

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Розроблення заходів з адаптації працівників підприємства» _____

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМП-5-1

Подобед Мирослава Володимирівна

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Тюха Ірина Володимирівна

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Подобед Мирослави Володимирівни

1. Тема роботи «Роблення програми оцінювання персоналу на підприємстві»
керівник роботи Тюха І.В., к.е.н., доцент
затвержені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ "Центр СІПР".
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти оцінювання персоналу на підприємстві
Розділ 2. Аналіз організації оцінювання персоналу в ТОВ "Центр СІПР"
Розділ 3. Розроблення програми удосконалення оцінювання персоналу ТОВ "Центр СІПР"
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 7 рисунках та 30 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	08.10.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	01.11.2024 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	18.11.2024 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	05.12.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	23.12.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Мирослава Подобед

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ірина Тюха

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Основні методичні засади оцінювання персоналу на підприємстві.....	6
1.2. Характеристика методів та аналітичних підходів щодо оцінювання персоналу	16
1.3. Сучасні методи оцінювання персоналу на підприємстві.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЦЕНТР СПР».....	41
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Центр СПР»	41
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві.....	46
2.3. Особливості оцінювання персоналу ТОВ «Центр СПР».....	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЦЕНТР СПР»	61
3.1. Основні напрямки удосконалення оцінювання персоналу ТОВ «Центр СПР»	61
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів оцінювання персоналу товариства.....	66
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «Центр СПР»	71
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	81
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному світі постійного розвитку техніки і технологій оцінювання діяльності персоналу підприємства отримує особливе значення і є невід'ємною частиною успішності підприємства. На сьогодні дуже велика цінність людського ресурсу, яка показується певними наборами навичок, потенціалу, умінь, знань. Тому, якщо підприємство хоче підвищити свій статус в конкурентному середовищі або ж вийти на новий технологічний рівень, то воно зобов'язано мати кваліфікованих фахівців у всіх сферах та областях, на яке спрямоване саме підприємство.

Підвищення ефективності управління людськими ресурсами безпосередньо залежить від оцінки результатів діяльності персоналу підприємства, що є визначальним чинником конкурентоспроможності та підвищення продуктивності праці на підприємстві. Оцінка є каталізатором для планування особистого розвитку кожного співробітника, виявлення причин, в силу яких не були досягнуті більш високі результати і, як наслідок, визначення способів для їх усунення.

Таким чином, оцінювання діяльності персоналу має великий вплив на розвиток і підвищення ефективності підприємства в цілому і системи управління людськими ресурсами зокрема.

Науковці, зокрема Атанасов М. [2], Денисенко М.П. [15, 16], Дяків О.П. [20], Лавриненко Е.Т. [31] та Савчинський О.О. [59], відзначають, що оцінка персоналу сприяє оптимізації кадрових рішень, підвищенню продуктивності та вдосконаленню корпоративної культури. Сучасні технології оцінювання, такі як асесмент-центри, методи 360-градусної оцінки та КРІ, широко застосовуються у країнах з розвинутою економікою, де вони є інструментами ефективного управління та мотивації співробітників (Мельник О.Ю. [39, 40]; Поліщук І.І. [55, 56]). За даними Малтиза В.В. [37] та Петрик Ю.С. [50], впровадження цих технологій дозволяє компаніям

глибше оцінювати компетенції працівників, стимулюючи їх професійне зростання і зниження плинності кадрів.

Мета роботи полягає в розробленні програми оцінювання персоналу на підприємстві для підвищення його продуктивності та мотивації в умовах сучасного ринку.

Завдання дослідження:

- розглянути основні методичні засади оцінювання персоналу на підприємстві;
- навести характеристику методів та аналітичних підходів щодо оцінювання персоналу;
- дослідити сучасні методи оцінювання персоналу на підприємстві;
- описати техніко-економічну характеристику ТОВ «Центр СІПР»;
- провести аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві;
- визначити особливості оцінювання персоналу ТОВ «Центр СІПР»;
- розробити основні напрямки удосконалення оцінювання персоналу ТОВ «Центр СІПР»;
- виконати техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів оцінювання персоналу товариства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «Центр СІПР».

Об'єкт дослідження – система оцінки персоналу на підприємстві в сучасних умовах.

Предмет дослідження – процеси, методи та інструменти оцінки персоналу підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що в ній запропоновано нові підходи до оцінки персоналу на основі КРІ та системи грейдування, що дозволяє підвищити мотивацію працівників та ефективність управління персоналом у сучасних умовах. У роботі вперше проведено комплексний

аналіз впливу системи оцінки персоналу на продуктивність та мотивацію працівників із врахуванням нових викликів сучасного ринку.

Структура роботи складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі викладені теоретичні аспекти системи оцінки персоналу. Другий розділ присвячений аналізу існуючої системи оцінки персоналу на підприємстві. У третьому розділі запропоновано рекомендації щодо удосконалення системи оцінки персоналу та оцінено їхню ефективність.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Основні методичні засади оцінювання персоналу на підприємстві

Оцінка персоналу є ключовим процесом у системі управління людськими ресурсами підприємства, який дозволяє визначити відповідність співробітників вимогам їхніх посад та сприяє ефективному плануванню їхнього подальшого професійного розвитку. Вона забезпечує об'єктивний погляд на компетенції та результативність працівників, що дає змогу приймати обґрунтовані рішення стосовно управління персоналом.

В науковій літературі підходи до визначення поняття оцінки персоналу варіюються залежно від специфіки досліджень та галузевих особливостей. Зокрема, Атанасов М. вказує, що оцінка персоналу – це «процес комплексного аналізу професійних якостей співробітника, який дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, визначити рівень кваліфікації та потенціал для подальшого розвитку» [2]. Це визначення підкреслює системність підходу до оцінювання персоналу та його роль у формуванні кадрової політики.

Інший підхід пропонують Мельник О. Ю. та Саркісян Л. Г., які зазначають, що оцінка персоналу – це «інструмент, що дозволяє керівництву визначити, наскільки ефективно працівник виконує свої обов'язки та як він відповідає посадовим вимогам» [40]. Таким чином, оцінка виступає засобом для аналізу ефективності виконання функціональних обов'язків.

Водночас, Семененко Ю. С. розглядає оцінку персоналу як систему заходів, спрямованих на визначення відповідності працівника посадовим вимогам через аналіз його результативності на основі ключових показників ефективності (КПІ) [60, с. 23]. Такий підхід є поширеним у компаніях з орієнтацією на стандартизацію бізнес-процесів, оскільки ключові показники

ефективності дозволяють чітко визначити результативність кожного працівника.

Згідно з позицією Середи Г. В., оцінка персоналу є «інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства через постійний моніторинг і оцінювання професійних компетенцій працівників» [61, с. 88]. Це визначення акцентує увагу на стратегічній ролі оцінки в системі менеджменту та її спрямованості на досягнення довгострокових цілей.

На основі різних підходів наведемо узагальнення визначень оцінки персоналу в таблиці.

Таблиця 1.1

Визначення оцінки персоналу різними науковцями

Автор	Визначення оцінки персоналу
Атанасов М.	Процес комплексного аналізу професійних якостей працівника.
Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г	Інструмент для визначення ефективності виконання обов'язків працівником.
Семененко Ю. С.	Система заходів для визначення відповідності посадовим вимогам через КРІ.
Середа Г. В.	Інструмент досягнення стратегічних цілей через моніторинг компетенцій.
Тимохіна О. О.	Елемент у системі менеджменту, що забезпечує ефективність використання людських ресурсів.

Джерело: [2, 39, 60, 61, 66]

Оцінка персоналу відіграє надзвичайно важливу роль у сучасному управлінні підприємством, оскільки вона є не лише засобом контролю якості виконання працівниками своїх функцій, а й інструментом стратегічного розвитку організації. Завдяки оцінці можна виявити компетентність, рівень кваліфікації, потенціал для розвитку та специфічні потреби кожного працівника, що у свою чергу сприяє формуванню ефективної системи управління людськими ресурсами.

По-перше, оцінка персоналу забезпечує підґрунтя для планування професійного розвитку співробітників. Як стверджує Погуда Н. В., систематичне оцінювання результативності дозволяє визначити зони розвитку, які потребують додаткових тренінгів чи підвищення кваліфікації,

що є невід'ємним елементом підтримки конкурентоспроможності підприємства [54]. На практиці це означає, що через оцінювання виявляються конкретні навички, які працівникам необхідно розвивати, що робить процес навчання та розвитку більш цілеспрямованим і персоналізованим. Такий підхід дозволяє підприємству не лише підвищити рівень кваліфікації свого персоналу, а й зменшити витрати на некоректне або непродуктивне навчання.

По-друге, оцінка персоналу створює можливість для оптимізації управлінських процесів. Як підкреслює Тимохіна О. О., оцінювання працівників є критичним інструментом, що дозволяє визначити сильні й слабкі сторони кожного співробітника, а також сприяє своєчасній корекції управлінських підходів [66, с. 109]. Наприклад, у ситуаціях, коли працівник демонструє високу ефективність у певних аспектах своєї діяльності, але водночас має слабкі сторони в інших, оцінка персоналу дозволяє керівництву більш раціонально розподіляти обов'язки, підвищуючи загальну продуктивність та покращуючи якість виконання завдань. Таким чином, управлінські процеси стають більш гнучкими та адаптивними до потреб підприємства, а працівники – більш залученими до досягнення цілей організації.

Ще одним ключовим значенням оцінки персоналу є підвищення загальної продуктивності. Визначення ефективності працівників за допомогою чітких критеріїв, таких як ключові показники ефективності (KPI), дає змогу підприємству створити систему об'єктивної оцінки. Це дозволяє керівникам чітко бачити, де і як можна підвищити продуктивність праці, а також виявляти фактори, які негативно впливають на результати роботи. Семененко Ю. С. стверджує, що використання KPI в оцінці сприяє своєчасному коригуванню поведінки працівників та встановленню реалістичних цілей для підвищення загальної продуктивності команди [60, с. 25]. Важливою є також можливість відстежувати прогрес кожного працівника, що додає динамічності системі управління та сприяє досягненню кращих результатів у довгостроковій перспективі.

Крім того, оцінка персоналу виконує мотивуючу функцію. Прозорість процесу оцінювання та справедливе визначення результативності працівників сприяє підвищенню мотивації. Мельник О. Ю. та Саркісян Л. Г. відзначають, що оцінка персоналу забезпечує умови для об'єктивного розподілу заохочень, що впливає на рівень задоволеності працівників та їхню залученість у робочий процес [40]. Завдяки цьому створюється атмосфера відкритості та довіри між керівництвом і працівниками, що, у свою чергу, стимулює кожного до покращення власної продуктивності. Задоволеність результатами своєї роботи і визнання досягнень стають додатковими чинниками, які мотивують працівників досягати нових висот у своїй професійній діяльності.

На рисунку 1.1 представлено місце оцінки персоналу в системі управління підприємством.

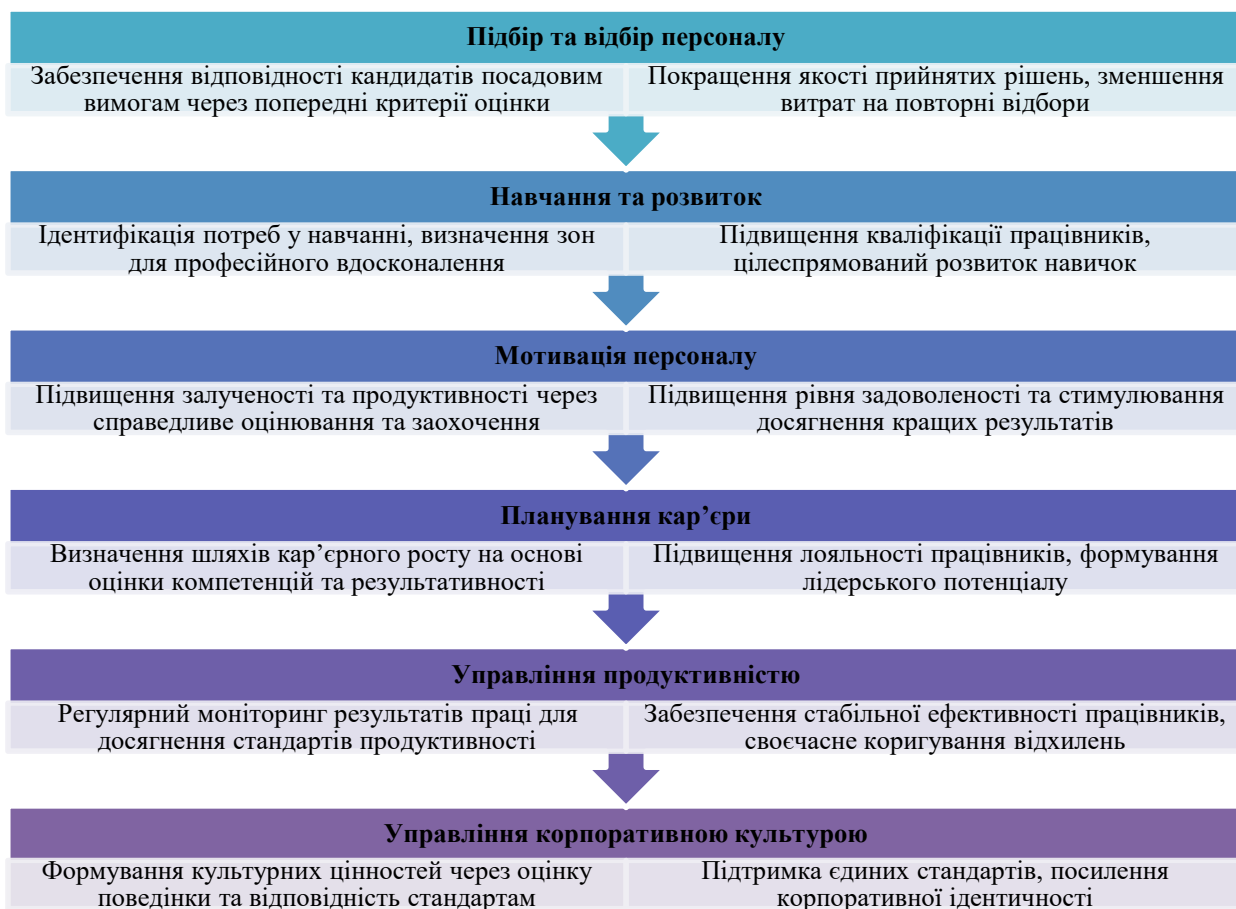


Рис. 1.1. Місце оцінки персоналу в системі управління підприємством

Джерело: [69, с. 103]

Як видно з рис. 1.1, оцінка персоналу виступає інтегруючим елементом, що забезпечує зв'язок між управлінням продуктивністю, підбором, навчанням, мотивацією, плануванням кар'єри та управлінням корпоративною культурою. Кожен з елементів взаємодіє з оцінкою, що дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства та підвищувати загальну ефективність роботи людських ресурсів.

Оцінка персоналу є важливим компонентом системи управління людськими ресурсами (УЛР), що тісно пов'язана з іншими елементами цієї системи, такими як підбір персоналу, навчання і розвиток, мотивація, планування кар'єри та управління продуктивністю. Її інтеграція з іншими управлінськими функціями забезпечує комплексний підхід до розвитку людського капіталу та підвищення ефективності роботи підприємства.

Оцінка персоналу виступає логічним продовженням етапу підбору кадрів, оскільки критерії, які застосовуються під час оцінки, визначаються ще на етапі підбору. На основі вимог до посад та компетенцій, необхідних для виконання певних функцій, розробляються стандарти оцінки, які дозволяють оцінити відповідність кандидатів та їхню здатність адаптуватися до корпоративної культури. Як зазначає Тимохіна О. О., «оцінка персоналу не лише визначає якість підбору працівників, а й слугує важливим інструментом для підвищення ефективності самого процесу підбору» [66, с. 107]. Таким чином, оцінка дозволяє виявити прогалини у процесі підбору, що в довгостроковій перспективі підвищує якість кадрових рішень і допомагає уникати повторних витрат на нові підбори.

