

# ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

Навчально-науковий інститут інформаційних технологій

Кафедра системного аналізу

## Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

на ступінь вищої освіти бакалавр

на тему: **«ІНФОРМАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ТА МОДЕЛІ ДЛЯ ОЦІНКИ  
ЯКОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ»**

Виконав: студент 4 курсу, груп САД-41  
спеціальності 124, Системний аналіз

Снурніков О.О.

Керівник Золотухіна О.А.  
(прізвище, ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

Нормоконтроль Ставицька Ю.В.  
(прізвище, ініціали)



## 5. Перелік графічного матеріалу

1. Презентація : об'єкт, предмет, мета бакалаврської роботи

2. Актуальність та завдання на бакалаврську роботу

3. Методи оцінювання персоналу логістичної компанії

4. Аналіз персоналу компанії ТОВ «ДЖАСТ ІН»

5. Карта компетентності оператора поштового зв'язку

6. Приклад розрахунку показника

7. Висновки

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Підбір науково-управлінська література	01.03.2020	
2	Пошук існуючих рішень методів оцінки персоналу	15.03.2020	
3	Пошук існуючих засобів оцінки якості персоналу в логістичних компаніях	12.04.2020	
4	Поведення аналітичного огляду методів та засобів оцінювання якості роботи персоналу	20.04.2020	
5	Аналіз моделей та методів оцінки якості роботи персоналу логістичної компанії ТОВ «ДЖАСТ ІН»	5.05.2020	
6	Моделювання показників ефективності якості роботи персоналу на ТОВ «ДЖАСТ ІН»	15.05.2020	
7	Вступ, висновок, реферат	31.05.2020	
8	Розробка обов'язкових демонстраційних матеріалів	02.06.2020	
9	Попередній захист роботи	05.06.2020	
10	Здача роботи в деканат		

Студент \_\_\_\_\_ Снурніков О.О.Керівник практики \_\_\_\_\_ Золотухіна О.А.





## РЕФЕРАТ

Текстова частина бакалаврської роботи 47 с., 10 табл., 7 рис., 31 джерела.

ЯКІСТЬ, ПЕРСОНАЛ, АНАЛІЗ, МОТОДИ, ОЦІНЮВАННЯ, РОЗРАХУНОК, ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ, ДЖАСТ ІН, МОДЕЛЮВАННЯ.

Об'єктом дослідження є процес оцінки якості роботи персоналу

Предметом дослідження виступають методи, моделі та інформаційні системи оцінки якості роботи персоналу в логістичних компаніях.

Мета роботи – підвищити ефективність оцінки якості роботи персоналу в логістичних компаніях.

Методи дослідження. У роботі використовувалися наступні методи: методи теоретичного узагальнення і порівняння при визначенні теоретичних аспектів оцінки якості роботи персоналу, методи функціонального аналізу – при аналізі методів оцінки якості роботи персоналу досліджуваного підприємства, емпіричний – при зборі статистичного матеріалу та узагальненні результати дослідження.

На основі результатів виконаних досліджень та аналізу побудованих карт компетенцій були змодельовані математичні підрахунки оцінки ефективності роботи персоналу логістичної компанії ТОВ «ДЖАСТ ІН».

Проаналізована та математично розрахована методика оцінки персоналу відображає якісні показники у вигляді підсумкової оцінки, виконання певної роботи працівником.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД МЕТОДІВ ТА ЗАСОБІВ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ .....	9
1.1. Сутність та необхідність оцінки якості роботи персоналу .....	9
1.2. Загальна характеристика розглянутої логістичної компанії ТОВ «ДЖАСТ ІН».....	14
1.3. Логістичні компанії та їх методи оцінювання персоналу .....	19
2 ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДЖАСТ ІН».....	23
2.1. Моделі оцінки якості роботи персоналу.....	23
2.2. Аналіз персоналу ТОВ «ДЖАСТ ІН» .....	29
2.3. Методи оцінки якості роботи персоналу ТОВ «ДЖАСТ ІН» .....	34
3 МОДЕЛЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯКОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ДЖАСТ ІН».....	41
3.1. Алгоритм оцінки ефективності роботи співробітників .....	41
3.1.1 Опис показників ефективності .....	43
3.2. Опис документації по оцінюванні персоналу .....	44
3.3. Моделювання карт компетентності та проведення математичних розрахунків оцінки якості роботи працівників компанії ТОВ «ДЖАСТ ІН».....	46
ВИСНОВКИ.....	54
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	55
ДЕМОНСТРАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ.....	58

## ВСТУП

Актуальність теми. Необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств і організацій всіх галузей економіки висувають принципово нові вимоги до їх працівникам. Тому сьогодні практично будь-який керівник у своїй роботі постійно стикається з необхідністю оцінювати підлеглих - для прийняття рішень про заохочення, просування, навчання, результати випробувального терміну, зміні заробітної плати або преміювання. І в даному випадку легко стає тому керівнику, у якого в арсеналі служби з управління персоналу присутній такий інструмент оцінки посадових обов'язків працівника, як процедура оцінки персоналу.

Існуючі методи в галузі управління персоналом не завжди задовольняють вимогам та завданням оцінки якості роботи трудового колективу. Для успішного розвитку сучасних підприємств і організацій потрібні нові підходи до оцінки якості їх діяльності.

Об'єктом дослідження є процес оцінки якості роботи персоналу

Предметом дослідження виступають методи, моделі та інформаційні системи оцінки якості роботи персоналу в логістичних компаніях.

Мета роботи – підвищити ефективність оцінки якості роботи персоналу в логістичних компаніях.

Методи дослідження. У роботі використовувалися наступні методи: методи теоретичного узагальнення і порівняння при визначенні теоретичних аспектів оцінки якості роботи персоналу, методи функціонального аналізу – при аналізі методів оцінки якості роботи персоналу досліджуваного підприємства, емпіричний – при зборі статистичного матеріалу та узагальненні результати дослідження.

Обсяг і структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг дипломної роботи становить 47 сторінок, робота ілюстрована 10 таблицями, 7 рисунками. Список використаних джерел складається із 31 найменування.



# 1 АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД МЕТОДІВ ТА ЗАСОБІВ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

## 1.1. Сутність та необхідність оцінки якості роботи персоналу

Людські ресурси – це один з найважливіших чинників економіки. Результати роботи персоналу грають ключову роль у формуванні ефективності всієї організації в цілому. Для досягнення максимальної ефективності організація реалізує різні цілі та завдання, приймає стратегічно важливі рішення. Самі по собі цілі організації можуть варіюватися від виду діяльності та ділитися на матеріальні й нематеріальні, так наприклад, поряд з метою отримання максимального прибутку, організація може ставити собі за мету соціальну чи культурну мету. Проте, незалежно від мети організації, ключову роль відіграє її персонал.

Як і будь-який процес організації, діяльність персоналу потребує постійної оцінки та коригування. Важливими складовими оцінки є ефективність і якість роботи персоналу[2, с.278].

В системі управління персоналу діють два цільові напрями :

- Мета персоналу, реалізація яких становить собою виконання основних функцій праці.
- Мета організації: використання персоналу відповідно до організаційної структури управління і підвищення трудової діяльності персоналу.

Оцінка результативності персоналу здійснюється не тільки для виявлення належної роботи кадрової служби організації, а й також, для постійного підвищення якості роботи організації.

Оцінювання персоналу напряму залежить від компетенції співробітників, тобто особистими та професійними якостями. В свою чергу оцінка ефективності праці буде полягати у відповідності результату трудової діяльності працівника з поставленим результатом праці (результат праці - будь-який заявлений показник в якісному або кількісному вираженні)[3, с.45].

Оцінка персоналу це складний процес, що має свої особливості, учасників та поставлені цілі й завдання. для того, щоб налагодити ефективну систему оцінки

трудової діяльності персоналу необхідно, в першу чергу, визначити цілі та завдання для організації. такими цілями можуть бути, наприклад, виявлення трудовитрат працівника на виконання поставленого завдання, на скільки компетенції працівника відповідають займаній посаді та інше.

На підставі отриманих результатів робиться аналіз з докладними висновками, корелюючи з основною метою.

Якість праці - один з найбільш важливих показників, який демонструє результат зусиль, прикладених співробітником при виконанні тієї чи іншої роботи. даний показник здатний визначити ступінь придатності працівника до праці, охоплюючи при оцінці його ділові, професійні та кваліфікаційні дані [6, с.76].

Іноземні джерела заявляють, що оцінка якості праці з'явилася приблизно в 70-х роках ХХ століття на території США і мала назву «оцінка по заслугах». Після чого поширилася по всьому світу. В Україні ж дана оцінка є інструментом стимулювання праці, тому що використовується при розрахунку премії.

Оцінювання якості персоналу дає змогу визначити рівень відповідності кожного робітника вимогам до посади, яку він займає. Ефективність співробітника вимірюється як результатами праці за певний період, так і його компетентністю: професійної та ділової. Подібна аналітика стане в нагоді при працевлаштуванні або переведення на іншу посаду, для прийняття рішення про працевлаштування після закінчення випробувального терміну.<sup>7</sup>[4, с.44].

Аналіз ефективності необхідний як в поточній управлінській діяльності, так і при реорганізації компанії, розширення або скорочення штату.

Основними цілями оцінювання якості роботи персоналу виступають: адміністративна, інформаційна та мотиваційна (рис.1.1).

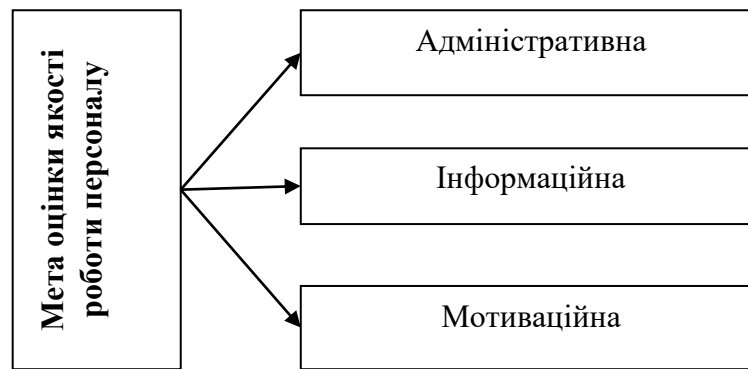


Рисунок 1.1 – Мета оцінки якості роботи персоналу[9]

Адміністративною ціллю – виступає можливість прийняття зваженого керуючого рішення, яке опирається на результати аналізу ефективності. При оцінюванні результатів діяльності працівників, керівник може робити висновки про майбутнє підвищення або переведення до іншого підрозділу.

Інформаційна ціль – це отримання точної інформації про стан підприємства (компанії) та діяльності всіх підрозділів з його робітниками. Аналізуючі цю інформацію керівництво може примати адміністративні рішення.

Мотиваційна ціль – каже про те, що опираючись на результати оцінювання якості роботи працівників, керівництво може заохочувати своїх підлеглих. Це може бути як матеріальне заохочення так і можливість мати додатковий вихідний день і т.д.[9, с.67-70].

Оцінка якості праці проявляє сильні та слабкі сторони оцінюваного працівника, існуючі проблемні зони у роботі колективу, управління й організації праці. Важливо пам'ятати про те, що даний процес входить в число управлінських, отже, дослідження рівня ефективності не є самоціллю. Кінцева мета - прийняття вірних адміністративних рішень.

Поняття «якість праці» має два значення:

Загальний показник професійної складності роботи, що допомагає побудувати тарифну систему оплати праці[14, с.358].

Результат трудової діяльності по відношенню до економічних витрат[26, с.194].

Внутрішні підстави необхідності оцінки якості роботи персоналу представляють: продовження часу на обслуговування техніки; продовження часу простою техніки; підвищення шлюбу в процентному співвідношенні.

Зовнішньої причиною вважається незадоволеність покупця.

Оцінка ефективності якості роботи заснована на результатах, які отримані завдяки контролю систем управління якістю, їх відповідності нормам міжнародних та державних стандартів. Така націленість дозволяє підвищити задоволеність покупців за допомогою ефективного використання системи управління якістю разом з процесами, постійно її поліпшують.

