

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему: **«ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ PERFORMANCE
MANAGEMENT В КОМПАНІЇ»**

Виконала: здобувач вищої освіти
2-го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Заведія Ольга Олександрівна

Керівник Романченко Н.В.
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент _____

Магістерська робота захищена
з оцінкою

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____» _____ 2024 .

Київ – 2024

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти НаУКМА**

Я, Заведія Ольга Олександрівна,

(ПІБ здобувача вищої освіти /ки)

Здобувач вищої освіти 2 року навчання факультету економічних наук спеціальність 073 Менеджмент,
адреса електронної пошти zavediya@gmail.com

- підтверджую, що написана мною магістерська робота на тему «Формування ефективної системи performance management в компанії» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, передбачених пунктами 3.1.1-3.1.6 Положення про академічну доброчесність здобувачів НаУКМА від 07.03.2018 року, зі змістом якого ознайомена;
- підтверджую, що надана мною електронна версія роботи є остаточною і готовою до перевірки;
- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності, у будь-який спосіб, у тому числі порівняння змісту роботи та формування звіту подібності за допомогою електронної системи Unichек.
- даю згоду на архівування моєї роботи в репозитаріях та базах даних університету для порівняння цієї та майбутніх робіт.

10.05.2024.



Підпис

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ PERFORMANCE MANAGEMENT В КОМПАНІЇ	8
1.1. Сутність та значення системи performance management	8
1.2. Механізм впровадження системи performance management	
1.3. Вплив системи performance management на ефективність діяльності компанії	32
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ PERFORMANCE MANAGEMENT В КОМПАНІЇ ТОВ «КАНТАР УКРАЇНА»	47
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії	47
2.2. Аналіз складових системи performance management компанії	59
2.3. Діагностика системи performance management компанії	66
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ PERFORMANCE MANAGEMENT В КОМПАНІЇ ТОВ «КАНТАР УКРАЇНА»	73
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи оцінки ефективності системи performance management компанії	73
3.2. Заходи, необхідні для впровадження змін в систему performance management компанії	77
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах постійних змін на ринку та росту конкуренції ефективна система performance management (або управління продуктивністю) стає стратегічно важливим фактором успіху компанії в будь-якій галузі. Система performance management допомагає компаніям виявляти та розвивати ключові компетенції своїх співробітників, що в свою чергу дозволяє швидше реагувати на зміни у середовищі та ефективно використовувати свій потенціал.

Здатність організації не тільки адаптуватися до швидко змінюваних умов, але й досягати високих результатів вимагає розробки та впровадження ефективної системи управління продуктивністю. Це особливо важливо в умовах глобальної конкуренції, де інноваційні підходи та стратегічне мислення відіграють вирішальну роль.

Ефективна система performance management стимулює працівників до досягнення високих результатів, надаючи їм зрозумілі цілі, зворотний зв'язок та можливості розвитку. Це сприяє збільшенню мотивації та залученню працівників до активної участі у процесі досягнення цілей компанії, що призводить до підвищення загальної продуктивності. Система performance management допомагає компаніям ідентифікувати та винагороджувати талановитих співробітників, що є важливим чинником збереження ключових кадрів та зниження плинності персоналу.

Сучасні технології та методи управління постійно змінюються, що вимагає від компаній постійного оновлення своїх підходів до управління. Дослідження ефективних практик performance management дозволяє компаніям адаптуватися до цих змін та ефективно використовувати нові можливості.

На сьогоднішній день компанії стикаються з низкою викликів, пов'язаних з управлінням продуктивністю: від залучення та утримання

талановитих працівників до постійного підвищення їх кваліфікації та мотивації. Відсутність ефективної системи performance management може призвести до зниження продуктивності, втрати конкурентних переваг і, як наслідок, до фінансових втрат. Таким чином, дослідження та розробка ефективних методів управління продуктивністю є актуальними для забезпечення стабільного розвитку та успіху компанії.

Отже, дослідження проблеми формування ефективної системи performance management в компанії має велике значення для розуміння та вдосконалення практик управління персоналом, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей та успішному функціонуванню організації.

Ключові аспекти системи performance management як однієї з найважливіших складових ефективного управління, постійно знаходяться у фокусі вчених. Значний внесок у розвиток концепції управління продуктивністю зробили вітчизняні вчені Хміль Ф. І., Балабанова Л. В., Сардак О. В., Данюк В. М. та інші.

Проте начо більше уваги дослідженню системи performance management приділяють іноземні науковці, поміж інших Армстронг М, Барон А, Агініс, Х., Флетчер К., Вільямс Р., Холланд, К. Шилдс, Нанкервіс, А. Р., і Комптон, Р., Кашіо, В. Ф., Максвелл Г. і Фаркухарсон Л., Кіпінг Л. М. та Леві П. Е., Пітерс, Т., Куваас, Б., Моне, Е. М., Самлін, Р., Габріс, Г. Т., Клівленд, Дж. Н. та інші. У своїх наукових роботах науковці розглядали теоретико-прикладні аспекти системи performance management. Проте, враховуючи безперервний розвиток і зміни у світовій економіці, актуальні питання системи управління продуктивністю потребують постійного системного вивчення та вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес формування ефективної системи performance management в компанії.

Предметом дослідження *теоретико-методичні та практичні аспекти* формування ефективної системи performance management в

компанії ТОВ “КАНТАР УКРАЇНА”.

Мета дослідження – дослідити теоретико-методичні основи та обґрунтувати практичні рекомендації щодо формування ефективної системи performance management в компанії ТОВ “КАНТАР УКРАЇНА”.

Завдання дослідження:

- визначити сутність та значення системи performance management;
- виявити наслідки неякісного впровадження системи performance management;
- визначити цілі, роль та характеристику системи performance management в компанії;
- дослідити зв'язок між управлінням продуктивністю та іншими сферами діяльності в компанії;
- виявити особливості систем performance management у різних країнах світу;
- здійснити організаційно-економічну характеристику компанії;
- провести аналіз складових системи performance management компанії;
- провести діагностику системи performance management компанії;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи оцінки ефективності системи performance management компанії;
- розробити заходи, необхідні для впровадження змін в систему performance management компанії.

Методи дослідження. Поставлені завдання розв'язувались за допомогою наступних методів: декомпозиції – при формуванні мети та завдань дослідження; теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, аналіз, синтез, методи аналогії і порівняння – для розкриття сутності та значення системи performance management, визначення цілі, ролі та характеристику системи performance management в компанії, виявлення зв'язку між управлінням продуктивністю та іншими сферами діяльності в

компанії, порівняльний аналіз – для виявлення особливостей систем performance management у різних країнах світу та проведення діагностики системи performance management ТОВ "КАНТАР"; монографічний, системний, моделювання – для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінки ефективності системи performance management та заходів, необхідних для впровадження змін в систему performance management компанії ТОВ "КАНТАР".

Наукова новизна. В процесі дослідження автором було запропоновано ряд рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінки ефективності системи performance management та заходів, необхідних для впровадження змін в систему performance management компанії ТОВ "КАНТАР".

Практичне значення одержаних результатів полягає у вдосконаленні систему performance management компанії ТОВ "КАНТАР, що дозволить організації ефективно подолати наслідки кризи, ефективніше використовувати наявні ресурси та досягти високих економічних результатів.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовано на науково практичних конференціях та опубліковано в вигляді тез доповідей та наукових статей, а саме:

Система performance management в компанії: поняття та особливості застосування. Заведія О.О. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18-19 квітня 2023 р Електронне видання у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. Т.1. – 378 с.- С.126-128. УДК 653.338

Структура роботи. Зміст магістерської роботи виконано на 95 сторінках основного тексту. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел. Матеріали дослідження

проілюстровано 10 таблицями та 8 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ PERFORMANCE MANAGEMENT В КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та значення системи performance management

Performance Management System (система управління продуктивністю) визначається як «стратегічний і інтегрований підхід до передачі постійного успіху установам шляхом розвитку людей таким чином, щоб покращити групову та особисту продуктивність» [1].

На думку Хермана, performance management — це безперервний процес визначення, вимірювання та розвитку продуктивності окремих осіб і команд, а також узгодження продуктивності зі стратегічними цілями організації. Причому варто відмітити дві визначальні характеристики цього процесу.

По-перше, це безперервність. Управління продуктивністю триває постійно та включає в себе нескінченний процес встановлення цілей і завдань, спостереження за ефективністю, а також надання та отримання постійного коучинга та зворотного зв'язку.

По-друге, performance management мусить бути узгодженим зі стратегічними цілями компанії. Управління ефективністю вимагає, щоб менеджери забезпечували, щоб діяльність і результати діяльності співробітників відповідають цілям організації і, як наслідок, допомагали організації досягти конкурентної переваги. Управління продуктивністю, таким чином, створює прямий зв'язок між продуктивністю співробітників і організаційними цілями і робить внесок співробітників в організацію явним.[2]

Не існує єдиного визначення поняття системи performance management. Армстронг Барон визначає її як стратегічний та інтегрований підхід до забезпечення сталого успіху організації завдяки розвитку персоналу таким чином, щоб покращити групову та особисту продуктивність.[1] Вільямс Флечер як створення спільного бачення мети та цілей між організацією та персоналом, допомога працівникам зрозуміти та визнати свою роль та, таким чином, управляти та підвищувати ефективність як окремої особи, так і організації. [3] Шилдс визначає систему performance management як безперервну, орієнтовану на майбутнє систему, яка базується на залученні; як безперервний цикл встановлення критеріїв, моніторингу, зворотного зв'язку від керівників та працівників, формального оцінювання з багатьох джерел, діагностики та перегляду, планування дій і ресурсів для подальшого розвитку. [4] Хміль Ф. визначає систему управління продуктивністю як виражений в усній або письмовій формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місій та цілей організації. [5] Л. Балабанова звужує поняття performance management до “визначення відповідності працівника займаній посаді, робочому місцю”. [6] На думку В. Данюк, система performance management - це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [7].

Як приклади успішного впровадження реально діючої, а не лише формально задекларованої, системи performance management, можна розглянути шлях компанії Merrill Lynch, яка перейшла від системи оцінки продуктивності до системи управління продуктивністю. Merrill Lynch є однією з провідних у світі компаній з фінансового менеджменту та консалтингу з офісами в 37 країнах та активами приватних клієнтів приблизно в 1,6 трильйона доларів США. Як інвестиційний банк, він є

провідним світовим андеррайтером боргових і акційних цінних паперів і стратегічним радником корпорацій, урядів, установ і окремих осіб у всьому світі.[8] Merrill Lynch розпочала перехід від надання співробітникам однієї оцінки продуктивності на рік до зосередження на одному з важливих принципів управління продуктивністю, а саме: комунікації між менеджерами та працівниками, під час якої відбувається обмін відгуками та в разі потреби надається коучинг. У січні керівники спільно з підлеглими ставлять перед працівниками цілі. У піврічних оглядах оцінюється прогрес у їх досягненні, та паралельно відслідковується те, як просуваються плани особистого розвитку кожного працівника. Нарешті, огляд за підсумками року включає відгуки з кількох джерел, оцінку прогресу у досягненні цілей і визначає сфери, які потребують покращення. Менеджери також проходять детальну підготовку щодо встановлення цілей і проведення перевірок. Крім того, компанія створила веб-сайт, на якому менеджери можуть отримати інформацію про всі аспекти системи управління продуктивністю. На відміну від своєї старої системи оцінки ефективності, мета Merrill Lynch щодо нової програми управління ефективністю формулюється так: «Ось це - те, що очікується від вас, ось як ми збираємося допомогти вам у вашому розвитку, і це - це те, як вас будуть оцінювати та що буде відображатись у компенсації». [9]

В якості другого прикладу розглянемо систему управління продуктивністю для менеджерів німецької компанії Siemens, яка постачає мобільні телефони, комп'ютерні мережі та бездротові технології та налічує 475 000 людей у 190 країнах [10]. У Siemens система управління ефективністю базується на трьох стовпах:

- встановлення чітких і вимірюваних цілей,
- реалізація конкретних дій і
- застосування суворих наслідків.

Управління продуктивністю в Siemens допомогло змінити світогляд людей, і тепер організація справді орієнтована на продуктивність. Кожен керівник розуміє, що результативність є критично важливим аспектом роботи в Siemens, і ця керівна філософія широко поширена в усій компанії.[11]

Отже, впровадження системи performance management має бути усвідомленим, виваженим рішенням, адже управління продуктивністю це постійний безперервний процес, який не принесе користі, якщо буде зводиться лише до дотримання формальних вимог та подання обов'язкових звітів, оцінок та інших документів. Ця система має працювати невідривно від стратегічних цілей організації, сприяючи оптимальному використанню наявних ресурсів для їх найшвидшого досягнення. Встановлення чіткого зв'язку між цілями продуктивності працівника та цілями організації також служить меті встановлення спільного розуміння того, чого потрібно досягти та як це має бути досягнуто. Опитування, проведене консалтинговою компанією Watson Wyatt, показало, що лише 3 з 10 співробітників вважають, що системи оцінки ефективності їхніх компаній справді допомогли їм покращити їхню роботу [12].

Добре розроблені та впроваджені системи управління ефективністю роблять значний внесок в розвиток компанії в будь-якій галузі. Нещодавнє опитування майже 1000 професіоналів з управління персоналом в Австралії показало, що 96% австралійських компаній наразі впроваджують певний тип системи управління ефективністю [13]. Подібним чином результати опитування 278 організацій, приблизно дві третини з яких є транснаціональними корпораціями, з 15 різних країн, вказали, що приблизно 91% організацій впроваджують формальну систему управління ефективністю. [14] Крім того, організації з систематичними системами управління продуктивністю мають на 51% більше шансів працювати

краще, ніж інші організації у вибірці щодо фінансових результатів, і на 41% більше, ніж інші організації у вибірці, щодо інших результатів діяльності компаній, включаючи задоволеність клієнтів, утримання співробітників та інші важливі показники. Виходячи з цих результатів, не дивно, що топ-менеджери компаній, внесених до списку найкращих роботодавців у Сполученому Королівстві за версією Sunday Times, вважають, що управління продуктивністю є одним із двох найважливіших пріоритетів управління персоналом у їхніх організаціях.[15]

Існує багато переваг, пов'язаних із впровадженням системи управління продуктивністю [16] Система управління ефективністю може зробити такі важливі внески в розвиток та успіх компанії [17]:

Таблиця 1.1

Переваги впровадження системи управління продуктивністю

Перевага	Характеристика
1	2
Підвищення мотивації до виконання завдань.	Отримання зворотного зв'язку про свою роботу підвищує мотивацію до майбутньої діяльності. Знання про те, як людина справляється, і визнання її минулих успіхів забезпечують енергію для майбутніх досягнень.
Підвищення самооцінки.	Отримання відгуків про свою роботу задовольняє основну людську потребу - визнання та відчуття власної цінності. Це, у свою чергу, може підвищити самооцінку працівників.
Керівники отримують об'єктивні уявлення про підлеглих.	Безпосередні керівники та інші менеджери, відповідальні за оцінку, отримують нове уявлення про особу, яку оцінюють. Важливість знання своїх співробітників підкреслюється тим фактом, що Центр стандартів менеджменту Сполученого Королівства, визнала, що розвиток продуктивних стосунків з колегами є ключовою компетенцією для керівників [18].

Продовження табл. 1.1.

1	2
<p>Уточнення визначення робочих завдань та критеріїв їх оцінки.</p>	<p>Робота особи, яка оцінюється, може бути уточнена та визначена більш чітко. Іншими словами, працівники отримують краще розуміння поведінки та результатів, необхідних для їх конкретної посади. Співробітники також отримують краще розуміння того, що потрібно, щоб стати успішним виконавцем (тобто, які конкретні критерії визначають успіх роботи).</p>
<p>Покращення самооцінка та розвиток.</p>	<p>Учасники системи краще розумітимуть себе та види діяльності з розвитку та навчання, які мають значення для розвитку їх кар'єри в організації, а також свої сильні та слабкі сторони, що може допомогти їм краще визначити майбутні кар'єрні шляхи.</p>
<p>Адміністративні дії більш справедливі та доцільні.</p>	<p>Системи управління продуктивністю надають достовірну інформацію про продуктивність, яку можна використовувати для адміністративних дій, таких як підвищення заслуг, просування по службі та переведення, а також припинення роботи. Загалом система управління ефективністю допомагає гарантувати, що винагороди розподіляються на справедливій та надійній основі. У свою чергу, рішення, засновані на надійній системі управління продуктивністю, призводять до покращення міжособистісних стосунків і зміцнення довіри між керівником і підлеглим. [19] Наприклад, хороша система управління продуктивністю може допомогти пом'якшити явний або прихований акцент на віці як основі для прийняття рішень. Це особливо важливо з огляду на старіння працездатного населення Сполучених Штатів, Європи та багатьох інших країн світу [20].</p>

Продовження табл. 1.1.