Оцінка персоналу є основою для визначення потреб у навчанні та розвитку, оскільки вона дає можливість виявити зони, які потребують вдосконалення. За результатами оцінки керівництво може планувати індивідуальні або групові програми навчання, які спрямовані на підвищення кваліфікації працівників у конкретних напрямках. За словами Семененко Ю. С., «оцінка результативності працівників дозволяє систематизувати підхід до навчання, зосереджуючи ресурси на вирішенні конкретних проблем, що

впливають на продуктивність» [60, с. 23]. Таким чином, оцінка і навчання формують єдиний цикл розвитку людських ресурсів, спрямований на підвищення професійної компетентності та зростання результативності працівників.

Процес оцінки персоналу також тісно пов'язаний з мотивацією, адже на основі результатів оцінки керівництво має можливість обґрунтовано визначати заохочення, підвищення, премії та інші види винагороди. Як зазначають Мельник О. Ю. та Саркісян Л. Г., «справедлива та прозора система оцінки персоналу формує високий рівень довіри та залученості працівників, стимулює їх досягати більш високих результатів» [40]. Задоволеність оцінкою власної праці мотивує співробітників до самовдосконалення та підвищує їхню зацікавленість у досягненні індивідуальних і командних цілей, що, у свою чергу, сприяє зростанню загальної продуктивності підприємства.

Результати оцінки персоналу є важливим фактором у процесі планування кар'єри співробітників. На основі отриманих даних керівники мають можливість визначати шляхи кар'єрного зростання для кожного співробітника, визначати ключові компетенції, які необхідно розвивати для просування на нові посади. Як відзначає Серєда Г. В., «систематичне оцінювання забезпечує управлінський персонал інформацією для прийняття стратегічних рішень щодо професійного розвитку та планування кар'єрного шляху працівників» [61]. Таким чином, оцінка персоналу і планування кар'єри є взаємопов'язаними елементами, що забезпечують можливості для розвитку як окремих співробітників, так і всього підприємства.

Оцінка персоналу є також одним із ключових інструментів управління продуктивністю. Завдяки систематичному оцінюванню керівництво може визначити, наскільки ефективно працівники виконують свої обов'язки, і чи відповідають їхні результати встановленим стандартам. Це дозволяє не лише підтримувати необхідний рівень продуктивності, але й вчасно виявляти і коригувати причини відхилень у роботі. За словами Атанасова М.,

«встановлення чітких стандартів оцінки та регулярний аналіз результатів дозволяють керівництву підтримувати високий рівень продуктивності та забезпечувати стабільний розвиток підприємства» [2]. Таким чином, оцінка персоналу тісно пов'язана з управлінням продуктивністю, оскільки вона дозволяє проводити своєчасні коригувальні дії та забезпечувати досягнення операційних і стратегічних цілей.

Оцінка персоналу має кілька взаємопов'язаних функцій, які можна умовно розділити на адміністративні, інформаційні та мотиваційні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції оцінки персоналу

Найменування функції	Характеристика
Адміністративні	
Підвищення	Заповнення вакансій співробітниками, які проявили свої здібності; задоволення прагнення до успіху
Переведення	Підвищення досвіду працівника
Зниження	Якщо керівництво приймає рішення, що працівник є цінним кадром, його знижують на посаді, а не висувують його кандидатуру на звільнення
Припинення трудового договору	Скорочення штатів
Інформаційні	
<ul style="list-style-type: none"> – Працівників інформують про їх рівень кваліфікації, якість та результати праці – Інформування про якісний склад персоналу, ступінь завантаження працівників, вдосконалення стилю і методів управління 	
Мотиваційні	
<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення зарплати, підвищення на посаді, оголошення подяки – Знаходження резервів зростання продуктивності праці – Створення зацікавленості працівників в результатах своєї праці і всієї організації – Використання соціальних гарантій та економічних стимулів – Допомога в динамічному і всебічному розвитку особистості 	

Джерело: Розроблено автором за [28]

Кожне сучасне підприємство повинне крім завдань і функцій переслідувати ряд взаємопов'язаних між собою цілей. Цілі підприємства в загальному випадку включають в себе ефективність (та її визначення) роботи співробітників, за результатами їх праці, перевірка сумісності співробітника з колективом та його мотивації до роботи в даній посаді, поліпшення управління персоналом, підвищення відповідальності і виконавчої

дисципліни, визначення чисельності працівників, що підлягають скороченню.

Кожну з цілей оцінки можна віднести до однієї з трьох груп (табл. 1.3):

- 1) адміністративні рішення;
- 2) розвиток потенціалу;
- 3) поточна діяльність.

Таблиця 1.3

Основні цілі оцінки персоналу

Адміністративні рішення	Розвиток потенціалу	Поточна діяльність
<ul style="list-style-type: none"> – зміни в заробітній платі; – зміна системи заохочення; – відповідність займаній посаді 	<ul style="list-style-type: none"> – зворотній зв'язок від співробітників; – виявлення потенціалу; – розвиток кар'єри; – інформування співробітників про очікування фірми; – коригування планів організації; – особистий розвиток; – встановлення стандартів діяльності; – інформація для планування кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> – минула діяльність за певний період; – поліпшення поточної діяльності; – потреба в навчанні; – виявлення робочих проблем; – досягнення результатів за минулий період

Джерело: Розроблено автором за [32, с. 109]

Залежно від різних підстав класифікації та критеріїв задач можна виділити різні види оцінки.

Питання системи оцінки співробітників широко обговорюється в бізнес-середовищі, серед HR-фахівців і в різній літературі. Коли співробітникам підприємства оголошують про оцінку, вони зазвичай висловлюють невдоволення. Різноманітність думок з приводу цієї теми може залежати від багатьох причин, наприклад:

- не існує на 100% об'єктивної оцінки, за своєю природою будь-яка оцінка суб'єктивна, тому до неї є недовіра;
- оцінка необхідна людині, тому що без оцінки особистість не може взаємодіяти із зовнішнім світом;

– оцінка – це біологічно необхідне явище, це порівняння з чим-небудь або з ким-небудь для розуміння складу і якості життєвих сил біологічного виду;

– система оцінки на підприємстві не працює без інших систем HR-менеджменту: рекрутингу, мотивації, розвитку, тому невдоволення і опір персоналу природно виникають при їх відсутності.

У зв'язку з цим при оцінці постають питання: Хто буде оцінювати? Яким чином, за якими критеріями, що вважатимуть нормою (достатнім рівнем компетенцій)? З психологічної точки зору в соціумі більше людей, які бажають, щоб ними керувала «тверда рука», вони готові до досягнень через підпорядкування, а не через незалежність. Це пов'язано з інфантилізацією суспільства і нестійкими власними принципами і правилами людини. Все більше людей потребують чіткої і постійної оцінки себе і своїх дій, і HR-політика, яка відповідає цим вимогам, більш результативна. При впровадженні жорсткої системи оцінки співробітники висловлюють опір, але це нормально при будь-яких змінах. Треба враховувати і те, що чинять опір оцінці в основному погані працівники, вони побоюються, що їх некомпетентність або відсутність мотивації виявляться.

Важливий етап в розробці системи оцінки – це вироблення критеріїв оцінки, наповнення їх змістом і, якщо необхідно, розподіл за рівнями, тобто визначення того, що буде вимірюватися. Від точності і зрозумілості, логічної пов'язаності критеріїв буде залежати жорсткість, однозначність і валідність системи оцінки. Критерії оцінки – це ключові параметри, за якими буде оцінюватися діяльність співробітника. Критерії можуть бути різними, існує кілька їх різновидів (рис. 1.2).

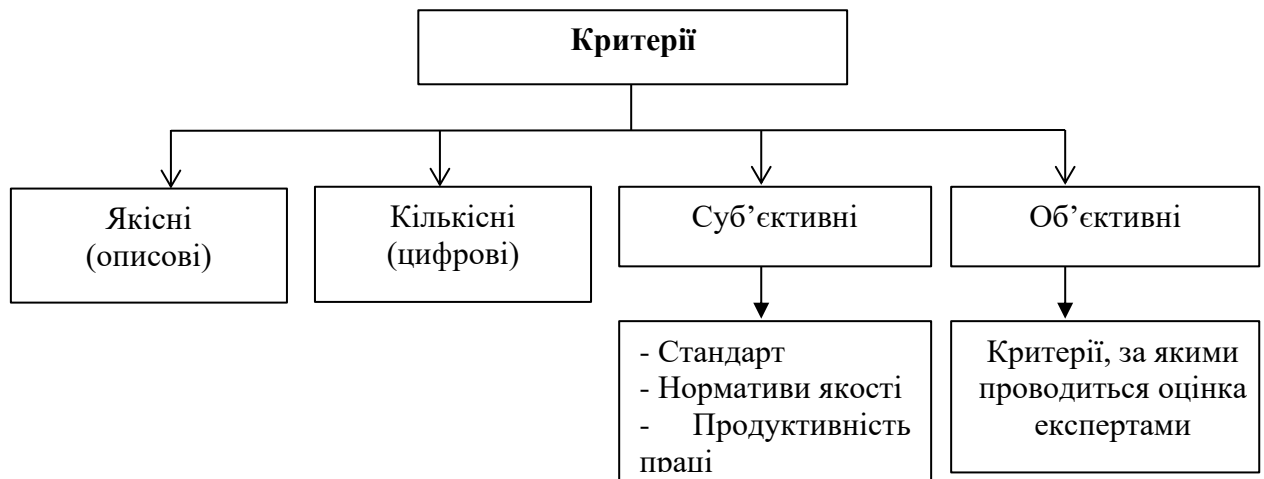


Рис. 1.2. Класифікація критеріїв оцінки

Джерело: Розроблено автором за [35, с. 291]

Для оцінки кожної посади достатньо п'яти, максимум семи критеріїв. Необхідно враховувати, що якісні критерії складніше вимірювати, тому потрібно дозувати їх кількість в кожній групі посад, а також описувати їх зрозуміло. Наприклад, критерій «критичність розуму» – уміння людини об'єктивно оцінювати свої і чужі думки, ретельно і всебічно перевіряти всі висунуті положення і висновки.

Що стосується об'єктивних і суб'єктивних критеріїв – це умовні назви, тому що всі критерії є суб'єктивними, просто якісь більш суб'єктивні. Якщо на підприємстві є працюючі стандарти, затверджені нормативи продуктивності, то перед розробкою системи оцінки потрібно зробити їх аудит на предмет того, наскільки вони відповідають реальній ситуації. При використанні в оцінці не слід має намір завищувати і посилювати їх, тому що це призводить до необ'єктивності результатів.

Критерії, які визначають експерти, обов'язково повинні бути включені в систему оцінки. Інакше оцінка буде виключно внутрішнім процесом з високою ймовірністю несправедливості. Найефективніше запрошувати експертів з різних областей, наприклад, маркетологів для розробки критеріїв оцінки фахівців відповідного відділу; фінансових аудиторів для розробки критеріїв оцінки роботи бухгалтерії; експертів в галузі управління –

управлінських критеріїв (саме ці критерії часто є спірними і неоднозначними); виробничих, технологічних експертів для розробки критеріїв оцінки персоналу, зайнятого технологіями виробництва і т.д. При роботі з експертами можливе визначення подальших методів та інструментів оцінки. На цьому етапі ключовим аспектом є те, чи дотримуються принципи вироблення критеріїв, або вони визначаються за вказівкою керівництва або копіюються у конкурентів.

Отже, оцінка персоналу є інтегральною частиною системи управління людськими ресурсами, яка підтримує і взаємодіє з іншими її елементами. Її застосування не лише забезпечує цілісне управління кадрами, а й створює умови для послідовного розвитку, підвищення мотивації, удосконалення компетенцій та продуктивності працівників, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.2. Характеристика методів та аналітичних підходів щодо оцінювання персоналу

Метод оцінювання – це сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й результатів праці працівника.

Методи оцінювання персоналу поділяють на об'єктивні (грунтовані на критеріях і показниках, що піддаються чіткому вимірюванню) і суб'єктивні (грунтовані на суб'єктивних поглядах і судженнях осіб, що проводять оцінювання). Крім того, методи оцінювання персоналу класифікують на кількісні, якісні та комбіновані. Деякі науковці більшість методів поділяють на дві великі групи: методи, в основі яких лежать формалізовані підходи (анкетування, тестування та ін.); методи, засновані на використанні неформальних підходів до вивчення працівників (співбесіда, групова дискусія, спостереження тощо) [2].

Існують різні методи оцінки персоналу (табл. 1.4), однак жоден з них не може дати високої достовірності, тому доцільніше проводити комплексну оцінку працівників, поєднуючи декілька методів. Звичайно, практично неможливо оцінити всю сукупність якостей людини, але головне – визначити основне в її діяльності.

Таблиця 1.4

Методи оцінки персоналу

Метод оцінки	Характеристика
Графічна шкала оцінок (метод стандартних оцінок, метод шкалювання)	<p>Керівник заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти роботи чи діяльності працівника протягом атестаційного періоду за стандартною шкалою. Шкала відображає характеристики (кількісні і якісні), кожній з яких відповідає рівень виконання обов'язків (від незадовільного до відмінного). Кожен рейтинг виражено в певних числових значеннях, указаних у шкалі оцінки, які потім додаються.</p> <p>Недоліки: оцінку проводить один керівник, що передбачає високий ступінь суб'єктивізації; шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки.</p>
Порівняльні методи	<p>Порівняльні методи досить прості. Їхні результати можна використати у сфері компенсації. Однак результати не можна використати для професійного розвитку чи професійного навчання. Використання результатів може призвести до дискомфорту між працівниками підрозділів.</p>
Метод альтернативного ранжування	<p>Ранжування працівників від кращого до гіршого за деякими характеристиками (за результатами роботи за атестаційний період). Спочатку випишують усі підлеглих, яких оцінюють, потім викреслюють тих, кого знають недостатньо.</p> <p>Визначають найкращих і найгірших, так поки не будуть всі проранжовані.</p>
Метод упорядкування рангів	<p>За кожним показником складають ранжувальний ряд. Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів. Недоліки: ненормовані витрати часу. Не можна зробити достовірним висновок про якісну дистанцію між двома працівниками</p>

Продовження табл. 1.4

Метод оцінки	Характеристика
Метод примусового розподілу	Встановлюються відсотки ранжованих. Наприклад, 10% кращих, 10% гірших та ін. Незмінна кількість членів груп. Недолік: залежить від адекватності першопочаткової точки відліку.
Метод попарного порівняння	За кожною характеристикою (кількість виконаної роботи, її якість та ін.) працівника порівнюють з іншим, що працює з ним. Створюють таблицю можливих пар працівників за кожною характеристикою, і називають працівників, які працюють краще/гірше.
Метод критичних ситуацій	Людина, яка робить оцінку, веде запис гарних та небажаних випадків виконання обов'язків працівника, а потім кожні шість місяців обговорює їх з ним. Часто як додатковий метод до методу ранжування. Допомагає працівнику визначити, що добре, а що погано.
Метод управління за цілями	Визначення специфічних вимірних цілей для кожного працівника, періодичне обговорення досягнення їх. Вони повинні бути конкретними; вимірними; досяжними; значущими; орієнтованими в часі (для кожної цілі - певний строк виконання). Після закінчення атестаційного періоду працівник і керівник оцінюють виконання кожної цілі (у %) і всього особистого плану працівника (набору цілей). Недолік: оцінюють не всі аспекти роботи працівника, а тільки виконання ним основних завдань, що обмежує об'єктивність оцінки і можливість її використання для прийняття рішень про переведення на нову посаду, професійну підготовку. Займає багато часу.
Метод оцінки персоналу – «360 – атестація»	Робиться акцент на оцінці працівника його колегами і здатність працювати в групі. Працівника оцінює керівник, колеги і підлеглі. Конкретні механізми оцінювання можуть бути різними, однак основне – отримання всебічної оцінки. Недолік: можуть виникнути конфлікти.
Психологічні методи	Професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у працівника. Оцінюють не результати, як це роблять традиційні методи, а потенціал працівника. Проведення такої оцінки персоналу організації дає змогу виявити не тільки його потенціал, але й отримати відомості про самооцінку, психологічні особливості та мотивацію працівників. У сучасних організаціях вони використовуються для оцінки лідерського потенціалу працівників – майбутніх керівників

Джерело: [2]

Методи оцінки персоналу повинні відповідати структурі організації, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими, поєднувати письмові та усні завдання тощо. Важливим завданням оцінювання персоналу організації є розроблення комплексу показників, які можуть повно оцінювати весь кадровий потенціал окремих працівників та організації в цілому. Вважають, що на сьогодні найбільш ефективною є рейтингова оцінка, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначають на основі оцінювання його істотних трудових якостей за оцінною шкалою.

