

## ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/64-8>  
УДК 331.101.386

**Лобач А. М.**

начальник відділу кадрів Філії «Будівельно-монтажна фірма  
«Укргазпромбуд» АТ «Укртрансгаз»

**Скриль В. В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4064-8146>

**Лобач Д. А.**

студент,  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Lobach Anatolii**

Branch “Construction Division Ukrgazprombud”  
of Joint Stock Company Ukrtransgaz

**Skryl Vitaliia**

PhD (Economics), Associate Professor,  
National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”

**Lobach Danylo**

Student,  
National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”

### ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

### TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND MANAGEMENT OF EFFICIENCY OF PRODUCTION ENTERPRISE PERSONNEL

*В роботі розкривається важливість ефективності управління персоналу виробничого підприємства. Систематизовано функції керівників усієї вертикалі управління виробничого підприємства БМФ «Укргазпромбуд». Розроблено Регламент організації періодичної, щомісячної постановки завдань та оцінювання ефективності роботи, виконавської дисципліни та професійного розвитку персоналу БМФ «Укргазпромбуд». Наведена пошагова послідовність здійснення процесу оцінювання ефективності роботи працівників. Представлена градація оцінювання ефективності роботи працівників з детальним описом шкали оцінювання. Проведено апробація запропонованої методики оцінювання ефективності персоналу на БМФ «Укргазпромбуд» та наведено результати анонімного опитування ефективності впровадженого проекту щомісячного оцінювання ефективності роботи працівників.*

**Ключові слова:** трансформація, персонал, мотивація, управління, розвиток персоналу.

*The efficiency of any enterprise is largely determined by the level of compliance of its employees with jobs, as this condition is crucial in achieving the goals of its development. The degree of compliance of employees with the requirements of their jobs can be identified in the evaluation process, which is one of the leading functions of personnel management. The need and importance of staff appraisal is growing many times over in the current conditions of market transformation of Ukraine's economy. The transition of Ukrainian enterprises to the market has put*

employers in front of the need to optimize the quality and number of staff following the reorganization of the structure of jobs. Analysis of people's behavior (activity), assessment of their business and personal traits are becoming one of the main areas of national management, without which it is impossible to ensure the effective functioning of the most valuable production resource – human. Current trends in human resources development are as follows: increasing demand for skilled labor, and hence increasing the price of labor services that it creates; significant strengthening of the role of the human factor in the production of the enterprise; transition to strategic management of the enterprise which demands high creative return from each employee. Under these conditions, managers are faced with such priority tasks as: the best use of employee skills to achieve business goals; achieving the fullest useful return and at the same time the highest level of staff motivation to work. Another trend in the modern development of enterprises is the rapid change of the external environment, hence the need for constant harmonization of qualitative and quantitative characteristics of staff with new requirements. The appropriate response of enterprises to these trends in human resources development should be increased attention to the development and implementation of effective systems of personnel evaluation. Therefore, the author's method of evaluating the effectiveness of the company's staff with explanations and evaluation criteria is presented. Approbation of the proposed methods was carried out at Branch "Konstruktion Division Ukrzazprombud", the results of which indicate a high level of efficiency of the implemented project.

**Keywords:** transformation, personnel, motivation, management, personnel development.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку, що характеризуються суттєвими змінами та невизначеністю, для утримання своїх конкурентних позицій на ринку, підприємствам потрібно постійно трансформуватися. Як показує досвід провідних країн світу та Європи найбільші перетворення спостерігаються в зміні пріоритетів в управлінській діяльності підприємств. Найголовніші трансформаційні процеси відбуваються в організаційній структурі управління та оптимізації штатної чисельності працівників підприємств. Адже метою управління персоналом є підвищення ефективності роботи підприємства через управління людьми. Тому сьогодні однією з актуальних проблем для менеджменту виробничих підприємств є забезпечення виконання виробничих програм та формування команди високоєфективних, вмотивованих і злагоджених менеджерів і фахівців, які мають високий професійний і особистісний рівень компетентностей, володіють сучасними методами роботи, особистою відповідальністю з високим рівнем співпраці у досягненні спільної корпоративної мети.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджувана проблематика знайшла своє вирішення у працях багатьох працях вітчизняних і зарубіжних учених. Загальні проблеми управління персоналом вивчаються в роботах М. Armstrong [1], G. Dessler [2], А.Я. Кібанова [3], О.П. Єгоршина [4] та ін. Окремі аспекти визначення ефективності управління персоналом на рівні організації висвітлені в роботах D. Parmenter [5], Ю.Г. Одегова [6], І.Б. Швець [7], Шубалий О.М. [8], Рудь Н.Т. [9], та ін.

**Мета статті** є формування шляхів оперативного управління ефективністю діяльності персоналу задіяного в роботі апарату управління виробничого підприємства, що відповідають сучасним вимогам, забезпечують реалізацію поставлених цілей і сприяють підвищенню ефективності роботи працівників.

**Вклад основного матеріалу.** Успішна діяльність виробничого підприємства є виконання річної виробничої програми за затвердженими планами, постійною робота із зменшенням операційних витрат і забезпеченням безбитковості виробництва, що дає можливість отримати позитивних бізнес результати. Це безпосередньо пов'язане з чітким плануванням діяльності підприємства, зокрема у роботі з персоналом, оскільки людський капітал є надважливим і головним ресурсом для бізнесу.