1	2
Чітке визначення організаційних цілей.	Цілі підрозділу та організації чітко пояснюються, і працівник розуміє зв'язок між тим, що він робить, і успіхом організації. Системи управління ефективністю можуть допомогти покращити прийняття працівниками цих більш широких цілей (тобто на рівні організації та підрозділу).
Компетентність співробітників зростає.	Очевидним внеском є підвищення компетентності, а отже і продуктивності співробітників. Крім того, існує надійна основа для того, щоб допомогти співробітникам стати більш успішними, створивши плани розвитку.
Неналежна поведінка працівників зводиться до мінімуму. [21]	Неналежна поведінка працівників стає все більш поширеним явищем, яке широко висвітлюється в ЗМІ. Така поведінка включає порушення в бухгалтерському обліку, знищення рахунків клієнтів, зловживання політикою понаднормової роботи, дарування недоречних подарунків клієнтам і потенційним клієнтам, і використання ресурсів компанії в особистих цілях. Незважаючи на те, що деякі люди більш схильні до неправомірної поведінки порівняно з іншими на основі індивідуальних відмінностей особистості та інших якостей, наявність належного управління продуктивністю забезпечує належний контекст, щоб неналежну поведінку було чітко визначено та позначено як таку та виявлено на ранніх стадіях.
Забезпечує кращий захист від судових позовів.	Дані, зібрані за допомогою систем управління продуктивністю, можуть допомогти задокументувати дотримання правил (наприклад, рівне ставлення до всіх працівників незалежно від статі чи етнічного походження). Коли системи управління продуктивністю відсутні, довільні оцінки ефективності більш ймовірні, що призводить до збільшення ризику судових процесів для організації, а отже додаткових витрат та репутаційних ризиків.

Продовження табл. 1.1.

1	2
Своєчасна та справедлива оцінка виконавців.	Системи управління продуктивністю дозволяють швидше ідентифікувати хороших і поганих виконавців. Крім того, вони змушують керівників своєчасно виявляти проблеми ефективності та вирішувати їх (тобто до того, як проблема стане настільки вкоріненою, що її неможливо буде легко виправити).
Погляди керівників щодо ефективності передаються більш чітко.	Системи управління продуктивністю дозволяють менеджерам повідомляти своїм підлеглим про свої судження щодо продуктивності. Таким чином, формується прозорість у тому, як керівники обговорюють очікувані показники продуктивності та надають зворотній зв'язок. Центр стандартів менеджменту [22] як оцінювання, так і моніторинг ефективності інших зазначає як ключову компетенцію керівників.
Покращується сприйняття організаційних змін.	Системи управління продуктивністю можуть бути корисним інструментом для стимулювання організаційних змін. Співробітники навчаються необхідним навичкам і винагороджуються за покращену роботу, щоб вони мали знання та мотивацію покращувати якість продукції та обслуговування клієнтів. Це саме те, що зробила ІВМ у 1980-х роках, коли хотіла зосередитися на задоволенні клієнтів: оцінка ефективності кожного члена організації певною мірою базувалася на оцінці задоволеності клієнтів незалежно від функції [23] Для ІВМ, а також для багатьох інших організацій системи управління ефективністю, призводять до змін у культурі організації, і тому наслідки таких культурних змін слід ретельно розглянути перед впровадженням системи. [24] Як зазначив Ренді Пеннінгтон, президент Pennington Performance Group, «Правда полягає в тому, що зміна культури обумовлена зміною продуктивності. Культуру організації не можна встановити. Єдиний спосіб змінити культуру – це змінити те, як люди працюють щодня».[25]

Продовження табл. 1.1.

1	2
<p>Зростання лояльності, відданості і посилення намірів залишитися в організації.</p>	<p>Коли працівники задоволені системою управління продуктивністю своєї організації, вони, швидше за все, будуть мотивовані працювати добре, бути відданими своїй організації та не намагатися покинути її. [26] З точки зору плинності кадрів, задоволеність системою управління продуктивністю спонукає співробітників не шукати нову роботу в наступному році і вони рідко думають про звільнення з поточної роботи. Як ілюстрація цього, результати дослідження, в якому взяли участь 93 професори університету в Південній Африці, свідчать про те, що впровадження хорошої системи управління продуктивністю було б корисним для того, щоб запобігти їх звільненню з роботи в університеті.[27]</p>
<p>Активна позиція всіх учасників процесу</p>	<p>Добре реалізована система управління продуктивністю дозволяє співробітникам брати участь у обговоренні, яке може призвести до покращення організаційних процесів. Така активна поведінка передбачає внесення пропозицій щодо змін і вдосконалень, які є інноваційними, кидають виклик статус-кво, мають на меті бути конструктивними та пропонуються навіть тоді, коли інші не згодні. [28]</p>
<p>Підвищення залученості співробітників.</p>	<p>Працівники відчувають себе залученими, відданими, пристрасними та уповноваженими приймати важливі для них та компанії рішення. Більше того, таке ставлення та почуття призводять до інноваційної поведінки та, загалом, демонструють хорошу організаційну громадянську позицію та прагнення діяти в інтересах організації. Залученість співробітників є важливим прогностичним фактором продуктивності та успіху організації, а отже, залученість є важливим внеском у ефективні системи управління продуктивністю. [29]</p>

Сформовано автором на основі [2]

Дослідження, проведене Development Dimensions International (DDI), глобальною консалтинговою компанією з кадрів, що спеціалізується на лідерстві та відборі, виявило, що системи управління продуктивністю є ключовим інструментом, який організації використовують для перетворення бізнес-стратегії в бізнес-результати. Зокрема, системи управління продуктивністю впливають на «фінансові показники, продуктивність, якість продукту чи послуги, задоволеність клієнтів і задоволеність роботою працівників». Крім того, 79% опитаних генеральних директорів стверджують, що система управління ефективністю, запроваджена в їхніх організаціях, керує «культурними стратегіями, які максимізують людські ресурси» [30]

Що відбувається, коли системи управління продуктивністю не працюють, як задумано? Які негативні наслідки пов'язані з неякісними та погано реалізованими системами? Невдало запроваджена та реалізована система performance management не лише не принесе користі, а може завдати серйозної шкоди компанії. Нижче наведено перелік проблем та ризиків, які загрожують компанії у цьому випадку.

1. Збільшення плинності кадрів. Якщо система управління продуктивністю виявилася неефективною або лише формальною, співробітники можуть демотивуватися і залишити організацію.

2. Використання інформації, що вводить в оману. Якщо стандартизованої системи комунікації та обміну інформацією немає, є багато можливостей для фабрикації інформації про продуктивність співробітника.

3. Занижена самооцінка. Самооцінка може бути знижена, якщо зворотний зв'язок надається невідповідним і неточним способом. Це, у свою чергу, може викликати обурення співробітників.

4. Витрачений час, гроші та інші ресурси компанії. Системи управління продуктивністю коштують грошей і досить вимагають багато

часу. Ці ресурси витрачаються даремно, коли системи погано розроблені та реалізовані.

5. Зіпсовані відносини. Як наслідок несправності системи, стосунки між залученими особами можуть погіршитись, часто назавжди.

6. Зниження мотивації до виконання. Мотивація може бути знижена з багатьох причин, у тому числі через відчуття, що високі результати не перетворюються на значущу матеріальну (наприклад, підвищення зарплати) або нематеріальну (наприклад, особисте визнання) винагороду.

7. Вигорання співробітників і незадоволеність роботою. Коли інструмент оцінки ефективності не вважається дійсним, а система не сприймається як справедлива, працівники, ймовірно, відчують підвищений рівень професійного вигорання та незадоволення роботою. Як наслідок, співробітники, швидше за все, будуть ставати все більш роздратованими. [31]

8. Підвищений ризик судової тяганини. Позови можуть подавати особи, які вважають, що їх оцінили несправедливо, порушили їх права тощо.

9. Невиправдана вимогливість до ресурсів керівників і співробітників. Погано реалізовані системи не дають тих переваг, які від них очікуються, але вони забирають час керівників і співробітників. Такі системи зазнають опору через конкуруючі зобов'язання та розподіл ресурсів (наприклад, часу). Що іноді гірше, менеджери можуть просто вирішити уникнути системи загалом, і працівники можуть відчувати підвищений рівень перевантаження. [32]

10. Різні та несправедливі стандарти та рейтинги. Як стандарти, так і індивідуальні рейтинги можуть відрізнитися в різних одиницях і всередині підрозділів і бути несправедливими.

11. Виникаючі упередження. Особисті цінності, упередження та відносини, ймовірно, замінять організаційні стандарти.

12. Нечітка система рейтингів. Через погане спілкування співробітники можуть не знати, як генеруються їхні рейтинги та як вони перетворюються на винагороду.

1.2. Механізм впровадження системи performance management

Інформація, зібрана системою управління продуктивністю, найчастіше використовується для адміністрування заробітної плати, зворотного зв'язку щодо продуктивності та визначення сильних і слабких сторін співробітників. Однак загалом системи управління ефективністю можуть служити наступним шести цілям:

1. стратегічні,
2. адміністративні,
3. інформаційні,
4. розвиток,
5. організаційне обслуговування та
6. документування. [33]

Розглянемо кожен з цих цілей по черзі.

1. Стратегічна мета

Перша мета систем управління ефективністю полягає в тому, щоб допомогти вищому керівництву досягти стратегічних цілей бізнесу. Пов'язуючи цілі організації з індивідуальними цілями, система управління ефективністю зміцнює поведінку, яка відповідає досягненню цілей організації. Більше того, навіть якщо з якихось причин індивідуальні цілі не досягнуті, зв'язування індивідуальних цілей із цілями організації служить способом повідомити про найважливіші стратегічні ініціативи бізнесу.

Друга стратегічна мета систем управління ефективністю полягає в тому, що вони відіграють важливу роль у процесі адаптації. [34]

Онбординг відноситься до процесів, які спонукають нових співробітників до переходу від аутсайдерів організації до інсайдерів організації. Управління продуктивністю служить каталізатором адаптації, оскільки дозволяє новим співробітникам зрозуміти типи поведінки та результати, які цінуються та винагороджуються, що, у свою чергу, призводить до розуміння культури організації та її цінностей.

2. Адміністративна мета

Другою функцією систем управління ефективністю є надання дійсної та корисної інформації для прийняття адміністративних рішень щодо працівників. Такі адміністративні рішення включають коригування заробітної плати, просування по службі, утримання або звільнення співробітників, визнання кращих індивідуальних результатів, виявлення поганих виконавців, звільнення та підвищення заслуг. Таким чином, впровадження систем винагороди на основі інформації, наданої системою управління продуктивністю, належить до адміністративних цілей. Наприклад, уряд Туреччини вводить обов'язкові системи управління продуктивністю в усіх державних організаціях цієї країни з метою запобігання фаворитизму, корупції та хабарництву та підкреслює важливість неупередженості та гідності в адміністративних рішеннях. [35]

3. Інформаційна мета

Системи управління ефективністю служать важливим комунікаційним засобом. По-перше, вони інформують працівників про їхні справи та надають їм інформацію про конкретні сфери, які можуть потребувати вдосконалення. По-друге, пов'язані зі стратегічною метою, вони надають інформацію про очікування організації та керівника та про те, які аспекти роботи керівник вважає найбільш важливими.

4. Розвивальна мета

Як зазначалося раніше, зворотній зв'язок є важливою складовою добре реалізованої системи управління ефективністю. Цей зворотній зв'язок

можна використовувати для розвитку. Керівники можуть використовувати зворотній зв'язок, щоб навчати співробітників і постійно покращувати продуктивність. Цей зворотний зв'язок дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також причини недоліків продуктивності (які можуть бути спричинені індивідуальними, груповими чи контекстними факторами). Звичайно, зворотній зв'язок корисний лише в тій мірі, в якій вжито заходів для виправлення ситуації та реалізовано конкретні кроки для усунення будь-яких недоліків, а також тоді, коли працівники готові його отримувати. Організації повинні прагнути створити «культуру зворотного зв'язку», який зосереджений на поведінці та інструктажі, які допомагають в тому числі правильно його інтерпретувати. [36]

Інший аспект мети розвитку полягає в тому, що працівники отримують інформацію про себе, яка може допомогти їм індивідуалізувати свій кар'єрний шлях. Таким чином, мета розвитку стосується як короткострокових, так і довгострокових аспектів.

5. Організаційне обслуговування

П'ята мета систем управління продуктивністю полягає в тому, щоб надати інформацію для використання в плануванні ресурсів. Планування трудових ресурсів включає в себе набір систем, які дозволяють організаціям передбачати та реагувати на потреби, що виникають всередині організації та за її межами, визначати пріоритети та розподіляти людські ресурси там, де вони можуть принести найбільшу користь. [37] Важливим компонентом будь-яких зусиль з планування роботи з кадрами є перелік компетенцій, який є інформацією про поточні ресурси (наприклад, навички, здібності, потенціал просування по службі та історії призначень поточних працівників). Системи управління продуктивністю є основним засобом, за допомогою якого можна скласти точний список кадрів.

Інші цілі організаційного обслуговування, які обслуговують системи управління ефективністю, включають оцінку майбутніх потреб у навчанні, оцінку досягнень продуктивності на рівні організації та оцінку ефективності втручання в управління персоналом (наприклад, чи працюють співробітники на вищих рівнях після участі в навчальній програмі). Цю діяльність неможливо проводити ефективно за відсутності належної системи управління продуктивністю.

6. Документування

Нарешті, системи управління продуктивністю дозволяють організаціям збирати корисну інформацію, яку можна використовувати для кількох цілей документування. По-перше, дані про ефективність можна використовувати для перевірки нових запропонованих інструментів відбору. Наприклад, нещодавно розроблений тест на комп'ютерну грамотність можна проводити для всього адміністративного персоналу. Оцінки за тест можна потім поєднати з оцінками, зібраними за допомогою системи управління ефективністю. Якщо бали за тестом і показники ефективності співвідносяться, то тест можна використовувати з майбутніми претендентами на адміністративні посади. По-друге, системи управління продуктивністю дозволяють документувати важливі адміністративні рішення. Ця інформація може бути особливо корисною у випадку судового розгляду.

Кілька компаній впроваджують системи управління продуктивністю, які дозволяють їм досягати кількох цілей, описаних раніше. Для прикладу однієї з таких компаній, розглянемо випадок SELCO Credit Union [38] у Юджині, штат Орегон, некомерційний споживчий кооператив, заснований у 1936 році. [39] Вісім філій компанії SELCO обслуговують близько 80 000 членів. SELCO пропонує багато тих самих послуг, що й інші банки, включаючи особисті чекові та ощадні рахунки, позики та кредитні картки. Проте членство в кредитній спілці дозволяє окремим членам вирішувати

питання управління кредитною спілкою, чого традиційний банк не дозволяє. Нещодавно компанія SELCO відмовилася від старої системи оцінки ефективності та замінила її новою багатofункціональною та більш ефективною системою управління продуктивністю. По-перше, час роботи нової системи тепер узгоджується з бізнес-циклом, а не з датою найму працівника, щоб гарантувати, що бізнес-потреби узгоджуються з індивідуальними цілями. Це узгодження служить як стратегічним, так і інформаційним цілям. По-друге, менеджерам надається пул коштів, з якими вони можуть працювати, щоб нараховувати бонуси та підвищення за потреби, що є більш ефективним, ніж складний набір матриць, які використовувалися для розрахунку бонусів. Це покращило спосіб, у який система використовується для розподілу винагород і, отже, служить адміністративним цілям. По-третє, керівники зобов'язані проводити регулярні розмови зі своїми співробітниками щодо їхньої роботи та записувати будь-які проблеми, що виникають. Це дає працівникам чітке уявлення про сфери, у яких вони потребують вдосконалення, і забезпечує документарні підстави, якщо необхідно застосувати дисциплінарні заходи. Цей компонент служить як інформаційним, так і документарним цілям. Нарешті, час, який раніше витрачався на заповнення складних матриць і форм, тепер витрачається на розмови зі співробітниками про те, як вони можуть покращити свою продуктивність, дозволяючи прогресувати на постійній основі. Це служить розвитку.

Хоча можливі різні цілі, опитування промислових та організаційних психологів, які працюють у відділах кадрів у понад 100 різних організаціях, показало, що двома найпоширенішими цілями є адміністративні (тобто рішення щодо зарплати) і розвиток (тобто виявлення слабких і сильних сторін співробітників). Загалом, в організаціях, які брали участь у цьому дослідженні, управління продуктивністю служило принаймні двом цілям, згаданим раніше. [40] Ці

цілі висувають суперечливі вимоги до оцінювачів, які повинні бути “суддями” (тобто приймати рішення щодо заробітної плати) і “тренерами” (тобто надавати корисний зворотний зв’язок для підвищення ефективності) одночасно.

У таблиці 1.2 узагальнено різні цілі, яким служить система управління продуктивністю.

Таблиця 1.2

Цілі системи управління продуктивністю

Види цілей	Характеристика
1	2
Стратегічні:	допомогти вищому керівництву досягти стратегічних цілей бізнесу
Адміністративні:	надавати дійсну та корисну інформацію для прийняття адміністративних рішень щодо працівників
Інформаційні:	інформувати працівників про те, як вони працюють, а також про очікування організації та керівника
Розвиваючі:	дозволити менеджерам надавати коучинг своїм співробітникам
Організаційні:	надання інформації для використання в плануванні робочого місця та розподілі людських ресурсів
Документування:	для збору корисної інформації, яку можна використовувати для різних цілей (наприклад, розробка тестів, адміністративні рішення)

Сформовано автором на основі [2]

Після того, як в попередніх підрозділах було дано визначення системи управління продуктивністю, описано переваги впровадження систем performance management, означено деякі небезпеки неправильного виконання проектування і впровадження системи, а також описали різні

цілі, яких досягає хороша система performance management, варто детальніше зупинитись на характеристиках, які дозволять системі управління продуктивністю бути успішною. Звичайно практичні обмеження можуть не дозволити реалізувати всі ці функції. В реальному житті системи управління продуктивністю рідко впроваджуються в ідеальний спосіб. [41] Наприклад, може бути недостатньо коштів для навчання всіх залучених людей, керівники можуть бути упередженими в тому, як вони надають оцінки ефективності, або люди можуть бути надто зайняті, щоб звернути увагу на нову організаційну ініціативу, яка потребує їхнього часу та уваги. Крім того, можуть існувати організаційні обмеження або навіть обмеження на рівні країни, які перешкоджають впровадженню ефективною системи управління ефективністю. Наприклад, розглянемо випадок Гани, яка є країною, яка віддає перевагу колективістським цінностям, а не індивідуальній продуктивності, і це суспільство, де домінують чоловіки та політичні та адміністративні лідери, де соціально-культурні норми мають явний вплив на практику прийняття рішень. [42] Ці інституційні обмеження, які настільки широко поширені в Гані та багатьох інших країнах з ринком, що розвивається, необхідно враховувати з точки зору того, який тип системи управління продуктивністю можна буде запровадити, а також ефективність такої системи.