Одним з важливих елементів управління персоналом, який дозволяє організації забезпечити оптимальний рівень професійної підготовки своїх працівників є атестація. В управлінні персоналом слово «атестація» має два трактування. Перше, атестація – це визначення кваліфікації, рівня знань працівника або особи, яка навчається, а друге – це відгук про його здібності, ділові та інші якості. Так, атестація – це процес визначення і оцінки здібностей, ділових, особистісних та інших якостей конкретного працівника з висновками про подальше його використання на його посаді.

Згідно з ст. 1 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-VI [5], атестація працівників – процедура оцінки професійного рівня працівників відповідно кваліфікаційних вимог і посадових обов’язків, проведення оцінки їхнього професійного рівня.

У ст. 11 цього ж закону зазначено, що роботодавці можуть проводити атестацію працівників. Категорії працівників, що підлягають атестації, та періодичність її проведення визначені колективним договором. На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладають колективні договори, категорії працівників, що підлягають атестації, строки та графік її проведення визначає роботодавець за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації [5, с. 11].

Атестація є завершеним, оформленим документально результатом оцінювання працівника. Проведення атестації регламентується низкою офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням.

Атестація працівників проводиться не частіше ніж один раз на три роки, поетапно у такій послідовності: підготовка до атестації; проведення атестації; підведення підсумків атестації; виконання рекомендацій атестаційної комісії (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Етапи проведення атестації працівників

Назва етапу	Атестаційні процедури
Підготовчий (проводить кадрова служба)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготовка нормативних документів про атестацію: <ul style="list-style-type: none"> - наказу, - списку атестованих; - списку атестаційних комісій; - методики проведення атестації; - плану заходів із проведення атестації; - програмних питань; - інструкцій з підготовки і зберігання атестаційних матеріалів. 2. Підготовка і проведення інструктажу керівників підрозділів. 3. Підготовка необхідних бланків і форм документів. 4. Повідомлення про атестацію
Проведення атестації (проводять учасники атестаційного процесу)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самостійно або за розробленою формою складаються звіти осіб, що підлягають атестації. 2. Заповнюють документи для оцінювання (тести, завдання). 3. Співбесіда й аналіз результатів. 4. Проведення засідання атестаційної комісії: <ul style="list-style-type: none"> - оцінка праці атестованих; - оцінка особистості атестованих; - висновок.
Підведення підсумків атестації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз кадрової інформації. 2. Підведення підсумків складання порівняльних таблиць ефективності роботи персоналу, виділення групи осіб, які неефективно працюють з недостатнім рівнем розвитку професійних якостей. 3. Виділення осіб, які мають ефективні здібності і результати роботи. 4. Підготовка списку резерву осіб для висування на вищу посаду.

Продовження табл. 1.5

Назва етапу	Атестаційні процедури
	5. Підготовка рекомендацій з використання (виконання) висновків атестаційної комісії. 6. Видання наказу про підсумки атестації
Виконання рекомендації атестаційної комісії	1. Проведення співбесід з особами, які проходили атестацію за її результатами. 2. Проведення рекомендованих заходів. 3. Організація зберігання матеріалів атестації. 4. Внесення змін до особових карток працівників.

Джерело: [2]

Згідно з ст. 11 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-VI [5, с. 33], визначено:

1. Роботодавці можуть проводити атестацію працівників.
2. Категорії працівників, що підлягають атестації, та періодичність її проведення визначені колективним договором. На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладають колективні договори, категорії працівників, що підлягають атестації, строки та графік її проведення визначаються роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації.
3. Атестація працівників проводиться не частіше ніж один раз на три роки.
4. Атестація проводиться за рішенням роботодавця; він затверджує положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. Інформація про проведення атестації доводиться до відома працівників не пізніше ніж за два місяці до її проведення.
5. Атестаційна комісія формується з висококваліфікованих фахівців та представника виборного органу первинної профспілкової організації.
6. Безпосередній керівник того працівника, який підходить атестацію, не може бути членом атестаційної комісії.
7. Атестація працівника проводиться тільки в його присутності.

8. На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник складає характеристику, після ознайомлення з нею працівника подається атестаційній комісії, але не пізніше ніж за тиждень до атестації.

9. Не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою.

10. Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії.

11. Засідання атестаційної комісії вважається правоможним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу.

12. Рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його прийняття.

Процес атестації працівників вимагає наявності певних документів: атестаційний лист; структура письмової характеристики на виконавця; бланк оцінки показників і ділових якостей виконавця; звіт виконавця про виконану роботу; план роботи виконавця; висновок атестаційної комісії; структура звіту атестаційної комісії за підсумками атестації [2].

Після проведення атестації кожен працівник отримує рівень професійної кваліфікації, який відповідає його знанням та навичкам. Це дозволяє організації краще планувати роботу з персоналом, виявляти слабкі місця та потреби в додатковій підготовці та підвищенні кваліфікації працівників.

Атестація працівників також може бути використана як інструмент для стимулювання професійного росту та розвитку кар'єри працівників. Це може включати встановлення цілей розвитку, надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації та інші заходи для підтримки професійного розвитку працівників.

Як зазначено в сучасній науковій літературі, основні методи оцінювання персоналу варіюються залежно від специфіки завдань і цілей, які стоять перед підприємством, та мають бути адаптовані до умов його

діяльності [23]. Основні методи оцінки поділяються на кількісні та якісні, кожен з яких має свої переваги й обмеження, що впливають на об'єктивність і трудомісткість процесу.

Кількісні методи оцінювання спрямовані на вимірювання результативності працівників за допомогою об'єктивних показників. Вони орієнтовані на вимірювані аспекти продуктивності та надають можливість порівнювати результати працівників у часі або відносно один одного, що є важливим для стандартизації процесу оцінювання [15].

Зокрема, одним із найпоширеніших методів у цій категорії є метод ключових показників ефективності (КПІ). КПІ дозволяє визначити конкретні показники, що характеризують досягнення стратегічних цілей підприємства через діяльність кожного працівника [23]. Цей метод широко застосовується в організаціях, де важливо забезпечити чітке узгодження результатів діяльності працівників з цілями підприємства.

Ключовий показник ефективності (КПІ) представляє собою метрику, яка використовується організацією для досягнення своїх стратегічних та тактичних цілей. КПІ є інструментом для оцінки того, наскільки ефективно персонал сприяє досягненню цілей компанії.

За допомогою ключових показників ефективності, організація може керувати процесом, вносити зміни, ставити цілі перед персоналом і мотивувати їх до досягнення поставлених цілей. КПІ включає в себе стимулювання та мотивацію співробітників для досягнення запланованих результатів.

Існують різні види КПІ, пов'язані з різними аспектами діяльності [8, с. 151]:

- стаття витрат – це обсяг витрачених ресурсів у вартісному вираженні;
- стаття продуктивності – це відсоток завантаження потужностей;
- стаття ефективності – це показники, що визначають відношення одного показника до іншого, наприклад, відношення виручки до витрат;

– стаття підсумків – це кількісне вираження результатів діяльності підприємства.

Ключові показники ефективності також можуть бути розділені на два види: оперативні та стратегічні. Оперативні показники використовуються для контролю поточних процесів та завдань підприємства і його підрозділів.

До оперативних показників можна віднести показники, що відображають ефективність виробництва, обсяги постачання сировини та якість виготовленої продукції [8, с. 151].

Стратегічні показники відображають результати діяльності підприємства в поточному періоді. Вони дозволяють компанії внести коригування у плани на майбутні періоди. Наприклад, при аналізі грошових потоків використовуються стратегічні показники, які допомагають розрахувати основні стратегічні показники компанії, такі як рентабельність.

Правила та принципи впровадження КРІ включають [3, с. 217]:

1. Правило «10/80/10», що передбачає наявність приблизно 10 ключових показників результативності, 80 виробничих показників і 10 ключових показників ефективності.

2. Принцип керованості та контрольованості, за яким відповідальному підрозділу мають бути виділені необхідні ресурси для керування показником і контролю його результатів.

3. Принцип партнерства, який передбачає співпрацю всіх зацікавлених сторін для досягнення цілей щодо підвищення продуктивності.

4. Принцип перенесення зусиль на основні напрямки, включаючи розширення повноважень співробітників, підвищення кваліфікації персоналу, тренінги та ефективну взаємодію підрозділів підприємства.

5. Принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності, що передбачає створення інтегрованої системи оцінки та звітності, що стимулює конкретні дії співробітників компанії.

6. Принцип узгодження виробничих показників із стратегією, який передбачає прив'язку показників виробничої діяльності до факторів успіху та відповідність стратегічним цілям організації.

Приклади КРІ для представників різних спеціальностей наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Приклади КРІ для представників різних спеціальностей

Посада	Показник
Керівник відділу продажу	План продажу (відсоток від виконання плану)
Головний бухгалтер	Відсутність штрафних санкцій з боку податкових органів
Податковий консультант	Кількість наданих консультацій
Інтернет-маркетолог	Чисельність відвідувачів сайту, залучених фахівцем
Керівник юридичного відділу	Число виграних справ у суді (відсоток від загальної кількості справ)

Джерело: [22, с. 890]

Аналіз переваг використання ключових показників ефективності (КРІ) включає наступні аспекти [22, с. 891]:

1. Використання КРІ стимулює працівників до досягнення поставлених цілей та підвищення продуктивності.

2. КРІ дозволяють забезпечити чесну оцінку та порівняння результатів роботи співробітників, що зробить видимими їхню продуктивність та заробітну плату.

3. Якщо КРІ вказують на низькі результати, це надає можливість вжити заходів для поліпшення продуктивності та виконання завдань.

4. Встановлення КРІ дозволяє залучити персонал до активної участі в досягненні стратегічних цілей компанії.

5. КРІ допомагають встановити вимоги до якості та результативності виконання завдань та обов'язків співробітниками.

Враховуючи ці аспекти, можна провести аналіз ефективного управління компаніями та виявити можливі проблеми в системі управління. З точки зору структурного управління, система включає в себе зовнішнє та

внутрішнє середовище, які взаємодіють і впливають на результативність компанії.

Бальна система оцінки, за даними Шубалого О. М., також належить до кількісних методів і дозволяє оцінювати рівень компетенцій працівника за чітко визначеною шкалою. Такий метод застосовується для стандартизації оцінки через призначення балів за окремі показники або компетенції, що надає керівництву можливість порівнювати результати працівників та зменшує суб'єктивність оцінювання [23]. Проте бальна система є трудомісткою, оскільки потребує розробки детальної шкали для кожного критерію оцінювання, що може ускладнити її застосування в умовах високої динаміки робочих процесів.

На відміну від кількісних, якісні методи оцінки персоналу орієнтовані на суб'єктивні аспекти, які включають поведінкові характеристики, міжособистісні навички та потенціал для подальшого розвитку [15]. До них належить, зокрема, 360-градусна оцінка, яка передбачає отримання зворотного зв'язку від різних учасників робочого процесу: колег, підлеглих, керівників, а іноді й клієнтів [10].

Метод 360-градусної оцінки є комплексним інструментом управління персоналом, який забезпечує всебічне оцінювання працівника на основі зворотного зв'язку від кількох учасників робочого процесу: безпосередніх керівників, колег, підлеглих, а також іноді клієнтів. Такий багатовимірний підхід дозволяє отримати більш об'єктивне уявлення про професійні якості та поведінкові характеристики працівника, а також про його відповідність корпоративним цінностям і культурі [23].

Оцінювання за методом 360 градусів є важливим елементом розвитку організаційної культури зворотного зв'язку. Воно дозволяє працівникам краще зрозуміти, як їх сприймають інші учасники команди, стимулює самоусвідомлення та сприяє вдосконаленню професійної діяльності. Отриманий зворотний зв'язок дає можливість виявити сильні сторони працівника, що підтримує позитивний робочий клімат, а також визначити

зони для розвитку, які можуть стати основою для планування індивідуальних програм навчання [15].

Переваги методу 360-градусної оцінки:

- об'єктивність оцінки за рахунок залучення кількох джерел;
- розвиток самоусвідомлення та мотивації працівників;
- підтримка корпоративної культури зворотного зв'язку та командної взаємодії;
- можливість точного визначення потреб у навчанні.

Залучення кількох джерел зворотного зв'язку дозволяє зменшити суб'єктивність, яка є характерною для одноосібної оцінки керівником. Завдяки різноплановій інформації від учасників робочого процесу керівництво отримує об'єктивніше уявлення про особисті якості та професійну результативність працівника. Це сприяє більш точному та справедливому оцінюванню, що підвищує рівень довіри до процесу [23].

Метод також мотивує працівників до самовдосконалення, оскільки працівник має змогу усвідомити, як його сприймають інші, а отже, виявити свої сильні сторони та аспекти, які потребують розвитку. Це стимулює самоусвідомлення та відповідальність, створюючи основи для розвитку особистих і професійних якостей [15].

Крім того, 360-градусна оцінка підтримує корпоративну культуру відкритого зворотного зв'язку. Коли працівники мають можливість оцінювати один одного, вони розвивають взаєморозуміння та взаємоповагу, що сприяє зміцненню командної роботи та створює позитивний клімат у колективі. Такий підхід посилює інтеграцію та підтримує лояльність працівників до організації.

Обмеження методу 360-градусної оцінки:

- ризик суб'єктивності з боку оцінювачів;
- трудомісткість процесу;
- можливість виникнення конфліктів через відкритий зворотний зв'язок.

Хоча 360-градусна оцінка й знижує рівень суб'єктивності за рахунок залучення кількох джерел, все ж можливі випадки, коли особисті симпатії чи антипатії можуть спотворювати результати оцінки. Наприклад, працівник може отримати занижені оцінки від колег через існуючі конфлікти або особисті непорозуміння. Це вимагає ретельного підходу до вибору учасників оцінювання та стандартів для запобігання упередженості [23].

Крім того, метод є трудомістким і витратним, оскільки вимагає збору великої кількості даних від учасників та їх подальшого аналізу. Це робить його менш придатним для організацій з обмеженим бюджетом або численним персоналом. Процес може займати значний час, особливо коли немає автоматизованих систем обробки даних [10].

Метод 360-градусної оцінки може також викликати конфлікти серед працівників. Відкритий зворотний зв'язок і негативна оцінка можуть призвести до напруженості та конфліктів у колективі, особливо якщо працівники не готові сприймати конструктивну критику. Для уникнення таких ситуацій важливо забезпечити конфіденційність і анонімність оцінки, а також проводити підготовчі тренінги для працівників, щоб підвищити їхню готовність до зворотного зв'язку [15].

Отже, метод 360-градусної оцінки є потужним інструментом, що сприяє всебічній оцінці та розвитку працівників, формує корпоративну культуру зворотного зв'язку та підтримує командну взаємодію. Проте, для успішного впровадження цього методу необхідно враховувати можливі ризики та обмеження, адаптувати процес оцінювання до специфіки організації та забезпечити відповідну підготовку учасників оцінки для зменшення потенційних конфліктів.

Як зазначають Машлій Г. Б. та Лучишин І. В., цей метод дозволяє отримати всебічний портрет працівника, що робить його корисним для оцінки соціальних і комунікативних компетенцій, які є критичними для певних посад [38, с. 65]. Однак суб'єктивність цього методу може призвести до конфліктних ситуацій, оскільки оцінка залежить від взаємовідносин

працівника з оточенням.