Завдання формування або вдосконалення системи управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах набуває особливої ваги в теперішніх складних умовах економічного розвитку країни та окремих суб'єктів господарювання на різних рівнях управління. Вирішувати її потрібно своєчасно, комплексно та на основі врахування провідного зарубіжного досвіду у цій сфері [9, с. 6].

Менеджменту підприємства необхідно зосередитися на забезпечення бізнесу високоякісним та раціональним формуванням кадрового потенціалу, його ефективним використанням, мотивацією та утримання, постійним професійним і особистісним розвитком персоналу, за допомогою інноваційних підходів, інструментів і методів управління персоналом та сучасного менеджменту.

Успішна бізнес діяльність будь-якого підприємств залежить також від управлінських рішень менеджменту підприємства на всіх рівнях. Основна задача керівника – прийняття рішень та втілення його в життя. Чим ефективніше рішення, тим ймовірність успіху проекту підвищується. Крім того, чим вищий рівень керівництва, яке приймає рішення, тим більше його можливості та особиста відповідальність за управлінські рішення.

При цьому треба зважати, що не можливо передбачити достовірно, яким чином будуть розвиватися ринки та технології, що будуть

змінювати напрями діяльності підприємства, головне, щоб персонал, насамперед управлінський, став основою адаптивної політики в періоді змін і невизначеності. Саме тому, на сьогодні для подолання викликів та втримання конкурентних позицій, необхідно сформувати такий склад персоналу, який би не зупинявся на досягнутому, а постійно шукав можливості для розвитку організації та водночас свого особистого розвитку. Необхідно забезпечити управління розвитком персоналу, особливо керівного складу – це надасть змогу розширити їх компетентність, їх конкурентоспроможність, що є взаємовигідно як для менеджерів, так і для підприємства загалом [9, с. 58].

На кожному підприємстві, установі, організації необхідно створити певні умови, які б забезпечили та спонукали як до особистого розвитку персоналу, так і всього колективу в цілому. Враховуючи дане положення, авторами було здійснено розробку Регламенту організації періодичної, щомісячної постановки завдань та оцінювання ефективності роботи, виконавської дисципліни та професійного розвитку персоналу БМФ «Укргазпромбуд». Окрім Регламенту, управління персоналом БМФ «Укргазпромбуд» здійснюється Правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства та Кодексом корпоративної етики Товариства. У правилах внутрішнього трудового розпорядку Товариства на керівників покладені обов'язки щодо розвитку персоналу; забезпечення матеріальної і моральної зацікавленості працівників в результатах їхньої особистої праці; контролі дотримання трудової і виробничої дисципліни та ін.

У Кодексі корпоративної етики Товариства у принципах взаємодії щодо взаємовідносинах з працівниками зазначено, зокрема: запроваджує і розвиває систему навчання, мотивації, оцінки їхнього потенціалу, реалізує всі можливості для підвищення кваліфікації, професійного зростання, ефективної роботи. Також, Товариство підтримує ввічливі та коректні відносини між колегами, атмосферу співпраці, взаєморозуміння та стабільності, обміну досвідом та інформацією, командну роботу для досягнення найкращого результату [10, с. 18].

Отже, керівник вищого рівня Товариства розробляє довгострокову стратегію розвитку та діяльності компанії, виходячи з затверджених візій, корпоративних цілей та напрямків роботи, на період 3-5 років. Визначає щорічні індивідуальні цілі та ключові результати (ЦКР), згідно Порядку встановлення та оцінки індивідуальних цілей та ключових

результатів Товариства. Далі цілі каскадуються, декомпозиціюються та делегуються по вертикалі управління керівникам, а потім – до рівня виконавців підлеглим працівникам, забезпечуючи ефективне управління компанією. Ми повинні розуміти, що ціль – це те, до чого ми прагнемо, а ключові результати – це те, завдяки чому досягатиметься ціль.

Менеджери середньої ланки та лінійні керівники – начальники виробничих управлінь, відділів та груп підприємства повинен сформувати актуальні, зрозумілі задачі (цілі), з їх чітким розподілом між виконавцями та роз'ясненням очікуваного результату, делегувати завдання на основі індивідуальних цілей та ключових результатів підпорядкованим працівниками, забезпечити управління ефективності персоналу, контроль ефективної та злагодженої роботи своєї команди.

При цьому необхідно пам'ятати, що на мотивацію і лояльність підлеглих впливає відношення керівника і стиль його управління. Причини неефективності співробітників пов'язані з помилками в управлінні, а також з проблемами комунікації, тобто відсутність чіткої постановки задачі й зворотного зв'язку за результатами виконання завдань [11, с. 200–201].

Необхідно розуміти, що мотивація – комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів (факторів і дій для коректування трудової поведінки працівників), які забезпечують якісну й результативну працю персоналу, залучення в компанію найбільш талановитих і високопрофесійних фахівців та утримання їх. Задача мотивації – створити такі умови, щоб працівник хотів краще працювати.

Важливо керуватися наступними основними критеріями мотивації співробітників у процесі постановки цілей і задач:

1. Контроль без страху. Ціль контролю – не «наказати», а оцінити: ефективність, актуальність і обґрунтованість поставленої задачі та проміжні результати або виконання задачі з точки зору відхилень.

2. Лідерство. Наявність лідера колектив працює злагоджено, оскільки знаходиться в стані стабільності й впевненості в роботі, знає про підтримку, вбачає чіткість цілей, і в такому випадку виконує виробничі задачі успішно. Саме лідери «заражають» співробітників ідеями.