Однак, незважаючи на соціальні, інституційні та практичні обмеження, ми повинні прагнути поставити позначку біля кожної з цих характеристик: чим більше функцій буде перевірено, тим більша ймовірність того, що система виправдає покладені на неї сподівання та буде ефективною.

Таблиця 1.3

Характеристики ефективної системи performance management

1	2
Стратегічна конгруентність (Strategic congruence).	Система має відповідати стратегії підрозділу та організації. Іншими словами, індивідуальні цілі повинні бути узгоджені з цілями підрозділу та організації.
Конгруентність контексту.	Система має відповідати культурі організації, а також ширшому культурному контексту регіону чи країни. Дослідження управління продуктивністю, опубліковані в наукових журналах, що проводилися приблизно в 40 країнах світу [43] свідчать про те, що культура відіграє важливу роль у ефективності системи управління продуктивністю. Наприклад, у таких країнах, як Японія, наголос приділяється вимірюванню як поведінки (тобто того, як люди виконують роботу), так і результатів (тобто результатів праці людей), тоді як у Сполучених Штатах результати зазвичай віддають перевагу поведінки. Таким чином, впровадження системи лише результатів у Японії навряд чи буде ефективним. Дослідження, яке включало 97 транснаціональних корпорацій, припустимо, підтвердило ці висновки [44] Хоча продуктивність вимірюється подібним чином у всьому світі, міжособистісні аспекти системи мають бути адаптовані до місцевої культури. Наприклад, системи управління продуктивністю у дочірніх компаніях, швидше за все, відрізнятимуться від систем у головному офісі.
Ретельність.	Система повинна бути ретельною щодо чотирьох вимірів. По-перше, слід оцінити всіх співробітників (включаючи керівників). По-друге, слід оцінити всі основні посадові обов'язки (включаючи поведінку та результати). По-третє, оцінювання має включати результативність протягом усього періоду перевірки, а не лише за кілька тижнів чи місяців до перевірки. Нарешті, слід надати відгук про позитивні аспекти ефективності, а також про ті, які потребують покращення.
Практичність.	Системи, які є занадто дорогими, трудомісткими та заплутаними не будуть ефективними. Прості у використанні системи доступні для менеджерів та допомагають їм приймати рішення. Нарешті, переваги використання системи (наприклад, підвищення продуктивності та задоволеності роботою) повинні

	розглядатися як такі, що переважають витрати (наприклад, час, зусилля, гроші).
--	--

Продовження табл. 1.3

1	2
Змістовність.	<p>Система має бути значущою в кількох аспектах.</p> <p>По-перше, стандарти та оцінки, що проводяться для кожної посадової функції, повинні бути важливими та актуальними. По-друге, оцінка продуктивності повинна підкреслювати лише ті функції, які знаходяться під контролем працівника. Наприклад, немає сенсу повідомляти співробітнику, що йому потрібно збільшити швидкість надання послуг, якщо постачальник не забирає товар, наданий йому вчасно. По-третє, оцінювання має відбуватися через регулярні проміжки часу та у відповідні моменти. Оскільки одного офіційного оцінювання на рік зазвичай недостатньо, рекомендується неофіційний щоквартальний перегляд. По-четверте, система повинна передбачати постійний розвиток навичок оцінювачів. Нарешті, результати слід використовувати для прийняття важливих адміністративних рішень. Люди не будуть звертати увагу на систему, яка не має наслідків з точки зору результатів, які для них важливі. Наприклад, було проведено порівняння системи управління ефективністю в колишній Східній та колишній Західній Німеччині. Результати показали, що в колишніх західнонімецьких компаніях існував сильніший зв'язок між системою управління продуктивністю та адміністративними рішеннями, такими як просування по службі. Цей зв'язок був слабшим у колишніх східнонімецьких компаніях, і ця різниця, ймовірно, пов'язана з соціалістичною політичною системою в колишній Німецькій Демократичній Республіці, що мала довготривалий ефект, який спостерігається й сьогодні. [45]</p>
Специфіка.	<p>Хороша система має бути конкретною: вона повинна надавати співробітникам детальні та конкретні вказівки щодо того, чого від них очікують і як вони можуть відповідати цим очікуванням.</p>
Виявлення ефективної та неефективної діяльності.	<p>Система управління продуктивністю повинна надавати інформацію, яка дозволяє ідентифікувати ефективну та неефективну роботу. Тобто система повинна дозволяти розрізняти ефективну та неефективну поведінку та результати, таким чином також дозволяючи ідентифікувати працівників, які демонструють різні рівні ефективності роботи. З точки зору прийняття рішень, система, яка класифікує або ранжує всі рівні продуктивності та всіх працівників однаково, є марною.</p>

Продовження табл. 1.3

1	2
Надійність.	Хороша система повинна включати показники ефективності, які є послідовними та не містять помилок. Наприклад, якщо два керівники надали оцінки одного й того самого працівника та параметри продуктивності, рейтинги мають бути подібними.
Валідність.	Показники ефективності також мають бути актуальними. У цьому контексті валідність означає той факт, що заходи включають усі відповідні аспекти продуктивності та не включають нерелевантні аспекти продуктивності. Іншими словами, заходи є релевантними (тобто включають усі критичні аспекти ефективності), не мають недоліків (тобто не пропускають жодних важливих аспектів) і не є забрудненими (тобто не включають фактори поза контролем працівника або фактори, не пов'язані з продуктивністю). Заходи включають те, що є важливим, і не оцінюють те, що є другорядним і знаходиться поза контролем працівника. Наприклад, у гондольєрів у місті Венеція вже близько 1000 років існує система управління продуктивністю. Серед інших відповідних параметрів продуктивності, попередні версії системи управління продуктивністю вимагали від гондольєрів продемонструвати свій рівень навичок веслування та здатність безпечно перевозити людей і вантажі. Це однозначно відповідні розміри. Однак ця система була забруднена, оскільки включала таку вимогу: «Кожен брат зобов'язаний сповідатися двічі на рік, або принаймні один раз, і якщо після попередження він не розкався, він має бути виключений [з гільдії гондольєрів]» [46]

Продовження табл. 1.3

1	2
Прийнятність і справедливість.	Хороша система є прийнятною і сприймається всіма учасниками як справедлива. Уявлення про справедливість суб'єктивні, і єдиний спосіб дізнатися, чи система вважається справедливою, це запитати думку учасників. Таке сприйняття включає чотири різні компоненти. По-перше, ми можемо запитати про справедливість розподілу, яка включає сприйняття отриманої оцінки ефективності відносно виконаної роботи та сприйняття отриманої винагороди відносно отриманої оцінки, особливо коли система впроваджується в різних країнах. Наприклад, відмінності у сприйнятті можна виявити під час порівняння працівників з більш індивідуалістичною (наприклад, Сполучені Штати) з більш колективістською (наприклад, Корея) культури. [47] Якщо спостерігається розбіжність між роботою та оцінкою або між оцінкою та винагородою, то

	<p>система, швидше за все, буде вважатися несправедливою. [48] По-друге, ми можемо запитати про процедурну справедливість, яка включає сприйняття процедур, що використовуються для визначення рейтингів, а також процедур, які використовуються для зв'язку рейтингів із винагородами. По-третє, ми можемо оцінити уявлення про міжособистісну справедливість, яка стосується якості розробки та впровадження системи управління продуктивністю. Нарешті, інформаційна справедливість стосується справедливості сприйняття очікуваних результатів і цілей, отриманого зворотного зв'язку та інформації, наданої для обґрунтування адміністративних рішень. Наприклад, чи сприймаються пояснення як чесні, щирі та логічні? Оскільки хороша система за своєю суттю є “дискримінаційною” (деякі працівники отримують нижчі оцінки, ніж інші працівники). Однак ми повинні прагнути до розробки систем, які вважаються справедливими з розподільчої, процедурної, міжособистісної та інформаційної точок зору, оскільки кожен тип сприйняття справедливості призводить до різних результатів. [49] Наприклад, уявлення про те, що система не є справедливою може призвести до поганих стосунків між працівником і керівником і зниження рівня задоволеності працівника керівником. З іншого боку, уявлення про те, що система є несправедливою з процесуальної точки зору, ймовірно, призведе до зниження відданості працівників організації та зростання намірів звільнитися. [50] Один із способів покращити всі чотири аспекти справедливості — встановити чіткі правила, які застосовуються послідовно усіма керівниками.</p>
--	---

Продовження табл. 1.3

1	2
Інклюзивність.	<p>Хороші системи включають дані з багатьох джерел на постійній основі. По-перше, процес оцінювання має відображати інтереси всіх людей, на яких вплине результат. Отже, співробітники повинні брати участь у процесі створення системи, надаючи вхідні дані щодо того, яка поведінка чи результати будуть вимірюватися та як саме. Це особливо важливо в сучасних різноманітних і глобальних організаціях, які об'єднують людей з різним культурним походженням, що може призвести до різних поглядів на те, що таке результативність і як її слід вимірювати. [51] По-друге, дані щодо продуктивності співробітників повинні бути зібрані від самих співробітників. [52] Одним словом, усі учасники повинні мати право голосу в процесі розробки та впровадження системи. Такі інклюзивні системи, ймовірно, призведуть до більш успішних систем,</p>

	включаючи менший опір співробітників, покращену продуктивність і менше юридичних викликів. [53]
Відкритість.	Хороші системи не мають секретів. По-перше, результативність оцінюється часто, а зворотний зв'язок надається на постійній основі. Тому співробітники постійно інформуються про якість своєї роботи. По-друге, атестаційна зустріч складається з процесу двостороннього спілкування, під час якого відбувається обмін інформацією, а не передача від керівника до працівника без його або її участі. По-третє, стандарти мають бути зрозумілими та повідомлятися на постійній основі. Нарешті, комунікація є фактичною, відкритою та чесною.
Виправність.	Процес присвоєння рейтингів повинен мінімізувати суб'єктивні аспекти; однак практично неможливо створити повністю об'єктивну систему, оскільки людське судження є важливою складовою процесу оцінювання. Коли співробітники бачать, що була допущена помилка, повинен існувати механізм, за допомогою якого цю помилку можна виправити. Встановлення процесу оскарження, за допомогою якого працівники можуть оскаржити рішення, які можуть бути несправедливими, є важливим аспектом ефективної системи управління продуктивністю.
Стандартизація.	Як зазначалося раніше, хороші системи стандартизовані. Це означає, що продуктивність оцінюється послідовно та об'єктивно. Для досягнення цієї мети необхідним є постійне навчання осіб, відповідальних за оцінку, зазвичай менеджерів.

Продовження табл. 1.3

1	2
Етичність.	Хороші системи відповідають етичним стандартам. Керівник оцінює лише ті параметри продуктивності, щодо яких він має достатньо інформації, і конфіденційність працівника поважається. [54]

Сформовано автором на основі [2]

Щодо питання результативності, то впровадження системи управління продуктивністю, яка включає щойно описані характеристики, окупиться. Дослідження, проведене Mercer, міжнародною диверсифікованою консалтинговою компанією, показало, що 1200

опитаних працівників заявили, що вони могли б підвищити свою продуктивність у середньому на 26%, якби їх не стримував брак «спрямування, підтримки, навчання та обладнання». Успішне впровадження системи управління ефективністю може дати працівникам напрямки і підтримку, які їм потрібні для підвищення продуктивності. [55]

1.3. Вплив системи performance management на ефективність діяльності компанії.

Системи управління продуктивністю служать важливою «годовницею» для інших людських ресурсів і діяльності з розвитку. Наприклад, розглянемо зв'язок між управлінням продуктивністю та навчанням. Управління продуктивністю надає інформацію про потреби співробітників у розвитку. За відсутності належної системи управління продуктивністю неясно, чи будуть організації використовувати свої навчальні ресурси найефективнішим способом (тобто навчати тих, хто найбільше цього потребує, у найважливіших сферах). Однією з організацій, яка може пов'язати свою систему управління продуктивністю з навчальними ініціативами, є Kimberly-Clark [56] Глобальна система управління продуктивністю Kimberly-Clark включає близько 57 000 співробітників у 36 країнах. [57] Ця система встановлює чіткий зв'язок між продуктивністю та навчанням, дозволяє працівникам зрозуміти сфери, які потребують вдосконалення, і спрямовує їх до відповідних можливостей для підвищення продуктивності. Наприклад, у Перу Kimberly-Clark співпрацює з Національною службою професійного навчання в промисловості (Senati), місцевим технічним інститутом, щоб забезпечити навчання виробничим навичкам. Kimberly-Clark досягла подібної угоди в Малайзії з Університетським коледжем Тун Хусейна Онна. Корисний зв'язок між управлінням продуктивністю та навчанням став нещодавно

підтвердженим у Кореї, де газета Dong-A Ilbo назвала Yuhan-Kimberly однією з «30 найбільш шанованих компаній у Кореї».

На жаль, незважаючи на успішний приклад Kimberly-Clark, більшість організацій не використовують системи управління продуктивністю для визначення змісту навчання та втрачають можливість використовувати систему управління ефективністю як фазу оцінки потреб своїх зусиль з навчання. [58] Зокрема, нещодавнє опитування, яке включає 218 керівників відділу кадрів у компаніях із принаймні 2500 співробітниками показали, що тісна інтеграція між управлінням продуктивністю та діяльністю з навчання/розвитку існує лише в 15,3% опитаних організацій. [59]

Управління продуктивністю також надає ключову інформацію для планування робочої ресурсів. Зокрема, інвентаризація талантів організації базується на інформації, зібраній за допомогою системи управління продуктивністю. Плани розвитку містять інформацію про те, які навички будуть набуті найближчим часом. Ця інформація також використовується для прийняття рішень щодо найму. Знання поточних і майбутніх потреб організації є важливим при вирішенні того, які типи навичок необхідно набуті ззовні та які типи навичок можна знайти в організації.

Нарешті, існує очевидний зв'язок між управлінням продуктивністю та системами винагороди. Рішення про компенсацію та винагороду, ймовірно, будуть довільними за відсутності належної системи управління продуктивністю.

Одним словом, управління продуктивністю є ключовим компонентом управління талантами в організаціях. Це дозволяє оцінити поточний ситуацію і зробити прогноз щодо майбутніх потреб як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях. Впровадження успішної системи управління продуктивністю є необхідною умовою для успішного

виконання інших функцій управління персоналом, включаючи навчання, планування робочої сили, набір і відбір персоналу, а також винагороду.

Управління продуктивністю є глобальним явищем, і організації в усьому світі впроваджують різні типи систем управління ефективністю. Ми обговоримо приклади впровадження систем у різних країнах. Для попереднього перегляду та для того, щоб підкреслити зростаючу важливість управління ефективністю в усьому світі, розглянемо наступні результати досліджень, що стосуються 10 окремих країн [60]

Управління продуктивністю у Великій Британії. На управління продуктивністю у Сполученому Королівстві вплинуло кілька факторів, у тому числі наголос на економічній ефективності та мета розвитку управління продуктивністю. Управління продуктивністю набуває все більшої ваги та значущості, враховуючи те, що останнім часом наголошується на управлінні талантами та загальному управлінні винагородами. Як зазначалося раніше, управління продуктивністю надає важливу інформацію щодо ідентифікації найкращих виконавців, яка допомагає керувати талантами, а також важливу інформацію, яка використовується в адміністративних рішеннях, включаючи розподіл винагород. Управління продуктивністю у Сполученому Королівстві є усталеною організаційною практикою, на яку явно впливають ширші суспільні проблеми, такі як соціально-економічні, політичні та правові тенденції.

Управління продуктивністю у Франції. Управління продуктивністю у Франції стикається з унікальними контекстуальними проблемами, такими як законодавчі вимоги щодо інвестування в навчання та розвиток співробітників і необхідність наголошувати на індивідуальній відповідальності. Знову ж таки, системи управління продуктивністю не впроваджуються у вакуумі, і важливо враховувати ширше зовнішнє середовище під час розробки та впровадження системи.

Управління продуктивністю в Німеччині. На управління продуктивністю в Німеччині вплинула усталена практика довгострокових трудових відносин. Таким чином, системи управління продуктивністю підкреслюють довгострокові цілі і зазвичай не мають короткострокової спрямованості. Незважаючи на цю унікальну особливість, системи performance management мають певну схожість із Францією, враховуючи її членство в Європейському Союзі, який забезпечує спільну правову основу для багатьох питань, пов'язаних із трудовими відносинами.

Управління продуктивністю в Туреччині. Управління продуктивністю в Туреччині стрімко розвивається. Унікальні контекстуальні проблеми Туреччини пов'язані з тим, що це формально демократична і світська держава, але керується однопартійним урядом. Управління продуктивністю є досить новим питанням у Туреччині, але майже 80% фірм використовують певний тип системи performance management. Оскільки особисті стосунки відіграють важливу роль у турецькій культурі, важливою проблемою є впровадження систем, які забезпечують дійсне, надійне та чесне вимірювання продуктивності.