Оцінка компетенцій або компетентнісний підхід є ще одним якісним методом, що фокусується на оцінюванні поведінкових та професійних компетенцій працівника відповідно до посадових вимог [11]. Цей метод дозволяє оцінювати здатність працівника виконувати робочі завдання відповідно до встановлених стандартів та вимог посади. Згідно з Мельником О. Ю., застосування компетентнісного підходу є важливим для організацій, які прагнуть не лише забезпечити професійну відповідність, а й оцінити здатність працівників адаптуватися до змін та вирішувати нестандартні завдання [11]. Однак цей метод є суб'єктивним, оскільки він базується на особистому сприйнятті спостерігача або керівника, що може впливати на об'єктивність оцінки.

Метод управління за цілями, або МВО, є проміжним підходом, який поєднує як кількісні, так і якісні аспекти оцінки. Згідно з даними Шубалого О. М., МВО полягає у спільному встановленні цілей між керівником та працівником, після чого оцінюється результативність на основі досягнення цих цілей [77, с. 95]. Цей метод сприяє підвищенню залученості працівників до виконання завдань, оскільки вони стають активними учасниками процесу постановки цілей. За словами Погуди Н. В., метод управління за цілями забезпечує прозорість та ефективність у процесі оцінки, але його застосування обмежується тим, що він є трудомістким у підготовці, а також потребує постійного моніторингу результатів [15].

Вибір методу оцінки персоналу залежить від стратегічних цілей підприємства, рівня організаційної зрілості та специфіки робочих процесів. Кількісні методи, такі як КРІ і бальна система, забезпечують об'єктивність і стандартизацію процесу, що особливо важливо для великих організацій. Якісні методи, як 360-градусна оцінка та компетентнісний підхід, фокусуються на поведінкових аспектах і дозволяють отримати всебічну інформацію про працівника, проте можуть бути суб'єктивними та залежними від міжособистісних взаємовідносин [10]. МВО, поєднуючи елементи

кількісного і якісного підходів, дає можливість досягти балансу між об'єктивністю та адаптивністю, що робить його ефективним у динамічних умовах.

Таким чином, кожен метод оцінки персоналу має свої унікальні особливості, які слід враховувати при виборі відповідного підходу до оцінювання в конкретному організаційному контексті.

У таблиці 1.7 представлено порівняльний аналіз основних методів оцінки персоналу.

Таблиця 1.7

Порівняльний аналіз методів оцінки персоналу

Метод оцінки персоналу	Основні переваги	Основні недоліки	Рекомендована сфера застосування
Атестація	Висока об'єктивність, планування кар'єрного зростання	Тривалий процес, суб'єктивність	Всі рівні персоналу
Тестування	Швидкість і стандартизація, точність	Суб'єктивність у створенні тестів	Підбір і розвиток персоналу
Метод самооцінки	Виявлення суб'єктивного бачення	Низька об'єктивність, суб'єктивні фактори	Особистий розвиток, неформальна оцінка
Оцінка 360 градусів	Комплексність, акцент на міжособистісних навичках	Висока вартість, можливість упередженості	Керівний персонал
Оцінка за результатами	Висока об'єктивність, фокус на результаті	Не враховує поведінкові аспекти	Всі рівні персоналу
Метод критичних інцидентів	Ідентифікація ключових компетенцій	Складність збору даних, суб'єктивність	Управлінський персонал
Ранжування	Простота, підходить для малих колективів	Суб'єктивність, обмежене застосування	Невеликі колективи
Оцінка за КРІ	Об'єктивність, відповідність стратегії компанії	Не враховує поведінкові аспекти	Всі рівні, особливо керівний і ключові позиції

Джерело: [73, с. 149]

Класифікація методів оцінки персоналу є важливим аспектом управлінської діяльності, оскільки правильний вибір методів дозволяє

ефективніше оцінювати потенціал, компетенції та продуктивність співробітників. У дослідженнях на цю тему Савчинський О.О. [59, с. 315-323] та Семененко Ю.С. [60, с. 21-26] виділяють основні групи методів за специфікою: прямі, непрямі, формальні та неформальні, кожна з яких має свої особливості, переваги й обмеження.

1. Прямі методи оцінки базуються на безпосередньому аналізі результатів роботи працівника, що дозволяє об'єктивно визначити його продуктивність та досягнення. До таких методів належить оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI), які відображають реальні результати діяльності, порівнюються з заздалегідь встановленими стандартами чи плановими показниками. Як відзначає Семененко Ю.С., цей підхід має високу об'єктивність, оскільки фокусується на конкретних, вимірюваних досягненнях, що відповідають стратегічним цілям організації [60, с. 23]. Прямі методи є важливими для оцінки керівного складу та ключових посад, оскільки дозволяють формувати чітку картину відповідності індивідуальних результатів загальним завданням компанії.

2. Непрямі методи оцінки використовуються для дослідження прихованих компетенцій, які не піддаються безпосередньому вимірюванню, таких як лідерські якості, емоційний інтелект, здатність працювати в команді. Ці методи включають самооцінку, оцінку за методом 360 градусів, а також метод критичних інцидентів, де працівник оцінюється за поведінкою в нестандартних ситуаціях. Непрямі методи, на думку Савчинського О.О., забезпечують глибше розуміння особистісних якостей працівників, які впливають на роботу в команді та загальну атмосферу в організації [59, с. 318]. Водночас, вони менш об'єктивні, оскільки ґрунтуються на суб'єктивних оцінках і можуть бути піддані впливу особистих симпатій чи антипатій з боку оцінювачів.

3. Формальні методи оцінки характеризуються структурованістю і стандартизацією, що передбачає використання фіксованих процедур і критеріїв для оцінювання результатів діяльності персоналу. До цієї групи

належать атестація, тестування і КРІ, що є систематизованими методами з чітко визначеними показниками для вимірювання досягнень працівників. Савчинський О.О. підкреслює, що формальні методи забезпечують об'єктивність і точність в оцінці, що особливо важливо для великих організацій з численним персоналом, де є необхідність уніфікувати оцінювальні підходи [18, с. 319]. Формальні методи дозволяють створити єдину систему, яка дає змогу керівникам всебічно аналізувати професійні компетенції співробітників і планувати їх розвиток на основі отриманих даних.

4. Неформальні методи оцінки застосовуються в умовах, коли важливо отримати інформацію про поведінку працівників у звичайних робочих ситуаціях. Це можуть бути неформальні бесіди, спостереження за взаємодією працівників або оцінка в неофіційних обставинах. Неформальні методи, як зазначає Савчинський О.О., є гнучкими, дозволяють швидко реагувати на зміни в поведінці або настроях персоналу [18, с. 322], але при цьому вони не є стандартизованими, що обмежує їхню об'єктивність. Такі методи є особливо цінними для малих колективів, де важливо підтримувати позитивний клімат і забезпечувати високу міжособистісну взаємодію, яка значно впливає на загальний рівень продуктивності.

Загалом, класифікація методів оцінки персоналу за специфікою дозволяє адаптувати процес оцінки до специфічних потреб організації, збільшуючи ефективність управлінських рішень щодо персоналу. Використання правильної комбінації прямих, непрямих, формальних та неформальних методів дає змогу сформувати повну картину компетенцій, результативності та потенціалу працівників, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

1.3. Сучасні методи оцінювання персоналу на підприємстві

Сучасна практика управління персоналом включає застосування

інноваційних технологій оцінки, які сприяють формуванню ефективної кадрової політики, підвищенню мотивації, розвитку навичок та досягненню стратегічних цілей організації. Технології оцінки персоналу є багатоаспектними, оскільки дозволяють враховувати як професійні, так і особистісні якості співробітників, зокрема їхні навички міжособистісної взаємодії, здатність до командної роботи та адаптацію до змін. Основними технологіями оцінки персоналу, які знайшли широке застосування у міжнародній практиці, є асесмент-центр, метод 360-градусної оцінки та рейтингові шкали.

1. Асесмент-центр – це комплексна технологія оцінки, яка використовується для оцінювання професійних та особистісних компетенцій працівників шляхом проведення серії тестів, ділових ігор та практичних завдань, що моделюють робочі ситуації. Його структура включає кілька основних етапів:

- Підготовчий етап – планування і розробка сценаріїв завдань, визначення компетенцій, що будуть оцінюватися.

- Основний етап (оцінювання) – проведення вправ, імітацій робочих ситуацій, групових дискусій, індивідуальних тестів. На цьому етапі спеціально підготовлені спостерігачі оцінюють поведінку учасників на основі заздалегідь визначених критеріїв.

- Підсумковий етап – аналіз отриманих результатів, узагальнення спостережень та формування рекомендацій [4, с. 889].

Асесмент-центр має значну перевагу, оскільки дозволяє комплексно оцінити працівника в умовах, наближених до реальних робочих ситуацій, що сприяє об'єктивності результатів. Однак для його ефективного проведення необхідні значні ресурси, включаючи час і витрати на підготовку спеціалістів [7, с. 224].

2. Метод 360-градусної оцінки є підходом до оцінювання персоналу, заснованим на отриманні зворотного зв'язку від усіх учасників робочого процесу: колег, керівників, підлеглих і клієнтів. Цей метод дозволяє

отримати всебічну інформацію про поведінку та компетенції працівника на основі різних точок зору. Процес оцінювання проходить за такими основними етапами:

- Збір даних – розсилка анкет для зворотного зв'язку, що містять оцінні шкали для різних компетенцій.
- Обробка і аналіз інформації – узагальнення зібраних даних з різних джерел.
- Підготовка звіту – формування звіту з детальним описом компетенцій працівника, сильних і слабких сторін [12, с. 340].

Метод 360-градусної оцінки має значну практичну цінність, оскільки дозволяє виявити не лише професійні компетенції, а й соціальні та міжособистісні навички працівника. Однак метод має і свої недоліки, зокрема можливість упередженості з боку деяких учасників, що може вплинути на об'єктивність оцінки [4, с. 890].

3. Рейтингові шкали та бальні методи є одним із найбільш поширених інструментів для оцінки компетенцій і кваліфікації працівників. Використання рейтингових шкал дозволяє оцінити рівень компетенцій за заданими критеріями на основі бальної системи (зазвичай від 1 до 5 або від 1 до 10), що забезпечує порівнянність і стандартизацію результатів. Основні етапи використання рейтингових шкал включають:

- Розробка шкали компетенцій – визначення компетенцій і розподіл балів на основі критеріїв, що характеризують рівні кваліфікації.
- Оцінювання працівників – виставлення балів за кожним критерієм відповідно до шкали.
- Аналіз результатів – визначення середніх балів і формування висновків щодо компетенцій працівника [7, с. 225].

Рейтингові шкали є корисними для оцінювання конкретних навичок або характеристик, оскільки вони забезпечують стандартизовану оцінку, що дозволяє порівнювати співробітників між собою. Водночас, рейтингова оцінка може бути упередженою, якщо оцінювач має особисті уподобання чи

антипатії до працівника [4, с. 891].

Впровадження сучасних технологій оцінки персоналу є важливим компонентом управління людськими ресурсами, оскільки вони дозволяють отримати комплексну інформацію про компетенції, професійні навички, лідерські якості та міжособистісні особливості співробітників. Оцінка персоналу є багатофункціональним інструментом, який забезпечує злагодженість у роботі команди, виявляє потенціал до розвитку, а також сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Вибір відповідного методу оцінки залежить від потреб компанії, масштабу діяльності, а також специфіки посадових обов'язків. Розглянемо ефективність і доцільність застосування кожного з методів оцінювання з огляду на різні ситуації, а також їх переваги для великих компаній і міжнародних корпорацій.

Асесмент-центр є однією з найбільш ефективних технологій для оцінювання управлінських компетенцій та особистісних характеристик, що вимагають адаптації до реальних робочих ситуацій. Цей метод дає змогу отримати об'єктивну інформацію про рівень професійної підготовки, здатність до прийняття рішень, лідерські якості та вміння працювати в команді. Перевагою асесмент-центру є можливість проводити оцінку за комплексом характеристик, які неможливо повністю розкрити у стандартних індивідуальних тестах або інтерв'ю. Водночас проведення асесмент-центру є ресурсоемним процесом, який потребує великих фінансових і часових затрат, тому його доцільність може бути обмежена у малих організаціях з обмеженими ресурсами. Дослідження підтверджують, що асесмент-центри є найбільш ефективними у великих компаніях та глобальних корпораціях, де оцінка керівного складу відіграє вирішальну роль для забезпечення корпоративної стабільності та стійкості бізнес-процесів [13, с. 103].

Метод 360-градусної оцінки, який базується на зворотному зв'язку від усіх учасників робочого процесу, є дієвим інструментом для оцінки соціальних і міжособистісних навичок. Даний метод дозволяє оцінити поведінкові компетенції, що є особливо корисним для позицій, де

комунікативні здібності, здатність до співпраці та інтеграції у колектив мають ключове значення. Метод 360 градусів забезпечує всебічний підхід до оцінювання, оскільки дозволяє отримати багатосторонню інформацію про працівника з боку колег, керівників і підлеглих, формуючи об'єктивну та комплексну картину його роботи. Дослідження свідчать про високу ефективність цього методу для великих компаній, де існує багаторівнева структура та складна система взаємовідносин. Для глобальних корпорацій метод 360-градусної оцінки є особливо корисним, оскільки дозволяє забезпечити єдність і злагодженість у корпоративній культурі та сприяє покращенню внутрішніх комунікацій [14].

Рейтингові шкали та бальні методи є ефективним інструментом для швидкої стандартизованої оцінки кваліфікаційних компетенцій, що є зручним у ситуаціях, де необхідно провести порівняння працівників за однаковими показниками. Ці методи дозволяють оцінювати конкретні навички за встановленими критеріями, що робить їх незамінними для великих компаній з численним персоналом. Оскільки рейтингові шкали базуються на бальній оцінці за конкретними показниками, вони є зручними для великих організацій і міжнародних корпорацій, де необхідно зберігати єдиний стандарт оцінки у всіх підрозділах і філіях. Незважаючи на певні ризики суб'єктивності, рейтингові шкали залишаються зручними для оперативної оцінки працівників, що особливо важливо в умовах швидкоплинних бізнес-процесів і необхідності прийняття рішень щодо персоналу на основі стандартизованих критеріїв [13, с. 103].

Отже, сучасні технології оцінки персоналу, такі як асесмент-центр, метод 360-градусної оцінки та рейтингові шкали, забезпечують широкий спектр можливостей для всебічного аналізу та контролю якості роботи персоналу, що є особливо актуальним у великих компаніях та міжнародних корпораціях. Вибір оптимального методу дозволяє підвищити ефективність управління людськими ресурсами, сприяє злагодженій роботі колективу та забезпечує єдність у досягненні стратегічних цілей компанії.

У країнах з розвинутою економікою існують різноманітні підходи до оцінки персоналу, кожен з яких орієнтований на конкретні аспекти діяльності працівників і специфіку роботи організацій. Найпоширенішими серед них є:

– Метод управління за цілями (МВО), який передбачає визначення чітких індивідуальних цілей для працівників і оцінювання їхніх досягнень відповідно до встановлених показників. Такий підхід дає змогу максимально орієнтувати співробітників на досягнення стратегічних цілей організації та забезпечує високу мотивацію [36].

– Модель безперервного зворотного зв'язку, де працівники отримують регулярний зворотний зв'язок про свою роботу, що допомагає їм коригувати свої дії в режимі реального часу. Цей підхід особливо ефективний у динамічних компаніях, де зміни відбуваються швидко, а також у компаніях, що працюють у сфері послуг, де важливо враховувати миттєві результати діяльності працівників [36].

– Система BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), яка ґрунтується на поведінкових критеріях, фокусується на конкретних робочих діях і дає змогу оцінювати працівників за попередньо визначеними поведінковими індикаторами, що робить її об'єктивною та легкою у використанні для великих корпорацій [36].

Зарубіжний досвід показує, що правильно організована оцінка персоналу приносить вигоди як компаніям, так і працівникам. Для компанії оцінка персоналу дозволяє підвищити загальну ефективність, визначити критичні зони розвитку та за потреби впровадити коригувальні заходи. Зокрема, компанія може швидко ідентифікувати проблеми в роботі певного працівника і здійснити заходи для уникнення серйозніших наслідків, що впливають на загальну ефективність бізнесу. Для працівників регулярна оцінка дозволяє краще зрозуміти свої сильні і слабкі сторони, а також визначити конкретні цілі для професійного розвитку [13, с. 103]. Таким чином, взаємовигідний підхід до оцінювання створює сприятливі умови для особистісного та професійного зростання працівника і сприяє успіху

організації загалом.