3. Особисте спілкування. Саме у особистому спілкуванні можете дізнатися про невикористані можливості в організації, про проблемні місця в процесах, зрозуміти сильні і слабкі сторони своїх підлеглих, дізнатися про їх особливості і особисті амбіції [12, с. 34-52].

Актуальність вивчення проблеми трансформації організаційної структури та управління ефективності персоналу посилюється наявністю наступних суперечностей:

– між вимогами менеджменту Товариства та Філії до роботи персоналу, здатного швидко адаптуватися до змін у виробництві, самостійно брати на себе відповідальність за пошук вирішення проблем, забезпечувати достатній професійний рівень знань та компетентностей;

– між рівнем відповідального ставлення до роботи працівників, раціонального використання ними наявних ресурсів, фінансової винагороди за виконану роботу, їх мотивацію і залученість, постійний професійний і особистісний розвиток і наявними можливостями менеджменту Товариства та Філії у забезпеченні високих показників бізнес-процесів.

У міжнародній практиці застосовується система управління ефективністю – Performance Management. Вона дозволяє систематизувати процес управління завдяки визначення цілей, дає можливість провести оцінку ефективності роботи співробітників, орієнтують на результат, призводять до підвищення продуктивності компанії й бізнесу в цілому. При цьому велика увага акцентується на підвищенні ролі керівника у наданні підтримки співробітників у виконанні встановлених цілей [13, с. 90].

Слушною є також думка Кожевникової Т. Ю. [14], яка вважає, що організацію мотивування підпорядкованих працівників та надання їм зворотнього зв'язку, відіграє саме менеджмент компанії й особлива роль у цьому лежить на лінійних керівниках.

Водночас, підрозділ по роботі з персоналом (HR) повинен забезпечити розробку, впровадження, консультування та організацію управління ефективністю персоналу, зокрема його оцінювання.

Тому необхідний дієвий, єдиний і зрозумілий для менеджерів і персоналу (керівникам та працівникам) підприємства інструмент оперативного управління ефективністю діяльності персоналу через постановку періодичних завдань, з об'єктивним, зваженим, відповідним та аргументованим процесом оцінювання виконання. Цей процес повинен давати можливість у подальшому корегувати поведінку працівників, їх відношення до роботи, розвиток, залученість, причетність та лояльність.

З урахуванням вищезазначеного на БМФ «Укргазпромбуд» був розроблений та запроваджений процес оперативного управління ефективністю діяльності персоналу через періодичну, щомісячну постановку завдань

та оцінювання ефективності роботи, виконавської дисципліни та професійного розвитку персоналу (далі – щомісячне оцінювання) по відділах/групах апарату управління та корпоративних функціях підприємства.

Даний проект було розроблено за наступними принципами:

1. Працівникам на початку періоду (місяць) встановлюються завдання (цілі), які пов'язані з цілями їх безпосереднього керівника і завданнями підрозділу та підприємства.

2. Встановлюються якісні показники ефективності KPI (Key Performance Indicators) для працівників, які працюють у апараті управління та корпоративних функціях підприємства.

3. Забезпечується періодичне оцінювання виконання завдань, досягнення цілей.

4. Проводиться моніторинг виконання завдань і позитивний зворотній зв'язок з працівниками.

Даний процес проводиться за зразком процесу періодичного оцінювання результативності співробітників у виконанні поставлених їм завдань (цілей) – Performance Review. Основна ціль Performance Review – постійний із регулярною періодичністю оцінювати результати роботи й поведінки співробітників керівником. При цьому підтримувати успіхи працівників за допомогою постановки чітких завдань, постійна поточна підтримка, розвиток професійних і особистісних компетентностей підпорядкованих працівників та заохочення досягнень. При цьому оцінка досягнень і компетенцій на регулярній основі дозволяє керівнику і його підлеглому частіше й системно обмінюватися зворотнім зв'язком, корегувати цілі й поведінку на наступний період. А в загалі – досягати більшого ступеня виконання цілей і задач (користь для компанії), заохочувати кожного в залежності від його досягнень (користь для співробітника) [15, с. 26-38].

Відповідно до Регламенту організації періодичної, щомісячної постановки завдань та оцінювання ефективності роботи, виконавської дисципліни та професійного розвитку персоналу запровадженого процесу оперативного управління ефективністю діяльності персоналу, до цього процесу залучені керівники та підпорядковані працівники (професіонали, фахівці та службовці) відділів/груп апарату управління та корпоративних функціях підприємства.

Інструментом щомісячного оцінювання підпорядкованих працівників Філії є Таблиця оцінювання (табл. 1), яку заповнює безпосередній керівник підпорядкованого працівника.