Управління продуктивністю в Індії. З початку 1990-х років економіка Індії перебуває на «завантаженні», і спостерігається інтенсивна міжнародна ділова діяльність, включаючи значне збільшення прямих іноземних інвестицій, що надходять до Індії, а також індійських фірм, які працюють за кордоном. Інтенсивна міжнародна ділова діяльність призводить до зміни традиційних цінностей, принаймні в робочому середовищі, з більш колективістських на більш індивідуалістичні та короткострокові. Тим не менш, традиційні патерналістські цінності, здається, не змінюються, і вони створюють виклик для впровадження систем управління продуктивністю, в яких керівник виконує роль тренера, а не «боса».

Управління продуктивністю в Китаї. Від заснування соціалістичної держави в 1949 році до 1980-х років системи управління продуктивністю в Китаї здебільшого наголошували на відвідуваності та навичках. Проте з 1980-х років погляд на управління продуктивністю розширився, щоб розглянути ширші набори поведінки, а також зв'язок між управлінням продуктивністю та іншими організаційними системами (наприклад, винагородою). Важливі питання, які слід розглянути для успішного впровадження систем performance management в Китаї, включають повагу до віку та стажу, а також наголос на соціальній гармонії.

Управління продуктивністю в Південній Кореї. Робочі відносини в Південній Кореї мають ієрархічний характер і підкреслюють важливість групи над окремими людьми. Зовсім недавно встановлення демократичного уряду в 1987 році та азіатська фінансова криза 1997 року суттєво вплинули на організаційну практику. Зокрема, фінансова криза спонукала багато організацій прийняти те, що корейською мовою називається Yunbongje (тобто системи, засновані на заслугах). Поточна проблема полягає в тому, як узгодити підхід, заснований на заслугах, із більш традиційними культурними цінностями.

Управління продуктивністю в Японії. Незважаючи на те, що японські фірми поклалися на довічну зайнятість і стаж як ключові організаційні практики, останнім часом компанії також розглядають важливість отримання нових знань. Наприклад, моделювання компетенцій стає все більш популярним.

Управління продуктивністю в Австралії. В австралійській економіці відбувся важливий перехід від виробництва до сфери послуг, і відбулися значні демографічні зміни в складі трудових ресурсів, включаючи збільшення кількості жінок і членів етнічних меншин. Законодавча база в Австралії подібна до системи Сполучених Штатів і Сполученого Королівства. Таким чином, подібно до Сполучених Штатів і Сполученого

Королівства, системи управління ефективністю, як правило, включають документацію про ефективність, міркування щодо рівних можливостей і питання належного процесу.

Управління продуктивністю в Мексиці. Управління продуктивністю стає все більш популярним з 1970-х років. Здебільшого системи в Мексиці подібні до тих, що впроваджені в Сполучених Штатах. Наприклад, вимірювання результатів є досить поширеним. Однак потрібні додаткові дослідження, щоб краще зрозуміти, які типи систем найкраще працюватимуть у Мексиці. [3]

Цей короткий огляд дає деяку інформацію про системи управління ефективністю в усьому світі. Хоча існує спільний виклик узгодження індивідуальних і організаційних цілей і підвищення продуктивності окремих осіб і груп, спосіб досягнення цих цілей залежить як від організаційних, так і від суспільних проблем. Таким чином, ці питання не слід ігнорувати при впровадженні систем управління продуктивністю.

Висновки до розділу 1

Управління продуктивністю — це безперервний процес визначення, вимірювання та розвитку продуктивності окремих осіб і команд, а також узгодження ефективності зі стратегічними цілями організації.

Хоча багато організацій мають системи під назвою управління продуктивністю або performance management зазвичай це лише системи оцінки ефективності. Оцінка продуктивності наголошує на оцінці сильних і слабких сторін співробітника і не включає стратегічні бізнес-міркування. Крім того, системи оцінки ефективності зазвичай не включають розширений і постійний зворотний зв'язок, який працівник може використовувати для покращення своєї роботи в майбутньому. Нарешті,

оцінка ефективності — це подія, яка проводиться раз на рік і часто проводиться відділом кадрів, тоді як управління ефективністю — це цілорічний спосіб управління бізнесом, яким керують менеджери.

Впровадження добре розробленої системи управління продуктивністю має багато переваг. З точки зору працівників, хороша система підвищує мотивацію та самооцінку, допомагає підвищити продуктивність, прояснює робочі завдання та обов'язки, забезпечує самооцінку та можливості для розвитку, а також пояснює очікування керівників. З точки зору менеджерів, хороші системи дозволяють їм отримати уявлення про діяльність і цілі співробітників, дозволяють більш справедливі та відповідні адміністративні дії, дозволяють їм більш чітко повідомляти про цілі організації, дозволяють їм розрізняти хороших і поганих виконавців, допомагають стимулювати організаційні зміни та покращу залучення працівників. Нарешті, з точки зору відділу кадрів, хороша система забезпечує захист від судових процесів, а також може допомогти звести до мінімуму неправомірну поведінку працівників, яка може мати багато негативних наслідків для організації.

Погано розроблені та впроваджені системи управління продуктивністю можуть мати катастрофічні наслідки для всіх учасників. Наприклад, працівники можуть звільнитися, ті, хто залишиться, можуть бути менш мотивованими, а стосунки (наприклад, керівник–підлеглий) можуть зазнати непоправної шкоди. Крім того, погано розроблені системи можуть бути упередженими, що призводить до дорогих судових позовів і марної втрати часу та ресурсів. Зрештою, низькоякісні або погано реалізовані системи можуть стати джерелом величезного розчарування та цинізму для всіх учасників.

Багато організацій спираються на систему управління продуктивністю, щоб залишатися впереду у гонці. Понад усе, така система допомагає працівникам розуміти, що саме від них очікується, і гарантує

керівникам і стратегічним аналітикам, що дії колективу будуть спрямовані на досягнення цілей компанії. Щоб створити ефективну систему управління продуктивністю, кожен учасник повинен чітко розуміти свою роль в організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ PERFORMANCE MANAGEMENT В КОМПАНІЇ ТОВ «КАНТАР УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії

В межах даної роботи буде проаналізовано систему performance management товариства з обмеженою відповідальністю "КАНТАР УКРАЇНА" (ТОВ «КАНТАР УКРАЇНА»).

Бренд Kantar з'явився на ринку України у 2008 році, продовжуючи справу компаній-засновниць, які поклали початок маркетинговим дослідженням в Україні понад 30 років тому. Компанія є однією з найбільших агенцій у сфері маркетингових даних та аналітики, яка допомагає формувати бренди майбутнього в Україні та регіоні [61].

Kantar Україна — (ТОВ «Тейлор Нельсон Софрез Україна»; з травня 2021 — ТОВ «Кантар Україна») — компанія, що спеціалізується на маркетингових дослідженнях та консалтингу, заснована в 2001 році як TNS Україна. У 2016 році компанія почала діяти під брендом Kantar TNS Україна. Внаслідок об'єднання усіх брендів під назвою Kantar у 2019 році компанія отримала назву Kantar Україна. Входить до складу міжнародного холдингу Kantar Group.

Юридична назва: У травні 2021 року ТОВ «ТЕЙЛОР НЕЛЬСОН СОФРЕЗ УКРАЇНА» змінено на ТОВ «КАНТАР УКРАЇНА».

Дата реєстрації: 10.12.2001 (22 роки 4 місяці)

Керівник - ВІНОСЛАВСЬКА СВІТЛАНА МИКОЛАЇВНА

Розмір статутного капіталу: 11 800,00 грн

Організаційно-правова форма - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Види діяльності:

Основний: 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

Інші:

62.02 Консультування з питань інформатизації

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

72.20 Дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

82.19 Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність

Перелік засновників/учасників:

КОМПАНІЯ "ТЕЙЛОР НЕЛЬСОН СОФРЕЗ БІ.ВІ."

Країна резиденства: Нідерланди

Країна реєстрації: Нідерланди

Адреса засновника: Нідерланди, ЛААН ОП ЗЮІД **, РОТТЕРДАМ, **

DB

Розмір внеску до статутного фонду: 11 800,00 грн

Частка (%): 100,00%

Місцезнаходження юридичної особи: вулиця Сім'ї Прахових, 52, офіс 9, Київ, 02000, Україна [62]

Kantar - світовий лідер у галузі маркетингових даних та аналітики, незамінний бренд-партнер провідних світових компаній.

Компанія поєднує найбільш значущі дані про ставлення та поведінку з глибокою експертизою та передовою аналітикою, щоб зрозуміти, як люди думають і діють.

Kantar допомагає клієнтам зрозуміти, що сталося і чому, а також як формувати маркетингові стратегії, що визначають їхнє майбутнє.

Кількість співробітників в групі компаній по всьому світу: 25 000

Загалом опитано 100 млн респондентів

Проведено дослідження 90 ринків та створено 2 млрд профайлів даних.

Історія компанії “КАНТАР Україна” представлена на Рис 1.



Рис. 2.1. Історія компанії ТОВ “КАНТАР Україна”

Компанія є членом Української асоціації маркетингу (УАМ) та Європейської асоціації дослідників громадської думки і маркетингу (ESOMAR).

У 2005 році Kantar першою серед дослідницьких компаній в Україні запровадила систему менеджменту якості ISO 9001:2000 [63].

У травні 2009 року компанія отримала міжнародний сертифікат якості ISO 9001:2008.

У квітні 2011 року першою в Україні була сертифікована «Бюро Верітас» за міжнародним стандартом ISO 20252:2006, який підтверджує відповідність виробничого циклу і системи менеджменту якості організації міжнародним вимогам до провайдерів маркетингових та соціологічних досліджень.

У 2016 році відбувся ребрендинг TNS Україна — компанія отримала назву Kantar TNS Україна. В 2019 році в результаті об'єднання усіх брендів під назвою Kantar, компанія отримала назву Kantar Україна.

В Україні Kantar підтримує студентські наукові конкурси, проводить лекції, залучає студентів соціологів та маркетингологів до проходження виробничої практики в компанії.

У 2017 році Kantar разом з Національним університетом «Києво-Могилянська академія» та іменним фондом Ігоря Ткаченка оголосили конкурс на отримання річної стипендії для студентів соціологів.

З серпня 2019 року компанія проводить освітні заходи Kantar Talks для бізнесу [64].

У 2020 році компанія повідомила про зміну структури власності. Kantar придбав українську частку бізнесу «Kantar Україна» (ТОВ «Тейлор Нельсон Софрез Україна»), Світлана Винославська стала генеральним директором «Kantar Україна»

За її словами, зміна власників для компанії означає повний перехід на принципи ведення бізнесу Kantar, дотримання всіх правил та підтримання високої репутації компанії на ринку України.

«Ми повністю інтегруємось у міжнародний бізнес, беремо участь у реалізації стратегії Kantar. Також ми отримали повний доступ до глобальної системи знань, обміну досвідом та взаємодії з колегами в інших країнах, - розповідає Світлана. - Вже восени ми введемо на ринок України нові

продукти та платформи, які прискорять збір інформації. Наші співробітники зможуть ще більше часу приділяти експертизі та консультуванню, щоб стати незамінними порадиниками з розвитку та процвітання бізнесу наших клієнтів». [65]

У 2021 році компанія стала членом Європейської бізнес асоціації.

Компанія займається дослідженням брендів, інновацій, ритейлу, digital та медіа, креативу та комунікацій, вивчає досвід споживачів.

Компанія має ряд постійних дослідницьких проєктів: Kantar MMI, DAR, Kantar Online Track, Kantar CMeter [66].

Пандемія та повномасштабне вторгнення різко негативно позначилось на економічних показниках компанії. З початком війни ринок реклами та маркетингу пережив одну з найбільших криз за останній час, бізнес практично зупинився і головним завданням компанії було принаймні зберегти бізнес.

Таблиця 2.1

Аналіз факторів макросередовища компанії КАНТАР в Україні

Група факторів	Фактор	Одиниці виміру	Значення показника			Відхилення, %	
			2021	2022	2023	2023/2022	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Економічні	Темп інфляції	%	110	126,60	105,10	-17%	15,09%
	Рівень купівельної спроможності	%	90,91	78,99	95,15	20,46%	-13,11%

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Соці альн і	Середня заробіт на плата грн.	грн.	14014	14847	17442	17,48 %	5,94%
	Рівень демогра- фічного навантаж ення	на тис. осіб	483	483	к/с	-	0,00%

Сформовано автором на основі [68], [69]

У таблиці 2.1 можна побачити статистичні дані щодо впливу макросередовища на діяльність компанії в Україні. Особливу увагу слід звернути на економічну кризу у 2022 році, спричинену початком повномасштабної війни між росією та Україною. Це призвело до стрімкого зростання інфляції та скорочення реального ВВП. Проте, до 2023 року показники поступово відновлюються й навіть перевищують рівень 2021 року. Важливо зауважити, що протягом 2022 року українські громадяни, стикаючись зі зменшенням купівельної спроможності, переважно задовольняли першочергові потреби, такі як продукти харчування та медикаменти. Повномасштабне вторгнення спричинило демографічну кризу. Через війну значна частина українців змушена була емігрувати. Переходячи до аналізу показників діяльності компанії варто вивчити основні техніко-економічні показники підприємства за 2022– 2024 роки

Таблиця 2.2

**Основні показники фінансово-господарської діяльності Adobe Inc. за
2021-2023 рр.**

Основні показники	Значення показників, грн			Відхилення,%	
	2023	2022	2021	2023/2022	2023/2021
1	2	3	4	5	6
Дохід	103 399 500 грн	64 248 000 грн	103 278 000 грн	+37,86	+0,12
Чистий прибуток	2 714 700 грн	-460 500 грн	6 647 900 грн	-116,96	-144,88
Оборотні активи	53 989 600 грн	31 899 500 грн	41 296 600 грн	+40,91	+23,51
Середньорічна вартість основних засобів	151300 грн	107700 грн	150300 грн	+7,82%	+32,18%
Середньорічна вартість активів підприємства	202410 грн	171655 грн	109779 грн	+8,68%	+7,35%
Середньорічна вартість власного капіталу	347970 грн	440512 грн	365189 грн	+12,53%	+13,65%
Поточні зобов'язання	7 788 600 грн	1 413 00 грн	6 349 800 грн	+57,82	+23,09
Довгострокові забезпечення та зобов'язання	20 000 600 грн	7 000 000 грн	11 00 000 грн	+69,72	+37,56
Рентабельність активів підприємства, %	17,70%	17,51%	18,23%	+4,11%	+2,97%
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	13,59%	13,85%	12,86%	-2,85%	+0,73%
Зобов'язання	27 788 600 грн	8 413 200 грн	17 349 800 грн	+69,72	+37,56
Кількість працівників	67	69	57	-2,98	+14,92

Отже проаналізувавши основні показники економічної діяльності компанії, можна дійти висновку, що криза, спровокована російською агресією проти України мала значний негативний вплив на поточну активність товариства, проте вжиті заходи мали позитивний ефект і показники компанії вийшли на попередній рівень та прослідковується тенденція до зростання та покращення.

Р - політичні	<ul style="list-style-type: none"> • Повномасштабне вторгнення росії в Україну • Рівень корупції, захисту інвестицій • Безпекова ситуація
Е - економічні	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна криза • Застій в маркетинговому бізнесі і рекламі
S - соціологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Вимушена еміграція • Різка зміна демографічної ситуації • Зміна пріоритетів та звичок населення
T - технологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Бум інновацій, в тому числі ШІ • Динаміка технологічних змін у форматах маркетингових послуг
L - юридичні	<ul style="list-style-type: none"> • Вимоги до конфіденційності даних • Узгодження діяльності з регіональним законодавством
Е - екологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Екологічний бізнес є вимогою до сталості • Залежність від електроенергії та Інтернету

Рис. 2.2. PESTLE аналіз компанії КАНТАР

Для проведення критичного аналізу формотворчих складових організаційної структури управління та складових системи performance management компанії ТОВ Kantar, як української компанії, що входить у міжнародну групу компаній, використовувалась інформація із штатного розпису ТОВ "КАНТАР УКРАЇНА".

Проаналізувавши витяг з штатного розпису ТОВ "КАНТАР УКРАЇНА" можна сформулювати уявлення про організаційну структуру компанії, яка побудована в компанії.

В КАНТАР функціонує змішаний тип організаційної структури, що містить ознаки проектної (програмної), матричної та дивізійних структур.

Використання проектної (програмної) організаційної структури має

сене у тих випадках, коли компанія часто змінює чи доповнює портфель свої послуг та постійно впроваджує нові напрями діяльності. Такий підхід до управління передбачає створення тимчасових груп фахівців з чіткою місією або комплексом завдань. Ці проекти чи програми маркетингу можуть відноситися до різних товарів, регіонів або окремих ринкових сегментів. Використання такої структури тимчасове і обґрунтоване в умовах обмежених ресурсів для виконання маркетингових завдань або високої рівня інноваційної активності компанії. З урахуванням того, що ТОВ "КАНТАР УКРАЇНА" є частиною великої міжнародної групи компаній, цей підхід є доцільним, оскільки компанії-учасники групи діляться експертизою та беруть участь у спільних проектах.

Ознаки матричної організаційної структури проявляються в тому, що організаційна архітектура товариства має дворівневий підхід, де горизонтальний рівень формується маркетинговими програмами. Ця модель має високу гнучкість і дозволяє поєднати переваги функціональної структури з інтегрованим управлінням проектами. Проте в ній може виникати подвійна підпорядкованість, що може спричинити конфлікти цілей між підрозділами та дублювання функцій у маркетинговому відділі. Цю модель маркетингової організації часто використовують у великих компаніях з різноманітною маркетинговою діяльністю і КАНТАР також активно застосовує переваги цього підходу.