Серед моделей оцінки персоналу, широко застосовуваних у міжнародній практиці, виділяються кілька ключових підходів:

– Модель «керівник/оцінювач», де оцінку проводить безпосередній керівник працівника. Це класична модель, орієнтована на досягнення цілей, яку легко адаптувати до різних компаній і яка дозволяє отримувати швидкі результати.

– Модель безперервного зворотного зв'язку, що базується на регулярній оцінці та дає змогу відстежувати прогрес працівників. Вона забезпечує динамічне коригування поведінки та підвищує продуктивність [36].

– Метод самостійної оцінки, який полягає в тому, що працівники самостійно аналізують свої успіхи та труднощі. Такий підхід сприяє розвитку самосвідомості й допомагає працівникам усвідомити свої сильні та слабкі сторони [11, с. 35].

Українські підприємства також активно впроваджують оцінку персоналу, проте зарубіжний досвід демонструє певні переваги, які можуть бути корисними для адаптації в Україні. Так, українським компаніям доцільно застосовувати методи управління за цілями, що сприятиме ефективнішому досягненню стратегічних завдань. Однак варто враховувати, що певні методи, як-от модель BARS або безперервний зворотний зв'язок, потребують значних ресурсів та відповідного рівня підготовки керівників, що може бути викликом для малих і середніх підприємств в Україні. Водночас для великих корпорацій впровадження зарубіжних підходів може стати ефективним інструментом підвищення мотивації і продуктивності працівників [16, с. 102].

Загалом, зарубіжний досвід оцінки персоналу представляє широкий спектр методів, кожен з яких має свої особливості й переваги. Ці методи, адаптовані до реалій українських підприємств, можуть підвищити ефективність управління та зробити процес оцінки персоналу систематичним

і більш орієнтованим на довгострокові результати. Використання зарубіжних практик дозволяє не лише підвищити об'єктивність оцінки, а й формувати чіткі критерії, на основі яких компанія зможе розвивати своїх співробітників та сприяти їхньому професійному зростанню.

Варто підкреслити, що у країнах з розвиненою економікою методи оцінки персоналу стали частиною стратегії компаній, орієнтованої на побудову довгострокових відносин між працівниками та роботодавцями. Компанії приділяють значну увагу не лише оцінці поточних результатів, але й індивідуальному плануванню розвитку, що дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників і знизити показники плинності кадрів. Такі підходи, як метод управління за цілями (МВО) або безперервний зворотний зв'язок, сприяють створенню сприятливого середовища для зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими, а також забезпечують працівникам можливість розуміти свої кар'єрні перспективи та планувати особистий розвиток [31].

На прикладі успішних компаній у США та країнах Західної Європи, де впроваджено систему регулярного зворотного зв'язку, можна спостерігати позитивні зміни в корпоративній культурі, а також значне зростання продуктивності праці. Так, компанії, які застосовують модель «керівник/оцінювач» разом із безперервним зворотним зв'язком, демонструють більш високі показники продуктивності, оскільки такий підхід дозволяє негайно виявляти та вирішувати робочі проблеми, забезпечуючи оперативне коригування дій працівників [11, с. 35; 16, с. 102].

Для українських підприємств, що прагнуть інтегрувати зарубіжні методи оцінки, важливо враховувати не лише самі технології, а й корпоративну культуру та специфіку ринку праці. Наприклад, моделі безперервного зворотного зв'язку та МВО потребують стабільного внутрішнього клімату та високого рівня довіри між працівниками та керівництвом. На підприємствах, де робочий клімат нестабільний, або в компаніях з традиційною вертикальною структурою управління, такий підхід

може зіткнутися з певними труднощами. Проте в організаціях, орієнтованих на інновації та розвиток, впровадження зарубіжних підходів до оцінки персоналу може значно підвищити продуктивність і задоволеність працівників, а також сприяти створенню позитивного іміджу компанії на ринку праці [13, с. 103].

Окрему увагу варто приділити технологіям самостійної оцінки персоналу, яка в зарубіжній практиці є потужним інструментом для підвищення самосвідомості працівників. Модель самостійної оцінки дозволяє працівникам самостійно аналізувати свої досягнення, розпізнавати сильні і слабкі сторони, що сприяє розвитку критичного мислення і розумінню власних можливостей для професійного зростання. Досвід показує, що такі моделі є ефективними у середовищах, де працівники мають високий рівень самостійності та відповідальності за свою роботу.

У США, наприклад, великі технологічні компанії активно використовують цей підхід, що дозволяє працівникам бути більш залученими до процесу самооцінки, підвищувати рівень відповідальності за власний розвиток і досягнення поставлених цілей [36].

Для українських компаній використання самостійної оцінки може стати вигідним інструментом, особливо в умовах, коли компанія бажає розвивати автономію і відповідальність працівників. Такий підхід, у поєднанні з методами, які використовують зворотний зв'язок від керівників і колег, сприяє формуванню в працівників глибшого розуміння корпоративної культури, цінностей компанії та вимог до результатів праці.

Важливо підкреслити, що ефективна система оцінки персоналу є складним, багатоетапним процесом, що вимагає адаптації під специфічні потреби та стратегічні цілі організації. Зарубіжний досвід демонструє, що найбільш ефективні системи оцінки персоналу забезпечують компанії комплексний аналіз здібностей і потенціалу працівників, створюючи можливості для оперативного управління людськими ресурсами, що є ключовим фактором для досягнення успіху в сучасних умовах конкуренції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЦЕНТР СІПР»

2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Центр СІПР»

ТОВ «Центр стратегічних інновацій та прогресивного розвитку» (ТОВ «Центр СІПР») – це інноваційна освітня платформа, спрямована на надання високоякісних курсів підвищення кваліфікації для державних службовців категорій Б та В.

Компанія пропонує авторські програми навчання, розроблені з урахуванням сучасних вимог до управлінських, аналітичних та логічних здібностей. Підхід «Центру СІПР» до навчання базується на практичному застосуванні отриманих знань, що сприяє глибокому розумінню матеріалу та його ефективному використанні в професійній діяльності.

Основна сфера діяльності – розробка та надання освітніх послуг для підвищення професійних знань, умінь та навичок в сфері управління, аналітики та логічного мислення.

Головною метою компанії є підвищення рівня професійних компетенцій державних службовців за допомогою сучасних освітніх методик та технологій. Центр прагне не тільки надати необхідні знання, але й розвинути вміння критичного мислення, аналітичного підходу до розв’язання проблем та ефективного управління проектами.

Юридична адреса ТОВ «Центр СІПР»: 04119, Україна, місто Київ, вулиця Білоруська, будинок, 36а, офіс, 3.

Організаційна структура управління ТОВ «Центр стратегічних інновацій та прогресивного розвитку» приведена на рис. 2.1 являється лінійно-функціональною.

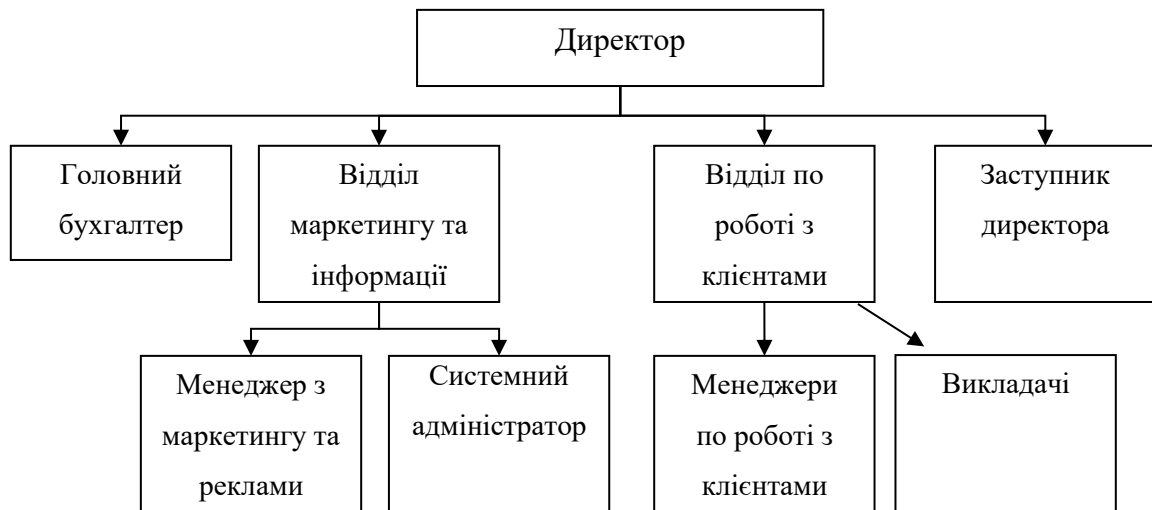


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Центр стратегічних інновацій та прогресивного розвитку»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Переваги лінійно-функціональної структури управління:

- передбачає чітке розмежування функцій та повноважень між підрозділами, що робить процес управління більш прозорим та ефективним;
- кожен підрозділ відповідає за свою конкретну функцію, що дозволяє краще регулювати та контролювати виробничі процеси;
- завдяки чітко визначеним лініям підпорядкування та комунікації, управління в структурі може швидше реагувати на зміни та вирішувати проблеми.

Недоліки лінійно-функціональної структури управління:

- через велику кількість рівнів підпорядкування може виникати затримки в ухваленні рішень та виконанні робіт;
- через жорстке розмежування функцій може бути складніше забезпечити ефективну комунікацію між підрозділами;
- в разі змін у зовнішньому середовищі чи внутрішніх процесах, структура може бути неспроможною адаптуватися швидко та ефективно.

Детальніший аналіз структури і динаміки необоротних активів досліджуваного підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Структура та динаміка необоротних активів ТОВ «Центр СІПР» за
2022-2023 рр.**

Показники	Роки				Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
	2022		2023		+/-	%
	тис. грн	%	тис. грн	%		
Основні засоби	8,5	100	288,6	100	188,6	3295,29
Усього	8,5	100	288,6	100	188,6	3295,29

Джерело: розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.1 вказують на те, що в ТОВ «Центр СІПР» необоротні активи представлені лише основними засоби, і слід звернути увагу що у 2023 р. обсяги основних засобів значно зросли.

Ефективність використання основних засобів – це показник, який вимірює, наскільки результативно використовуються матеріальні активи підприємства для забезпечення продуктивності та прибутковості бізнесу. Цей показник може бути розрахований як співвідношення між виручкою від продажу товарів і послуг та вартістю основних засобів, або як співвідношення між вартістю виробничих активів та валовим прибутком. Ефективність використання основних засобів у ТОВ «Центр СІПР» визначимо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання основних засобів

№ з/п	Показники	2022	2023	Відхилення 2023- 2022 рр.	
				(+ -)	%
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1291,6	3755,5	2463,90	190,76
2.	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	8,5	288,6	280,10	3295,29
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників	12	12	0,00	0,00
1	Фондовіддача	151,95	13,01	-138,94	-91,44
2	Фондомісткість	0,01	0,08	0,07	1067,72
3	Фондоозброєність	0,71	24,05	23,34	3295,29

Джерело: розраховано за даними підприємства

На основі отриманих даних бачимо, що в ТОВ «Центр СІПР» достатньо ефективно використовуються основні засоби, так як обсяг фондівіддачі у 2023 р. сягає 13,01 грн, а фондоозброєність становить 24,05 тис. грн.

Оборотні активи підприємства – це майно та ресурси, які можуть бути легко конвертовані на готівку або використані для виробництва товарів і послуг. До оборотних активів зазвичай відносяться готівка, розрахункові кошти, товари на складі, незавершене виробництво, дебіторська заборгованість та інші активи, які можуть бути швидко реалізовані на грошові кошти. Оборотні активи є важливою частиною бізнесу, оскільки вони допомагають забезпечити ліквідність і платоспроможність підприємства.

Аналіз структури і динаміки оборотних активів підприємства наведемо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура та динаміка оборотних активів ТОВ «Центр СІПР»

Показники	Роки				Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
	2022		2023		+/-	%
	тис. грн	%	тис. грн	%		
Запаси	-	-	-	-	-	-
Поточна дебіторська заборгованість	18,1	73,58	12,6	4,73	-5,5	-30,39
Грошові кошти та їх еквіваленти	6,5	26,42	253,6	95,27	247,1	3801,54
Інші оборотні активи	-	-	-	-	-	-
Усього	24,6	100,00	266,2	100,00	241,6	982,11

Джерело: розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.3 свідчать, що обсяги оборотних активів ТОВ «Центр СІПР» у 2023 році зросли на 241,6 тис. грн. порівняно з 2022 роком за рахунок зростання грошових коштів на 247,1 тис. грн., при цьому обсяг поточної дебіторської заборгованості зменшився на 5,5 тис. грн..

Структура оборотних активів підприємства за досліджуваний період значно змінилася, якщо у 2022 р. головне місце належало поточній дебіторській заборгованості – 73,58%, то у 2023 р. грошові кошти та їх еквіваленти займали 95,27%.

Ефективність використання оборотних активів ТОВ «Центр СІПР» розраховано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники ефективності використання оборотних активів в
ТОВ «Центр СІПР»**

Показники	Роки		Відхилення
	2022	2023	+/-
Коефіцієнт оборотності, разів	52,50	14,11	-38,39
Коефіцієнт завантаження, грн.	0,02	0,07	0,05
Тривалість одного обороту, днів	7	26	19
Рентабельність оборотних активів, %	-0,81	198,53	199,34

Джерело: розраховано за даними підприємства

На основі даних табл. 2.4 видно, що використання оборотних активів на ТОВ «Центр СІПР» у 2023 році являється неефективним та погіршилося в порівнянні з попереднім роком. Про це свідчить зменшення коефіцієнту оборотності та зростання тривалості одного обороту оборотних активів на підприємстві, хоча рівень рентабельності у 2023 році значно зріс.

Аналіз фінансових результатів та їх ефективність наведемо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Центр СІПР»

№ зп	Найменування показника	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2022	2023	абсолютне, ±	відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1291,6	3755,5	2463,9	190,76
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	934	-	-	-
3.	Інші доходи	тис. грн.	-	249,5	-	-

Продовження табл. 2.5

№ зп	Найменування показника	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2022	2023	абсолютне, ±	відносне, %
4.	Інші витрати	тис. грн	357,8	3476,5	3118,7	871,63
5.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток)	тис. грн.	-0,2	528,5	528,7	-
6.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-0,2	528,5	528,7	-

Джерело: розраховано за даними підприємства

Дані табл. 2.5 свідчать, що чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Центр СІПР» мав тенденцію до збільшення в 2023 році майже в 1,9 рази в порівнянні з 2022 роком. За цих умов обсяг інших витрат зріс на 3118,7 тис. грн., а чистого прибутку – на 528,5 тис. грн..

Таким чином, аналіз фінансових результатів та ефективності діяльності ТОВ «Центр СІПР» свідчить про значне зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2023 році, що перевищив показники 2022 року майже в 1,9 рази. Проте, незважаючи на зростання доходів, збільшення інших витрат призвело до зниження ефективності використання оборотних активів, що вимагає подальшого вдосконалення управлінських стратегій підприємства.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві

Кадрове забезпечення ТОВ «Центр СІПР» представлене суб'єктами менеджменту персоналу: функціональними керівниками, які забезпечують керівника необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Склад і структура персоналу ТОВ «Центр СІПР» представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз структури працівників ТОВ «Центр СПР» за 2022-2023 рр.

Показники	2022		2023		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+-	%
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	12	100	12	100	-	-
Управлінський персонал всього	12	100	12	100	-	-
- в т.ч. керівники	2	16,67	2	16,67	-	-
- спеціалісти	4	33,33	4	33,33	-	-
- викладачі	6	50,00	6	50,00	-	-

Джерело: розраховано за даними підприємства

Середньооблікова кількість штатних працівників в 2022-2023 рр. становила 12 осіб. Кількість керівників – 2 особи, спеціалістів – 4 особи, викладачів – 6 осіб.