Таблиця 1

**Таблиця оцінювання періодичної, щомісячної постановки завдань та ефективності роботи, виконавської дисципліни та професійного розвитку підпорядкованих працівників (по відділу/групі та корпоративній функції)**  
 \_\_\_\_\_ інженера відділу \_\_\_\_\_ БМФ «Укргазпромбуд» (на \_\_ 202X)

№	напрямки діяльності щомісячного оцінювання	завдання щомісячного оцінювання, згідно напрямку діяльності	наявність зауважень, виявлених помилок	відміне виконання	оцінювання керівника, % (від 0 до 100%)	вага завдань, %	Остаточне оцінювання з виконання завдань, з урахуванням ваги та оцінювання керівника, %
1	Виконання доручених (делегованих) завдань конкретного етапу проекту (програми, плану, наказу тощо) у цьому звітному періоді, поставлених безпосереднім керівником, консультування та моніторинг їх впровадження, згідно плану діяльності підрозділу та посадових обов'язків, які необхідно виконати на 100% у цьому періоді.	завдання щомісячного оцінювання визначається керівником за відповідними напрямками діяльності підрозділу на конкретний місяць				30	
2	Розвиток професійних і особистісних навичок, використання набутих знань, інструментів та методів (проходження навчання, участь у тренінгу, семінарі чи вебінарі, читання професійної літератури та статей, опрацювання нових нормативних документів тощо, в.ч. за своєю ініціативою), які необхідно виконати на 100% у цьому періоді, якщо завдання поставлене керівником.	завдання щомісячного оцінювання визначається керівником за відповідними напрямками діяльності підрозділу на конкретний місяць				10	
3	Дотримання термінів виконання завдань та доручень, достовірність і правильність оформлення документів, звітів (виконавська дисципліна)	вчасність, достовірність і правильність оформлення документів, звітів та повному обсязі виконання поставлених завдань і доручень, надання зворотнього зв'язку				30	
4	Економне використання ресурсів при виконанні завдань, заходи щодо зменшення таких витрат (робочого часу, фінансів, матеріалів)	заощадливе використання робочого часу, фінансів, матеріалів (ГСМ, енергетичні ресурси тощо), дотримання графіку роботи, відсутність запізнення та відсутність на робочому місці без поважних причин, попередження про можливу затримку.				20	
5	Відповідність поведінковим характеристикам працівника Компанії: дотримання Правил внутрішнього трудового розпорядку, Кодексу корпоративної етики та Антикорупційної програми, інших вимог та положень діючих наказів щодо безпеки, карантинних обмежень тощо.	дотримання діючих нормативних актів, наказів, положень, правил, вимог та обмежень при виконанні свої професійних обов'язків, не допущення порушень				10	
	Загальний бал						%

Щомісячне оцінювання підпорядкованих працівників організовується керівником відділу (групи) у два етапи:

1) письмова постановка керівником завдань по 5 напрямках для Щомісячного оцінювання підпорядкованих працівників за відповідними напрямками діяльності підрозділу, з оформленням Таблиці оцінювання;

2) персональне оцінювання керівником виконання завдань, доведених працівникам у частині Щомісячного оцінювання підпорядкованих працівників за попередній звітний період, з письмовим оформленням Таблиці оцінювання.

Керівник визначає (формує) перше та друге завдання у Таблиці оцінювання підпорядкованим працівникам за відповідними напрямками діяльності підрозділу на конкретний місяць. Завдання повинні бути конкретними, чітко визначеним, вимірними, досяжними, актуальними на даний момент та обмежені в часі (місяцем) і які необхідно виконати працівнику на 100%. Інші завдання Таблиці оцінювання є сформовані й залишаються постійними.

Керівник забезпечує письмову постановку завдань для Щомісячного оцінювання підпорядкованих працівників за відповідними напрямками діяльності підрозділу на наступний місяць, з оформленням Таблиці оцінювання, яка потім видається працівникові з роз'ясненням суті поставлених завдань.

Керівник забезпечує персональне оцінювання виконання завдань доведених працівникам у частині Щомісячного оцінювання підпорядкованих працівників за попередній звітний період, з відповідним письмовим оформленням Таблиці оцінювання. Копія підписана керівником Таблиця оцінювання видається працівникові, з подальшим обговоренням його результатів діяльності. Важливо надати працівникові позитивний зворотній зв'язок: обговорити його результати, досягнення і проблемні питання, завдання на майбутній період.

При цьому, керівник при оцінюванні підпорядкованих працівників після звітного місяця, заповнює Таблицю оцінювання на основі проведеної ними роботи за напрямком, з обов'язковим заповненням усіх стовпчиків таблиці. Так наприклад, по кожному завданні у стовпчику «Наявність зауважень, виявлених помилок»: якщо є зауваження – вказати коротко, які саме, для усунення їх у подальшій роботі; якщо не має зауважень – зазначити «Зауваження відсутні». Аналогічно заповнюються по кожному завданні стовпчик «Відмінне виконання», – якщо є можливість

відзначити дії працівника, то необхідно написати конкретно, за яку саме роботу, дії чи поведінку.

Керівник визначається з Щомісячним оцінюванням підпорядкованих працівників у залежності від виконаної ними роботи, дій чи поведінки (фактичне виконання за оцінюванням керівника, може бути від 0 до 100%) з урахуванням такого підходу оцінювання:

«Відмінне виконання» діапазон від 91% до 100%.

від 95% до 100% – завдання виконано, завчасно, без зауважень, у терміни, навіть без контролю зі сторони керівника. Отримано позитивний відгук; виконане завдання сприяло виконати проекту швидше; працівник розпочав нове завдання або ще й допоміг іншому.

від 91% до 95% – завдання виконано, завчасно, без зауважень, у терміни, навіть без контролю зі сторони керівника.

91% – завдання виконано, без зауважень, у терміни, повноцінно, без зайвих зусиль, «рівно».

«Добре виконання» діапазон від 81% до 90%.

від 85% до 90% – завдання виконано, є незначне зауваження або помилка, працівник самостійно вирішив проблему, виконав завдання без втручання керівника.