Інші стандарти звертають увагу управління якістю на поліпшення потреб всіх залучених сторін, що сприяє збільшенню успіху. Підставою для впровадження управління якістю праці як суспільної частини загального менеджменту якості є те, що цілі працівників і цілі підприємства повинні збігатися між собою. Таким чином, світогляд працівників відіграє велику роль, коли питання заходить про оцінку якості роботи організацій.

З цією метою використовують різні мотиваційні схеми.

До зовнішніх мотивів відносять:

- стабільну роботу;
- умови за контрактом;
- кар'єру;
- величину окладу;
- штрафи, премії та надбавки[25, с.87].

Внутрішні мотиви представляють:

- оцінку керівництва;
- оцінку колег;
- самооцінку і самовираження;
- бажання стати відповідальним.

Проте основну проблему нинішніх організацій становить відсутність інтересу у всіх сторін і відсутність бажання використовувати інтелектуальні ресурси. Тому потрібно:

- стимулювати персонал;
- визначати відповідність інтелектуальних можливостей з посадовими обов'язками;
- просувати персонал[23, с.90].

Основні принципи сучасної оцінки якості роботи включають:

- розуміння робочим персоналом вимог якісної праці;
- використання наукових обґрунтованих рішень, які складені завдяки аналізу всієї інформації;
- розподіл завдань між відповідальними та професійними співробітниками;
- стабільне і загальне навчання;
- відповідальний підхід з боку менеджменту.

Контролювання оцінювання якості роботи потрібно ввести для кожної категорії співробітників, але простіше оцінювати працю робітників і більш проблематично - праця фахівців і керівної ланки.

Керівник структурного підрозділу - це концентратор, який повинен виявити та посилити позитивні професійні якості своїх підлеглих. Успішність цього процесу можна оцінити за такими критеріями:

1. Як швидко співробітники розвиваються - приватний і професійний розвиток співробітників.

2. Чи пропонують співробітники нові ідеї - зворотний зв'язок і врахування думки рядових співробітників говорить про грамотність та далекоглядність менеджера.

3. Чи знають співробітники персональні цілі на місяць - для того, щоб людина прагнула до поліпшення своїх результатів, співробітник повинен чітко розуміти, що від нього потребують і за якими критеріями буде оцінюватися його робота. Планування роботи в короткостроковому періоді (на тиждень, на місяць) - обов'язкове завдання начальника відділу.

4. Чи бояться співробітники робити помилки. Абсолютно будь-яка корисна робота, незалежно від професіоналізму і старанності працівника, не застрахована від помилок. Якщо керівник це розуміє, то в його підрозділі буде панувати ділова

атмосфера, яка стимулює до ініціативи з боку співробітників. Це не означає, що помилки будуть залишатися непоміченими. За кожен промах працівник повинен відповідати, але в такому вигляді, щоб це не відбивало у нього бажання до роботи, а, навпаки, стимулювало до нових трудових звершень.

5. Чи захоплені співробітники справою. Самий красномовний індикатор захопленості працею - це робота в відсутності керівника. Якщо нічого не змінюється, значить, люди дійсно зайняті своєю справою. Якщо ж, навпаки, імітація бурхливої діяльності виникає тільки в момент безпосереднього контролю з боку начальника, можна з упевненістю сказати, що ніякої залученості в процес роботи немає і керівник для підлеглих не авторитет у професійному та особистісному плані.

6. Чи дотримуються співробітники корпоративних правил. Корпоративна культура допомагає організувати процес взаємодії між співробітниками. Впровадження у свідомість людей необхідності внутрішніх правил і дрес-коду - це завдання директора.

Можна сказати, що оцінка якості роботи працівників це важливий інструмент для підвищення продуктивності роботи та конкурентоспроможності бізнесу в розрізі основного фінансового показника - прибутковості компанії. Поліпшення якості роботи - це основна проблема організацій і підприємств в промисловій галузі, яка вимагає спільних зусиль для вирішення.

## **1.2 Загальна характеристика розглянутої логістичної компанії ТОВ «ДЖАСТ ІН»**

«JUSTIN» (далі - ТОВ «Джаст Ін») — українська компанія, заснована у 2017 році[1], оператор на ринку експрес-доставки, входить до однієї з найбільших українських торгово-промислових груп (ТПГ) Fozzy Group[3], яка керує торговельною мережею та такими брендами, як Сільпо, Фора, Fozzy, RIngoo, Trash!. Клієнти зможуть отримати свої товари у поштових відділеннях в Сільпо, Novus, Фора, Fozzy та інших великих мережах супермаркетів[31].

У грудні 2017 року у корпоративний акселератор Omni Campus звернулася компанія Fozzy Group із запитом створити власний логістичний продукт. Сьогодні, слідуючи світовому тренду, великі роздрібні гравці розширюють свої логістичні пропозиції, так як це допомагає їм закривати потреби в оперативній логістиці (і підтримувати свій e-commerce), та зменшує вартість ланцюжка постачання. Але, чим успішніше розвивається «своя логістика», тим активніше ритейлери переходять з категорії клієнтів 3PL-операторів, в категорію їх конкурентів. Fozzy Group за допомогою Omni Campus вдалося всього за 7 місяців запустити інноваційне рішення для доставки дрібних відправлень по всій Україні - поштову компанію Justin[31].

Від ідеї, що надійшла від команди з 7-и осіб, і до запуску роботи повноцінного поштового оператора зі штатом 1000 співробітників, пройшло менше 7 місяців[31].

Робота почалася з економічного і галузевого дослідження ринку, який показав, що послуга поштової доставки досить монополізована. На той момент в Україні вже працювали кілька великих гравців, і створити конкурентний бізнес, навіть вклавши значні інвестиції, уявлялося слабо можливим:

- «Нова пошта» пропонувала швидкий і якісний сервіс;
- «Укрпошта» робила доставку навіть у найвіддаленіші куточки України;
- Meest Express конкурував низькими тарифами на міжнародному ринку без додаткового митного навантаження.

За розрахунками Omni Campus, щоб зайняти хоча б 8% ринку, новачкові необхідно було б доставляти більше 18-25 млн посилок в рік або 50 тис. посилок в день. Так з'явилася ідея поміняти клієнтський досвід і дати нову цінність клієнтові. З моменту підписання договору до установки 200 відділень з програмним продуктом пройшло 6 місяців[31].

На момент запуску вся команда Justin (близько 8 чоловік) переїхали в бізнес-акселератор Omni Campus. Коли пілотний проект на 21 відділення був запусканий, команда Justin переїхали в свій офіс. На цьому етапі в компанії вже працювало 300-400 чоловік. Цифрова трансформація стала можливою завдяки

спільній і відкритій роботі на одному майданчику команд, а також синергічних методик Omni Campus. Формула надзвичайно глибока у своїй ефективності і в той же час очевидно проста: м'яка середовище, оточення ідейних людей, підприємців, методистів, які можуть швидко підключитися на кожному з етапів, а найважливіше - фокус на продукті дозволили Fozzy Group створити унікальне на поточний момент рішення[31].

Нині вже працює більше 500 відділень ТОВ «Джаст -Ін» у містах та районних центрах. Головна перевага Justin – локації, клієнти йтимуть за продуктами та по дорозі зможуть забрати відправлення.

З липня 2019 року ТОВ «Джаст -Ін» доставляв товари з Rozetka для всіх клієнтів та на всі групи товарів [29].

Генеральний директор ТОВ «Джаст -Ін» Юрій Авдиш прокоментував старт роботи: “Я щасливий, що ми оголошуємо про старт роботи з Rozetka. Впевнений, що від нашої синергії виграють усі, у першу чергу клієнти – мільйони українців, життя яких ми зробимо зручнішим” [29].

Відділення ТОВ «Джаст -Ін» називаються поштомаркетами — це маркетплейс, супермаркет послуг, в якому доступні як традиційні поштові послуги, так і фінансові — видача карток, оформлення страховок, кредитування тощо.

Загальні дані про ТОВ «Джаст -Ін» наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1 –Загальні дані ТОВ «Джастін –Ін»[29]

Найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Джасті –Ін»
Скорочена назва	ТОВ "ДЖАСТ ІН"
Код фірми	41567921
Дата реєстрації:	06 вересня 2017 р.
Адреса:	02090, м.Київ, Дніпровський район, вул. Бутлерова, будинок 1
Власність	Приватна
ПІБ керівника	Ковальчук Володимир Петрович
Основний вид діяльності:	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Стан:	зарєєстровано
Профіль	Поштові та кур'єрські послуги Кур'єрські послуги Експрес пошта Складські та експедиторські послуги



	Експедиторські послуги
Засновники/бенефіціари	Публічне закрите товариство «Закритий не диверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Холдинг Інвест» Розмір внеску до статутного фонду (грн.): 406000000.00
Кінцевий бенефіціарний власник: Частка права голосу:	Костельман Володимир Михайлович 51%

Місія: «Justin дарує час, надаючи безкомпромісний сервіс у зручних локаціях»[29].

Мета: «Зробити життя українців кращим. Ми прагнемо, щоб споживачі витрачали більше часу на важливі миттєвості життя, заощаджуючи час завдяки нам. Ми прагнемо максимально автоматизувати наші сервіси задля зручності та швидкості»[29].

Організаційна структура ТОВ «Джаст –Ін» наведена на рис.2.1.



Рисунок 1.2 Організаційна структура ТОВ «Джаст –Ін»[29]

Поштомаркети компанії ТОВ «Джаст –Ін» працюють з восьмої ранку до восьмої вечору, сім днів на тиждень. Переглянувши сайт компанії клієнт може ознайомитися з інформацією про роботу відділень компанії, час роботи, переглянути розміщення відділень на карті, переглянути новини, ознайомитися з послугами та розрахувати самостійно вартість послуги та термін доставки та відстежувати статус посилки.

Основними послугами ТОВ «Джаст -Ін» виступають:[29]

- перевезення відправлень між відділеннями;
- доставка замовлених товарів через інтернет-магазини;
- видача та оформлення клієнту банківських платіжних карток;

Додатковими послугами виступають:[29]

- зворотня доставка;
- перенаправлення посилки з одного відділення до іншого;
- упакування відправлення;

Формати відділень:

1. SMART— формат даного відділення являє собою максимальну кількість логістичних послуг при мінімальному розмірі відділення. Саме відділення може зберігати та тримати у себе до 100 посилок кожен день. Але, якщо відбувається перевантаження посилок на відділенні вони відправляються до складу «Сільпо». Що надає змогу не обмежувати можливості відділення[29].

2. OSR (Online Service Retail) — формат цього відділення представляє собою надання максимального комплексу послуг з логістики, перевезень посилок та інформаційно-фінансових послуг. На відділеннях OSR знаходяться три робочих місця та є обладнана приміщення, за допомогою якої клієнти можуть приміряти одяг, взуття, а також перевіряти справність електроприладів(замовлених товарів)[29].

3. Mini OSR (Mini Online Service Retail) — даний формат представляє собою найменший розмір відділення для надання всіх можливих послуг з логістики. На цьому відділенні може знаходитись до 100 посилок в день з

максимальною вагою 15 кг. Ці відділення частіше за все знаходяться на території(всередині) місцевих супермаркетів з мінімальною площею[29].

Компанія Justin – поєднує в собі делікіль напрямків, тобто їх послуги представляють собою звичні для всіх логістичні процеси : поштові перевезення та доставку, та додаткові фінансові послуги : видача та оформлення кредитних карток, продаж телефонних пакетів тощо.

Керівництво компанії ТОВ «Джаст –Ін» планує збільшити кількість відділень - до 2000 в 2020 році. Також компанія розглядатиме інші торгові мережі для відкриттів власних відділень. Для прискорення розвитку мережі Justin залучили компанію Retail & Development Advisor[29]

Компанія ТОВ «Джаст –Ін» також розглядає інші торгові мережі як місце для відкриття власних точок видачі. "Ми плануємо мати більше 1000 відділень в наступному році по всій Україні. Вже є рішення власників про вихід за рамки наших мереж, щоб стати більш доступними для наших споживачів ", - говорить директор В.П.Ковальчук[29].