Аналіз процесу управління персоналом проведемо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Рух трудових ресурсів

Показники	2022	2023	Відхилення	
			±	%
Середньооблікова кількість штатних працівників	12	12	-	-
Кількість прийнятих штатних працівників	1	1	-	-
Кількість звільнених штатних працівників, всього в т.ч.:	1	1	-	-
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	-	-	-	-
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	1	1	-	-
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	12	12	-	-
Коефіцієнт загального обороту	0,089	0,089	-	-
Коефіцієнт обороту по прийому	0,044	0,044	-	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,044	0,044	-	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,044	0,044	-	-
Коефіцієнт відновлення працівників	1	1	-	-
Коефіцієнт постійності кадрів	1	1	-	-

Джерело: розраховано за даними підприємства

Отже, середньооблікова кількість штатних працівників ТОВ «Центр СПР» в 2022 році становила 12 осіб, в 2023 році це теж було 12 осіб.

Кількість прийнятих штатних працівників в 2022 році – 1 особа, в 2023 році теж було прийнято 1 особу, таку ж кількість осіб і було звільнено в досліджуваному періоді, що свідчить про незначний рух кадрів.

Заробітна плата працівників ТОВ «Центр СІПР» складається з двох частин: заробітна плата за першу половину місяця (аванс) та за другу половину місяця (безпосередньо заробітна плата). Необхідність виплати заробітної плати два рази на місяць обумовлена вимогами статті 115 Кодексу законів про працю України та статтею 24 Закону України «Про оплату праці» № 108/95 – ВР від 24.03.1995 р., згідно яких:

– заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні у строки, встановлені колективним договором або нормативним актом роботодавця, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів, та не пізніше семи днів після закінчення періоду, за який здійснюється виплата;

– розмір заробітної плати за першу половину місяця визначається колективним договором або нормативним актом роботодавця, але не менше оплати за фактично відпрацьований час з розрахунку тарифної ставки (посадового окладу) працівника.

Аналіз динаміки середньої заробітної плати по ТОВ «Центр СІПР» представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки середньої заробітної плати по ТОВ «Центр СІПР» за 2022-2023 рр.

Показники	Од. вим	2022	2023	Відхилення	
				±	%
Середньооблікова кількість ПВП, всього, в т.ч.:	осіб	12	12	-	-
- виробничий персонал	осіб	6	6	-	-
- управлінський персонал	осіб	6	6	-	-
- Фонд заробітної плати ПВП, всього, в т.ч.:	грн	2894400	3008160	113760	3,93
- виробничий персонал	грн	1296000	1332000	36000	2,78
- управлінський персонал	грн	1598400	1676160	77760	4,86
Середня заробітна плата одного працівника (ПВП)	грн	20100	20890	790	3,93
- виробничий персонал	грн	18000	18500	500	2,78

Продовження табл. 2.8

Показники	Од. вим	2022	2023	Відхилення	
				±	%
- управлінський персонал	грн	22200	23280	1080	4,86
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу		1,23	1,26	0,025	2,03

Джерело: розраховано за даними підприємства

Отже, середня заробітна плата одного працівника ТОВ «Центр СІПР» в 2022 році була 20100 грн, в 2023 році – 20890 грн. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу в 2022 році дорівнював 1,23, в 2023 році – 1,26.

Структура фонду додаткової заробітної плати представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати
ТОВ «Центр СІПР» за 2022-2023 рр.**

Показники	2022		2023		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	±	%
Фонд додаткової заробітної плати, всього	192	100	200	100	+8	+4,1
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	57	30	70	35	+13	+22
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	135	70	130	65	-5	-3,7
Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	-	-	-	-	-	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	-	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано за даними підприємства

Фонд додаткової заробітної плати в 2022 році становив 192000 грн, в 2023 році – 200000 грн. З них надбавки та доплати до тарифних ставок та

посадових окладів в 2022 році становили 57000 грн, в 2023 році – 70000 грн. Премії та винагороди, що носять систематичний характер, в 2022 році були виплачені на суму 135000 грн, в 2023 році – 130000 грн.

Баланс робочого часу одного середньооблікового працівника ТОВ «Центр СПР» – керівника за 2023 рік наведемо у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Баланс робочого часу керівника ТОВ «Центр СПР» за 2023 рік

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Позначення /формули	2023 рік
1.	Календарний фонд робочого часу	дні	КФ	365
2.	Вихідні і свята	дні	ВС	11
3.	Номінальний фонд робочого часу	дні	НФ=КФ-ВС	354
4.	Неявки на роботу (чергові і додаткові відпустки, відпустки на навчання, з дозволу адміністрації тощо)	дні	Н	8
5.	Явочний фонд робочого часу	дні	ЯФ=НФ-Н	346
6.	Середня тривалість робочого дня	год.	Тзм	8
7.	Втрати часу	год.	Твтр	0,61
8.	Розрахункова тривалість робочого дня	год.	Троз	7,39
9.	Рівень використання робочого дня	%	Кврд= Троз/Тзм*100	92,4
10.	Ефективний фонд робочого часу	год.	ЕФ=ЯФ*Троз	2557

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Отже, проведені розрахунки балансу робочого часу керівника ТОВ «Центр СПР» за 2023 рік дають підстави стверджувати, що рівень використання його робочого дня становить 92,4%, а ефективність фонду робочого часу – 2557 год.

Далі проаналізуємо динаміку зміни номінального і ефективного фонду робочого часу керівника на підприємстві. Результати представимо у вигляді таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу керівника за 2022–2023 роки

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
					абсолютне, ±	відносне, %
1.	Номінальний фонд робочого часу	дні	354	354	0	0,00
2.	Ефективний фонд робочого часу	год.	2498	2557	59	-2,36
3.	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу	%	99,4	99,4	0	x
4.	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	%	88,2	90,3	+2,1	x

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

За проведеними розрахунками у табл. 2.11 бачимо, що досліджуваний керівник ТОВ «Центр СІПР» у 2023 році використовував свій робочий час ефективніше ніж у 2022 році, так як частка ефективного фонду в календарному фонді його робочого часу зросла на 2,1%.

Аналіз продуктивності праці ТОВ «Центр СІПР» виконаємо у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз продуктивності праці підприємства за 2022–2023 роки

Показники	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне, (+/-)	відносне, %
<i>Вихідні дані</i>					
1. Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	1291,6	3755,5	2463,9	190,76
2. Середньооблікова кількість ПВП, всього,	осіб	12	12	0	0
в т. ч.:					
2.1. - робітники	осіб	10	10	0	0
3. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.-днів	2,47	2,5	0,03	1,21
4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.-годин	19,76	20	0,24	1,21

Продовження табл. 2.12

Показники	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне, (+/-)	відносне, %
<i>Розрахункові дані</i>					
5. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП	тис. грн.	107,63	312,96	205,33	190,76
6. Середньорічний виробіток на одного робітника	тис. грн.	129,16	375,55	246,39	190,76
7. Середньогодинний виробіток одного робітника	тис. грн.	65,36	187,78	122,41	187,27
8. Тривалість робочого дня	год.	8	8	0,00	0,00
9. Відпрацьовано одним робітником в рік	днів	247	250	3,00	1,21
10. Питома вага робітників в складі ПВП	%	83,33	83,33	0,00	x

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

На основі отриманих даних у табл. 2.12 бачимо, що продуктивність праці у ТОВ «Центр СПР» у 2023 р. порівняно з 2022 р. зросла майже у 2 рази, а саме на 205,33 тис. грн..

Для проведення аналізу ефективності системи менеджменту потрібно розглянути такі її складові, як систему цілей та стратегію розвитку. Результати оцінки оформлено у табл. 2.13 та табл. 2.14. Експертами поставлена бальна оцінка в діапазоні від 0 до 5 по критеріям, які характеризують різні елементи системи.

Середньозважена оцінка критерію визначається за формулою:

$$V = \frac{\sum_{i=1}^n n_i v_i}{n} \quad (2.1)$$

де n – кількість експертів, чол.; n_i – оцінка експерта (від 0 до 5);

V – вага (значимість) критерію.

Сума являє середньозважених оцінок по критеріям являє собою інтегральну оцінку ефективності кожного елемента. Основою системи управління є організаційна структура. Чим досконаліша структура

управління, тим ефективніший вплив на об'єкт управління і вище результативність роботи підприємства.

Таблиця 2.13

Інтегральна оцінка ефективності системи цілей організації

Критерій оцінки	Вага, значимість	Бал, 5 – експертів					Зважений бал
Наявність і рівень місії	0,4	5	5	5	3	5	1,84
Наявність сформованої системи цілей	0,4	5	5	4	5	5	1,72
Відповідність цілей пропонованим до них вимогам	0,3	3	5	4	3	2	0,78
Відповідність цілей структурі організації	0,3	5	2	5	4	4	0,8
Загальна інтеграційна оцінка	$\sum = 1$						5,12

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Таблиця 2.14

Інтегральна оцінка ефективності стратегії організації

Критерій оцінки	Вага, значимість	Бал, 5 – експертів					Зважений бал
Наявність і рівень роботи підрозділу визначення стратегії та управління в організації	0,4	5	5	3	4	5	2,8
Узгодженість існуючої стратегії з вимогами зовнішнього середовища	0,3	3	4	2	5	4	0,84
Узгодженість існуючої стратегії з внутрішньо-організаційними процесами	0,4	5	3	5	4	3	1,6
Здійсненність і гнучкість стратегії	0,2	4	5	5	3	4	0,84
Загальна інтегральна оцінка	$\sum = 1$						6,08

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

5,12 балів отримала система цілей ТОВ «Центр СПР» – це високий результат. 6,08 бала одержала ефективність стратегії підприємства. Отримані бали свідчать про те, що і система цілей підприємства, і ефективність стратегії на підприємстві обрані правильно та призводять до успішної діяльності організації, тобто внутрішній потенціал ТОВ «Центр СПР» знаходиться на високому рівні.

У ТОВ «Центр СІПР» управлінські рішення ухвалюються директором. Найважливіші рішення іноді приймаються на зустрічах із засновниками підприємства.

Існує кілька різновидів рішень, які в залежності від напрямку діяльності приймаються у ТОВ «Центр СІПР»:

1. У процесі планування приймаються такі рішення:

- рішення про розроблення системи заходів щодо реалізації навчальних послуг;
- про взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем;
- про стратегію та тактику щодо поліпшення якості та ефективності обслуговування споживачів послуг.

2. У процесі організації діяльності ТОВ «Центр СІПР» приймаються такі рішення:

- про структурування роботи підприємства;
- про розподіл повноважень між менеджерами підприємства;
- про зміни внутрішньої структури підприємства при зміні оточення.

3. У процесі мотивації персоналу ТОВ «Центр СІПР» приймаються такі рішення:

- про потреби працівників;
- про задоволення потреб;
- про продуктивність роботи персоналу та про їхню задоволеність роботою.

4. У процесі контролю приймаються такі рішення:

- про вимірювання результатів роботи ТОВ «Центр СІПР»;
- про оцінку цих результатів;
- про те, наскільки досягнуто мети підприємства;
- про коригування цілей.

У табл. 2.15 проведемо аналіз кількості виконаних та невиконаних управлінських рішень в ТОВ «Центр СІПР».

**Аналіз кількості виконаних та невиконаних управлінських рішень у
2022-2023 рр., шт**

Рік	Кількість ухвалених управлінських рішень за календарний рік	Кількість виконаних управлінських рішень у строк	Кількість невиконаних управлінських рішень у строк	Частка невиконаних рішень від загальної кількості
2022	79	66	13	16,5%
2023	87	61	26	29,8%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отримані результати свідчать, що значна частина прийнятих управлінських рішень у ТОВ «Центр СІПР» виконується із затримкою, так у 2023 році спостерігається збільшення частки невиконаних рішень у термін на 13,3%.

За допомогою формули 2.2 розрахуємо коефіцієнт якості управлінських рішень у ПП «Берізка»:

$$\text{До}_{\text{КЯУР}} = \frac{\text{УРВ} - \text{УРН}}{\text{УРП}} \times 100 \quad (2.2)$$

де КЯУР – коефіцієнт якості управлінських рішень;

УРВ – кількість виконаних управлінських рішень;

УРН – кількість невиконаних управлінських рішень;

УРП – кількість прийнятих управлінських рішень.

$$\text{До}_{\text{КУР}2022} = (66 - 13) / 79 \times 100 = 67,1$$

$$\text{До}_{\text{КУР}2023} = (61 - 26) / 87 \times 100 = 40,2$$

Результати показують, що у 2023 році спостерігається зниження якості управлінських рішень у ТОВ «Центр СІПР», що означає, що досліджуваний Центр не організував контроль над виконанням управлінських рішень та не

враховує стан зовнішнього та внутрішнього середовища за умови їх затвердження.

2.3. Особливості оцінювання персоналу ТОВ «Центр СІПР»

В даний час в ТОВ «Центр СІПР» з усіх процедур оцінки персоналу проводиться тільки атестація співробітників.

Процедура атестації персоналу в ТОВ «Центр СІПР» почала проводитися з 2020 року. Таким чином, дана процедура є досить новою і не доопрацьованою, тому деякий персонал реагує негативно, що викликає психологічну напругу в колективі і, як наслідок, не дозволяє отримати об'єктивні результати.

Нормативно-правові акти щодо проведення атестації працівників: Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про атестацію наукових працівників» від 13 серпня 1999 р. № 1475 [6], Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств» від 27 серпня 1999 р. №1571 [7], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 23 серпня 2017 р. № 640 [8].

Атестація персоналу в ТОВ «Центр СІПР» проводиться 1 раз в 2 роки. Виняток становлять:

- працівники, які ще не відпрацювали року на підприємстві;
- працівники, які претендують на підвищення на посаді;
- працівники, у яких не закінчився випробувальний термін;
- вагітні та жінки, які вийшли на роботу після відпустки по догляду

за дитиною.

Процес атестації складається з кількох етапів:

Підготовчий етап:

- Формування атестаційної комісії, до якої входять керівники підприємства, представники відділу кадрів та профспілки.

- Розробка критеріїв оцінки для кожної категорії працівників. Наприклад, для керівників акцент робиться на досягненні стратегічних цілей, для спеціалістів – на виконанні планових завдань, для адміністративного персоналу – на підтримці ефективного функціонування внутрішніх процесів.

- Підготовка анкет оцінки, в яких відображаються показники ефективності роботи за попередній період.

Етап збору інформації:

- Працівники заповнюють звіти про виконану роботу за атестаційний період.

- Керівники підрозділів оцінюють діяльність своїх підлеглих за встановленими критеріями (результати роботи, рівень залученості, професійна компетентність тощо).

- Збір зворотного зв'язку від колег або підлеглих, що дозволяє оцінити роботу працівника з різних точок зору.

Етап проведення атестації:

- Працівник представляє звіт перед атестаційною комісією, у якому підсумовує свої досягнення за атестаційний період.

- Комісія обговорює результати роботи та виносить рішення про відповідність працівника займаній посаді, можливості його кар'єрного зростання або необхідність додаткового навчання.

Етап підсумків та рекомендацій:

- На основі результатів атестації складається звіт для керівництва підприємства, в якому містяться рекомендації щодо підвищення працівників, преміювання або перенавчання.

- Визначаються пріоритети для розвитку персоналу, формуються індивідуальні плани навчання.

Для співробітників робочих спеціальностей проводиться атестація робочого місця за умовами праці. Основні цілі, переслідувані при проведенні атестації персоналу:

- визначення ефективності роботи персоналу;
- зміна оплати праці та стимулювання за результатами роботи;
- розвиток співробітників;
- покращення управління персоналом та підвищення ефективності кадрової роботи;
- підвищення відповідальності та виконавської дисципліни.

До додаткових цілей можна віднести:

- перевірка сумісності працівника з колективом;
- перевірка мотивації до праці, до роботи на конкретній посаді;
- визначення перспектив розвитку кар'єри працівника;
- визначення кола працівників та переліку посад, що підлягають звільненню або скороченню;
- поліпшення морального і психологічного клімату на підприємстві.