від 81% до 85% – завдання виконано, є незначне зауваження або помилка, було потрібне незначне (епізодичне) втручання керівника для роз'яснення завдання, корегування дій працівника та підказок для виконання завдання.

81% – завдання виконано, є незначне зауваження або помилка, було потрібне повноцінне втручання керівника для роз'яснення завдання, корегування дій працівника та підказок для виконання завдання.

«Посереднє виконання» діапазон від 71% до 80%.

від 75% до 80% – завдання виконано на середньому рівні, є значні зауваження або помилки, було потрібне повноцінне втручання керівника для виконання завдання. Працівник приклав зусилля, розібрався самостійно й зрозумів суть проблеми, у подальшому зможе самостійно виконувати подібні завдання без помилок.

від 71% до 75% – завдання виконано на середньому рівні, є значні зауваження або помилки, було потрібне повноцінне втручання керівника для виконання завдання.

71% – завдання виконано на середньому рівні, є значні зауваження або помилки, було потрібне повноцінне втручання керівника для виконання завдання. Потрібна повторна допомога у тотожному завданні.

«Слабке виконання» діапазон від 61% до 70%.

від 65% до 70% – завдання виконано не повністю, є значні зауваження або помилки, було потрібне повноцінне втручання керівника для виконання завдання. Працівник зрозумів суть проблеми, ініціює додаткове навчання, бажає доробити завдання у новому періоді.

від 61% до 65% – завдання виконано не повністю, є значні зауваження або помилки, було потрібне повноцінне втручання керівника для виконання завдання. Але навіть після допомоги працівник не зрозумів суть проблеми.

61% – завдання виконано не повністю, є значні зауваження або помилки, було потрібне повноцінне втручання керівника для виконання завдання. Зауваження не почуто, помилки не виправлено, не зрозумів суть проблеми.

«Відсутнє виконання» діапазон від 0% до 60%.

від 40% до 60% – завдання не виконано, робота не проводилась за об'єктивних причин. Максимальне втручання керівника для вирішення проблеми. Завдання передано іншому виконавцю, працівник набуває необхідних знань і навиків як помічник нового виконавця).

від 20% до 40% – завдання не виконано, робота не проводилась за об'єктивних причин та суб'єктивних причин (працівник не здатний виконати завдання, бо відсутнє бажання, брак знань і навиків). Максимальне втручання керівника для вирішення проблеми. Завдання передано на виконання іншому працівнику.

0% – завдання не виконано, робота не проводилась. Максимальне втручання керівника для вирішення проблеми. Завдання передано на виконання іншому працівнику.

Керівник розраховує та виставляє оцінювання по кожному завданню Щомісячного оцінювання за формулою «Остаточне оцінювання виконання завдання, з урахуванням ваги та оцінювання керівника, %» за наступною формулою:

$$\frac{\text{Остаточне оцінювання виконання завдання, \%}}{100\%} = \frac{\text{Оцінювання керівника (\%)} \times \text{Вага завдання (\%)}}{100\%}$$

Керівник підводить підсумок Щомісячного оцінювання підпорядкованих працівників: усі результати «Остаточне оцінювання виконання завдання, з урахуванням ваги та оцінювання керівника, %» підсумовуються й внизу Таблиці оцінювання проставляється загальний бал щомісячного оцінювання підпорядкованого працівника.

Керівник формує на основі Щомісячного оцінювання Інформацію про щомісячне оцінювання підпорядкованих працівників (табл. 2), де зазначено зведені остаточні результати Щомісячного оцінювання підпорядкованих працівників їх відповідний загальний бал та середнє значення остаточного оцінювання виконання завдань по відділу, групі, корпоративній функції.

Відділ кадрів, на основі отриманих від керівників табл. 1 і табл. 2, складає Зведену інформацію про щомісячне оцінювання підпорядкованих працівників за відповідний період оцінювання по відділах, групах та корпоративних функціях Філії (табл. 3), де зазначено загальний бал та середній бал щомісячного оцінювання підпорядкованих працівників по відділу, групі, корпоративній функції за відповідний період.

Відділ кадрів визначений відповідальним підрозділом за управління ефективністю діяльності персоналу та з питань організації періодичної, щомісячної постановки завдань та оцінювання ефективності роботи, виконавської дисципліни та професійного розвитку персоналу Філії БМФ «Укргазпромбуд». Тому, на основі отриманих при проведенні Щомісячного оцінювання працівників, за відповідний період, відділ кадрів готує та надає пропозиції при розгляді перспектив призначення діючих працівників на керівні або ключові посади, внутрішнього конкурсного відбору, переведення або переміщення персоналу, формування кадрового резерву, потреб у навчанні та розвитку, при розгляді пропозицій про заохочення або стягнення та інших заходів і рішень у сфері управління персоналом Філії.

За підсумками чотирьох місяців проведення щомісячного оцінювання, організовано анонімне опитування керівників та підпорядкованих працівників (професіонали, фахівці та службовці) відділів/груп апарату управління та корпоративних функціях підприємства за допомогою Google Форм. Дане опитування проводилося для визначення рівня розуміння керівниками мети проекту оцінювання, планування та постановку щомісячних завдань, порядку й критерій оцінювання, об'єктивності та адекватності виставлених оцінок, надання зворотнього зв'язку та отримання пропозицій. Участь у ньому взяли 21 керівників та 94 підпорядкований працівників.

Опис основних результатів опитування.