Для великих компаній з різноманітним пакетом послуг також може бути використана дивізійна організаційна структура, що передбачає розділ управління між стратегічними бізнес-підрозділами, які несуть відповідальність за результати у своїх галузях. Ця модель також має два рівні управління, де на першому рівні приймаються стратегічні маркетингові рішення для всієї компанії, а стратегічні бізнес-підрозділи другого рівня відповідають за розробку та впровадження маркетингових програм для конкретних товарів, ринків або споживчих сегментів в рамках

своєї діяльності, з урахуванням їх власних прав та обов'язків. Ознаки дивізійної організаційної структури прослідковуються на рівні “кістяка” організації та приносять позитивний ефект у випадку реалізації масштабних проектів, що потребують залучення великої кількості ресурсів компанії, або навіть участі інших учасників групи.

Згідно штатного розпису очолює компанію генеральний директор. До складу адміністрації входять також його помічник, заступник генерального директора з правових питань, а також директор з управління персоналом.

В комерційний департамент входять: комерційний директор, директор з бізнес-аналітики та менеджер по роботі з ключовими клієнтами. У фінансовий департамент - фінансовий директор, його заступник, головний бухгалтер та економіст з фінансової роботи.

Департамент експертизи очолює директор. Даний департамент складається з шести аналітичних груп:

Аналітична група проектів та програм у сфері нематеріального виробництва (маркетингових досліджень). До її складу входять: керівник, фахівець з управління проектами та програмами у сфері нематеріального виробництва(маркетингових досліджень) та директор з продажів маркетингових проектів.

До другої аналітичної групи входять старший фахівець з управління проектами та програмами у сфері нематеріального виробництва(маркетингових досліджень), два фахівця з управління проектами та програмами у сфері нематеріального виробництва (маркетингових досліджень) та головний фахівець з online досліджень. На чолі групи стоїть керівник.

Третя, четверта та п'ята аналітичні групи мають подібну структуру, проте до їх складу додатково включено посаду асистента та/або старшого асистента.

Аналітична група з якісних досліджень складається з керівника

аналітичної групи з якісних досліджень та його заступника, керівника проектів та програм у сфері нематеріального виробництва (маркетингових досліджень), старшого фахівця з управління проектами та програмами у сфері нематеріального виробництва(маркетингових досліджень), фахівця з управління проектами та програмами у сфері нематеріального виробництва (маркетингових досліджень).

Операційний департамент складається з:

відділу інформаційних технологій, до складу якого входять начальник відділу інформаційних технологій та старший інженер-програміст;

департаменту менеджменту якості, до складу якого входять начальник департаменту менеджменту якості та його заступник;

відділу обробки та аналізу даних, до складу якого входять начальник відділу обробки та аналізу даних, керівник проектів та програм у сфері нематеріального виробництва (маркетингових досліджень), провідний фахівець з обробки та аналізу даних, провідний Фахівець з обробки та аналізу даних, інженер-програміст відділу обробки та аналізу даних, керівник групи, фахівець з обробки та аналізу даних, адміністратор бази даних;

відділу підготовки скриптів, до складу якого входять начальник відділу підготовки скриптів та адміністратор бази даних;

відділу координації проектів, до складу якого входять начальник відділу координації проектів, головний фахівець відділу координації проектів, головний фахівець з online досліджень, провідний фахівець відділу координації проектів, фахівець відділу координації проектів, асистент відділу, адміністратор бази даних.

За результатами аналізу можна дійти нижче зазначених висновків.

Схема департаменталізації: підприємство організоване на рівні відділів та підрозділів, які здійснюють основну діяльність, контролюють якість наданих послуг та здійснюють допоміжну/технічну діяльність; вони

взаємодіють між собою як через керівників, так і через виконавців, коли такі залучаються в спільні проекти.



Рис.2.3. Цикл оцінювання персоналу в ТОВ «КАНТАР»

На підприємстві існують функціональні (за компетенціями), географічні (коли окремі регіони групи потребують додаткової експертизи, технічної підтримки тощо), матричні структури (у випадку коли кілька відділів та інших структурних одиниць компанії залучені в масштабний проєкт).

Делегування повноважень відбувається як централізоване, та і децентралізоване (за ієрархією та за компетенціями). Завдяки такій організаційній структурі рішення на різних рівнях управління приймаються швидко та ефективно.

Характер поширених посадових зв'язків - здебільшого горизонтальні. Серед чинників, що визначають структуру комунікації та зв'язку між підрозділами, можна виокремити: способи комунікації та взаємодії між підрозділами всередині компанії, так і в групі компаній, технічні засоби комунікацій, комунікативні потреби та залученість залежно від проєкту.

Координація діяльності між підрозділами та відділами здійснюється як

через керівників, так і через виконавців залежно від типу задач та потреби в тих, чи інших компетенціях. Регулярні зустрічі (в тому числі онлайн), звітність, процеси прийняття рішень тощо демонструють найвищі показники ефективності як інструменти координації.

Організаційна структура управління позитивно впливає на ефективність функціонування ТОВ КАНТАР, оскільки вона базується за культурі компанії, спільних цінностях, мотивації та прагненні досягти найкращого результату.

Діагностика основних функціональних підсистем управління, таких як виробнича, маркетингова, економічна та соціальна, допоможе отримати повну картину функціонування організації та визначити можливі шляхи покращення. Нижче розглянемо діагностику маркетингової підсистеми компанії ТОВ Kantar, виходячи з того, що саме надання маркетингових послуг є основною сферою діяльності підприємства.

Отже, основна діяльність маркетингової компанії Kantar націлена на надання послуг маркетингового дослідження на різних ринках та у різних сферах.

Дослідження оновлень у методології маркетингу та використання сучасних маркетингових інструментів є основною характеристикою "виробничої" діяльності компанії, яка надає послуги у такій динамічній сфері, як маркетингові дослідження.

Аналіз управління запасами інформації та ресурсів для проведення маркетингових досліджень, таких як бази даних, методи аналізу тощо є важливим для ефективної діяльності та конкурентоспроможності компанії. Тому постійно проводяться дослідження та відслідковують основні тренди на ринку маркетингу. Для повноти аналізу необхідною є оцінка відповідності послуг очікуванням клієнтів та конкурентоспроможності на ринку.

Важливим аспектом є формування собівартості, тобто має

здійснюватись оцінка ефективності витрат на маркетингові дослідження та пошук шляхів оптимізації собівартості.

Одним з вирішальних аспектів впливу та вагомим чинником комерційного успіху компанії є оцінка продуктивності праці та ефективності персоналу у реалізації маркетингових проєктів.

В контексті оцінки собівартості має здійснюватись також дослідження та постійний моніторинг інфраструктури, необхідної для здійснення маркетингової діяльності, включаючи програмне забезпечення, аналітичні інструменти тощо.

Аналіз маркетингової діяльності компанії ТОВ Kantar варто пропонувати з огляду на наведені нижче аспекти:

Сегментація ринку. Оскільки компанія спеціалізується на маркетингових дослідженнях, сегментація ринку може базуватися на галузях промисловості, типах споживачів або географічних регіонах, в яких здійснюються дослідження.

Цінова політика. Компанія має диференційовану цінову політику в залежності від обсягу, складності та області застосування маркетингових досліджень.

Система просування послуг. Імідж компанії формується через участь у конференціях, виставках, публікації у спеціалізованих виданнях тощо. Послуги продаються через прямий продаж, партнерську мережу та онлайн-платформи.

Аналіз збуту ґрунтується на оцінці ефективності різних каналів збуту послуг та взаємозв'язку маркетингових досліджень з продажами клієнтів.

Компанія має відділ маркетингу, який відповідає за розвиток та реалізацію маркетингових стратегій.

Компанія використовує різноманітні методи та інструменти для збору, аналізу та інтерпретації даних у маркетингових дослідженнях.

Компанія пропонує різноманітні пакети послуг та продуктів, які

відповідають потребам різних клієнтів.

Компанія має систему контролю якості досліджень та надає додаткові сервіси для клієнтів, такі як консультації, тренінги тощо.

Комунікаційна політика та рекламна діяльність компанії гнучка та диверсифікована. Компанія використовує різноманітні канали комунікації та рекламні стратегії для просування своїх послуг та підвищення свого іміджу на ринку.

Для аналізу управління соціально-психологічною підсистемою ТОВ Kantar потрібно проаналізувати організаційні можливості підприємства, а саме тип організаційної структури, розподіл повноважень, систему управління та контролю, чисельність співробітників; система підготовки персоналу, плинність кадрів, комплектність, характеристика персоналу за віком, освітою; систему оплати та додаткові винагороди, соціальне забезпечення працівників управління економічною системою. Аналіз наявних даних дозволяє дійти наступних висновків.

Згідно штатного розпису на підприємстві працює 56 співробітників, які виконують свої обов'язки у невеликих підрозділах, які активно взаємодіють між собою. Компенсація та додаткові винагороди - на рівні ринкових. Корпоративна культура та цінності компанії об'єднують співробітників та запобігають аномальній плинності кадрів.

2.2. Аналіз складових системи performance management компанії

Система управління продуктивністю (performance management) в компанії КАТАР включає в себе різноманітні складові, що спрямовані на визначення, оцінку та підтримку результативності співробітників і виконання стратегічних цілей компанії. Деякі з ключових складових системи управління продуктивністю у даній компанії зазначено на Рис. 2.2:



Рис. 2.4. Ключові складові системи управління продуктивністю в компанії КАНТАР

1. **Визначення стратегічних цілей.** Система управління продуктивністю покликана починатися з чітко визначених стратегічних цілей компанії. Ці цілі включають такі показники, як збільшення обсягу продажів, підвищення усвідомленості бренду, підвищення конверсій, підвищення рівня впізнаваності, підвищення кількості клієнтів, підвищення бюджетів та масштабів маркетингових досліджень, зниження собівартості послуг, оптимізація та автоматизація бізнес-процесів тощо.

2. **Встановлення ключових показників ефективності (KPI).** На основі стратегічних цілей компанії формулюються ключові показники ефективності, які дозволяють виміряти досягнення цих цілей. Наприклад, KPI можуть включати обсяги продажів, ROI, конверсійні рейти тощо.

Встановлення ключових показників ефективності (KPI) є критичним етапом управління продуктивністю в маркетинговій компанії. KPI в ТОВ «КАНТАР УКРАЇНА» визначаються на основі стратегічних цілей компанії і дозволяють виміряти, наскільки успішно вона їх досягає. Ось деякі з

типових КРІ для маркетингової компанії, які використовує досліджувана організація:

- 1) Обсяг продажів та/або прибуток від продажів маркетингових послуг. Цей КРІ вимірює загальний обсяг маркетингових послуг, що були продані та/або суму прибутку, заробленого в результаті цих продажів.
- 2) Кількість нових клієнтів або контрактів на надання послуг з маркетингових досліджень. Даний КРІ вказує на кількість нових клієнтів, яких компанія залучила, або кількість контрактів, які були укладені з новими клієнтами.
- 3) Конверсійний рейтинг. Цей КРІ визначає, який відсоток відвідувачів веб-сайту перетворився на клієнтів або здійснив певну дію (наприклад, заповнив форму, замовив послугу, призначив попередню зустріч з фахівцем компанії, замовив розрахунок бюджету маркетингового дослідження тощо) у порівнянні з загальною кількістю відвідувачів. Отже, конверсійний рейтинг допомагає ТОВ «КАНТАР УКРАЇНА» виміряти ефективність різних маркетингових кампаній та веб-сторінок, оцінювати, наскільки вони привертають цільову аудиторію і перетворюють її на реальних клієнтів.
- 4) Усвідомленість бренду. Усвідомленість бренду - це міра того, наскільки велика частка цільової аудиторії знає про існування бренду та має уявлення про його характеристики, цінності та продукти чи послуги. Цей показник важливий для будь-якої компанії, оскільки він вказує на рівень впливу бренду на споживачів і може бути ключовим чинником у виборі її послуг. Для вимірювання усвідомленості бренду компанія «КАНТАР УКРАЇНА» використовує такі методи та метрики:
 - Опитування та дослідження думки клієнтів. Компанії проводять опитування серед цільової аудиторії для визначення рівня усвідомленості їхнього бренду. Питання

можуть стосуватися, наприклад, таких аспектів, як відомість логотипу бренду, асоціації з брендом, рівень довіри до бренду тощо.

- Веб-аналітика. Шляхом аналізу веб-трафіку компанія визначає, скільки відвідувачів взаємодіяли з веб-сайтом бренду. Цей аналіз включає дані про кількість унікальних відвідувачів, час перебування на сайті, кількість переглядів сторінок тощо.
- Медійні показники. КАНТАР вимірює, наскільки часто їхні рекламні матеріали відображаються в медіа (таких як телебачення, радіо, онлайн реклама тощо) і який вплив це має на усвідомленість бренду.
- Соціальні медіа. Компанія аналізує свою присутність у соціальних медіа, вимірюючи кількість фоловерів, лайків, коментарів, репостів тощо. Ці метрики вказують на рівень інтересу та взаємодії споживачів з брендом у цьому просторі.
- Вимірювання усвідомленості бренду дозволяє компанії КАНТАР зрозуміти, наскільки ефективними є її стратегії маркетингу та як вони сприяють підвищенню видимості цієї компанії та її впливу на цільову аудиторію.

5) ROI маркетингових кампаній. Цей КРІ вказує на відношення між витратами на маркетингові заходи і отриманим прибутком. Це дозволяє оцінити ефективність різних маркетингових ініціатив.

6) Частка ринку. Аналізуючи цей показник спеціалісти компанії визначають, який відсоток ринку контролюється компанією в порівнянні з конкурентами, а також можуть спрогнозувати короткотермінові та довготривалі перспективи розширення діяльності компанії, підкорення нових ніш або сегментів ринку.

- 7) Показники споживання контенту. Цей КРІ вимірює ефективність контент-маркетингових стратегій через аналіз показників, таких як кількість переглядів, лайків, коментарів тощо.
- 8) Відсоток постійних клієнтів та повторних або прологнованих контрактів на надання маркетингових послуг. Цей КРІ вказує на відсоток клієнтів, які є постійними або навіть ексклюзивними партнерами компанії, а також тих клієнтів, які замовляють маркетингові послуги даної компанії повторно.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансового стану компанії КАНТАР за 2021-2023 рр.

Показник	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %		Нормативне значення
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової стійкості	75	-45	72	1,16%	-15,03%	збільшення, >0,7
Коефіцієнт ділової активності	-	0,65	0,68	5,33%	-	
Аналіз ліквідності підприємства						
Коефіцієнт покриття	1,25	1,10	1,34	22,18%	7,42%	>1, збільшення
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства						
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,131	0,2	0,13	1,24%	0,12%	збільшення
Коефіцієнт фінансування	0,18	0,27	0,21	-13,03%	-4,54%	зменшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,200	0,090	0,26	153,47%	12,56%	збільшення
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,07	0,008	0,17	110,05%	28,10%	збільшення
Аналіз ділової активності підприємства						
Коефіцієнт оборотності активів	-	0,647	0,68	5,33%	-	збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-	1,221	1,27	4,03%	-	збільшення

В компанії КАНТАР розуміють важливість того, щоб кожен КРІ був конкретним, вимірюваним, досяжним та співвідносним із стратегічними цілями компанії. Дані показники повинні бути ретельно підібрані, щоб відображати всі аспекти діяльності компанії та бути корисними для прийняття рішень.

3. Оцінка та обговорення продуктивності є однією з найважливіших складових системи performance management в компанії КАНТАР. Менеджери здійснюють оцінку продуктивності співробітників на основі їхньої роботи та досягнень щодо встановлених КРІ. Зазвичай цей процес може включати регулярні огляди продуктивності, де обговорюються досягнуті результати, а також ідентифікуються можливості для покращення продуктивності. На практиці він складається з наступних етапів:

- Визначення цілей та очікувань - перед початком оцінки продуктивності важливо визначити чіткі цілі та очікування для кожного співробітника. Ці цілі повинні бути SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та часові обмежені).
- Збір даних та об'єктивна оцінка - менеджери збирають дані про продуктивність співробітників, використовуючи різні джерела, такі як результати роботи, виконані завдання, обсяги продажів, відгуки клієнтів тощо. Ця оцінка повинна бути об'єктивною і базуватися на конкретних показниках.
- Огляд продуктивності - менеджер проводить ревью продуктивності з кожним співробітником. Під час цього огляду вони обговорюють досягнуті результати, визначають сильні та слабкі сторони, а також встановлюють конкретні плани дій для покращення.
- Надання зворотного зв'язку - під час процесу огляду продуктивності менеджери надають співробітникам конструктивний фідбек щодо їхньої роботи. Це може включати підтримку та визнання досягнень, а також рекомендації щодо покращень.

- Планування розвитку - на основі результатів оцінки продуктивності створюється індивідуальний план розвитку для кожного співробітника. Цей план може включати навчальні курси, тренінги, менторинг або інші заходи для розвитку їхніх навичок та компетенцій.
- Моніторинг та перевірка - після огляду продуктивності менеджери продовжують моніторити та перевіряти прогрес співробітників щодо досягнення їхніх цілей та розвитку.

Таблиця 2.4

Переваги проведення оцінки

Для компанії	Для співробітника
1	2
Можливість виявити сильні і слабкі сторони співробітників та використати їх в інтересах компанії	Уточнення суті завдань, критеріїв оцінки, залежності винагород від діяльності працівника
Можливість сформулювати оптимальний план навчання	Можливість отримати відгук про свою роботу від безпосереднього керівника
Можливість створити адекватні критерії для підвищення	Можливість визнання і гідної оцінки досягнень
Можливість отримувати постійний зворотній зв'язок щодо рівня задоволеністю співробітників	Можливість професійного і кар'єрного зростання.

Процес оцінки та обговорення продуктивності дозволяє компанії ефективно керувати та підтримувати високий рівень результативності своїх співробітників. Він створює можливість для постійного розвитку та покращення команди. Визначальною рисою даного процесу є його безперервність та дійсність (а не формальність) процесів, а також використання актуальних даних.