Для кращого розуміння ставлення співробітників до атестації було проведено аналітичне опитування співробітників сформованою групою експертів, для цього використовувалася анкета, що складається з 16 питань, представлена в Додатку А.

Опитування було проведено в електронній формі, певним співробітникам відділу постачання анкета була надана в друкованому вигляді для зручності проходження.

В ході проведення опитування співробітників, було виявлено, що в ТОВ «Центр СПР» співробітники відносяться до проведення атестації з великим психологічним напруженням. Зростає емоційне напруження в структурних підрозділах, співробітники яких спрямовані на атестацію. Це пов'язано із загальними переживаннями персоналу через можливі результати атестації, з невпевненістю в подальшому заохоченні всіх позитивно атестованих співробітників. І ці побоювання виправдані, оскільки в

ТОВ «Центр СІПР» заохочуються тільки ті співробітники, які показали найкращі результати роботи, тобто перевиконали план, проявили креативність в роботі і принесли реальну користь компанії. Ті, чия робота носить стабільний, але не передовий характер, не заохочуються.

В табл. 2.16 проведемо SWOT-аналіз системи оцінки персоналу в ТОВ «Центр СІПР» .

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз системи оцінки персоналу в ТОВ «Центр СІПР»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> – Хороша репутація підприємства в регіоні – Кваліфіковані керівні кадри – Висока компетентність – Чіткість поділу повноважень і функцій персоналу на підприємстві – Проведення атестації персоналу раз на 2 роки – Підвищення кваліфікації співробітників – Рівень заробітної плати не нижче середнього – Комфортні умови праці для співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність довгострокової стратегії підприємства в галузі управління з персоналом – Зростання плинності кадрів – Відсутність програм кар'єрного росту (конкретного методу роботи з ініціативами працівників) – Недостатньо гнучка організаційна структура системи управління персоналом – Відсутність процедур оцінки персоналу – Низький ступінь вмотивованості співробітників – Значна частка співробітників зрілого віку (від 40 років і вище) – Відсутність єдиної автоматизованої системи управління персоналом
	Можливості	Загрози
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> – Розширення «соціального пакету» для співробітників – Можливість підвищення кваліфікації персоналу за рахунок зовнішнього навчання – Придбання та впровадження програмного продукту, що дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом – Впровадження оціночних процедур для підвищення ефективності роботи персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання витрат на навчання та підвищення кваліфікації – Висока конкуренція на ринку праці – Відтік кваліфікованого персоналу в більші міста – Нерозвинена система програмного забезпечення управління – Слабка зацікавленість персоналу в результатах праці

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Таким чином, стратегічна програма управління персоналом в ТОВ «Центр СІПР» повинна включати в себе реалізацію наступних заходів:

- необхідно розробити довгострокову стратегію з управління персоналом, що включає програму кар'єрного росту, процедури оцінки та систему мотивації персоналу;

- автоматизувати процес управління і оцінки персоналу, це дозволить знизити робоче навантаження з відділу кадрів, а також істотно зменшить ймовірність ненавмисних помилок;

- розширити «соціальний пакет» для співробітників, наприклад, включивши в нього безкоштовні стоматологічні послуги, це підвищить привабливість підприємства для потенційних працівників, що, відповідно, стане конкурентною перевагою перед іншими підприємствами;

- приділити більше уваги розробці оціночних методик для персоналу підприємства, оскільки вони необхідні як для мотивації співробітників і поліпшення результатів праці, так і для своєчасного виявлення керівництвом неефективної роботи персоналу або напруженої психологічної атмосфери в колективі;

- продумати грамотну послідовність проведення атестаційних процедур, щоб співробітник мав чітке уявлення, що його чекає при тому чи іншому результаті проходження атестації. На даний момент співробітники не мають гарантій про отримання можливого заохочення за підсумками атестації, тому присутня певна напруга в колективі на цьому етапі.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження з організації оцінки персоналу в ТОВ «Центр СІПР» були виявлені наступні проблеми:

1. Персонал не розуміє сенсу і цілей проведення процедури атестації.
2. Відсутній зворотний зв'язок з керівництвом.
3. З оціночних процедур застосовується тільки атестація, чого недостатньо для повноцінної оцінки співробітників.
4. Керівництво не навчене проведенню аналізу діяльності та оціночного інтерв'ю.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЦЕНТР СІПР»

3.1. Основні напрямки удосконалення оцінювання персоналу ТОВ «Центр СІПР»

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку України підприємства, такі як ТОВ «Центр СІПР», стикаються з необхідністю підвищення ефективності управління персоналом. Ефективна система оцінки персоналу є важливим інструментом для забезпечення не лише підвищення продуктивності праці, а й прозорості процесів прийняття рішень щодо розвитку та мотивації кадрів. Відсутність чіткої системи оцінки персоналу часто призводить до суб'єктивності в оцінюванні, що знижує мотивацію працівників і може негативно позначатися на корпоративній культурі. Введення нової, детально розробленої методики оцінки сприятиме підвищенню об'єктивності та системності процесу оцінювання, що є актуальним для забезпечення відповідності кваліфікацій працівників вимогам посад, на які вони претендують.

Зокрема, існуюча система оцінки персоналу на ТОВ «Центр СІПР» має низку недоліків, які обмежують її ефективність:

1. Відсутність стандартизованих критеріїв оцінки та чіткої бальної шкали призводить до суб'єктивних підходів з боку керівників, що може впливати на об'єктивність результатів.

2. У поточній системі критерії для оцінки різних категорій працівників не завжди визначені достатньо чітко. Це створює ситуацію, коли працівники не мають чіткого розуміння, за якими параметрами оцінюється їхня робота.

3. Поточна система не передбачає використання 360-градусного зворотного зв'язку, що дозволяє оцінити роботу працівника з різних сторін, враховуючи думки колег і підлеглих.

Пропонуємо в якості нової системи оцінювання персоналу ТОВ «Центр СПП» використовувати кваліметричну методику.

Ця методика дозволяє об'єктивно оцінювати професійні якості працівників, їх компетенції та результати діяльності, спираючись на кількісні та якісні показники. Кваліметричний підхід передбачає використання спеціальних інструментів і шкал для вимірювання різних аспектів роботи співробітників, що забезпечує більш прозоре і справедливе оцінювання.

Основною метою впровадження кваліметричної методики є підвищення ефективності управління персоналом, що в свою чергу позитивно вплине на загальні результати діяльності підприємства. Зокрема, ця система дозволить виявити сильні та слабкі сторони кожного співробітника, що стане основою для подальшого розвитку їх професійних навичок через цілеспрямоване навчання та підвищення кваліфікації.

Кваліметричне оцінювання може включати різноманітні критерії, такі як продуктивність праці, якість виконання завдань, комунікативні навички, здатність до роботи в команді та інші характеристики, що мають значення для конкретної посади. Використання балів або рейтингів для оцінки кожного з цих критеріїв дозволить створити комплексний профіль кожного працівника, що полегшить прийняття рішень щодо їх подальшого кар'єрного зростання або необхідності в навчанні.

Для реалізації цієї системи важливо залучити усіх співробітників до процесу оцінювання, що забезпечить їхню мотивацію та зацікавленість у покращенні власних результатів. Регулярні оцінювання, проведені з використанням кваліметричної методики, дозволять не лише контролювати рівень виконання завдань, але й формувати культуру зворотного зв'язку в колективі, що сприятиме розвитку командної роботи та підвищенню загальної продуктивності.

Запропонована нова система оцінки передбачає використання кваліметричної методики, яка враховує конкретні критерії з чітко визначеними рівнями оцінювання, забезпечуючи об'єктивність та прозорість

процесу оцінки. Дана методика дозволить оцінювати працівників на основі конкретних, вимірюваних параметрів, що знижує ймовірність суб'єктивних рішень та дозволяє приймати обґрунтовані кадрові рішення.

Порівняльний аналіз існуючої та нової методики оцінки персоналу для ТОВ «Центр СІПР» наведемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Порівняльний аналіз існуючої та нової методики оцінки персоналу для
ТОВ «Центр СІПР»**

Критерій порівняння	Існуюча система оцінки	Нова система оцінки (Кваліметрична методика)
Об'єктивність	Часто залежить від суб'єктивної думки керівника, відсутність стандартизованої шкали.	Забезпечується завдяки використанню чітко визначених критеріїв та бальної шкали.
Чіткість критеріїв	Критерії не завжди конкретизовані та зрозумілі для працівників.	Встановлені конкретні параметри оцінки (професійні компетенції, цілі, ініціативність).
Шкала оцінювання	Відсутня або не чітко встановлена.	Використовується бальна шкала (наприклад, 1-5 балів), що дозволяє чітко відображати рівень.
Зворотний зв'язок (360-градусна оцінка)	Не передбачено.	Збір зворотного зв'язку від колег, підлеглих і керівників для комплексної оцінки.
Періодичність проведення	Проведення без чіткого графіка або раз на 2 роки.	Регулярна оцінка кожні 3–5 років з чітким графіком.
Розробка рекомендацій	Відсутність структурованих рекомендацій після оцінювання.	Розробка індивідуальних планів розвитку на основі оцінки за кожним критерієм.
Застосування результатів	Використовується лише для прийняття рішення щодо просування або звільнення.	Служить основою для розвитку, навчання, просування, а також мотивації працівників.

Джерело: розроблено автором

Для підвищення об'єктивності оцінки персоналу та забезпечення прозорості і справедливої системи винагороди, у ТОВ «Центр СІПР» також пропонується впровадити систему грейдування на основі КРІ (ключових показників ефективності). Модель КРІ дозволяє оцінювати продуктивність працівників на основі конкретних вимірюваних показників, таких як виконання поставлених завдань, досягнення цілей та інші параметри, які

визначають ефективність роботи співробітників. Ця система спрямована на підвищення мотивації персоналу, оптимізацію управління продуктивністю та створення чіткої структури для розвитку кар'єрного росту в компанії.

Процес впровадження системи грейдування передбачає кілька основних етапів, розподілених за конкретними завданнями та термінами (рис. 3.1). Наведений нижче план деталізує кожен етап із зазначенням тривалості його виконання.

Процес впровадження цієї системи передбачає кілька етапів:

1. Підготовчий етап. Включає:
 - Встановлення структури оплати праці.
 - Визначення ключових показників ефективності для кожної посади.
 - Аналіз усіх посад у компанії для подальшого грейдування.
2. Опис та оцінка посад. На цьому етапі розробляються критерії для оцінки кожної професії, визначаються фактори, що впливають на рівень відповідальності, та описуються рівні відповідності посадовим вимогам.
3. Визначення грейдів. Після оцінки посад кожній позиції присвоюється грейд, що відображає її рівень складності та відповідальності. Грейди систематизуються для всіх категорій персоналу.
4. Розробка структури тарифів. Аналіз заробітної плати на ринку допомагає встановити справедливую оплату праці для кожного грейду.
5. Впровадження системи оплати праці. Останній етап включає формальне запровадження грейдингової системи, переведення працівників на нові тарифні ставки, а також корегування оплати праці відповідно до досягнень.

Загальна тривалість процесу складає 52 дні, протягом яких здійснюються всі кроки для повного впровадження нової системи.

Етап	Роботи	Кількість днів															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Підготовчий	1. Встановлення з/п	2															
	2. Визначення цільових показників праці		2														
	3. Зіставлення списку всіх посад в компанії			1													
Проведення опису посад та професій	1. Розробка питань для оцінки співробітників				4												
	2. Опис інформації					5											
Проведення оцінки посад та професій	1. Визначення найбільш важливих факторів для оцінки						2										
	2. Опис рівнів оцінки для кожного з факторів							3									
	3. Визначення відповідних факторів								3								
	4. Заповнення оцінок									7							
Визначення ґрейдів	1. Визначення ґрейда посади										2						
	2. Визначення ґрейдів											2					
Встановлення тарифів спеціалістами та керівниками	1. Аналіз з/п											4					
	2. Коректування оцінки												3				
	3. Підготовка оплати праці													4			
Формалізація системи оплати праці на основі ґрейдів в компанії	1. Запровадження системи оплати праці, положення														2		
	2. Переведення співробітників на нові з/п															3	
	3. Коректування з/п																3
Всього на весь процес		52															

Рис. 3.1. Структура процесу ґрейдування

Джерело: розроблено автором

Отже, в умовах економічної нестабільності, спричиненої війною, ТОВ «Центр СПП» повинно звернути особливу увагу на підвищення ефективності управління персоналом через впровадження сучасних систем

оплати праці, таких як грейдування посад. Така система дозволить встановлювати справедливу та прозору систему винагороди для співробітників, що підвищить мотивацію та продуктивність праці. Процес впровадження системи грейдування в ТОВ «Центр СІПР» включає кілька етапів, які детально описані в табл. 3.1. Загалом процес впровадження системи грейдування в ТОВ «Центр СІПР» триватиме 52 дні, що дозволяє детально розробити та впровадити нову систему управління заробітною платою, забезпечуючи її відповідність сучасним вимогам ринку та умовам, спричиненим війною. Впровадження цієї системи дозволить підвищити мотивацію персоналу, сприяти зростанню продуктивності праці та стабільності в компанії.

Запровадження кваліметричної методики оцінки дозволить подолати ці проблеми шляхом створення чіткої бальної шкали, структурованих критеріїв оцінки та регулярного зворотного зв'язку. Це не лише підвищить об'єктивність процесу, але й допоможе створити базу для розвитку індивідуальних планів підвищення кваліфікації працівників.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів оцінювання персоналу товариства

Для впровадження запропонованих заходів оцінювання персоналу ТОВ «Центр СІПР» слід провести техніко-економічне обґрунтування, яке включатиме аналіз витрат, вигод і потенційних результатів від реалізації нової системи оцінювання. Це обґрунтування дозволить зрозуміти, які ресурси будуть потрібні для впровадження кваліметричної методики оцінювання та системи грейдування, а також які вигоди можуть бути отримані в результаті.

У табл. 3.2 сформуємо етапи та зміст робіт проєкту впровадження кваліметричної методики оцінювання та системи грейдування.

Етапи та зміст робіт проєкту впровадження кваліметричної методики оцінювання та системи грейдування на ТОВ «Центр СІПР»

Етапи роботи	Код, назва (зміст робіт)
1 етап Розробити Статут проєкту	1.1. Визначити область дії 1.2. Визначити вимоги 1.3. Визначити ролі 1.4. Розробити бюджет 1.5. Визначити стратегії контролю 1.6. Доопрацювати статут і отримати схвалення 1.7. Консолідувати та опублікувати статут проєкту 1.8. Провести оглядову зустріч 1.9. Переглянути статут проєкту 1.10. Отримати схвалення
2 етап Розробити план роботи	2.1. Розробити структуру розподілу робіт 2.2. Розробити штатний план проєкту 2.3. Розробити графік проєкту 2.4. Розробити бюджет проєкту
3 етап Розробити план контролю над проєктом	3.1. Розробити комунікаційний план 3.2. Розробити план управління якістю
4 етап Завершити план проєкту та отримати схвалення	4.1. Завершити план проєкту 4.2. Отримати схвалення для реалізації проєкту
5 етап Виконувати та контролювати проєкт	5.1. Виявлення слабких сторін проєкту. 5.2. Оцінка та обґрунтування доцільності впровадження в постійне застосування.

Джерело: розроблено автором

Команда проєкту – це певна чисельність людей, які працюють разом для досягнення спільної мети. Вони безпосередньо працюють над здійсненням проєкту і підпорядковані керівникові (менеджеру) проєкту.

Команда проєкту створюється на період реалізації проєкту і після його завершення розпускається, або фахівці створюють нову команду під новий проєкт.

Визначимо виконавців проєкту та занесемо інформацію до табл. 3.3.