До впровадження щомісячного оцінювання письмові завдання з обов'язковим їх оцінюванням робили – 40% керівників. При цьому складала та доводила до виконання щомісячні

Таблиця 2

**Інформація про щомісячне оцінювання підпорядкованих працівників (по відділу/групі та корпоративній функції) відділу \_\_\_\_\_ БМФ «Укргазпромбуд» за \_\_\_\_\_ 202X року**

№	завдання, доручення, напрямки діяльності	остаточне оцінювання виконання завдання з урахуванням ваги та оцінювання керівника, %			Середнє значення оцінювання виконання завдання по відділу, групі/корпоративній функції, %
		Прізвище 1 працівника	Прізвище 2 працівника	Прізвище N працівника	
1	Виконання доручених (делегованих) завдань конкретного етапу проекту (програми, плану, наказу тощо) у цьому звітному періоді, поставлених безпосереднім керівником, консультування та моніторинг їх впровадження, згідно плану діяльності підрозділу та посадових обов'язків, які необхідно виконати на 100% у цьому періоді.				
2	Розвиток професійних і особистісних навичок, використання набутих знань, інструментів та методів (проходження навчання, участь у тренінгу, семінарі чи вебінарі, читання професійної літератури та статей, опрацювання нових нормативних документів тощо, в.ч. за своєю ініціативою), які необхідно виконати на 100% у цьому періоді, якщо завдання поставлене керівником.				
3	Дотримання термінів виконання завдань та доручень, достовірність і правильність оформлення документів, звітів (виконавська дисципліна)				
4	Економне використання ресурсів при виконанні завдань, заходи щодо зменшення таких витрат (робочого часу, фінансів, матеріалів)				
5	Відповідність поведінковим характеристикам працівника Компанії: дотримання Правил внутрішнього трудового розпорядку, Кодексу корпоративної етики та Антикорупційної програми, інших вимог та положень діючих наказів щодо безпеки, карантинних обмежень тощо.				
	Загальний бал щомісячного оцінювання підпорядкованих працівників				

плани діяльності відділу (групи) з розподілом завдань між працівниками лише 55% керівників; періодичний зворотній зв'язок працівникам у обговоренні їх результатів діяльності надавали 90% керівників, а також відзначали досягнення підпорядкованих працівників – назагал 65% і сам на сам – 25% керівників.

З'ясовано, що зрозуміла мета впровадженого щомісячного оцінювання для 85% керівників та 65% працівників (необхідне додаткове роз'яснення підпорядкованим працівникам мети щомісячного оцінювання).

Розуміють важливість і актуальність поставлених завдань щомісячного оцінювання 90% керівників та 88% працівників.

При цьому керівники залучають підпорядкованих працівників до планування їх майбутніх завдань щомісячного оцінювання – 70% завжди і 25% іноді (що свідчить про важливий зв'язок у плануванні діяльності у середині відділів (груп)).

Керівники надають зворотній зв'язок підпорядкованим працівникам під час виконання завдань щомісячного оцінювання (роз'яснення, схвалення, зауваження) на достатньому рівні – 75% та іноді – 10%. Зі сторони працівників, вони вважають рівень зворотнього зв'язку, отриманого від безпосереднього керівника – 81%, іноді – 15% (що може означати дуже високий рівень моніторингу та допомоги працівникам від їх безпосередніх керівників).

Щомісячне обговорення результатів щомісячного оцінювання працівниками, яке проводить керівник робиться персонально у 55%, а колективно 35% (що може свідчити про невисоку ефективність обговорення роботи конкретного працівника у присутності інших членів команди).

Оголошуються результати щомісячного оцінювання підпорядкованим працівникам відділу (групи) проводиться керівником: сам



Таблиця 3

**Інформація про результат щомісячного оцінювання підпорядкованих працівників  
(по відділу/групі та корпоративній функції) по БМФ «Укргазпромбуд» за \_\_\_\_\_ 202X року**

№ п/п	завдання, доручення, напрямки діяльності	остаточне оцінювання виконання завдання з урахуванням ваги та оцінювання керівника, %				середнє значення по Філії, %
		Відділ 1	Відділ 2	Відділ 3	Відділ n	
1	Виконання доручених (делегованих) завдань конкретного етапу проекту (програми, плану, наказу тощо) у цьому звітному періоді, поставлених безпосереднім керівником, консультування та моніторинг їх впровадження, згідно плану діяльності підрозділу та посадових обов'язків, які необхідно виконати на 100% у цьому періоді.					
2	Розвиток професійних і особистісних навичок, використання набутих знань, інструментів та методів (проходження навчання, участь у тренінгу, семінарі чи вебінарі, читання професійної літератури та статей, опрацювання нових нормативних документів тощо, в.ч. за своєю ініціативою), які необхідно виконати на 100% у цьому періоді, якщо завдання поставлене керівником.					
3	Дотримання термінів виконання завдань та доручень, достовірність і правильність оформлення документів, звітів (виконавська дисципліна)					
4	Економне використання ресурсів при виконанні завдань, заходи щодо зменшення таких витрат (робочого часу, фінансів, матеріалів)					
5	Відповідність поведінковим характеристикам працівника Компанії: дотримання Правил внутрішнього трудового розпорядку, Кодексу корпоративної етики та Антикорупційної програми, інших вимог та положень діючих наказів щодо безпеки, карантинних обмежень тощо.					
	Загальний бал щомісячного оцінювання підпорядкованих працівників					

на сам у 60% і колективно у 40% (що свідчить про велику кількість оголошення оцінювання конкретного працівника у присутності інших членів команди, що може негативно впливати на самооцінку працівників).