4. Зворотний зв'язок та розвиток співробітників. Система управління продуктивністю в ТОВ КАНТАР також включає в себе процес надання зворотного зв'язку співробітникам та розвитку їхніх навичок і компетенцій.

Це може включати надання конструктивного фідбеку, навчальні програми, тренінги тощо.

Менеджери систематично надають співробітникам об'єктивний та конструктивний зворотний зв'язок щодо їхньої роботи. Це може включати оцінку їхніх успіхів, визначення можливостей для покращення та надання рекомендацій щодо подальшого розвитку. Також менеджери проводять регулярні особисті бесіди зі співробітниками, під час яких обговорюються їхні кар'єрні цілі, амбіції та потреби щодо розвитку. На основі цих обговорень створюються індивідуальні плани розвитку.

Компанія надає співробітникам доступ до навчальних ресурсів, тренінгів, семінарів та інших можливостей для розвитку їхніх професійних та особистісних навичок. Це може включати навчання новим технологіям, м'які навички, лідерський розвиток тощо. Також компанія сприяє встановленню менторських відносин між більш досвідченими та менш досвідченими співробітниками.

Це допомагає новим працівникам швидше відчувати себе впевнено в роботі та розвиватись професійно. Компанія стимулює співробітників до самостійного розвитку, надаючи їм можливості для самостійного вивчення та самоспостереження. Регулярно відбуваються обговорення щодо професійних цілей співробітників, їхніх досягнень та стратегій для подальшого розвитку. Це допомагає співробітникам почувати себе підтриманими і залученими до процесу розвитку.

5. Винагорода та стимулювання. Система управління продуктивністю може включати механізми винагороди та стимулювання за досягнення встановлених цілей. Це можуть бути бонусні програми, премії, підвищення заробітної плати тощо.

Винагорода та стимулювання грають критичну роль у забезпеченні продуктивності та мотивації співробітників у маркетинговій компанії. Нижче наведено кілька методів, які використовуються в компанії КАНТАР:

Таблиця 2.5

Винагороди та стимулювання в компанії КАНТАР

Вид винагороди	Характеристика
1	2
Фінансова винагорода	Включає заробітну плату, бонуси, премії за досягнення певних цілей або результатів. Гідна оплата праці у відповідності до ринкових стандартів галузі покликана стимулювати співробітників до досягнення конкретних цілей на рівні особистої продуктивності або командних цілей - і в загальному результаті стратегічних цілей організації.
Проектні винагороди	Винагороди за успішне виконання конкретного проекту або завдання. Включають бонуси за успішне завершення проекту вчасно, в межах бюджету, або з перевиконанням вимог клієнта. Визначаються у відсотковому показнику від бюджету проекту та пропорційно до ролі працівника у проекті, його персонального внеску у командний успіх
Нематеріальні стимули	Відзнаки, подяки, похвала від керівництва або колег. Підтримка розвитку кар'єри, можливість отримати нові навички або ріст у професійному плані практикуються в межах корпоративної культури компанії
Гнучкий графіки та персоналізовані робочі умови	Надання можливості налаштувати робочий графік відповідно до потреб співробітників, віддалена робота, спеціальні відпустки або додаткові вихідні також виступають додатковими ефективними стимулами.
Корпоративного програми благополуччя	Підтримка здоров'я та благополуччя співробітників, включаючи медичне страхування, фітнес-програми, психологічну підтримку тощо
Визнання	Участь у прийнятті рішень та заохочення ініціативи

Важливим аспектом політики компанії залишається наголос на необхідності забезпечити баланс між фінансовими та нематеріальними стимулами, враховуючи потреби та очікування різних співробітників. Також, система винагороди та стимулювання є прозорою, справедливою та спрямованою на досягнення стратегічних цілей компанії.

6. Технологічні рішення. У сучасних компаніях, тим більш в таких технологічно розвинених та інноваційних сферах, як маркетинг, використовуються різноманітні програмні засоби для автоматизації процесів управління продуктивністю, від ведення обліку КРІ до надання зворотного зв'язку та аналізу даних. Частково такі системи запроваджено і в компанії КАНТАР. Вони періодично оновлюються слідуючи ринковим трендам та прагненню задовольнити потреби компанії.



Рис. 2.5. Життєвий цикл системи performance management в компанії в ТОВ «КАНТАР»

Вищеперелічені складові системи performance management мають бути інтегровані в єдину систему, яка покликана сприяти досягненню стратегічних цілей компанії та підвищенню продуктивності її співробітників у сфері маркетингу.

2.3. Діагностика системи performance management компанії.

Перед тим, як стати частиною міжнародної групи компаній, КАНТАР використовувала стандартну оцінку персоналу, що нагадувала формальну атестацію. Фідбек був формалізований і зводився фактично лише до констатації досягнення відповідного результату або відсутності такого. Система орієнтувалась на показники фінансової діяльності, за результатами якої оцінювалась вся організація в цілому не залежно від ролі окремого співробітника. Тобто персональна участь та роль окремо взятого працівника ігнорувалась. Заохочення обмежувались лише матеріальними стимулами. При чому підвищення заробітної плати та його розмір залежав здебільшого від стажу роботи та базового розміру заробітної плати, а не від досягнення працівника, його активності та внеску в успіхи компанії.

Як правило раз на рік (за виняткових обставин або через виробничу потребу частіше) менеджери збирали та аналізували результати минулого періоду, проводили оцінку кожного працівника та складали звіт про результати роботи кожного працівника за минулий рік. Для деяких відділів проводилась окрема процедура анонімного анкетування співробітників (зазвичай це стосувалось адміністративного персоналу, який обслуговує внутрішні потреби компанії). Результати анкетування слугували додатковим джерелом інформації про професійні навички та компетенції, а також soft skills працівників, їх комунікативні навички, потребу в навчанні та підвищенні кваліфікації тощо.

На основі цієї інформації та інших даних керівник відповідного відділу формував оцінки та рейтинги своїх підлеглих, що в подальшому слугувало підставою для перегляду рівня заробітної плати, підвищення посади або (в разі негативних результатів, які не можна було скоригувати) - дисциплінарних заходів аж до звільнення.

З часом такі щорічні атестації продемонстрували свою невідповідність вимогам ринку та ефективності використання ресурсів, в тому числі і перш за все матеріальних та часових. Менеджери витрачали багато робочого часу на виконання формальностей, які не призводили до покращення продуктивності працівників. А останні в свою чергу не розуміли суті та значення перевірок та оцінки їх діяльності, оскільки вона не була достатньо прозора, а її результати мало впливали на підвищення винагороди. Як результат мотивація працівників знижувалась і додаткові та, на їх думку, часто незрозумілі та зайві дії викликали навіть роздратування.

Згодом компанія КАНТАР скасувала щорічну перевірку ефективності та замінила її більш ефективним і менш формальним процесом комунікації — це безперервна двостороння розмова, під час якої працівник і менеджер обговорюють продуктивність і кар'єрний ріст, а також обмінюються фідбеком. Оновлена система управління продуктивністю починається з того, що керівники окреслюють очікування на початку року. Нова система забезпечує регулярний перегляд очікувань та планів. Рекомендовано щомісячні зустрічі-обговорення, але співробітники можуть зустрічатися частіше, в тому числі онлайн на в неформальній обстановці.

Окрім цього, співробітники та менеджери можуть самостійно вирішувати, які форми, методи, підходи та системи вони використовують для постановки цілей, їх валідації, оновлення тощо. Працівники компанії самостійно вирішують коли та в якому форматі вони будуть проводити зустрічі, формують їх порядок денний та регулярність. Формальні звіти не є обов'язковими.

Завдяки можливості онлайн-спілкування та використанню комунікаційних платформ, співробітники отримують зворотний зв'язок на постійній основі та мають можливість динамічно реагувати на нього.

Перегляд заробітної плати, надання винагород, бонусів, премій відбувається двічі на рік, але керівники мають можливість індивідуально підходити до призначення компенсації на основі власної думки без рейтингування та формальної оцінки і активно користуються нею.

Більше не існує обмежень у часі або застосовний методології. Формальні письмові звіти, як уже зазначалось вище, перестали бути обов'язковими. Працівникам не потрібно заповнювати безліч форм або проходити перевірки відповідно до попередньо встановленого процесу. Тепер команди можуть створювати власну процедуру та шлях, який відповідає їх потребам. Компанія перетворила колишній цикл на безперервний процес або карту розвитку, де співробітник разом з керівником самостійно визначає бажані плани та завдання для виконання. Слід відзначити, що існуюча система гнучка та адаптивна для кожного працівника, оскільки немає офіційних оцінок, і методології обираються самостійно. Такий підхід змушує співробітника самостійно вирішувати свою роль у команді та діяти в межах власних амбіцій. Це сприяє підвищенню мотивації персоналу, їхній саморефлексії та самонавчанню. Цьому також сприяє постійний зворотний зв'язок та розвинене середовище навчання та розвитку.

Для унаочнення змін, що відбулися варто зробити порівняння попередньої та поточної систем performance management в компанії КАНТАР за рядом критерій.

Таблиця 2.6

Порівняння минулої та наявної систем performance management компанії КАНТАР

Показник	До реформування системи	Після реформування системи
1	2	3
Документація	Документообіг громіздкий, займає багато часу. Процедури заформалізовані	Усі співробітники документують тільки важливе, зокрема свої цілі та плани індивідуального розвитку

Продовження Таблиці 2.6

1	2	3
Постановка цілей	Цілі ставляться рідко (раз на рік).	Індивідуальні цілі регулярно переглядаються, обговорюються.
Зворотний зв'язок	Зворотній зв'язок з затримкою і нерегулярний	Всі учасники процесу вільно обмінюються думками у зручному форматі
Кар'єрне зростання	Кар'єрний ріст можливий лише за формальних підстав (наявність стажу)	Співробітників підвищують залежно від результатів їх діяльності
Обговорення ефективності	Схожий на процес атестації – формальна процедура здебільшого раз на рік	Відбуваються регулярно.
Прийняття рішень винагороди	Складна процедура узгодження, формалізована	Винагорода визначається залежно від результатів роботи та досягнень

Джерело: сформовано автором

Щодо формалізації та вимог до документування процесів, то попередня система performance management вимагала від менеджменту повного документування усіх процесів, дій та рішень задля забезпечення виконання всіх етапів процесу управління продуктивністю. Після нововведень усі співробітники створюють та зберігають на виділеному сервері лише основні документи, які потрібні для систематизації процесів та накопичення знань та кращих практик.

За часів дії попередньої системи цілі визначались на початку календарного року і здебільшого (за рідкими винятками) не переглядались та не оновлювались впродовж наступних дванадцяти місяців. Таким чином система залишалась неповороткою, її бракло гнучкості та адаптивності. Після впровадження нової системи performance management цілі та КРІ кожного співробітника, структурного підрозділу та компанії в цілому задокументовано. Вони зберігаються на корпоративному онлайн-ресурсі. Цілі періодично переглядаються та оновлюються залежно від змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії, потреб ринку, пріоритетів та з обов'язковим урахуванням інтересів відповідного співробітника компанії з його згоди та відома.

Щодо зворотного зв'язку, то однією з основних проблем попередньої, більш формалізованої системи performance management була проблема отримання швидкого, чесного та корисного зворотного зв'язку. Це стосувалось і керівників, і підлеглих. Нова система до певної міри вирішила це питання, в тому числі тим, що компанія почала використовувати технічні можливості корпоративного ресурсу для оптимізації комунікації. Крім того, почали більше уваги приділяти зворотному зв'язку не лише від керівника підлеглому, а й навпаки. Таким чином демократизувавши систему компанія КАНТАР зуміла зробити її більш прозорою, прикладною і корисною з точки зору усіх учасників.

Раніше комунікації про кар'єрний зріст та особисті професійні цілі відбувались окремо від оцінки робочої ефективності. Працівник повинен був самостійно виявляти й використовувати можливості для свого розвитку, незалежно від того, як оцінюється його робота. На даному етапі співробітники мають доступ до онлайн інструментів на корпоративному онлайн-ресурсі компанії, які дають цінні поради та допомагають сформуванню кар'єрний шлях, базуючись на цілях та можливостях компанії та професійних пріоритетах, компетенціях та цілях співробітника.

Результати обговорень оцінювались та обговорювались раз на рік. Крім того під час цих обговореннях акцент зосереджувався переважно на оцінках роботи працівника, а не на взаємній зворотній інформації та обміні думками між ним та керівництвом або колегами. Тепер обговорення здійснюються регулярно, з періодичністю, доцільність якої визначається спільно працівником та менеджером, у зручному форматі, забезпечуючи більш часті та змістовні форуми для менеджерів і співробітників та одночасно підвищуючи ступінь взаємної відкритості та довіри.

Чи не найважливіше для питань мотивації, а відповідно і ефективності, питання винагороди раніше вирішувалось за допомогою складного та заформалізованого процесу рейтингування, оцінювання, яке забирало

багато часу у менеджера та ресурсів компанії і було не до кінця зрозумілим, прозорим та прийнятним для працівника. Тепер перегляд винагороди базується на вимірювальних показниках ефективності. Менеджер визначає заробітну плату та винагороди на основі результативності. Цей підхід є більш справедливим як з точки зору працівника так і більш вигідний з точки зору інтересів компанії.

Крім постійного фідбеку, постановки цілей, системи мотивації ще одним важливим фактором системи performance management компанії є система навчання та розвитку. У межах цієї системи також будується індивідуальний план розвитку. Організація забезпечує такі можливості для співробітників:

- Компанія покриває витрати на навчання для підвищення кваліфікації своїх працівників.
- Компанія практикує менторські програми, тобто групує співробітників із більш досвідченими наставниками, які можуть скорегувати роботу, надати підтримку та поради щодо розвитку кар'єри.
- Також в компанії поширені сеанси коучингу та нетворкінг між працівниками.
- Компанія надає доступ працівникам для проходження курсів за інтересами як в межах організації, так і в індивідуальному порядку.
- Також компанія періодично запрошує спікерів, які проводять лекції, семінари та тренінги з актуальних питань
- Компанія організовує курси вивчення англійської мови та розмовні клуби з носіями мови.

Варто відмітити те, що корпоративна культура компанії передбачає нульову толерантність до будь-якої форми дискримінації. Також ТОВ КАНТАР дбає про психологічне здоров'я співробітників.

Висновки до розділу 2

В другому розділі було розглянуто організаційно-економічну характеристику компанії КАНТАР, проаналізовано складові системи performance management компанії, була проведена діагностика системи performance management компанії та прослідкована її еволюція, а також окреслено позитивні тенденції розвитку. Підводячи підсумки, варто зазначити, що впровадження та реалізація системи performance management в ТОВ КАНТАР здійснюється продумано та ретельно і на даному етапі розвитку компанії ця система діє реально, а не формально, відповідні заходи в межах системи складають класичний безперервний процес (планування, дія, моніторинг результатів, перегляд/зміна), що є запорукою її гнучкості та ефективності.

Важливим досягненням організації є те, що весь процес супроводжується безперервним навчанням та розвитком як працівників, так і менеджерів.

Також система performance management в компанії не відірвана від інших сфер діяльності та узгоджена з загальними цілями та інтересами організації.

На даний момент компанія виходить з кризи, і те, наскільки успішно, швидко та ефективно їй вдасться відновити і перевершити власні докризові показники багато в чому буде залежати від ефективності та подальшого розвитку системи performance management компанії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ PERFORMANCE MANAGEMENT В КОМПАНІЇ ТОВ «КАНТАР УКРАЇНА»

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи оцінки ефективності системи performance management компанії

Управління ефективністю (performance management) є критичним аспектом успішного функціонування будь-якої компанії, тим більш воно є актуальним для висококонкурентного та інноваційного ринку маркетингових послуг, на якому функціонує компанія КАНТАР, системи управління ефективністю якої є основним предметом цього дослідження. В сучасних умовах, коли конкуренція зростає з кожним днем, ефективне використання ресурсів та оптимізація результатів стає ключовим та одним з найважливіших завдань для підприємства. Цей розділ буде присвячено ключовим аспектам системи performance management компанії, які можна впровадити для її покращення, підвищення ефективності як ключового інструменту для досягнення цілей бізнесу.

В межах дослідження поточної системи performance management в компанії КАНТАР було здійснено аналіз та оцінку нині діючої системи управління результативністю в компанії, включаючи методи оцінки працівників, визначення цілей, зворотний зв'язок і навчання та розвиток. Аналіз був здійснений на основі витягу зі штатного розпису компанії, інформації з офіційного сайту компанії, інформації з відкритих джерел мережі Інтернет тощо.

Зважаючи та задовільні показники економічної діяльності компанії, сприятливий внутрішній психологічний клімат, відсутність плинності кадрів тощо, можна дійти висновку, що на даному етапі система Performance

Management діє ефективно. Поточна система не є формальністю, вона гнучка, прозора, її суть та призначення зрозуміле всім учасникам процесів (працівникам, менеджерам, керівництву компанії). Серед позитивних характеристик варто виділити зручну, постійно оновлювану та доступну онлайн централізовану базу знань та інформації про систему управління продуктивністю, стабільну комунікацію, реальне відображення оцінки при перегляді компенсації та при застосуванні інших засобів мотивації.

Хоча варто зауважити, що через кризову ситуацію в Україні та низку інших несприятливих чинників, її подальший розвиток дещо пригальмував.