Компанія ТОВ «Джаст –Ін» почала відкривати для себе міжнародний напрямок доставки з такими компаніями як : Amazon, eBay, Aliexpress та іншими популярними інтернет-магазинами. Для кращого розвитку свого проекту ТОВ «Джаст –Ін» в майбутньому планує тісно співпрацювати з великими логістичними компаніями, які вже давно заявили про себе, такі як: UPS, SF Express та InPost.

### **1.3 Логістичні компанії та їх методи оцінювання персоналу**

Якщо переглянути статистику можна помітити, що Україна активно розвиває саме ринок поштово-логістичних послуг.

В тому ж 2019 році розвивала себе мережа міні-відділень компанії Meest Express, які розпочали свою робочу діяльність у торговельних мережах АТБ, ЕКО маркет, Космо та інших. І вже на червень 2019 року було відкрито 163 відділень і обладнано 27 поштоматів. Статистика на 1 липня 2019 року становила 2736 поштових пунктів, туди входили 131 відділення та 2049 міні-

відділень і 556 поштоматів. Межера поштоматів продовжувала збільшуватися та розвивалася. Компанія Meest також не сиділа на місці і тісно співпрацювала з відомими мережами, як : ЖЖУК , Подорожник, Плюс Маркет, UA.KF, співпрацювали навіть з АЗС ОККО [28].

Одна з найпопулярніших компаній «Нова пошта», яка має майже 5700 відділень по всій території України, наміряються відкривати ще 1000 відділень в 2020 році. І розробити за наступні 5 років ще 6 інноваційних терміналів. Зараз такі термінали користуються попитом в Києві, Хмельницькому та Львові. Вже 2020 році автоматична обробка посилок стартуватиме в місті Харков та Дніпро[28].

Компанія вже в 2020 році збирається запускати пряму авіа поставку посилок з Львову до Києва. З 10 жовтня 2019 року компанія вже реалізувала в комерційному використанні послугу - «Авіадоставка» Львів-Дніпро-Львів.[28]

Відкриття логістичного оператора від компанії Zammler Group відбулося в аеропорту «Бориспіль», для можливості здійснення більш гнучкого і оперативнішого управління вантажним перевезенням для своїх клієнтів. Це було новим етапом реалізації стратегії на міжнародному рівні логістичних процесів для розвитку та активації авіаперевезень вантажу до всіх країн світу, в першу чергу, до Китаю, Америки, Німеччини та Індії[28]

Розглянута логістична компанія Justin – поєднує в собі декілька напрямків, тобто їх послуги представляють собою звичні для всіх логістичні процеси : поштові перевезення та доставку, та додаткові фінансові послуги : видача та оформлення кредитних карток, продаж телефонних пакетів тощо.

Компанія ТОВ «Джаст –Ін» – це новий оператор в сфері логістичної доставки, яка вже має понад 500 пошто маркетів, які пропонують сучасні і зручні способи для отримання та відправлення посилок. Клієнту не потрібно буде витратити додатковий час для відвідання поштових відділень – тепер пошто маркети розташовані прямо у супермаркетах та торгівельних центрах. Саме тому поштові відділення компанії Justin мають назву - пошто маркети.

Стрімкий розвиток логістичних компаній породжував конкуренцію між ними та стимулював до прагнення покращення роботи підприємства.

Кожна логістична компанія погоджується з тим, що управління персоналом полягає в сформуванні критеріїв кадрових рішень для окремих працівників або груп співробітників для створення продуктивного функціонування підприємства в цілому. Основою цих рішень як раз і виступає оцінка персоналу.

Вхідними даними оцінювання кадрів в логістичних компаніях виступають – формальні знання та довід роботи(анкетні дані). За основними напрямками оцінювання персоналу в логістичних компаніях поділяють на :

- оцінка (облік) результатів робочої діяльності;
- оцінка (аналіз) особистісних якостей.

Обидва показники напряму впливають на результат(підвищення тощо). [6, с. 105].

Серед основних методик оцінки персоналу, якими користуються логістичні компанії, можна виділити:

#### 1) Управління за цілями

Цей метод оцінювання найпоширеніший у використанні логістичними компаніями, оскільки працівники постійно отримують чітко поставлені задачі та розписаний план цілей, на заданий період, від їх безпосередніх керівників. Кожен виконаний пункт поставленої задачі має свою оцінку, за допомогою яких керівник формує шкалу рейтингів успішності виконання роботи працівника.

#### 2) Управління за досягненнями

При використанні даного методу логістичні компанії приділяють увагу саме визначенню певних факторів які будуть вказувати на результативність. Ведеться оцінювання всіх категорій працівників – від керівника до виробничого персоналу, за п'ятьма значеннями:

- знання роботи (чітке розуміння поставленої задачі);

- потреба в контролі від керівника над виконання роботи підлеглого(вказує на скільки старанний та відповідальний працівник);
- стиль роботи (чи працівник приймає обдумане рішення);
- ініціатива (чи має бажання працівник в саморозвитку);
- взаємодія (схильність до співпраці колективі) [11, с. 416].

### 3) Метод "360 градусів"

У процесі використання методу «360 градусів», де тест включає в себе - опитування самого працівника, його безпосереднього керівника, колег, а в деяких випадках і клієнтів оцінюваного робітника[22].

Основним критерієм взаємодії з підлеглими являється – зворотній зв'язок, де оцінюваний робітник отримує інформацію про рівень його компетентності. При використанні методу «360 градусів», оцінюваний працівник може порівняти свою точку зору з безпосередньо його колегами та керівництвом.

## 2 ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДЖАСТ ІН»

### 2.1 Моделі оцінки якості роботи персоналу

Безумовно, оцінка персоналу це трудомісткий процес, вимагає від керівництва постановки конкретних цілей і задач. Оцінку можна розбити на три етапи (рис.1.2):

- підготовчий, коли здійснюється попередня робота, виділяються цілі та завдання оцінки, планується результат проведення оцінки, визначається методологія дослідження;
- оцінка, коли здійснюється збір персональних даних з урахуванням поставлених цілей і завдань;
- аналіз даних, коли здійснюється виділення основного масиву даних і зіставлення його поставленим завданням. На цьому проміжку розглядається питання слабких і сильних сторін, а також здійснюються пропозиції щодо поліпшення якості роботи персоналу [5, с.402].

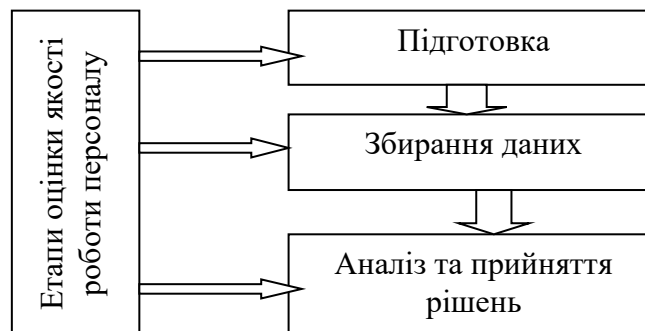


Рисунок 2.1 – Процес оцінки якості роботи персоналу[13]

Методами оцінки якості виступають показники, які вказують на якісні та кількісні характеристики, що дають змогу виміряти ступінь відповідності вимогам, заявленим в організації [14, с.360].

Дана система по своїй суті заявляє еталонний показник, який хоче досягти організація та прагнути зіставити наявні показники, а також

привести їх до максимально заявленому рівню. Еталонні показники необхідні при використанні в подальшому аналізі результатів дослідження. Вимоги до показників оцінки єдині для будь-якої організації та, як правило, полягають в наступному:

- вибрані критерії оцінки повинні бути максимально прості й зрозумілі, не тільки для людини, який оцінює, але і якого оцінюють;
- інформація, яка використовується для оцінки, повинна бути відкритою і доступною;
- результат оцінки тісно пов'язаний з системою заохочення, тобто працівник повинен розуміти, що це не марна трата часу, що він витягує з оцінки індивідуальну вигоду[15, с.67].

Для того щоб отримати правильні результати важливо заздалегідь визначити критерії оцінювання. У будь-якій компанії, як правило, використовують три групи показників: професійні, ділові якості та морально-психологічні. До них може бути додана четверта додаткова група. Найчастіше мова йде про особистісні якості співробітника. Існують і інші класифікації, засновані на особливостях того чи іншого критерію. Показник може бути загально організаційна (застосовним до всього колективу) або спеціалізованим (для певних посад), кількісним та якісним, об'єктивним і суб'єктивним, інтегральним або простим. Достовірність будь-якого аналізу залежить від того, наскільки чітко визначено його параметри.

При виборі критеріїв доцільно дотримуватися такої послідовності дій:

На першому етапі необхідно визначити критерії якості які будуть залежати від діяльності компанії, та сформулювати їх за професійними ознаками;

Далі для цих груп потрібно виділити найбільш істотні фактори діяльності;

Можливі характеристики необхідно оцінити по рівню важливості й кількості доступної інформації;



Отриманий перелік критеріїв слід розбити на групи й проаранжувати, щоб виявити основні та додаткові показники діяльності[12].

Метод оцінювання не виступає єдиним інструментом при оцінці ефективності, одну з ключових ролей відіграє якість виконання робіт та методи підвищення якості.

Спираючись на вже існуючі стандарти(ISO 9000) до основних причин контролю якості можна віднести появу браку в роботі та зниження задоволення якістю виконання роботи споживачів. В даному випадку посилення на стандарти ISO йде не випадково, справа в тому, що дана серія стандартів визначає якість кінцевого продукту, що не описуючи якість роботи персоналу. Незважаючи на це, можна зробити висновки, що модель оцінки якості товарів, можна розширити і оцінювати також необхідні послуги (роботи) за схожою схемою. Так, наприклад, є передумови до розгляду процесу оцінки якості товару поряд зі схожими показниками надання послуг (робіт), а показник задоволеності, які отримали товар або послугу, в обох випадках залишиться незмінним [16, с.54]

Існуючі критерії оцінювання якості роботи персоналу можна розділити на групи:

1. Загально організаційні та спеціалізовані критерії. Загальна оцінка включає в себе ті показники, які є універсальними при обліку якості будь-якого виду роботи: виконання в зазначений час своєї роботи, дисципліна, дотримання внутрішніх регламентів та розпорядку робочого дня і т.д. Ці критерії вказані в колективному трудовому договорі та поширюються на всі категорії працівників.

2. Кількісні та якісні критерії. Для автоматизованої обробки результатів якості роботи можна використовувати тільки кількісні оцінки. З цією проблемою керівник може зіткнутися, якщо йому доводиться працювати з великою кількістю людей. В усній характеристиці можна описати всі якості працівника, але їх складно перевести в автоматизовану форму. Для цього слід розробити оцінки якісних характеристик в діапазоні від «робота виконана

відмінно» до «якість роботи незадовільна» і створити проміжні показники за цією шкалою[22, с.64].

Таким чином, можна перевести в числові значення такі показники, які, на перший погляд, піддаються тільки якісній оцінці. Наприклад, доброзичливість працівника (дуже важлива якість при роботі з клієнтами), стресостійкість (необхідна при роботі в відділі реклаमाцій), здатність до аналітичного мислення (потрібна для якісної обробки великих обсягів інформації) і т.п. Після цього начальник може сміливо вибудовувати шкалу необхідних особистісних якостей для роботи на тому чи іншому місці і використовувати її для прийому людей на роботу. Крім того, подібна форма оцінки якості роботи дає змогу сформуванню та використувати алгоритм для створення колективу людей з урахуванням їх кваліфікації, особистих якостей і сумісності на робочих місцях.

3. Якість роботи - це складна комплексна категорія, яка складається з груп більш простих елементів.

Дві великі групи:

- об'єктивна оцінка;
- суб'єктивна оцінка.

Об'єктивна оцінка може бути виконана для конкретної матеріальної величини і не залежить від особистості контролера. Різниця в об'єктивних оцінках може бути тільки на величину похибки фізичного вимірювального приладу. [15, с.98].

Друга група показників дає змогу оцінити якість роботи, яка не може бути виміряна в сантиметрах або кілограмах, але тим не менше має дуже важливе значення для розвитку фірми. Тут мова йде в основному про професійні якості керівного складу, в тому числі і топ-менеджменту. Керівник не є виробником товару, але створює умови і передумови для їх виникнення.