Критерії і показники (рівень оцінок) за якими проводиться підсумкове оцінювання результатів діяльності працівників зрозумілі для 90% керівників і 67% працівників, при цьому критерії оцінювання щомісячної діяльності вважають адекватними (відповідними) 75% керівників і 83% працівників, а також вважають об'єктивним оцінювання – 95% керівників і 80% працівників (необхідно керівникам провести роз'яснення працівникам щодо критеріїв і рівень оцінок, їх формування й аргументування, належним чином ставитися до заповнення Таблиці оцінювання та надавати позитивного зворотнього зв'язку).

Свій колектив відділу (групи) вважають дієвою, злагодженою, вмотивованою

командою односторонців 100 % керівників та 95 % працівників (що означає злагоджену командну роботу, яка склалася упродовж багатьох років).

Знають, де і як можна буде використовувати результати щомісячного оцінювання 85% керівників і 64% працівників (необхідне додаткове роз'яснення підпорядкованим працівникам мети щомісячного оцінювання).

Проект щомісячного оцінювання впливає на мотивацію, залученість, підвищення продуктивності та системності діяльності, планованість та ефективність роботи, професійне та особистісне зростання підпорядкованих працівників – так вважає 75% керівників та 57% працівників (необхідно керівникам провести роз'яснення працівникам щодо мети щомісячного оцінювання, критеріїв оцінок, їх формування, належним чином ставитися до заповнення Таблиці оцінювання та надавати позитивного зворотнього зв'язку з подальшим обговоренням його результатів діяльності,

досягнень і проблемних питань, завдань на майбутній період).

Ефективність впровадженого проекту щомісячного оцінювання визнали задовільно, добре, дуже добре та відмінно – 95% керівників (у т.ч. 20% – відмінно) та 81% працівників.

Цілкові згодні та підтримують впроваджений проект щомісячного оцінювання 70% керівників і 62% працівників, мають пропозиції щодо розвитку, розширенні й удосконаленню проекту 30% керівників і 38% працівників.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що оперативне управління ефективністю діяльності персоналу виробничого підприємства у період трансформаційних процесів можливе при впровадженні дієвого, єдиного і зрозумілого для менеджерів і персоналу підприємства інструменту щомісячного оцінювання через постановку періодичних завдань, з об'єктивним, зваженим, відповідним, аргументованим процесом оцінювання виконання. Цей процес надає можливість подальшого корегування поведінки працівника, його відношення до роботи, збільшення продуктивності роботи, постійний розвиток професійних і особистісних компетентностей працівників, підвищення залученості, причетності та лояльності персоналу. Так, результати впровадженого проекту оперативного управління ефективністю діяльності персоналу та проведеного анонімного опитування свідчать про те, що зрозуміла мета впровадженого щомісячного оцінювання більшості керівників та 65% працівників; розуміють важливість і актуальність поставлених завдань щомісячного оцінювання більшість керівників та працівників; керівники залучають підпорядкованих працівників до планування їх майбутніх завдань щомісячного оцінювання;

керівники надають зворотній зв'язок підпорядкованим працівникам під час виконання завдань щомісячного оцінювання на достатньому рівні; працівники вважають рівень зворотнього зв'язку, отриманого від безпосереднього керівника також достатнім; щомісячне обговорення результатів щомісячного оцінювання працівниками, яке проводить керівник робиться персонально у 55%, а колективно 35%; оголошуються результати щомісячного оцінювання підпорядкованим працівникам проводиться керівником: сам на сам у 60% і колективно у 40%; критерії і показники (рівень оцінок) за якими проводиться підсумкове оцінювання результатів діяльності працівників зрозумілі для 90% керівників і 67% працівників, при цьому критерії оцінювання вважають адекватними (відповідними) 75% керівників і 83% працівників, а також вважають об'єктивним оцінювання – 95% керівників і 80% працівників; свій колектив відділу (групи) вважають дієвою, злагодженою, вмотивованою командою односторонців 100% керівників та 95% працівників; знають, де і як можна буде використовувати результати щомісячного оцінювання 85% керівників і 64% працівників; проект щомісячного оцінювання впливає на мотивацію, залученість, підвищення продуктивності та системності діяльності, плановірність та ефективність роботи, професійне та особистісне зростання підпорядкованих працівників – так вважає 75% керівників та 57% працівників; ефективність впровадженого проекту щомісячного оцінювання визнали задовільно, добре, дуже добре та відмінно – 95% керівників (у т.ч. 20% – відмінно) та 81% працівників; цілкові згодні та підтримують впроваджений проект щомісячного оцінювання 70% керівників і 62% працівників, мають пропозиції щодо розвитку, розширенні й удосконаленню проекту 30% керівників і 38% працівників.