Постійний моніторинг та оцінка ефективності системи Performance Management надають важливу інформацію про те, як співробітники виконують свої обов'язки, і можуть бути ключовим інструментом для розвитку персоналу та досягнення цілей організації. Ось кілька рекомендацій щодо покращення системи управління продуктивністю компанії Kanta:

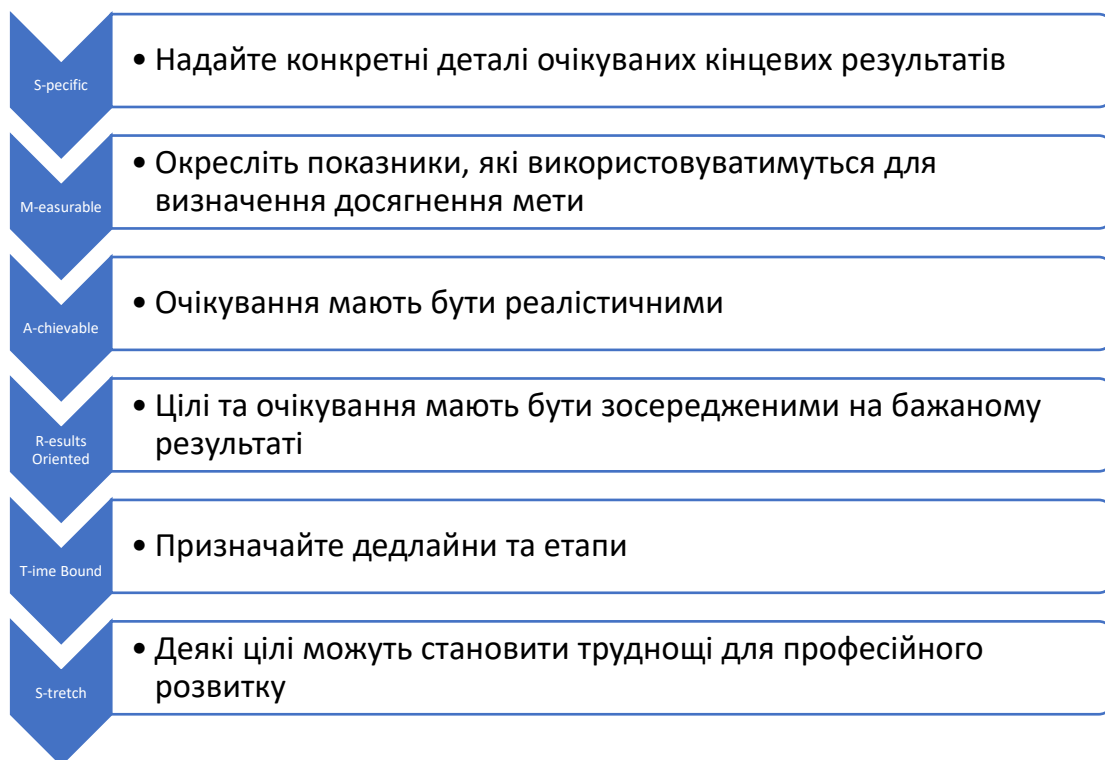


Рис. 3.1. Критерії постановки цілей S-M-A-R-T-S

Встановлення чітких та конкретних цілей. Потрібно встановити ясні та вимірні цілі для кожного співробітника, які відповідатимуть стратегічним цілям компанії. Для цієї мети можна використовувати критерії S-M-A-R-T-S (детальніше на Рис. 3.3).

Це допоможе співробітникам зрозуміти, що від них очікується, і зосередити зусилля на ключових пріоритетах.

Забезпечення регулярного зворотного зв'язку. Регулярні обговорення рівня продуктивності між менеджером та співробітником є ключем до успішної системи керування продуктивністю. Це дозволяє своєчасно виявляти успіхи, проблеми та можливості для покращення.

Використання різноманітних методів оцінки. Необхідно включити у систему оцінки як формальні оцінки, а й самооцінку, 360-градусний метод, «assessment-центру», безпосереднє спостереження та інші. Це допоможе отримати повніше уявлення про продуктивність співробітників.



Рис. 3.2. Метод "360 градусів оцінки"

На Рис. 3.3. представлено метод проведення Центру оцінки (assessment center).

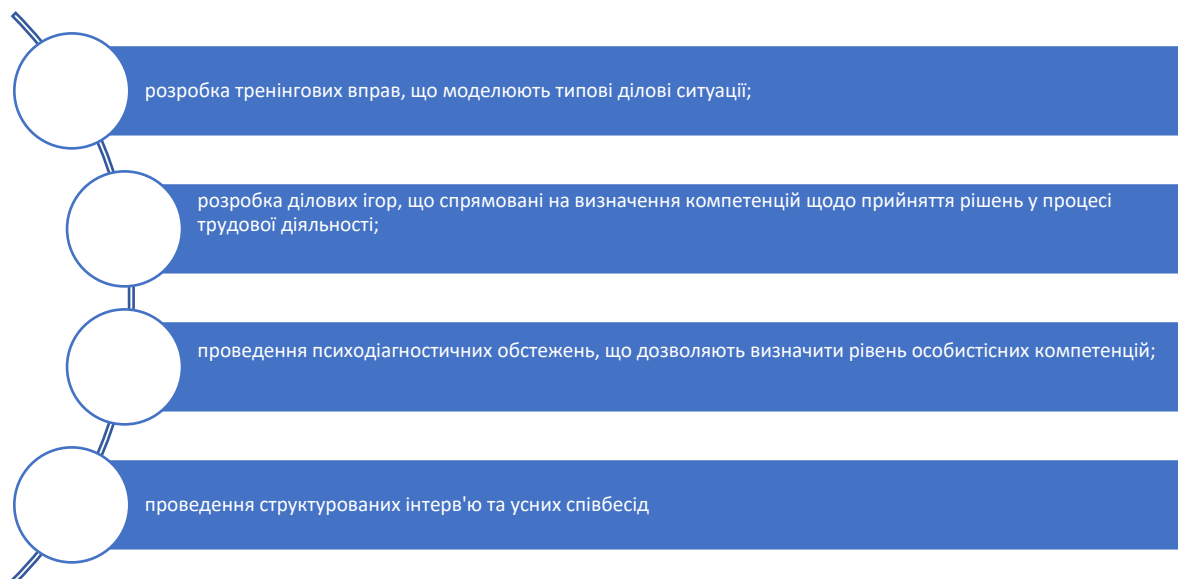


Рис. 3.2. Заходи, що використовуються в рамках методу «assessment-центру»

Надання можливостей для навчання та розвитку. Потрібно більше інвестувати у навчання та розвиток співробітників, щоб вони могли розвивати свої навички та компетенції. Це не лише допомагає покращити продуктивність, а й підвищує задоволеність співробітників та зменшує плинність кадрів.

Використання технологій (в тому числі і ШІ) для автоматизації та спрощення процесів. Ефективне використання програмних засобів для управління продуктивністю, які допомагають автоматизувати процеси оцінки, відстежувати цілі та забезпечувати доступ до інформації про продуктивність у реальному часі економить час та інші ресурси компанії.

Заохочення досягнень. Потрібно створити систему заохочень та винагород для стимулювання високої продуктивності та досягнення результатів. Це система може включати як фінансові заохочення, так і нематеріальні переваги, такі як похвала, залучення і визнання.

Постійний аналіз та коригування системи. Необхідно проводити регулярні аудити системи управління продуктивністю, щоб виявляти слабкі місця та вносити покращення відповідно до потреб компанії та змін у бізнес-середовищі.

Система управління компанії має ряд переваг, зокрема, чітко визначену організаційну структуру та ефективну систему контролю за виконанням завдань. Крім того, в компанії дотримуються сучасні підходи до управління персоналом, зокрема, стимулювання працівників та розвиток їхніх професійних навичок.

Однак в ході роботи було виявлено деякі недоліки в роботі підприємства. Зокрема, система управління має недостатню гнучкість у вирішенні непередбачуваних ситуацій та потребує удосконалення в частині адаптації до змін на ринку.

Як зазначалось вище, в межах дослідження було здійснено аналіз поточної та оцінку поточної системи управління результативністю (performance management) в компанії ТОВ Kantar, включаючи методи оцінки працівників, визначення цілей, зворотний зв'язок та навчання та розвиток, а також надано рекомендації щодо її вдосконалення.

За результатами роботи на основі аналізу поточного стану, потреб та цілей компанії, а також перспектив розвитку щодо підвищення ефективної системи performance management в компанії ТОВ Kantar можна виокремити наступні рекомендації:

1. Забезпечити, щоб керівництво та співробітники мали чітке розуміння цілей компанії та їх відповідності особистим цілям і завданням.

2. Запровадити систему регулярного зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками для обговорення професійного розвитку, визнання досягнень та виявлення потреб у підтримці.

3. Розробити об'єктивні критерії для оцінки результатів діяльності працівників, враховуючи не лише кількісні, але й якісні показники та внесок

у загальні стратегічні цілі компанії.

4. Забезпечити доступ до навчальних ресурсів та можливостей для розвитку навичок та компетенцій, що відповідають потребам компанії та індустрії.

5. Розвинути систему, яка дозволяє пристосуватися до змін в умовах ринку та бізнес-середовища, шляхом регулярного перегляду та оновлення цілей та стратегій управління результативністю.

6. Створити систему мотивації та винагороди, яка впливає на збереження та мотивацію співробітників для досягнення високих результатів.

За допомогою цих рекомендацій компанія ТОВ Kantar зможе підвищити ефективність своєї системи Performance Management, забезпечуючи більшу мотивацію, розвиток та відповідність до стратегічних цілей бізнесу.

Впровадження цих рекомендацій допоможе створити ефективну систему Performance Management, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії та розвитку її персоналу.

3.2. Заходи, необхідні для впровадження змін в систему performance management компанії

Загальновідомим фактом є те, що ефективне управління є ключовим фактором для успіху будь-якої компанії. Зміна в системі управління може стати вирішальним кроком у підвищенні продуктивності, оптимізації витрат та збільшенні конкурентоспроможності. Однак впровадження змін вимагає систематичного та обачного підходу. Втілення в життя рекомендацій щодо удосконалення системи performance management компанії КАНТАР, які були запропоновані в попередньому підрозділі даної роботи є ключовими для її ефективної роботи, та особливо актуальними в

умовах поступового виходу з кризи та з урахуванням обмежених ресурсів, які мають бути розумно використані для успіху у такому висококонкурентному сегменті ринку, як надання послуг з маркетингових досліджень. Нижче розглянуті ключові заходи, необхідні для ефективного впровадження змін в систему управління ефективністю компанії, які мають втілюватись поступово, без поспіху, але послідовно та системно, і звичайно з урахуванням контексту, трендів та вимог ринку.

Впровадження змін має бути викликано реальними інтересами бізнесу, рішення про які має бути раціональним та виваженим. Варто пам'ятати, що дуже часто зміни можуть вносити дисбаланс в систему, порушувати усталені зв'язки і процеси, призводити до конфліктів тощо. Також слід пам'ятати, що в люди схильні опиратись будь-якому виходу ситуації зі статус-кво, навіть якщо зміни повністю позитивні і не несуть ані загрози, ані дискомфорту. Отже, перш ніж впроваджувати будь-які зміни, дуже важливо чітко визначити потребу в них. Це передбачає визначення конкретних областей системи управління продуктивністю, які потребують вдосконалення, розуміння причин запропонованих змін і формулювання очікуваних переваг. Чітко визначивши потребу в змінах, організації можуть створити відчуття терміновості та створити підтримку для процесу впровадження. Це може включати проведення ретельного аналізу поточної системи управління ефективністю, збір відгуків від співробітників і зацікавлених сторін і визначення областей, де система не відповідає поставленим цілям. Отже, першим кроком має бути ретельний аналіз поточної системи управління. Це включає в себе оцінку процесів, виявлення слабких місць та ідентифікацію можливостей для поліпшення. Чітке розуміння поточних проблем допоможе належним чином спрямувати зусилля на їх вирішення.

Після аналізу поточного стану важливо встановити конкретні цілі, які потрібно досягти за допомогою змін в системі управління. Вони можуть

бути різними: фінансовими, клієнтськими, внутрішніми та іншими. Цілі повинні бути SMART - специфічними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими.

Наступним етапом має бути залучення до участі у процесі максимально широкого кола стейкхолдерів. Залучення зацікавлених сторін протягом усього процесу впровадження змін в систему performance management має важливе значення для отримання підтримки та забезпечення успішного впровадження нової системи управління продуктивністю. Зацікавлені сторони можуть включати співробітників усіх рівнів, менеджерів, фахівців з персоналу та зовнішніх консультантів. Залучаючи зацікавлені сторони до етапів планування, прийняття рішень і їх впровадження, організації можуть використовувати їхній досвід, вирішувати проблеми та формувати почуття причетності до змін. Це може передбачати формування міжфункціональної команди для нагляду за процесом впровадження, проведення регулярних зустрічей або фокус-груп для збору відгуків і надання регулярних оновлень щодо прогресу змін.

Наступним кроком є розробка детального плану впровадження змін у існуючу систему performance management компанії. Детальний план впровадження має важливе значення для управління процесом змін і забезпечення виконання всіх необхідних кроків для успішного впровадження нової системи управління ефективністю. План має окреслювати цілі змін, часові рамки впровадження, ролі та обов'язки ключових зацікавлених сторін, а також необхідні ресурси. Він також повинен містити комунікаційну стратегію, щоб співробітники були інформованими та залученими протягом усього процесу. План має бути реалістичним, досяжним і достатньо гнучким, щоб врахувати будь-які несподівані виклики чи невдачі, які можуть виникнути під час процесу впровадження.

На етапі планування мають бути розроблені і погоджені ключові показники ефективності (KPIs) його реалізації, які дозволяють виміряти досягнення цілей процесу. Вони можуть включати різного роду показники, як час, витрачені ресурси рівень задоволеності стейкхолдерів, проміжні чи тестові результати тощо. Вибір правильних KPIs - це ключовий аспект, оскільки неправильно вибрані метрики можуть призвести до спотворення управлінських рішень. Також важливо, щоб KPIs були відслідковуваними з регулярністю та адаптувалися до етапів реалізації плану впровадження змін в систему управління продуктивністю.

Таблиця 3.1

**Зв'язок між постановкою цілей, KPI та системою винагород
(на прикладі інтернет-маркетолога)**

План	Показник	Факт	Вага показника	Відсоток виконання з урахуванням ваги
1	2	3	4	5
Нові відвідувачі сайту	1000	1000	25%	25%
Пост з охопленням 500 чоловік	15	10	30%	20%
Заявки сайту	300	200	45%	30%

Приклад постановки завдання інтернет-маркетолога на піврічний період (цілі діяльності) вказано на Рис.3.3.

Протягом усього періоду реалізації запланованих змін у систему performance management, компанія має забезпечити підтримку, надання консультацій та навчання усім учасникам. Навчання та підтримка мають вирішальне значення для того, щоб допомогти співробітникам

адаптуватися до змін у системі управління продуктивністю. Це може включати навчання новим процесам, інструментам або технологіям, а також пропонування інструктажу, щоб допомогти співробітникам здійснити перехід. Інвестуючи в навчання та підтримку, організації можуть переконатися, що співробітники мають знання та навички, необхідні для ефективного використання нової системи управління продуктивністю. Це може включати надання онлайн-підручників, навчання офлайн або індивідуальне навчання, а також пропонування постійної підтримки через спеціальну службу чи інші ресурси.

Використання технологій для підтримки полегшує процес адаптації. Сучасні інформаційні технології є невід'ємною частиною систем управління результативністю. Вони дозволяють збирати, аналізувати та візуалізувати великі обсяги даних, що допомагає приймати обґрунтовані рішення. Важливо вибрати правильні інструменти та програмне забезпечення, які відповідають потребам організації та її стратегії.

Комунікація є важливим аспектом діяльності будь-якої організації. Проте в процесі реалізації змін у систему performance management, якісна комунікація відіграє не менш важливу роль, ніж добре продуманий план або достатня забезпеченість необхідними ресурсами. Ефективна комунікація є ключем до успішного впровадження змін. Організації повинні чітко та послідовно повідомляти про причини змін, очікувані переваги та вплив на працівників.

Комунікація має бути двосторонньою, дозволяючи оперативно опрацьовувати відгуки, відповідати на запитання та конструктивно вирішувати проблеми. Інформуючи та залучаючи співробітників протягом усього процесу оптимізації системи управління продуктивністю, компанія може зміцнити довіру та мінімізувати опір нововведенням. Це може передбачати використання різноманітних каналів зв'язку, таких як

електронна пошта, онлайн або офлайн обговорення, щоб охопити всіх співробітників і зацікавлених сторін.

Загалом, більше та краще знання системи управління ефективністю призводить до більшого сприйняття та задоволеності співробітників. [71] Організації часто розробляють комунікаційний план, щоб забезпечити широке поширення інформації щодо системи управління продуктивністю в організації. Хороший план спілкування відповідає на такі запитання [71]:

Таблиця 3.2

Приклад комунікаційного плану

Питання	Змістове наповнення
1	2
Що таке управління продуктивністю?	Відповідь на це запитання передбачає надання загальної інформації про управління продуктивністю, про те, як системи управління ефективністю впроваджуються в інших організаціях, і загальні цілі систем управління ефективністю.
Як управління ефективністю вписується в нашу стратегію?	Щоб відповісти на це питання, ми повинні надати інформацію про зв'язок між управлінням продуктивністю та стратегічним плануванням. Зокрема, надається інформація про те, як система управління ефективністю допоможе досягти стратегічних цілей.
Що це для мене?	Хороший комунікаційний план описує переваги впровадження управління продуктивністю для всіх учасників.