Наскільки грамотно і ефективно він це робить, можна реалізувати аналізом експертних оцінок. Експерт - це людина, яка має досвід роботи або

аналізу роботи в певній сфері економіки та на підставі свого досвіду може проводити аудит якості управління тим чи іншим підприємством.

Принципова відмінність методу експертних оцінок від прямих вимірювань полягає в його суб'єктивності, тобто думки двох різних експертів можуть відрізнятись.

4. Інтегральні та прості критерії. Оцінка роботи може включати в себе один вимірюваний параметр або кілька. Залежно від цього критерії оцінки поділяються на прості та інтегральні значення.

Прості значення використовуються для виведення середніх показників великого обсягу роботи або великої кількості співробітників. Наприклад, тривалість робочого дня, продуктивність праці, кількість порушень дисципліни за певний календарний інтервал і т.п.

Робота з простими критеріями зводиться до розрахунку середніх значень і рідше потрібна для розрахунку інших статистичних величин (дисперсія, розподіл і т.п.). Зведення простих величин в комбінацію із заданою вагою кожного параметра дає інтегральну оцінку якості роботи[9, с.78].

Інтегральні оцінки необхідні для більш ретельного аналізу якості виконуваної роботи. Прості оцінки не завжди дають можливість зрозуміти, чому відбуваються ті чи інші процеси.

Інтегральна оцінка може включати в себе дуже велику кількість простих (первинних) показників, причому кожен з них може мати певний ступінь впливу на якість роботи.

Внесок кожного елемента в загальну оцінку повинен бути врахований шляхом перемноження на коефіцієнт, що відповідає його вазі в загальному результаті. Це вже завдання керівника як експерта - оцінити, що важливо для досягнення поставлених завдань у відділі і наскільки що важливо, а що другорядне. Ще одна особливість інтегральних показників полягає в тому, що для їх підвищення можна управляти різними складовими[4, с.63].

Наприклад, для збільшення продуктивності праці можна набрати працівників з більш високою кваліфікацією, можна збільшити ритмічність роботи або скоротити кількість простоїв. Таким чином, керівник може компенсувати слабкі місця за рахунок переваг в інших аспектах.

Можна виділити дві основні групи методів оцінювання якості роботи персоналу: індивідуальний метод та груповий(табл..2.1).

Таблиця 2.1 – Методи оцінки якості роботи персоналу[3]

Методи	Методики
Індивідуальної оцінки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Опитувальні анкети;</li> <li>- Анкети з певними характеристиками;</li> <li>- Рейтингова оцінка ситуацій які відбуваються під час;</li> <li>- Експертна оцінка;</li> <li>-Оцінювання методом зроблено: «правильного» чи «неправильного»;</li> <li>- Рейтинг поведінки;</li> <li>- Рейтинг по виконаним.</li> </ul>
Групової оцінки	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Рейтинг від найліпшого до найгіршого працівника за певними характеристиками;</li> <li>- Порівняння по парах;</li> <li>- КТУ (коефіцієнт який вказує на трудову активність, та загальний вклад з виконання роботи).</li> </ul>

Щоб отримати продуктивний результат оцінки якості праці персоналу необхідно використовувати комплексний підхід. Як правило, використання одного методу не дає достовірних результатів. Для більш точного аналізу рекомендується використовувати в сукупності кілька різних способів. Обрана методика повинна забезпечувати максимальну об'єктивність вимірювання конкретних критеріїв. В процесі необхідно якомога детальніше описувати кількісну і якісну інтерпретацію того чи іншого показника.

Методики групової оцінки якості праці персоналу дозволяють порівняти ефективність працездатності робітників усередині групи між собою.

Крім того, в окрему групу можна виділити методики, що дозволяють оцінити потенціал підлеглих:

- Центри оцінки персоналу (комплексна технологія, яка використовує критерії та показники ефективності);
- Тести на профпридатність (виявлення психофізіологічних якостей, важливих для виконання певної роботи);
- Загальні тести здібностей (аналізування особистих якостей);
- Біографічні тести (вивчення сімейних відносин, характеру освіти, головних потреб і інтересів);
- Психодіагностика в оцінці якостей персоналу (особистісні тести, що показують на тип поведінки людини);
- Інтерв'ю (збір інформації про досвід і рівень знань на підставі особистої бесіди з експертом)[3, с.84].

Отже, оцінка якості роботи персоналу завжди спрямована на підвищення ефективності кадрового ресурсу, підйом продуктивності і якості роботи. Незважаючи на велику трудомісткість цієї процедури, своєчасний і регулярний аналіз стану персоналу компанії здатний вплинути на управлінські процеси. Керівництво, яке знає здібності та потенціал своїх підлеглих, здатне більш ефективно управляти колективом, а значить, не тільки зберігати свої позиції на ринку, але і розвивати компанію.

## **2.2. Аналіз персоналу ТОВ «ДЖАСТ ІН»**

Основним капіталом ТОВ «Джаст –Ін» є його професійні кадри, адже завдяки професіоналізму персоналу досліджувана компанія може так активно розвиватись.

Працівники відділень підпорядковуються Керівнику мережі відділень. У компетенції Керівника мережі відділень знаходяться вирішення всіх питань пов'язаних з роботою відділення.

Структурна схема управління діяльністю мережі зображена на рис.2.2.



Рисунок 2.2 Схема управління діяльністю мережі ТОВ «Джаст –Ін»[29]

Оператори працюють по графіку два через два дні. Відділення працює за встановленим графіком роботи:

Протягом дня оператор має можливість в певний час використати технічну перерву по 10 хв (не частіше ніж один раз на 2 години робочого часу).

Під час технічної перерви:

Для формату відділень OSR та OSR mini встановлюється табличка «Технічна перерва 10 хв» із вказанням номеру телефону оператора;

Для формату відділень Smart вмикається електронна заставка на екрані «Технічна перерва 10 хв» із вказанням номеру телефону оператора (як встановити електронну заставку описано у ІС-009 Налаштування екранної заставки). [29]

Прийом їжі здійснюється на робочому місці без закриття відділення у відсутності Клієнтів на обслуговуванні.

Якщо під час обідньої перерви звернувся Клієнт або прибула інкасація, оператор повинен змістити перерву для здійснення процесу інкасації, надання послуг Клієнту або приймання-передачі відправлень перевізнику.

Усі працівники повинні приходити на своє робоче місце за 15 хвилин до відкриття і підготувати його до робочого дня: включити комп'ютер, запустити Інформаційну систему, відкрити касову зміну не пізніше встановленого графіку роботи відділення.

На рис.2.3. наведено структуру персоналу компанії за департаментами.

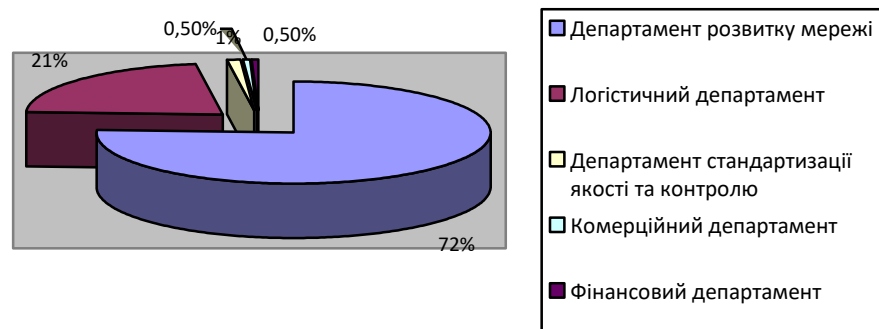


Рисунок 2.3 Структура персоналу ТОВ «Джаст –Ін» за департаментами[29]

Кадровий персонал ТОВ «Джаст –Ін» складається з адміністративно управлінського персоналу, основного виробничого та допоміжного персоналу.

В таблиці 2.2 проаналізуємо структуру кадрового складу ТОВ «Джаст –Ін» за 2018-2019 роки.

Таблиця 2.2 – Кадровий склад ТОВ «Джаст –Ін»[29]

Категорії персоналу	2018		2019		Відхилення 18/19	
	люд.	%	люд.	%	люд.	доля, %
Адміністративно-управлінський персонал	62	8,0	101	7,9	39	62,9
Виробничо -оперативний персонал (основний)	676	87,2	1106	87,4	430	63,6
Допоміжний персонал	37	4,8	59	4,7	22	59,4
<b>Разом</b>	<b>775</b>	<b>100</b>	<b>1266</b>	<b>100</b>	<b>491</b>	<b>63,3</b>

Частка управлінського персоналу невисока, на кінець 2019 року склала 7,9% проти 6,7% у 2018 році, частка допоміжного персоналу теж невисока – у 2019 році 4,7% проти 4,1% у 2018 році. При цьому, найбільше збільшилась

чисельність основного виробничого персоналу, загалом на 430 осіб, або на 63,6%, управлінський персонал збільшився на 39 осіб, або на 62,9%, допоміжний персонал збільшився на 22 особи, або на 59,4%.

Наглядно динаміку структури кадрового складу ТОВ «Джаст –Ін» за 2018-2019 роки зобразимо на рис.2.4.

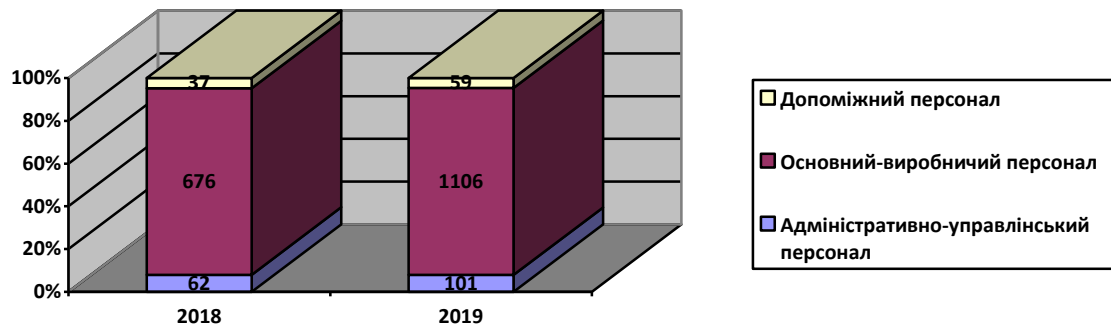


Рисунок 2.4 Структура кадрового складу ТОВ «Джаст –Ін» за 2018-2019 роки, осіб [29]

Як бачимо на рис.2.4, досліджувана компанія ТОВ «Джаст –Ін» має оптимальну структуру кадрового складу, де майже 90% складає основний виробничий персонал, частка управлінського та допоміжного персоналу невисока, і не зважаючи на збільшення персоналу структура його суттєво не змінилась.

Для повної характеристики персоналу ТОВ «Джаст –Ін» нам потрібно проаналізувати персоналу за освітою та віком в динаміці. Основні дані та їх порівняння зведемо в таблицю 2.3.

У досліджуваній компанії ТОВ «Джаст –Ін» основний персонал має вищу освіту, у 2018 році чисельність персоналу з середньою спеціальною освітою складала 172 особи, у 2019 році вже 233 особи, з вищою освітою у 2018 році працювало 339 осіб, а у 2019 році вже 703 особи, із загальною середньою освітою у 2018 році працювало 264 особи і у 2019 році працювало 340 осіб. За віковим складом. з середньою спеціальною освітою переважає персонал віком від 30 до 45 років -742 особи у 2019 році, також дана вікова група переважає і з вищою освітою.



**Характеристика персоналу за освітою та віком на ТОВ «Джаст –Ін»[29]**

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.		Частка в загальній кількості, %	
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік
До 30 років	98	203	134	165	34	76	266	444	34,4	35,1
Від 30 до 45	208	466	38	68	207	218	453	742	58,4	58,6
Від 45 до 55	33	34	-	-	23	46	56	80	7,2	6,3
Понад 55	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	339	703	172	233	264	340	775	1266	100	100
Середній вік. років	34,5	34,8	38,7	38,8	32	32	35,0	35,2	35,0	35,2

В той же час, частка персоналу віком до 30 років на кінець 2019 року склала 35,1% проти 34,4% у 2019 році. Середній вік персоналу у 2018 році склав 35 років, у 2019 році -35,2 роки.