#### Список використаних джерел:

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 12th edition. Kogan Page, 2012. 756 p.
2. Dessler G. *Human Resource Management* 15th ed. Pearson, 2016. 720 p.
3. Кибанов А.Я. *Управление персоналом организации : учебник*. 4-е изд., доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2010. 695 с.
4. Егоршин А.П. *Основы управления персоналом : учебное пособие*. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2011. 352 с.
5. Parmenter D. *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* Wiley, 2010. 322 p.
6. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. *Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход*. Москва : Издательство «Альфа-Пресс», 2011. 752 с.
7. Швець І.Б., Коваленко Т.В. *Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія*. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.
8. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Серeda О.В. *Управління персоналом : підручник*. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

9. Рудь Н.Т. Організація праці: значення в умовах інноваційної діяльності. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Луцьк, 11 груд. 2020р.). Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2020. С. 266–268.
10. Згалат-Лозинська Л.О. Особливості процесу розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. *Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки*. 2018. Вип. 56(2). С. 56–65.
11. Кодекс корпоративної етики ПАТ «УКРТРАНСГАЗ»: Наказ № 304 від 18.05.2018 рр. // АТ «Укртрансгаз». URL: <https://utg.ua/utg/about-company/etyka-ta-komplaens.html>.
12. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI. Москва : «Альпина Паблицер», 2014. 224 с.
13. Чумак О. Мистецтво постановки задач – запорука досягнення цілей компанії. *Управління персоналом*. Щомісячний практичний журнал. Видавництво ТОВ «МЕДІА-ПРО». 2020. № 3. С. 34–50.
14. Кожевников Т. Ю. «Мотивация как она есть. Как Coca-Cola, Ernst & Young, MARS, METRO Cash & Carry вдохновляют сотрудников. Москва : Эксмо, 2019. 288 с.
15. Лисий В. Performance Review для великого роботодавця: як присвоювати рейтинг робітників і керівників. *Управління персоналом*. Щомісячний практичний журнал. Видавництво ТОВ «МЕДІА-ПРО», 2021. № 4. С. 26–38.

### References:

1. Armstrong M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 12th edition. Kogan Page, 756 p.
2. Dessler G. (2016). *Human Resource Management* 15th ed. Pearson, 720 p.
3. Kybanov A.Ja. (2010). *Upravlenye personalom orghanyzacyy [Organization personnel management]*. 4-e yzd., dop. y pererab. Moskva: YNFRA-M. (in Russian)
4. Eghorshyn A.P.(2011). *Osnovy upravleniya personalom [Fundamentals of personnel management]*. 3-e yzd., pererab. y dop. Moskva: YNFRA-M. (in Russian)
5. Parmenter D. (2010). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* Wiley, 322 p.
6. Odeghov Ju.Gh., Abdurakhmanov K.Kh., Kotova L.R. (2011). *Otsenka effektivnosti raboty s personalom: metodologicheskij podkhod [Evaluation of the effectiveness of work with personnel: a methodological approach]*. Moskva: Yzdatel'stvo "Al'fa-Press". (in Russian)
7. Shvecj I.B., Kovalenko T.V. (2013). *Kompleksna ocinka jakosti upravlinnja personalom: monogh-rafija [Comprehensive assessment of the quality of personnel management: a monograph]*. Donecjk: DVNZ "DonNTU". (in Ukrainian)
8. Shubalyj O.M., Rudj N.T., Ghordijchuk A.I., Shubala I.V., Dzijamulych M.I., Potjomkina O.V., Sereda O.V. (2018). *Upravlinnja personalom [Personnel management]*. Lucjk : IVV Lucjkogho NTU. (in Ukrainian)
9. Rudj N.T.(2020). *Orghanizacija praci: znachennja v umovakh innovacijnoji dijalnosti [Organization of work: importance in terms of innovation]*. *Proceedings of the Aktualjni problemy upravlinnja socialjno-ekonomichnymy systemamy: materialy mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (Lucjk, 11 ghrud. 2020)*. Lucjk: RVV Lucjkogho NTU.
10. Zghalat-Lozynsjka L.O. (2018). *Osoblyvosti procesu rozvytku upravlinsjkogho personalu promyslovykh pidpryjemstv [Features of the process of development of management staff of industrial enterprises]*. *Scientific works of IAPM. Economic Sciences Series*, vol. 56, no. 2, pp. 56–65.
11. Kodeks korporatyvnoji etyky PAT "UKRTRANSGAZ": Nakaz № 304 vid 18.05.2018 rr. // AT "Ukrtransgaz" [Code of Corporate Ethics of PJSC "UKRTRANSGAZ": Order № 304 of 18.05.2018 // JSC "Ukrtransgaz"]. Available at: <https://utg.ua/utg/about-company/etyka-ta-komplaens.html>.
12. Vetluzhskykh E.N.(2014). *Systema voznağrazhdenija. Kak razrabotatj cely y KPI [Remuneration system. How to develop goals and KPIs]*. Moskva: "Al'pyna Pablysher". (in Russian)
13. Chumak O. (2020). *Mystectvo postanovky zadach – zaporuka dosjaghnennja cilej kompaniji [The art of setting goals is the key to achieving the company's goals]*. *Personnel management*. Monthly practical journal. MEDIA-PRO Publishing House, vol. 3, pp. 34–50.
14. Kozhevnykov T.Ju. (2019). *Motyvacyja kak ona estj. Kak Coca-Cola, Ernst & Young, MARS, METRO Cash & Carry vdokhnovljajut sotrudnykov [Motivation as it is. How Coca-Cola, Ernst & Young, MARS, METRO Cash & Carry inspire employees]*. Moscow: Exmo. (in Russian)
15. Lysyj V. (2021). *Performance Review dlja velykogho robotodavcja: jak prysvojuvaty rejtyng robitynykiv i kerivnykiv [Performance Review for the big employer: how to assign a rating to employees and managers]*. *Personnel management*. Monthly practical journal. MEDIA-PRO Publishing House, vol. 4, pp. 26–38.