Продовження табл. 3.1

1	2
Як це працює?	Відповідь на це запитання передбачає надання детального опису процесу управління продуктивністю та часових рамок: наприклад, коли відбуватимуться зустрічі, які цілі кожної зустрічі та коли будуть ухвалені рішення щодо винагороди.
Які мої обов'язки?	Комунікаційний план має включати інформацію про роль та обов'язки кожної особи, яка бере участь у кожному етапі процесу. Наприклад, він містить опис основних обов'язків працівників і керівників у процесі управління продуктивністю.
Як управління продуктивністю пов'язане з іншими ініціативами?	Комунікаційний план повинен містити інформацію про взаємозв'язок між управлінням продуктивністю та іншими ініціативами та системами, такими як навчання, просування по службі та планування наступності.

Часто запорукою успіху реалізації плану є своєчасна його зміна. Саме тому моніторинг прогресу та коригування за потреби є важливою ознакою життєздатності такого плану та значно підвищує його шанси на успішне втілення. Моніторинг прогресу є важливим для забезпечення ефективного впровадження змін і досягнення бажаних результатів. Організації повинні встановити ключові показники ефективності (KPI), щоб відстежувати прогрес, виявляти будь-які проблеми чи перешкоди та вносити необхідні корективи. Регулярні огляди та зустрічі з відгуками можуть допомогти

переконатися, що процес впровадження рухається згідно плану і що будь-які проблеми вирішуються швидко і ефективно.

Дані оцінки повинні включати реакцію на систему та оцінку операційних і технічних вимог системи. Наприклад, можна провести конфіденційне опитування серед усіх співробітників із запитанням про сприйняття та ставлення до системи. Це опитування можна провести на початкових етапах впровадження, а потім наприкінці першого циклу перевірки, щоб дізнатися, чи відбулися якісь зміни. Крім того, щодо результатів системи можна оцінити рейтинг продуктивності з часом, щоб побачити, який позитивний ефект має впровадження системи. Нарешті, можна провести інтерв'ю з ключовими зацікавленими сторонами, включаючи керівників і співробітників, які брали участь у розробці та впровадженні системи управління ефективністю. [72]

Дії, які можуть забезпечити ефективний і своєчасний контроль: проведення регулярних перевірок із зацікавленими сторонами, збір відгуків за допомогою опитувань або фокус-груп, а також використання даних і показників для відстеження прогресу на шляху до бажаних результатів. В цьому ж контексті варто не забувати про важливість стратегічного контролю. Стратегічний контроль може включати проведення регулярних аналітичних оглядів, аудитів, внутрішніх та зовнішніх аналізів та інших методів контролю.

Впровадження змін - це стресовий процес і тому важливо налагодити сприятливий психологічний клімат в організації для того, щоб план з удосконалення системи управління продуктивністю реалізувався швидко і безболісно. Відзначення успіхів і ставлення до невдач чи помилок як до уроків і додаткових можливостей набути нового, унікального досвіду, є важливими аспектами впровадження змін. Визнання та винагорода досягнень може допомогти мотивувати працівників і підсилити переваги змін в їх свідомості. Так само навчання на помилках і невдачах може дати

цінну інформацію для майбутніх ініціатив щодо змін. Створюючи культуру, яка цінує як успіхи, так і невдачі, організації можуть сприяти постійному вдосконаленню та інноваціям. Це може включати визнання співробітників, які зробили значний внесок у процес впровадження, обмін досвідом, винесеними з проблем або невдач, і використання цих ідей для інформування майбутніх ініціатив щодо змін.

Впровадження змін може бути болючим і стресовим процесом. Проте тривала підтримка змін вимагає постійних зусиль і лояльності. Організації повинні продовжувати моніторинг системи управління продуктивністю, збирати відгуки від співробітників і вносити необхідні корективи, щоб переконатися, що зміни залишаються ефективними. Розвиваючи культуру безперервного вдосконалення, організації можуть адаптуватися до мінливих обставин, вирішувати нові виклики та сприяти постійному вдосконаленню продуктивності. Це може включати створення групи безперервного вдосконалення для нагляду за поточним розвитком системи управління ефективністю, проведення регулярних переглядів і оцінок для визначення областей для вдосконалення, а також забезпечення постійного навчання та підтримки співробітників.

Створення культури відкритості та навчання в організації сприяє активному співробітництву та інноваціям. Це включає в себе створення комунікаційних каналів для обміну інформацією та ідеями, створення можливостей для навчання та розвитку персоналу, а також підтримку ініціатив, спрямованих на постійне вдосконалення. Така культура допомагає залучити всіх працівників до досягнення стратегічних цілей та сприяє інноваційному розвитку організації.

Отже, запровадження змін у системі управління ефективністю компанії потребує стратегічного та систематичного підходу, який передбачає чітку комунікацію, залучення зацікавлених сторін, детальне планування, навчання та підтримку, ефективний моніторинг та

зобов'язання постійного вдосконалення. Дотримуючись цих ключових заходів, організації можуть успішно впроваджувати зміни у своїй системі управління продуктивністю та сприяти покращенню продуктивності всієї організації.

Висновки до розділу 3.

У цій частині роботи було надано рекомендації щодо вдосконалення системи performance management компанії КАНТАР. Підсумовуючи, варто зазначити, що в сучасних умовах, коли конкуренція зростає з кожним днем, ефективне використання ресурсів та оптимізація результатів стає одним з найважливіших завдань для підприємства.

Аналіз поточної системи управління результативністю показав, що вона є ефективною і не формальною, гнучкою та прозорою. Важливими елементами цієї системи є централізована база знань, стабільна комунікація та реальне відображення оцінки при перегляді компенсації та інших засобах мотивації. Однак, через кризову ситуацію в Україні та інші несприятливі чинники, подальший розвиток системи припинився.

Базуючись на опрацьованих та проаналізованих в попередніх розділах роботи даних про поточну систему управління продуктивністю в організації, було запропоновано ряд рекомендацій щодо її покращення.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме створенню ефективної системи performance management, яка допоможе компанії ТОВ КАНТАР підвищити ефективність своєї роботи, забезпечуючи більшу мотивацію, розвиток співробітників та відповідність стратегічним цілям бізнесу.

На додаток, було визначено, що для успішного впровадження змін важливо дотримуватися систематичного підходу, залучати зацікавлені сторони, забезпечувати підтримку та навчання співробітників, використовувати сучасні технології та ефективну комунікацію.

Реалізація цих заходів дозволить компанії Kantar не лише зберегти свої конкурентні позиції, але й забезпечити стабільний розвиток у майбутньому, адаптуючись до нових викликів та змін на ринку.

ВИСНОВКИ

Під час написання дипломної роботи було досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти формування ефективної системи performance management в компанії ТОВ “КАНТАР УКРАЇНА” та сформувано практичні рекомендації щодо формування ефективної системи performance management в цій компанії.

На основі проведеного магістерського дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Система управління продуктивністю (performance management) являє собою комплексний процес, спрямований на постійне покращення індивідуальної та організаційної ефективності. Основною метою цієї системи є узгодження цілей працівників з цілями компанії, що дозволяє досягти більш високих результатів і забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

2. Недостатньо ефективне впровадження системи управління продуктивністю може призвести до зниження мотивації працівників, підвищення рівня плинності кадрів, конфліктів всередині команди та загального зниження продуктивності компанії. Також це може негативно вплинути на фінансові показники та імідж компанії.

3. Основними цілями системи управління продуктивністю є підвищення ефективності роботи працівників, оптимізація робочих процесів, розвиток компетенцій персоналу та створення сприятливих умов для досягнення стратегічних цілей компанії. Роль цієї системи полягає в інтеграції індивідуальних цілей співробітників з загальними цілями організації, а також у створенні механізмів для оцінки та підвищення продуктивності.

4. Управління продуктивністю тісно пов'язане з управлінням людськими ресурсами, фінансовим управлінням, управлінням якістю та стратегічним плануванням. Від ефективності системи управління продуктивністю залежить успішність впровадження інших управлінських практик та досягнення цілей компанії.

5. Системи управління продуктивністю варіюються залежно від культурних, економічних та соціальних особливостей країн. В розвинених країнах, як правило, застосовуються більш структуровані та технологічно просунуті системи управління продуктивністю, тоді як у країнах, що розвиваються, ці системи можуть бути менш формалізованими і менш технологічними.

6. На основі проведеного аналізу організаційно-економічного стану компанії ТОВ “КАНТАР УКРАЇНА”, що включає аналіз її структури, фінансових показників, кадрового потенціалу та ринкової позиції, було визначено роль системи performance management компанії у її діяльності та перспективи розвитку.

7. Аналіз основних компонентів системи управління продуктивністю компанії, таких як планування продуктивності, оцінка результатів, розвиток персоналу та мотиваційні програми дозволив виявити ключові проблеми та обмеження, що впливають на ефективність системи performance management у компанії.

8. За результатами проведеної діагностики поточного стану системи performance management компанії ТОВ “КАНТАР УКРАЇНА”, що включала оцінку відповідності цілей, процесів та результатів встановленим стандартам та кращим практикам було виявлено конкретні проблемні зони та напрямки для покращення, а також надано рекомендації для удосконалення існуючої системи управління продуктивністю, які стосуються систематизації, покращення комунікації, посилення зв'язку між індивідуальними цілями працівників та стратегією розвитку компанії.

9. На основі проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи оцінки ефективності управління продуктивністю. Рекомендації включають впровадження нових методів оцінки, використання сучасних технологій для автоматизації процесів, підвищення прозорості та об'єктивності оцінки.

10. Запропоновано конкретні заходи та процедури для впровадження змін у систему управління продуктивністю, що включають проведення навчання для працівників, розробку нових політик та процедур, удосконалення комунікаційних каналів, а також впровадження сучасних ІТ-рішень для підтримки процесів управління продуктивністю.

Таким чином, виконані завдання дозволили отримати цілісну картину функціонування системи performance management (управління продуктивністю) в компанії ТОВ “КАНТАР УКРАЇНА”, виявити її недоліки та розробити рекомендації для покращення, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності компанії в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M, Baron A (1998). Performance Management, The new realities, Inst. Personnel Dev., London.
2. *Aguinis, H. . Performance management (3rd ed.). (2013) Kelley School of Business Indiana University*
[https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Performance%20Management%20\(3rd%20Edition\)%20-%20Herman%20Aguinis.pdf](https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Performance%20Management%20(3rd%20Edition)%20-%20Herman%20Aguinis.pdf) (дата звернення: 10.05.2024 р.)
3. Fletcher, C., Williams R. (1992). Performance Appraisal and Career Development
4. Shields, J. (2007) Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies.
5. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Академвидав, 2006. 487 с.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
7. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 276 с.
8. <http://ml.com/> (дата звернення: 10.05.2024 р.)
9. Fandray, D. (2001, May). Managing performance the Merrill Lynch way. Workforce Online. <http://www.workforce.com/archive/feature/22/28/68/223512.php>.
10. <https://www.siemens.com/global/en.html> (дата звернення: 10.05.2024 р.)
11. Bisoux, T. (2004). Man, one business. BizEd, 3(4), 18–25.
12. Holland, K. (2006, September 10). Performance reviews: Many need improvement. The New York Times, Section 3, Column 1, Money and Business/Financial Desk, 3.

13. Nankervis, A. R., & Compton, R. (2006). Performance management: Theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44, 83–101.
14. Cascio, W. F. (2006). Global performance management systems. In I. Bjorkman & G. Stahl (Eds.), *Handbook of research in international human resources management* (pp. 176–196). London, UK: Edward Elgar Ltd.
15. Maxwell, G., & Farquharson, L. (2008). Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. *Employee Relations*, 30, 304–322.
16. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (in press). Why we hate performance management—and why we should love it. *Business Horizons*.
17. Thomas, S. L., & Bretz, R. D. (1994). Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies. *SAM Advanced Management Journal*, 59(2), 28–34
18. <http://www.management-standards.org>, розділ D2 (дата звернення: 10.05.2024 р.)
19. Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708–723
20. Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S.E. (2006). Training, performance management, and career management. In *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations* (pp. 137–154). Washington, DC: American Psychological Association.
21. Werbel, J., & Balkin, D. B. (2010). Are human resource practices linked to employee misconduct? A rational choice perspective. *Human Resource Management Review*, 20, 317–326.
22. www.management-standards.org, підрозділи B3, B4 та B7 (дата звернення: 10.05.2024 р.)
23. Peters, T. (1987). *The new masters of excellence*. Niles, IL: Nightingale Conant Corp.

24. Bititci, U. S., Memdibil, K., Nudurupati, S., Turner, T., & Garengo, P. (2004). The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Measuring Business Excellence*, 8, 28–41
25. Pennington, R. G. (2003). Change performance to change the culture. *Industrial and Commercial Training*, 35, 251.
26. Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 504–522.
27. Pienaar, C., & Bester, C. (2009). Addressing career obstacles within a changing higher education work environment: Perspectives of academics. *South African Journal of Psychology*, 39, 376–385.
28. Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Pierce, J. R. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93, 125–139.
29. Mone, E. M., & London, M. (2010). *Employee engagement through effective performance management*. New York: Routledge.
30. Sumlin, R. (2011). *Performance management: Impacts and trends*. DDI white paper. [http:// www.exinfm.com/pdf/files/pm.pdf](http://www.exinfm.com/pdf/files/pm.pdf). (дата звернення: 10.05.2024 р.)
31. Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? The results of one study. *Public Personnel Management*, 30, 157–172.
32. Brown, M., & Benson, J. (2005). Managing to overload? Work overload and performance appraisal processes. *Group & Organization Management*, 30, 99–124.
33. Cleveland, J. N., & Murphy, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130–135.

34. Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In Zedeck, S. (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 51–64). Washington, DC: American Psychological Association
35. Bilgin, K. U. (2007). Performance management for public personnel: Multi-analysis approach toward personnel. *Public Personnel Management*, 36, 93–113.
36. London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81–100.
37. Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). *Applied psychology in human resources management* (6th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
38. <https://www.selco.org/> (дата звернення: 10.05.2024 р.)
39. Fandray, D. (2001, May). The new thinking in performance appraisals. *Workforce Online*. Available online at <http://www.workforce.com/archive/feature/22/28/68/index.php?ht=selco%20selco>. (дата звернення: 10.05.2024 р.)
40. Cleveland, J. N., & Murphy, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130–135.
41. McAdam, R., Hazlett, S., & Casey, C. (2005). Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, 18, 256–273.
42. Kwaku Ohemeng, F. L. (2009). Constraints in the implementation of performance management systems in developing countries: The Ghanaian case. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9, 109–132.
43. Claus, L., & Briscoe, D. (2009). Employee performance management across borders: A review of relevant academic literature. *International Journal of Management Reviews*, 11, 175–196

44. Claus, L., & Hand, M. L. (2009). Customization decisions regarding performance management systems of multinational companies: An empirical view of Eastern European firms. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9, 237–258.
45. Grund, C., & Sliwka, D. (2009). The anatomy of performance appraisals in Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 2049–2065.
46. Johnston, J. (2005). Performance measurement uncertainty on the Grand Canal: Ethical and productivity conflicts between social and economic agency? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, 595–612.
47. Chang, E., & Hahn, J. (2006). Does pay-for performance enhance perceived distributive justice for collectivistic employees? *Personnel Review*, 35, 397–412.
48. Taylor, M. S., Masterson, S. S., Renard, M. K., & Tracy, K. B. (1998). Managers' reactions to procedurally just performance management systems. *Academy of Management Journal*, 41, 568–579.
49. Thurston, P. W., Jr., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 201–228.
50. Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555–578.
51. Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2009). Identifying acceptable performance appraisal criteria: An international perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47, 102–125.
52. Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615–

- 633.
53. Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32, 531–551.
54. Eddy, E. R., Stone, D. L., & Stone-Romero, E. F. (1999). The effects of information management policies on reactions to human resource information systems: An integration of privacy and procedural justice perspectives. *Personnel Psychology*, 52, 335–358.
55. Sumlin, R. (2011). Performance management: Impacts and trends. DDI white paper. <http://www.exinfm.com/pdffiles/pm.pdf>.
56. Ruiz, G. (2006). Kimberly-Clark: Developing talent in developing world markets. *Workforce Management*, 85(7), 34.
57. <http://www.kimberly-clark.com/ourcompany/overview.aspx> (дата звернення: 10.05.2024 р.)
58. Kirkpatrick, D. L. (2006). Training and performance appraisal—Are they related? *T+D*, 60(9), 44–45.
59. Ruiz, G. (2006). Performance management underperforms. *Workforce Management*, 85(12), 47–49.
60. Varma, A., Budhwar, P. S., & DeNisi, A. (Eds.). (2008). *Performance management systems: A global perspective*. New York: Routledge.
61. <https://www.kantar.com/ua/about> (дата звернення: 10.05.2024 р.).
62. <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19510539> (дата звернення: 10.05.2024 р.)
63. <https://web.archive.org/web/20210825082204/https://trademaster.ua/logistic/299989> (дата звернення: 10.05.2024 р.)
64. <https://mbr.com.ua/uk/news/ukraine/3189-v-kompanii-kantar-ukraina-novy-e-vladelec-i-gendirektor> (дата звернення: 10.05.2024 р.)

65. <https://web.archive.org/web/20210825082422/https://chytomo.com/kantar-talks-2020-2021-tendentsii-shcho-vplyvaiut-na-biznes/> (дата звернення: 10.05.2024 р.)
66. <https://eba.com.ua/> (дата звернення: 10.05.2024 р.)
67. Державна служба статистики. <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2024 р.)
68. Національний банк України. <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2024 р.)
69. Williams, J. R., & Levy, P. (2000). Investigating some neglected criteria: The influence of organizational level and perceived system knowledge on appraisal reactions. *Journal of Business and Psychology*, 14, 501–513.
70. Grote, D. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. New York: AMACOM.
71. Harper, S., & Vilkinas, T. (2005). Determining the impact of an organisation's performance management system. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43, 76–97.