Наглядно структуру персоналу за освітою ТОВ «Джаст –Ін» за 2018-2019 роки зобразимо на рис.2.5.

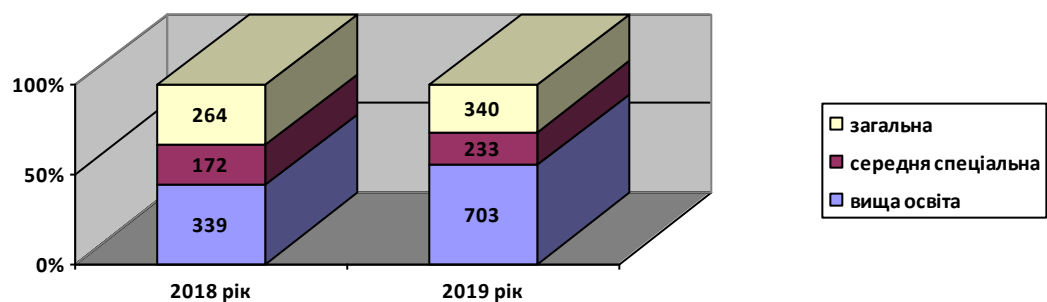


Рисунок 2.5 Структура персоналу ТОВ «Джаст –Ін» за освітою за 2018-2019 роки, осіб.[29]

Як бачимо на рис.2.5 основний склад персоналу ТОВ «Джаст –Ін» має вищу освіту, що і зумовлює високий професіоналізм досліджуваної компанії.

Отже, на кінець 2019 року у компанії ТОВ «Джаст – Ін» працювало 1266 осіб, проти 775 осіб на кінець 2018 року, переважну частку персоналу складає персонал з вищою освітою, середній вік персоналу на кінець 2019 року склав 35,2 роки. Частка управлінського персоналу в межах 8%, основного більше 87%, допоміжний персонал – біля 5%.

### 2.3. Методи оцінки якості роботи персоналу ТОВ «ДЖАСТ ІН»

У ТОВ «Джаст – Ін» значна увага приділяється кар'єрному розвитку персоналу, а саме розвитку індивідуальних професійних навичок співробітників.

Професійний розвиток персоналу ТОВ «Джаст – Ін» засновано на виявленні потреб компанії в кадрах і аналізі кваліфікації, досвіду і побажань самих співробітників, які фіксуються в ході проведення кар'єрних інтерв'ю і процедури оцінки персоналу. ТОВ «Джаст – Ін» дає можливість розвиватися як в рамках поточної професії, так і в нових сферах діяльності.

Навчання персоналу починається з першого дня роботи, на робочому місці, у відділенні і складає п'ять днів. Допоміжним інструментом в навчанні являється Адаптаційний лист Оператора в якому є параметри навчання.

У навчанні використовуються різні заходи і форми – табл..2.4.

Таблиця 2.4 – Заходи та форми навчання у ТОВ «Джаст – Ін»[29]

Заходи	Форма проведення
Навчання Оператором –наставником	Навчання на робочому місці під наглядом Наставника
Самостійне навчання	Вивчення стандартів роботи, інструкцій, методичних матеріалів
Очне навчання	Тренінги. Стандарти та обслуговування. Інформаційна система

Оператор – стажер та Оператор наставник ставлять підписи, підтверджуючи надання та отримання інформації. На 25 день стажування Оператор – стажер здає тест, прохідним балом якого є 85% вірних відповідей. Випробувальний термін не може перевищувати 30 днів.

Так як досліджувана компанія працює фактично лише два роки процедура оцінки якості роботи персоналу ТОВ «Джаст – Ін» формалізована, і поширюється на всі підрозділи компанії та призначена для всіх співробітників і керівників усіх рівнів, починаючи від операторів і закінчуючи директорами Департаментів.

Мета реалізації Процедури оцінки у ТОВ «Джаст – Ін»:

1. Проаналізувати результати діяльності співробітників за минулий період.
2. Оцінити знання та навички співробітників.
3. Визначити план професійного і кар'єрного розвитку.
4. Сформувати план діяльності на майбутній період і індивідуальні цілі для кожного співробітника [29].

Предметом оцінки є рівень ефективності діяльності, а також ступінь розвитку професійних і корпоративних компетенцій.

Цикл оцінки починається з моменту постановки цілей на звітний період і закінчується оцінкою результатів в кінці цього періоду. На початку звітного періоду (початок року) керівник ставить цілі співробітникам свого підрозділу у відповідності зі стратегією і планами ТОВ «Джаст – Ін».

Постановка цілей на рік проводиться з 17 січня по 28 лютого. У постановці на наступний рік беруть участь всі співробітники [29].

Постановка цілей проводиться з кожним новим співробітником, які приходять до відділу протягом року, щоб в кінці року можна було об'єктивно оцінити роботу кожного працівника.

Співробітник і керівник отримують по електронній пошті повідомлення від Відділу навчання та розвитку персоналу про початок процедури постановки цілей, яке дає доступ до електронних форм, розташованих на внутрішньокорпоративному HR-порталі.

Керівник формує індивідуальні цілі для кожного співробітника, виходячи з цілей підрозділу.

Для кожної поставленої мети керівник визначає вагу виходячи з пріоритетів. Вага проставляється в процентах, від 0 до 100 з таким розрахунком, щоб сума по всіх цілях становила в результаті 100%.

Співробітник і керівник під час особистої зустрічі обговорюють цілі і майбутні проекти, погоджують цілі і критерії оцінки цілей. Під час зустрічі керівник і співробітник повинні переконатися в тому, що у них єдине розуміння цілей і критеріїв успішності їх виконання. Після остаточного узгодження цілей керівник схвалює процедуру постановки цілей на HR-порталі в термін до 28 лютого.

Співробітник роздруковує форми в 3-х примірниках, ставить в них свій підпис і передає на підпис керівнику. Один екземпляр форми з підписами передається по внутрішній пошті в Відділ навчання та розвитку персоналу. По одному примірнику форм залишаються у співробітника і керівника.

Протягом всього року керівник підрозділу здійснює моніторинг виконання завдань співробітником відповідно до поставлених йому цілей і дає зворотний зв'язок співробітнику в міру виконання завдань.

При необхідності керівник здійснює коригування завдань і діяльності підлеглого за допомогою особистих зустрічей. Зміна та / або коригування цілей відбивається в оціночних формах.

В кінці року керівник проводить оцінку рівня досягнення цілей і ступеня розвитку компетенцій, необхідних для даного рівня посади підлеглого.

Рівень розвитку компетенцій впливає на ефективність роботи і досягнення результату співробітником. Оцінка діяльності за минулий рік проводиться в кінці кожного року з 17 листопада по 17 січня.[29]

У процедурі оцінки беруть участь:

- 1) всі співробітники, що приступили до роботи у ТОВ «Джаст –Ін» до 1 вересня поточного року;
- 2) співробітниця, що вийшли з декретної відпустки до 1 вересня поточного року;

3) якщо співробітник був переведений в інший відділ після 1 вересня поточного року, то оцінку діяльності проводить попередній керівник, а постановку завдань - новий.

Результати оцінки діяльності і рівня розвитку компетенцій співробітників є основою для Департаменту управління персоналом при прийнятті рішень щодо перегляду компенсації і плануванні розвитку та кар'єри працівника.

Співробітник і керівник отримують по електронній пошті повідомлення від Департаменту управління персоналом про початок щорічної процедури оцінки, яке дає доступ до електронних оцінних форм.

При оцінці результатів співробітник і керівник аналізують, ґрунтуючись на фактичній інформації, рівень досягнення поставлених співробітнику цілей (кількісних і / або якісних), проекти, в яких брав участь співробітник, основні досягнення та помилки при виконанні цілей.

Співробітник і керівник заповнюють оціночні форми, потім призначають дату оціночного інтерв'ю.

Співробітник і керівник зустрічаються для проведення оціночного інтерв'ю, в ході якого підводяться підсумки роботи за оцінюваний період, відбувається обмін думками і узгоджуються всі питання, що стосуються діяльності співробітника.

Під час проведення оціночної співбесіди керівник і працівник обговорюють результати, досягнуті працівником за звітний період; компетенції працівника включаючи факти, що підтверджують їх наявність або відсутність; фактори, що вплинули на досягнуті результати і робочу поведінку.

Під час оціночної зустрічі взаємодія здійснюється за допомогою діалогу керівника і співробітника. Керівник дає зворотний зв'язок співробітникові про результати його роботи по досягненню цілей, виділяє його досягнення і слабкі сторони діяльності, позначає можливості

професійного і кар'єрного розвитку і навчання. Співробітник висловлює свої очікування щодо взаємодії з керівником, подальшого професійного розвитку.

В результаті співбесіди керівник і співробітник повинні дійти згоди щодо відповідності фактичних компетенцій і результатів необхідному рівню і узгодити підсумкову оцінку.

За підсумками інтерв'ю співробітник і керівник вносять необхідні зміни в оціночні форми. У встановлені терміни проведення оцінки коригування форм можливе необмежену кількість разів.

Коли форми остаточно узгоджені і відредаговані, керівник завершує процедуру оцінки на HR-порталі натисканням кнопки.

Після завершення процедури форми стають недоступними для редагування.

Співробітник друкує форми в 3-х примірниках, ставить в них свій підпис і передає на підпис керівнику. При необхідності свої коментарі в оціночних формах можуть залишити функціональний керівник співробітника або керівник другого рівня. Коментарі вносяться вручну на роздрукованих формах у відповідних полях.

Один з оригіналів оціночних форм з підписами передається по внутрішній пошті в Відділ навчання та розвитку персоналу. По одному примірнику форм залишаються у співробітника і керівника.

На підставі результатів оцінки, а також з урахуванням фактів, які вплинули на такий результат, керівник розробляє коригувальні дії, спрямовані на поліпшення результатів роботи і підвищення компетентності працівника.

Також на підставі результатів оцінки і з урахуванням бажань і прагнень працівника, а також вимог компанії ТОВ «Джаст –Ін» планується індивідуальний розвиток працівника і / або його кар'єрний план.

Підсумкова оцінка складається з оцінки корпоративних і професійних компетенцій, ділової поведінки та досягнутих результатів і дозволяє визначити, наскільки співробітник досяг цілей, розвинув навички та вміння.

При проставленні загальної оцінки враховується кількість виконаних завдань, їх пріоритетність і важливість, якість роботи, вплив виконання завдань на загальні результати підрозділу і компанії ТОВ «Джаст –Ін».

Компанія застосовую ще декілька додатковиз методів оцінки та перевірки якості роботи своїх працівників, а саме це[10]:

#### 1. Таємний покупець.

Переваги методу в тому, що він дозволяє оцінити фактичне виконання стандартів обслуговування клієнтів, а також такі якісні характеристики як:

- здатність налагоджувати контакт і виявляти потреби клієнта;
- стресостійкість, поведінка в конфліктних ситуаціях;
- перевірка всіх стандартів роботи, та правильність їх виконання;

#### 2. Таємний дзвінок.

Мета таємного клієнта - перевірити якість роботи співробітників, які контактують з клієнтами віддалено: по телефону, електронній пошті, в форматі онлайн-заявки, живого чату, через месенджер та інші сучасні методи комунікації.

#### 3. Відео спостереження.

На всіх відділеннях ведеться відеоспостереження, при будь яких непередбачених ситуаціях з клієнтами, працівником, все що відбувається буде записуватися на відео.

#### 4. Відгуки клієнтів.

На підставі оцінок Департамент управління персоналом разом з керівниками підрозділів приймає рішення про:

- 1) зарплати і преміювання на основі оглядів ринку праці та з урахуванням показників прибутку групи і ТОВ «Джаст –Ін»;
- 2) кар'єрі співробітника з урахуванням планів організаційного розвитку і стратегічних завдань ТОВ «Джаст –Ін»;
- 3) плани розвитку компетенцій співробітника [29].

