персоналу, правильно визначає потребу в співробітниках.			+++	+		
40	Налаштований мотивувати персонал, грамотно обирає співвідношення заохочення й осуду.		+	++		+	
41	Уміє керувати конфліктом з позиції співпраці, тобто таким чином, щоб усі сторони були в максимальному вигазі.			+	+	+	+
42	Організовує навчання і здійснює коучинг своїх співробітників, розвиває людей.			++	+	+	
43	Вміє концентруватися на завданні, уважний до дрібниць.		+	++	+		

Продовж. табл. 2.4

44	Знає зовнішнє середовище організації, конкурентів.		+++	+			
45	Відстоює свою позицію, якщо думку співрозмовника вважає неправильною, намагається скоротити бесіду.				+	++	+
46	Проявляє ініціативу тоді, коли процес справді потребує поліпшення.				+	++	+
47	У поведінці та прийнятті рішень враховує цінності компанії та її інтереси.		++	++			
48	Завжди проявляє ініціативу, вносить раціоналізаторські пропозиції.		++	++			
49	Враховує інтереси виключно свого підрозділу, веде конкурентну боротьбу за ресурси.					++	++
50	Прагне розв'язати проблему максимально швидко й ефективно, причому не завжди самостійно, а із залученням експертів (за необхідності).	+		+	+		+