Управлінські рішення, прийняті за підсумками оцінки персоналу та пов'язані зі зміною посади і / або компенсації співробітника, узгоджуються з

Департаментом управління персоналом, а саме, пропозиції щодо зміни посади або компенсації співробітників керівник підрозділу направляє у Відділ кадрового адміністрування. Пропозиції про зміну посади і / або компенсації спрямовуються в форматі і в терміни, встановлені Відділом кадрового адміністрування.

При відкритті вакансій у інших департаментах компанії, у першу чергу розглядаються кандидати з кадрового резерву.

За період з 01.01.2018 року по 31.12.2019 року 106 працівників були переведені на виші посади. Зокрема:

- департамент розвитку мережі – 76 співробітників;
- логістичний департамент – 22 співробітника;
- департамент стандартизації якості і контролю -6 співробітників;
- фінансовий департамент – 1 співробітник;
- департамент комерційної діяльності – 1 співробітник.[29]

ТОВ «Джаст –Ін» прагне створити таку корпоративну культуру, в якій панує атмосфера взаємодопомоги і співпраці, відповідальності і орієнтованості на результат, де кожен прагне зробити усе можливе, щоб компанія могла досягти найкращих стандартів обслуговування клієнтів.

Отже, професійний розвиток засновано на виявленні потреб компанії в кадрах і аналізі кваліфікації, досвіду і побажань самих співробітників, які фіксуються в ході проведення кар'єрних інтерв'ю і процедури оцінки персоналу. ТОВ «Джаст – Ін» дає можливість розвиватися як в рамках поточної професії, так і в нових сферах діяльності. Так як досліджувана компанія працює фактично лише два роки процедура оцінки якості роботи персоналу ТОВ «Джаст – Ін» формалізована, і поширюється на всі підрозділи компанії та призначена для всіх співробітників і керівників усіх рівнів, починаючи від операторів і закінчуючи директорами Департаментів.



## **3 МОДЕЛЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯКОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ДЖАСТ ІН»**

### **3.1 Алгоритм оцінки ефективності роботи співробітників**

Є безліч методів і критеріїв для оцінки ефективності діяльності співробітників. Вибір найоптимальнішого залежить від специфіки роботи підприємства та посадових обов'язків кожного працівника.

Оцінити ефективність якості роботи працівників, можна за допомогою наступного алгоритму:

#### **1) Підготовка**

Щоб розуміти від чого відштовхуватися, необхідно мати якийсь еталон, на який можна рівнятися при оцінці. Таким еталоном може виступати посадова інструкція.

Необхідно проаналізувати існуючу посадову інструкцію, документи, записи, електронні листи і будь-які інші дані, які дозволять зробити висновки про ефективність роботи співробітника. Також потрібно поговорити з керівником співробітника, його колегами, якщо це можливо, це також надасть додаткову інформацію.

Також потрібно враховувати умови роботи. Чи не було якихось непередбачених обставин, наприклад, недооцінена складність завдання або зміна пріоритетів? Можливо, саме це завадило співробітникові досягти поставлених цілей і проявити свої здібності.

Яких успіхів вдалося досягти компанії і який був внесок даного співробітника? Чи привело до успіхів правильне застосування співробітником ключових навичок?

#### **2) Аналіз цілей і ключових навичок**

Порівняйте поточні показники з бажаними або з певними в посадовій інструкції. Якщо є видимі результати роботи, підкріпите ці дані конкретними прикладами і визначте їх значимість:

- Чи були бажані показники досягнуті / перевищені?

- Чи були цілі досягнуті завдяки тому, що співробітник працював понаднормово?
- Чи зіграв співробітник ключову роль в досягненні цілей команди/компанії/підрозділу?

Якщо видимих результатів роботи немає, необхідно відштовхуватися від наступних факторів які можуть на них впливати:

- відсутність необхідного обладнання;
- занадто великий обсяг завдань;
- нечітка поставлено завдання;
- відсутність необхідних ресурсів.

Якщо співробітнику важко дається виконання робочих завдань, а цілі не досягаються, варто задуматися про організацію додаткового навчання або курсів підвищення кваліфікації.

### 3) Обговорення

Всі висновки, які вам вдалося зробити в ході аналізу, потрібно обговорити з самим співробітником. Необхідно обговорити з працівником його позитивні сторони, а також звернути увагу на виникненні труднощі і урахувати його відповіді. Це допоможе вам виявити проблеми та зрозуміти, як до них ставиться сама людина: чи хоче він їх вирішувати, які шляхи вирішення він бачить, що б він хотів змінити.

### 4) Рекомендації

Спираючись на дані, які ви отримали в ході обговорення з співробітником, його керівником та колегами, складіть список рекомендацій, які могли б підвищити продуктивність.

Коментарі про виконану роботу потрібні, щоб забезпечити зворотний зв'язок. Спираючись на коментарі, співробітник зможе оцінити свої слабкі та сильні сторони і направити зусилля в потрібне русло.

Коментарі повинні описувати такі моменти:

- наскільки часто (регулярно/послідовно) співробітник демонстрував професіоналізм і ключові навички;

- що працівник покращився за період оцінки;
- що працівнику потрібно вдосконалювати;

### **3.1.1 Опис показників ефективності**

Основним аспектам котрим потрібно приділяти увагу в оцінюванні показників ефективності якості роботи потрібно виділити:

#### **1) Відвідуваність**

Насамперед потрібно звернути увагу на те, чи з'являється взагалі співробітник на роботі. Стежте за часом приходу-відходу і відлучки. Якщо хтось із команди приходить занадто пізно, надовго залишає робоче місце, йде раніше покладеного або бере лікарняні без достатніх підстав, він явно не прагне працювати в повну силу. Пам'ятайте, що погана відвідуваність може бути викликана не тільки банальною лінню, але і більш серйозними причинами - відсутністю мотивації, проблемами зі здоров'ям або емоційним вигоранням.

Ухилення від робочих обов'язків може загострити обстановку в колективі. Інші співробітники будуть вимушені брати на себе додатковий тягар в нових обов'язках або повністю перейняти на себе всю відповідальність та не виконані задачі відсутнього працівника.

#### **2) Готовність допомогти**

Готовність допомагати один одному - ключовий елемент командної роботи. Працювати над складними завданнями спільно куди більш ефективно, ніж намагатися перевернути гори поодинці.

#### **2) Уміння планувати**

Всі члени команди повинні закінчувати роботу вчасно. Вони повинні вміти керувати часом і ресурсами і правильно розставляти пріоритети, щоб виконувати роботу максимально ефективно.

Звертайте увагу на зірвані терміни і роботу, якість якої постраждало через її занадто поспішного виконання з метою встигнути в термін. Це допоможе зрозуміти, наскільки ефективно працює співробітник. Також

важливо враховувати кількість часу, проведеного на роботі: якщо людина постійно і багато переробляє, варто поговорити з ним про планування часу.

### 3)Ініціативність

Ініціативність - це індикатор залученості в роботу. Виявлення найбільш ініціативних співробітників важливо для зростаючих компаній, в яких постійно створюються нові робочі місця і потрібно швидко перерозподіляти людські ресурси. Для максимально ефективної роботи нового відділу його краще укомплектувати самими ініціативними кадрами. Вони зможуть самі бачати робочі цілі та вживають заходи для їх досягнення.

Щоб визначити найбільш ініціативних членів вашої команди, потрібно фіксувати кожен раз, коли співробітник бере на себе ініціативу в роботі.

### 4)Якість

Якість роботи - найважливіший, але в той же час самий складний для вимірювання показник ефективності. Співробітники, які націлені на якість і по-справжньому залучені в робочий процес, швидше за все, покажуть вищий результат. Ця залученість і може стати критерієм якості.

При вимірюванні ефективності дуже важливо максимально відкрито спілкуватися з командою. Працівники повинні знати, що саме ви вимірюєте і отримувати зворотній зв'язок про результати. Таким чином, кожен співробітник буде знати, яке його положення в колективі.

## **3.2 Опис документації по оцінюванні персоналу**

Вдосконалення та підбір персоналу являється головним завданням керівного складу підприємства. Саме для цього підприємства використовують введення документації, яка описує основні характеристики, якими повинен володіти працівник для успішності виконання роботи на посаді яку він займає. Цими документами виступають – кваліфікаційні карти та карти компетентності (портрет еталонного співробітника).

Кваліфікаційна карта – це заздалегідь підготовлені кваліфікаційні характеристики або посадові інструкції (освіта, знання іноземних мов, вміння

працювати за ПК і т.д.), тобто опис критеріїв якими повинен володіти еталонний працівник, який займає ту чи іншу посаду. Кваліфікаційна карта виступає полегшенням при підборі кадрового складу, оскільки вона вказує на чіткий перелік потрібних кваліфікаційних характеристик якими повинен володіти потенційний працівник. А також, за допомогою кваліфікаційної карти можна отримати структуровану оцінку по кожній з характеристик і порівняти ці оцінки між різними кандидатами. В основному цей метод зосереджує увагу на формальних характеристиках (минулому кандидата).

Карта компетенції – це портрет ідеального співробітника. Ця карта представляє собою особистісні характеристики людини, до виконання тих чи інших робочих функцій, такі як: здатність працювати в групі, робочому колективі, тип поведінки, нестандартне мислення, робоча дисципліна. Наживою частиною є детальний опис компетенцій, тобто пояснення кожного пункту портрета ідеального працівника. При оцінюванні кандидата карту компетенції використовують як кваліфікаційну карту - компетенції кандидата порівнюють з компетенціями ідеального працівника.

Сама компетенція виступає проявленням якостей людини, які дозволяють працівникові виконувати професійні функції. Компетенція – це характеристика людини, а не характеристика посади. Працівник повинен продемонструвати власні компетенції на практиці, вони й будуть служити основою для винагороди.

Саме питання професійних знань і компетенцій впливає на систему плати, і орієнтує працівників на вдосконалення навичок, здобуття нових знань, що забезпечить підвищення якості роботи колективу в цілому. В сучасному світі, де технологічні нововведення з легкістю копіюють і швидко старіють, а цей фактор є важливим для конкурентноспроможності, саме кваліфікація співробітників виступає фактором котрий неможливо скопіювати. Добре освічений, але погано працюючий працівник буде отримувати більш високу зарплату, ніж передовий співробітник, що володіє обмеженою кваліфікацією.

### 3.3 Моделювання карт компетентності та математичний розрахунок якості роботи працівників компанії ТОВ «ДЖАСТ ІН»

Провівши аналіз кадрового складу, де основну роль відіграє виробничий персонал, адміністративно-керівний персонал та робітники технічної підтримки, розроблятися карти компетентності будуть саме для цих категорій персоналу.

Таблиця 3.1 – Кадровий склад ТОВ «Джаст –Ін»[29]

Категорії персоналу	2018		2019		Відхилення 18/19	
	люд.	%	люд.	%	люд.	доля, %
Адміністративно-управлінський персонал	62	8,0	101	7,9	39	62,9
Виробничо -оперативний персонал (основний)	676	87,2	1106	87,4	430	63,6
Допоміжний персонал	37	4,8	59	4,7	22	59,4
<b>Разом</b>	<b>775</b>	<b>100</b>	<b>1266</b>	<b>100</b>	<b>491</b>	<b>63,3</b>

Розглянувши статистику кадрового складу (таб.3.1), можна помітити, що основною силою виступають саме оператори поштового зв'язку, компанія значну більшість уваги приділяє саме операторам, оскільки вони взаємодіють з клієнтами на пряму, кожен день.

Таблиця 3.2 – Карта компетентності оператора поштового зв'язку

Показник компетентності	Критерії оцінювання показника	Періодичність оцінювання		
		Щоденно	Щотижня	Щомісяця
Дотримання розпорядку дня	Час спізнення на роботу, хвилин	+ (абсолютний показник)	+ (середній показник)	+ (середній показник)
	Кількість спізень	-	+ (абсолютний та середній показник)	+ (абсолютний та середній показник)
	Кількість використаних перерв	+ (абсолютний показник)	+ (середній показник)	+ (середній показник)
Виконання робочих обов'язків	Прийняття посилок (час в хвилинах, кількість посилок)	+ (тричі на день)	+ (середні показники)	+ (середні показники)
	Відвантаження	+	+	+

	посилок (час в хвилинах, кількість посилок)	(тричі на день)	(середні показники)	(середні показники)
	Прийняття посилки від клієнта (час обслуговування в хвилинах, якість обслуговування)	+ (час оцінюється для кожного прийняття, якість вибірково за згодою з клієнтом)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)
	Видача посилки клієнту (час обслуговування в хвилинах, якість обслуговування)	+ (час оцінюється для кожного прийняття, якість вибірково за згодою з клієнтом)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)
	Ведення касової документації (кількість помилок, грошове визначення в грн. )	+	+ (середні, кращі та гірші показники за період)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)
	Результати тестування (бал)	-	-	+
<b>Зворотній зв'язок</b>	Повідомлення керівника про статус посилок, які не забрали клієнти	+ (оцінка на кінець робочого дня)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)
	Повідомлення керівника про кількість прострочених посилок	+ (оцінка на кінець робочого дня)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)

Час запізнення на роботу в деякий  $i$ -й день визначимо через  $t_c^i$ .

Оскільки спізнення більше ніж на 1 годину є критичним, то абсолютний показник обрізається по порозу 60 хвилин, тобто застосовується правило: якщо  $t_c^i > 60$ , то  $t_c^i = 60$ . Для подальшого аналізу якості роботи працівника можна використовувати не абсолютне значення в хвилинах, а нормоване значення в деякому діапазоні, який буде зручний для експерта. Тоді, нормоване значення  $\tilde{t}_c^i$  можна описати за формулою (3.1):

$$\tilde{t}_c^i = a + \left(1 - \frac{t_c^i}{60}\right) * (b-a) \quad (3.1)$$

де  $a, b$  нижній та верхній кордон діапазону, визначеного експертом,  $t_c^i$  – абсолютне значення в хвилинах показника часу спізнення на роботу.

Для розрахунку середнього значення показника часу спізнення на роботу використовується вираз(3.2):

$$t_{cw} = \sum_{i=M}^N \frac{t_c^i}{(N-M)}, \quad (3.2)$$

де  $t_c^i$  – час спізнення на роботу в  $i$ -й день,  $M$  – день початку відліку робочого тижня,  $N$  – день кінця відліку робочого тижня. Вираз (3.2) може бути застосований для розрахунку нормованого середнього показника спізнення (3.3):

$$\tilde{t}_{cw} = \sum_{i=M}^N \frac{t_c^i}{N-M} \quad (3.3)$$

Кількість використання перерв на роботі в деякий  $i$ -й день визначимо через  $j_c^i$ . Оскільки використання перерв більше ніж 6 раз за робочий день є критичним, то абсолютний показник обрізається по порогу 6 перерв, тобто застосовується правило: якщо  $j_c^i > 6$ , то  $j_c^i = 6$ . Для подальшого аналізу якості роботи працівника можна використовувати не абсолютне значення в кількості використаних перерв, а нормоване значення в деякому діапазоні, який буде зручний для експерта. Тоді, нормоване значення  $\tilde{j}_c^i$  можна описати за формулою (4.1):

$$\tilde{j}_c^i = a + \left(1 - \frac{j_c^i}{60}\right) * (b-a) \quad (4.1)$$

де  $a, b$  нижній та верхній кордон діапазону, визначеного експертом,  $j_c^i$  – абсолютне значення в кількості використаних перерв за робочий день.

Для розрахунку середнього значення показника кількості використаних перерв за робочий день використовується вираз(3.2):



$$j_{cw} = \sum_{i=R}^E \frac{j_c^i}{(E-R)} \quad (4.2)$$

де  $j_c^i$  – кількість використаних перерв за  $i$ -й день,  $R$  – день початку відліку робочого тижня,  $E$  – день кінця відліку робочого тижня. Вираз (4.2) може бути застосований для розрахунку нормованого середнього показника кількості використаних перерв(4.3):

$$\check{j}_{cw} = \sum_{i=R}^E \frac{\check{j}_c^i}{(E-R)} \quad (4.3)$$

Виконання робочих обов'язків :

1) Прийняття та відвантаження посилок (час в хвилинах, кількість посилок)

Відштовхуючись від заданого діапазону часу, який буде зручний для експерта, оператор має вистарчати максимум «х» хвилин на прийняття посилки та максимум «х» хвилини на відвантаження.

Кількість прийнятих та відвантажених посилок кур'єру повинна збігатися з кількістю запланованих(кожна посилка має свій статус) на прийняття чи відвантаження.

2) Прийняття та видача посилки клієнта (час обслуговування в хвилинах, якість обслуговування)

Відштовхуючись від заданого діапазону часу, який буде зручний для експерта, оператор має вистарчати максимум «х» хвилин на обслуговування однієї посилки від клієнта та максимум «х» хвилини на видачу посилки клієнтові.

3) Ведення касової документації (кількість помилок, грошове визначення в грн. )

Відштовхуючись від заданого діапазону допустимих помилок, який буде зручний для експерта, оператор має змогу допустити  $n$ -у кількість помилок при веденні касової документації. Компанія встановлює певну суму штрафу за перевищення норми допущених помилок.

Таблиця 3.3 — Карта компетентності кур'єра поштової доставки

Показник компетентності	Критерії оцінювання показника	Періодичність оцінювання		
		Щоденно	Щотижня	Щомісяця
<b>Дотримання розпорядку дня</b>	Час спізнення на роботу, хвилин	+ (абсолютний показник)	+ (середній показник)	+ (середній показник)
	Кількість спізнень	-	+ (абсолютний та середній показник)	+ (абсолютний та середній показник)
	Кількість використаних перерв	+ (абсолютний показник)	+ (середній показник)	+ (середній показник)
<b>Виконання робочих обов'язків</b>	Прийняття посилок на РЦ (час в хвилинах, кількість посилок)	+ (тричі на день)	+ (середні показники)	+ (середні показники)
	Відвантаження посилок на відділення (час в хвилинах, кількість посилок)	+ (тричі на день)	+ (середні показники)	+ (середні показники)
	Прийняття посилки від оператора (час обслуговування в хвилинах, якість обслуговування)	+ (час оцінюється для кожного прийняття, якість вибірково за згодою з клієнтом)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)
	Відвантаження посилок на РЦ (час обслуговування в хвилинах, якість обслуговування)	+ (час оцінюється для кожного прийняття, якість вибірково за згодою з клієнтом)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)
	Ведення документації - МЛ (кількість помилок, грошове визначення в грн. )	+ (кількість помилок, грошове визначення в грн. )	+ (середні, кращі та гірші показники за період)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)

			період)	період)
	Результати тестування (бал)	-	-	+
<b>Зворотній зв'язок</b>	Повідомлення безпосередньому керівника про непередбачувані випадки перевезеними посылками.	+	(оцінка на кінець робочого дня)	(середні, кращі та гірші показники за період)
				(середні, кращі та гірші показники за період)

Час запізнення до поштового відділення в деякий  $i$ -й день визначимо через  $t_c^i$ . Оскільки спізнення більше ніж на 1 годину є критичним, то абсолютний показник обрізається по порозу 60 хвилин, тобто застосовується правило: якщо  $t_c^i > 60$ , то  $t_c^i = 60$ . Для подальшого аналізу якості роботи працівника можна використовувати не абсолютне значення в хвилинах, а нормоване значення в деякому діапазоні, який буде зручний для експерта. Тоді, нормоване значення  $t_c^i$  можна описати за формулою (3.1),

де  $a, b$  нижній та верхній кордон діапазону, визначеного експертом,  $t_c^i$  – абсолютне значення в хвилинах показника часу спізнення на роботу.

Для розрахунку середнього значення показника часу спізнення до поштового відділення використовується вираз(3.2),

де  $t_c^i$  – час спізнення на роботу в  $i$ -й день,  $M$  – день початку відліку робочого тижня,  $N$  – день кінця відліку робочого тижня.

Вираз (3.2) може бути застосований для розрахунку нормованого середнього показника спізнення, аналогічно опказнику(3.3).

Кількість використаних перерв:

Кількість використання перерв на робочі в деякий  $i$ -й день визначимо через  $j_c^i$ . Оскільки використання перерв більше ніж 1 раз за робочий день є критичним, то абсолютний показник обрізається по порозу 1 обідня перерва,

тобто застосовується правило: якщо  $j_c^i > 1$ , то  $j_c^i = 1$ . Для подальшого аналізу якості роботи працівника можна використовувати не абсолютне значення в кількості використаних перерв, а нормоване значення в деякому діапазоні, який буде зручний для експерта. Тоді, нормоване значення  $j_c^i$  можна описати за формулою (4.1),

де  $a, b$  нижній та верхній кордон діапазону, визначеного експертом,  $j_c^i$  – абсолютне значення в кількості використаних перерв за робочий день.

Для розрахунку середнього значення показника кількості використаних перерв за робочий день використовується вираз(4.2),

де  $j_c^i$  – кількість використаних перерв за  $i$ -й день,  $R$  – день початку відліку робочого тижня,  $E$  – день кінця відліку робочого тижня.

Вираз (4.2) може бути застосований для розрахунку нормованого середнього показника кількості використаних перерв, аналогічно показнику(4.3).

Виконання робочих обов'язків :

1) Прийняття та відвантаження посилок на РЦ (час в хвилинах, кількість посилок)

Відштовхуючись від заданого діапазону часу, який буде зручний для експерта, кур'єр має вистарчати максимум «х» хвилин на прийняття посилки та максимум «х» хвилини на відвантаження.

Кількість прийнятих та відвантажених посилок кур'єра повинна збігатися з кількістю запланованих(кожна посилка має свій статус) на прийняття чи відвантаження.

2) Прийняття та відвантаження посилок від оператора (час обслуговування в хвилинах, якість обслуговування)

Відштовхуючись від заданого діапазону часу, який буде зручний для експерта, кур'єр має вистарчати максимум «х» хвилин на прийняття та відвантаження однієї посилки від оператора.

3) Ведення документації - МЛ (кількість помилок, грошове визначення в грн.)

Відштовхуючись від заданого діапазону допустимих помилок, який буде зручний для експерта, кур'єр має змогу допустити n-у кількість помилок при веденні касової документації. Компанія встановлює певну суму штрафу за перевищення норми допущених помилок.

## ВИСНОВКИ

Всі задачі, поставлені під час виконання бакалаврської роботи, було виконано в повному обсязі.

1. В ході бакалаврської роботи було визначено, що оцінка якості роботи персоналу завжди спрямована на підвищення ефективності кадрового ресурсу, підйом продуктивності і якості роботи. Незважаючи на велику трудомісткість цієї процедури, своєчасний і регулярний аналіз стану персоналу компанії здатний вплинути на управлінські процеси.

2. В бакалаврській роботі був проведений аналітичний огляд методик для оцінки якості роботи персоналу та визначені особливості оцінювання персоналу в логістичних компаніях.

3. Були проаналізовані організаційні, інфокомунікаційні рішення, що використовуються для автоматизації процесів оцінювання якості роботи персоналу на прикладі конкретної логістичної компанії.

4. В рамках бакалаврської роботи був проаналізований кадровий склад логістичної компанії ТОВ «ДЖАСТ ІН» та описана необхідність і методики оцінки якості персоналу.

5. Були визначені показники ефективності, які використовують для оцінки якості роботи персоналу в логістичних компаніях, в результаті яких були змодельовані карти компетентності працівників.

6. Проаналізувавши визначені показники ефективності був проведений математичний розрахунок оцінювання якості роботи персоналу.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Андрусенко С. І., Бугайчук О.С. Моделювання бізнес-процесів підприємства автосервісу : монографія. Київ : Кафедра, 2014. 325 с.
2. Бурмака Т. М., Забурдайло А. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2019. №10. С. 277–282.
3. Бутенко І. А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства : монографія. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2015. 238 с.
4. Галич О. А., Копішинська О. П., Уткін Ю. В. Управління інформаційними зв'язками та бізнес-процесами : навч. посіб. Полтава : Фінарт, 2016. 243 с.
5. Гирман А. П., Новиков В. А. Оценка персонала на предприятии: некоторые теоретические и методологические аспекты. *Бизнес Информ*. 2017. №3. С. 400–404.
6. Гільорме Т. В., Єлісеєва О. К. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: монографія. Дніпропетровськ : Дробязко С. І., 2016. 170 с.
7. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепції, методологія, компетентність : монографія. Київ : СІК ГРУП Україна, 2017. 513 с.
8. Інформаційно-керуючі системи та планування в логістиці матеріальних потоків : навч. посіб. / О. В. Григоров та ін. ; за заг. ред. проф. Григорова О. В. Харків : НТУ "ХП", 2019. 495 с.
9. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика : монографія / Т. В. Березянко та ін. ; за заг. ред. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 271 с.
10. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. монография. М.: Изд-во Рос.экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга. 2015. 232 с.

11. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 414–420.
12. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 159 с.
13. Мельник Л. М. Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств засобами управління бізнес-процесами: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Паляниця В. А., 2018. 366 с.
14. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2013. №10. С. 357–363.
15. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід) : навч. посіб. / Сокур М. І. та ін. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.
16. Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.
17. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Х. : ХНЕУ, 2013. 243 с.
18. Орловський, Д. Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення. Ч. 1: Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. 335 с.
19. Соколовський С. А., Науменко М. О. Вдосконалення логістичної системи підприємства: моделювання сценаріїв та оцінка ефективності. *Фінанс.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики* : зб. наук. пр. 2018. Вип. 2. С. 236-245.
20. Спенсер М. Л. Компетенції. Моделі максимальної ефективності роботи / пер. с англ. М. : NIPPO Publishing, 2010. 384 с.
21. Сучасні методи та моделі обробки даних в інформаційних системах : монографія / О. М. Беседовський, І. О. Золотарьова, С. П. Євсєєв, О. В.



- Дорохов, О. Г. Король; ред.: В. С. Пономаренко. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. 539 с.
- 22.Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід : монографія. Вінниця : Нілан, 2017. 397 с.
- 23.Управління бізнес-процесами підприємства: наук.-метод. посіб. / Бікулов Д. Т. та ін. Запоріжжя : Запоріз. нац. ун-т, 2017. 440 с.
- 24.Управління бізнес-процесами в логістиці : навч. посіб. / Пітель Н. Я. та ін. Умань: Сочинський М. М. [вид.], 2019. 308 с.
- 25.Управління операційними бізнес-процесами на підприємствах сфери послуг та промисловості : колект. монографія / Н. І. Шашкова та ін.; Херсон: Стар, 2017. 265 с.
- 26.Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 192–196.
- 27.Шуляр Р. В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 275 с
- 28.Підсумки розвитку української логістики за 2019 рік URL: <https://elnews.com.ua/ru/ytogy-rozvytyya-ukraynskogo-e-commerce-y-logystyky-za-2019-j/>
- 29.ТОВ «Джаст Ін» URL: <https://justin.ua/>
- 30.Erwin-a URL: <https://app.diagrams.net/>
- 31.Fozzy Group URL: [https://www.fozzy.ua/ua/other\\_businesses/justin/](https://www.fozzy.ua/ua/other_businesses/justin/)

## ДЕМОНСТРАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ



**Міністерство освіти і науки України  
Державний університет телекомунікацій  
Навчально-науковий інститут інформаційних  
технологій  
Кафедра системного аналізу**



**Кваліфікаційна робота**  
**за темою «Інформаційна технологія та моделі для оцінки якості роботи**  
**персоналу логістичної компанії»**

**Виконав: студент групи САД-41**  
**Снурніков Олексій Олександрович**  
**Науковий керівник:**  
**завідувач кафедри Системного аналізу,**  
**Золотухіна Оксана Анатоліївна**

### Об'єкт, предмет, мета бакалаврської роботи

Об'єктом дослідження є процес оцінки якості роботи персоналу

Предметом дослідження виступають методи, моделі та інформаційні системи оцінки якості роботи персоналу в логістичних компаніях.

Мета роботи – підвищити ефективність оцінки якості роботи персоналу в логістичних компаніях.

## Актуальність

1. Для успішного розвитку сучасних підприємств і організацій потрібні нові підходи до оцінки якості їх діяльності.
2. Задачею є аналітичний огляд методик для оцінки якості роботи персоналу та визначити особливості оцінювання персоналу в логістичних компаніях.
3. Показниками ефективності роботи персоналу будуть виступати математично розраховані оцінки компетентності виконання роботи співробітниками на прикладі компанії ТОВ «ДЖАСТ ІН» .

3

## Завдання на бакалаврську роботу

1. Провести аналітичний огляд методів та засобів оцінювання якості роботи персоналу логістичної компанії.
2. Визначити метрики та показники ефективності, які використовуються для оцінки якості роботи персоналу в логістичних компаніях .
3. Провести аналіз персоналу на прикладі розглянутої логістичної компанії.
4. Проаналізувати показники ефективності якості роботи персоналу та провести математичний розрахунок оцінювання персоналу.

4

Загальна характеристика розглянутої логістичної компанії ТОВ «ДЖАСТ ІН»

Найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Джаст-Ін»
Скорочена назва	ТОВ "ДЖАСТ ІН"
Код фірми	41567921
Дата реєстрації	06 вересня 2017 р.
Адреса	02090, м. Київ, Дніпровський район, вул. Буллєрова, будинок 1
Власність	Приватна
П.В. керівника	Ковальчук Володимир Петрович
Основний вид діяльності	52.29 (наведомізна діяльність у сфері транспорту)
Стан	зарєєстровано
Профіль	Поштові та кур'єрські послуги Кур'єрські послуги Експрес пошта Охоронні та експедиторські послуги Експедиторські послуги
Засновники/бенефіціари	Публічне закрите товариство «Закритий не диверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Холдинг Інвест» Розмір внеску до статутного фонду (грн.): 40600000.00
Кінцевий бенефіціарний власник	Косляк Іван Володимир Михайлович
Частка права голосу	51%

Загальні дані ТОВ «ДЖАСТІН –ІН»



Організаційна структура ТОВ «ДЖАСТ –ІН»

5

Методи оцінювання персоналу логістичних компаній



Управління за цілями



Управління за досягненнями



Метод "360 градусів"

6

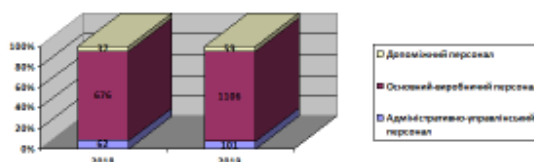
## Аналіз персоналу компанії ТОВ «ДЖАСТ ІН»



сма управління діяльністю мережі ТОВ «ДЖАСТ –ІН»

Категорії персоналу	2018		2019		Відділення 18/19	
	люд.	%	люд.	%	люд.	доля, %
Адміністративно-управлінський персонал	62	8,0	101	7,9	39	62,9
Виробничо -оперативний персонал (основний)	676	87,2	1106	87,4	430	63,6
Допоміжний персонал	37	4,8	59	4,7	22	59,4
Разом	775	100	1266	100	491	63,3

Кадровий склад ТОВ «ДЖАСТ –ІН»



Структура кадрового складу

7

Оцінити ефективність якості роботи працівників, можна за допомогою наступної полідовності:



Основним аспектам котрим потрібно приділяти увагу в оцінюванні показників ефективності якості роботи потрібно виділити:



8

Карта компетентності оператора поштового зв'язку

Показник компетентності	Критерій оцінювання показника	Періодичність оцінювання		
		Щоденно	Щотижня	Щомісяця
Дотримання розпорядку дня	Час спізнення на роботу, хвилини	+ (абсолютний показник)	+ (середній показник)	+ (середній показник)
	Кількість спізнень	-	+ (абсолютний та середній показники)	+ (абсолютний та середній показники)
	Кількість використаних перерв	+ (абсолютний показник)	+ (середній показник)	+ (середній показник)
Виконання робочих обов'язків	Прийняття посилок (час в хвилини, кількість посилок)	+ (трині на день)	+ (середні показники)	+ (середні показники)
	Відправлення посилок (час в хвилини, кількість посилок)	+ (трині на день)	+ (середні показники)	+ (середні показники)
	Прийняття посилок від клієнтів (час обслуговування в хвилини, якість обслуговування)	+ (час оцінюється для кожного прийняття, якість вибірково за згодою з клієнтом)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)
	Віддача посилок клієнту (час обслуговування в хвилини, якість обслуговування)	+ (час оцінюється для кожного прийняття, якість вибірково за згодою з клієнтом)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)
	Ведення касової документації (кількість помилок, грошове визначення в грн.)	+ (кількість помилок)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)
	Результати тестування (бал)	-	-	+ (середні, кращі та гірші показники за період)
Зворотній зв'язок	Повідомлення керівника про статус посилок, які не забрав клієнти	+ (оцінка на кінець робочого дня)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)
	Повідомлення керівника про кількість прострочених посилок	+ (оцінка на кінець робочого дня)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)	+ (середні, кращі та гірші показники за період)

## Приклад розрахунку показника

Час запізнення на роботу в деякий  $i$ -й день визначимо через  $t_c^i$ . Оскільки спізнення більше ніж на 1 годину є критичним, то абсолютний показник обрізється по порозу 60 хвилин, тобто застосовується правило: якщо  $t_c^i > 60$ , то  $t_c^i = 60$ . Для подальшого аналізу якості роботи працівника можна використовувати не абсолютне значення в хвилини, а нормоване значення в деякому діапазоні, який буде зручний для експерта. Тоді, нормоване значення  $t_c^i$  можна описати за формулою (3.1):

$$\tilde{t}_c^i = a + \left(1 - \frac{t_c^i}{60}\right) * (b-a) \quad (1)$$

де  $a, b$  нижній та верхній кордон діапазону, визначеного експертом,  $t_c^i$  – абсолютне значення в хвилини показника часу спізнення на роботу.

Для розрахунку середнього значення показника часу спізнення на роботу використовується вираз (3.2):

$$t_{cw} = \sum_{i=M}^N \frac{t_c^i}{(N-M)} \quad (2)$$

де  $t_c^i$  – час спізнення на роботу в  $i$ -й день,  $M$  – день початку відліку робочого тижня,  $N$  – день кінця відліку робочого тижня. Вираз (3.2) може бути застосований для розрахунку нормованого середнього показника спізнення (3.3):

$$\tilde{t}_{cw} = \sum_{i=M}^N \frac{\tilde{t}_c^i}{N-M} \quad (3)$$

## Висновки

1. В ході бакалаврської роботи було визначено, що оцінка якості роботи персоналу завжди спрямована на підвищення ефективності кадрового ресурсу, підйом продуктивності і якості роботи. Незважаючи на велику трудомісткість цієї процедури, своєчасний і регулярний аналіз стану персоналу компанії здатний вплинути на управлінські процеси.
2. В бакалаврській роботі був проведений аналітичний огляд методик для оцінки якості роботи персоналу та визначені особливості оцінювання персоналу в логістичних компаніях.
3. Були проаналізовані організаційні, інфокомунікаційні рішення, що використовуються для автоматизації процесів оцінювання якості роботи персоналу на прикладі конкретної логістичної компанії.
4. В рамках бакалаврської роботи був проаналізований кадровий склад логістичної компанії ТОВ «ДЖАСТ ІН» та описана необхідність і методики оцінки якості персоналу.
5. Були визначені показники ефективності, які використовують для оцінки якості роботи персоналу в логістичних компаніях, в результаті яких були змодельовані карти компетентності працівників.
6. Проаналізувавши визначені показники ефективності був проведений математичний розрахунок оцінювання якості роботи персоналу.

11

## Апробація роботи

1. Снурніков О.О. Використання методів business intelligence при моделюванні логістичних процесів. / О.О. Снурніков Всеукраїнська науково-практична конференція «Системний аналіз в бізнесі та управлінні». // Збірник тез. К. ДУТ, 17 квітня 2020р.
2. Снурніков О.О. Оцінка ефективності роботи персоналу з використанням математичного розрахунку. / О.О. Снурніков Всеукраїнська студентська науково-практична конференція “Математика та математичне моделювання у сучасному технічному університеті”. // Збірник тез. Д. ДонНТУ, 2020. – 83с.

12