Організація виконання проєктних робіт

Код роботи	Перелік робіт	Організаційна одиниця (виконавець)
1.1. Визначити область дії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести аналіз ринку та конкурентів. 2. Визначити цілі застосування програми на підприємстві. 3. Окреслити основні функції та можливості програми. 	Керівник проєкту
1.2. Визначити вимоги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зібрати вимоги від зацікавлених сторін (працівники підприємства). 2. Визначити технічні та функціональні вимоги. 3. Оформити вимоги у документі специфікацій. 	Керівник проєкту, аналітик
1.3. Визначити ролі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Окреслити команди, які братимуть участь у проєкті (програмісти, аналітики). 2. Визначити відповідальність кожної ролі. 3. Створити організаційну структуру проєкту. 	Керівник проєкту
1.4. Розробити бюджет	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінити витрати на впровадження програми. 2. Визначити джерела фінансування. 3. Скласти детальний бюджет проєкту. 	Керівник проєкту, аналітик
1.5. Визначити стратегії контролю	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити ключові показники ефективності (КРІ). 2. Розробити методи моніторингу прогресу проєкту. 3. Визначити частоту застосування програми працівниками. 	Керівник проєкту, аналітик, старший програміст
1.6. Доопрацювати статут і отримати схвалення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оформити статут проєкту, включаючи всі ключові елементи. 2. Провести обговорення статуту з усіма зацікавленими сторонами. 3. Отримати підписи та схвалення від керівництва. 	Керівник проєкту, аналітик, старший програміст
1.7. Консолідувати та опублікувати статут проєкту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зібрати всі коментарі та зауваження. 2. Внести зміни до статуту на основі отриманих відгуків. 3. Опублікувати фінальну версію статуту для команди проєкту. 	Керівник проєкту

Продовження табл. 3.3

Код роботи	Перелік робіт	Організаційна одиниця (виконавець)
1.8. Провести оглядову зустріч	1. Організувати зустріч для обговорення статуту та плану проєкту. 2. Залучити всіх ключових учасників. 3. Зібрати коментарі та зауваження.	Керівник проєкту
1.9. Переглянути статут проєкту	1. Оцінити отримані коментарі та внести корективи. 2. Переконатися, що всі важливі аспекти враховані.	Керівник проєкту
1.10. Отримати схвалення	1. Презентувати остаточний статут зацікавленим сторонам. 2. Отримати фінальне схвалення для початку реалізації проєкту.	Керівник проєкту
2.1. Розробити структуру розподілу робіт	1. Визначити основні етапи та завдання проєкту. 2. Створити ієрархічну структуру для управління завданнями.	Керівник проєкту, аналітик
2.2. Розробити штатний план проєкту	1. Визначити необхідну кількість працівників для кожної ролі. 2. Оцінити навички та досвід, необхідні для виконання завдань.	Керівник проєкту, аналітик
2.3. Розробити графік проєкту	1. Створити часову шкалу для виконання завдань. 2. Визначити терміни виконання кожного етапу.	Керівник проєкту, аналітик, старший програміст
2.4. Розробити бюджет проєкту	1. Оновити бюджет з урахуванням нових даних та планів. 2. Визначити контрольні точки для перевірки витрат.	Керівник проєкту, аналітик
3.1. Розробити комунікаційний план	1. Визначити канали комунікації між учасниками проєкту. 2. Встановити графік регулярних зустрічей та звітів.	Керівник проєкту
3.2. Розробити план управління якістю	1. Визначити стандарти якості застосування програми. 2. Розробити процедури контролю якості.	Керівник проєкту, аналітик
4.1. Завершити план проєкту	1. Об'єднати всі елементи плану в єдиний документ. 2. Перевірити відповідність усіх частин плану.	Керівник проєкту
4.2. Отримати схвалення для реалізації проєкту	1. Презентувати фінальний план зацікавленим сторонам. 2. Отримати схвалення для переходу до реалізації.	Керівник проєкту

Продовження табл. 3.3

Код роботи	Перелік робіт	Організаційна одиниця (виконавець)
5.1. Виявлення слабких сторін проєкту	1. Провести аналіз ризиків та проблем, які можуть виникнути під час реалізації. 2. Розробити план дій для усунення виявлених слабких місць.	Керівник проєкту, аналітик
5.2. Оцінка та обґрунтування доцільності впровадження в постійне застосування	1. Оцінити результати проєкту та його ефективність. 2. Підготувати рекомендації для подальшого використання програми.	Керівник проєкту, аналітик

Джерело: розроблено автором

Витрати на впровадження кваліметричної методики оцінювання та системи грейдуння наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження кваліметричної методики оцінювання та системи грейдуння

	Стаття витрат	Загальні витрати, грн.
1.	Консультаційні послуги	8000
2.	Навчання співробітників	28200
3.	Програмне забезпечення	21000
	Всього	75500

Джерело: розроблено автором

Отже, як видно із табл. 3.1, витрати на проведення зазначеного заходу складають 75500 грн. Для підприємства ТОВ «Центр СПР» ця сума є цілком прийнятною.

Консультаційні послуги коштували 8000 грн та були надані зовнішньою компанією ТОВ «Сіметрія Плюс», що спеціалізується на управлінському консалтингу та впровадженні систем оцінювання персоналу. Консультанти провели аналіз поточної системи управління кадрами у ТОВ «Центр СПР», визначили її слабкі місця та розробили рекомендації щодо впровадження кваліметричної методики.

Навчання співробітників було необхідним для успішного впровадження нової системи оцінювання. У рамках цього процесу було проведено 10 тренінгів (по 60 хв.) вартістю 28200 грн для ключових співробітників, які безпосередньо залучені до управління персоналом та оцінювання результативності. Основні групи, які пройшли навчання, включають:

- 2 менеджери з персоналу – навчалися новим методам оцінювання, принципам грейдування, а також навичкам аналізу результатів;

- 3 керівники відділів – отримали знання про те, як правильно оцінювати ефективність своїх підлеглих відповідно до нових стандартів.

Для реалізації кваліметричної методики та системи грейдування було придбано доступ до сервісу Zoho People вартістю 21000 грн/рік, який дозволяє автоматизувати процеси оцінювання персоналу.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «Центр СПР»

В результаті впровадження кваліметричної методики оцінювання персоналу та системи грейдування підприємство очікує позитивного результату, тобто планує збільшити обсяги реалізації послуг і відповідно, отримати додатковий прибуток.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації послуг підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів виручки на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Виручка, тис. грн.	487	938	389	584	433	681	584

Джерело: розроблено автором

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.5:

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації Q_i , тис. грн.	487	938	389	584	433	681	584	-
$Q_{\text{сер}}$	585							-
Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{\text{сер}})$	-98	353	-196	-1	-152	96	-1	-
ΔQ^2	9604	124609	38416	1	23104	9216	1	204951

Джерело: розроблено автором

$$\sigma = \sqrt{\frac{204951}{7}} = 171,11$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{сер}} \times 100\% = \frac{171,11}{585} \times 100\% = 29,2\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний приріст чистого доходу (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	487	938	389	584	433	681	584
Прогноз		Оптимістичний прогноз	Песимістичний прогноз	Вірогідний прогноз			

Джерело: розроблено автором

За найбільш вірогідний (В) чистий дохід від реалізації приймаємо 584 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 938 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 389 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу від реалізації:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} = \frac{938 + 4 * 584 + 389}{6} = 611 \text{ тис. грн.}$$

Бачимо, що приріст чистого доходу складе 611 тис. грн

Обчислимо обсяг прибутку від реалізації послуг в проектному році:

$$(3755,5+611) - (3476,5+75,5) = 814,5 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого прибутку становитиме:

$$814,5 - 528,5 = 286 \text{ тис. грн}$$

Додатковий чистий прибуток ΔPr_c склав 286 тис. грн.

В табл. 3.7 наведемо результати від впровадження кваліметричної методики оцінювання та системи грейдуння.

Таблиця 3.7

Очікувані результати від проведення заходу

№ з/п	Показники	Значення, тис. грн.
1	Приріст чистого доходу від реалізації послуг	611
2	Приріст повних витрат на надання послуг	75,5
3	Приріст чистого прибутку	286

Джерело: розроблено автором

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з випровадженням технічних заходів, розраховують за формулою:

$$III = Z_{o.k.} \quad (3.3)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, які буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$1012 * 0,80 * 0,05 = 40,48 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки проведення тренінгу не передбачає встановлення нового обладнання, то капітальними вкладеннями буде зміна обігових коштів:

$$T = K_n / \Delta Pr_q = 40,48 / 75,5 = 0,54 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta Pr_q = 286 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.4)$$

де $ЧГП$ – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 5 років;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 40%.

α_i - коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.5)$$

При ставці дисконту 40%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,4)^1 = 1/1,4 = 0,714$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,4)^2 = 1/1,4^2 = 0,51$$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,4)^3 = 1/1,4^3 = 0,364$$

$$4 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,4)^4 = 1/1,4^4 = 0,26$$

$$5 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,4)^5 = 1/1,4^5 = 0,186$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n HB &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 286 * (0,714 + 0,51 + 0,364 + 0,26 + 0,186) = 286 * 2,034 = 581,7 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB - ПІ = 581,7 - 40,48 = 541,2 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_2 = ПІ / HB_{cp.} = 40,48 / 116,34 = 0,34 \text{ року}$$

де HB – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp.} = \frac{\sum HB}{N} = 581,7 / 5 = 116,34 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = ЧНВ / ПІ = 541,2 / 40,48 = 13,37$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \sum NB / ІІ = 581,7 / 40,48 = 14,37$$

Показники економічної ефективності від впровадження наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Показники економічної ефективності від впровадження
кваліметричної методики оцінювання та системи грейдування**

№ з/п	Показники	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн.	75,5
2	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	286
3	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	581,7
4	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	541,2
5	Термін окупності недисконтований, років	0,54
6	Термін окупності дисконтований, років	0,34
7	Індекс доходності	13,37
8	Індекс прибутковості	14,37

Джерело: розроблено автором

Після впровадження заходу на ТОВ «Центр СІПР» чистий додатковий прибуток сягатиме 286 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 0,34 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 13,37 та 14,37 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу у діяльність ТОВ «Центр СІПР».

ВИСНОВКИ

Оцінка персоналу є невід'ємною складовою сучасної системи управління людськими ресурсами на підприємствах, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Різноманітні методи оцінювання, що застосовуються в практиці, дозволяють об'єктивно вимірювати компетенції, результативність та потенціал працівників, створюючи основу для прийняття управлінських рішень.

Методи, такі як ключові показники ефективності (KPI) і бальна система, сприяють стандартизації оцінки, що є особливо важливим для великих організацій.

Оцінка персоналу тісно пов'язана з підбором, навчанням, мотивацією та плануванням кар'єри. Вона не лише визначає якість підбору кадрів, але й формує базу для подальшого розвитку співробітників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності.

Прозорість процесу оцінювання та справедливе визначення результативності працівників сприяють підвищенню мотивації та задоволеності працівників. Це створює атмосферу довіри між керівництвом і співробітниками, що є важливим чинником для досягнення високих результатів.

Використання інноваційних технологій, таких як асесмент-центр, метод 360-градусної оцінки та рейтингові шкали, дозволяє отримати комплексну інформацію про професійні та особистісні якості працівників. Ці методи забезпечують більш глибоке розуміння поведінки працівників у реальних робочих ситуаціях.

ТОВ «Центр стратегічних інновацій та прогресивного розвитку» (ТОВ «Центр СІПР») – це інноваційна освітня платформа, спрямована на надання високоякісних курсів підвищення кваліфікації для державних службовців категорій Б та В.

Компанія пропонуємо авторські програми навчання, розроблені з урахуванням сучасних вимог до управлінських, аналітичних та логічних здібностей. Підхід «Центру СІПР» до навчання базується на практичному застосуванні отриманих знань, що сприяє глибокому розумінню матеріалу та його ефективному використанні в професійній діяльності.

Основна сфера діяльності – розробка та надання освітніх послуг для підвищення професійних знань, умінь та навичок в сфері управління, аналітики та логічного мислення.

Аналіз фінансових результатів та ефективності діяльності ТОВ «Центр СІПР» свідчить про значне зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2023 році, що перевищив показники 2022 року майже в 1,9 рази. Проте, незважаючи на зростання доходів, збільшення інших витрат призвело до зниження ефективності використання оборотних активів, що вимагає подальшого вдосконалення управлінських стратегій підприємства.

Середньооблікова кількість штатних працівників ТОВ «Центр СІПР» в 2022-2023 рр. становила 12 осіб. Кількість керівників – 2 особи, спеціалістів – 4 особи, викладачів – 6 осіб.

На основі отриманих даних у табл. 2.12 бачимо, що продуктивність праці у ТОВ «Центр СІПР» у 2023 р. порівняно з 2022 р. зросла майже у 2 рази, а саме на 205,33 тис. грн..

В даний час в ТОВ «Центр СІПР» з усіх процедур оцінки персоналу проводиться тільки атестація співробітників.

Процедура атестації персоналу в ТОВ «Центр СІПР» почала проводитися з 2020 року. Таким чином, дана процедура є досить новою і не доопрацьованою, тому деякий персонал реагує негативно, що викликає психологічну напругу в колективі і, як наслідок, не дозволяє отримати об'єктивні результати.

В результаті проведеного дослідження з організації оцінки персоналу в ТОВ «Центр СІПР» були виявлені наступні проблеми:

1. Персонал не розуміє сенсу і цілей проведення процедури атестації.

2. Відсутній зворотний зв'язок з керівництвом.

3. З оціночних процедур застосовується тільки атестація, чого недостатньо для повноцінної оцінки співробітників.

4. Керівництво не навчене проведенню аналізу діяльності та оціночного інтерв'ю.

Пропонуємо в якості нової системи оцінювання персоналу ТОВ «Центр СІПР» використовувати кваліметричну методіку.

Ця методіка дозволяє об'єктивно оцінювати професійні якості працівників, їх компетенції та результати діяльності, спираючись на кількісні та якісні показники. Кваліметричний підхід передбачає використання спеціальних інструментів і шкал для вимірювання різних аспектів роботи співробітників, що забезпечує більш прозоре і справедливе оцінювання.

Основною метою впровадження кваліметричної методіки є підвищення ефективності управління персоналом, що в свою чергу позитивно вплине на загальні результати діяльності підприємства. Зокрема, ця система дозволить виявити сильні та слабкі сторони кожного співробітника, що стане основою для подальшого розвитку їх професійних навичок через цілеспрямоване навчання та підвищення кваліфікації.

Для підвищення об'єктивності оцінки персоналу та забезпечення прозорості і справедливої системи винагороди, у ТОВ «Центр СІПР» також пропонується впровадити систему грейдуння на основі КРІ (ключових показників ефективності).

Після впровадження заходу на ТОВ «Центр СІПР» чистий додатковий прибуток сягатиме 286 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 0,34 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 13,37 та 14,37 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу у діяльність ТОВ «Центр СІПР».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 284 с.
2. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>.
3. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 1. С. 342-348.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С. 33-39.
6. Буднік М. М., Гетманова Є. Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. № 2 (1). С. 158-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2%281%29_34
7. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 19. Ч. 1. С. 39-43.
8. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1. С. 33-42.
9. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

10. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 556-561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
11. Григор'єва О. В., Неділько Н. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. № 30, Ч. 1. С. 74-77.
12. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
13. Гуророва О. О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
14. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 9. С. 37-41. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12213/1>
15. Денисенко М. П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. №4. С. 11-17.
16. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 7. С. 53-57.
17. Дерунець Я. В. Еволюція основних складових управління персоналом. Ефективна економіка. 2017. № URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
18. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>
19. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л. , Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

20. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с
21. Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія. За заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100.
22. Зудова І.Ю., Петренко М.С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). с. 889-892.
23. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» збірник наукових праць. 2018. № 37 (1313). С. 36-40.
24. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. Випуск 38-1. 2019. С. 107-113.
25. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42-45.
26. Ключові показники ефективності (КПЕ) для оцінки перспективи внутрішніх бізнес-процесів на сучасному виробництві. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 2 (72) 2023. С. 62-66
27. Копець Г. Р., Рачинська Г. В., Дзюбіна К. О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика. 2014. № 811. С. 168-175.
28. Копитко М. І., С. М. Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2018. Вип. 2. С. 156-168. URL: http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvse/nvse_02_2018/18.pdf

29. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. №. 2. С. 570-572.
30. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ. 2016. 200 с.
31. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 6 (17). С. 223-230.
32. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.
33. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 448-456.
34. Лобза А. В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 № 1 (53). С. 510-513.
35. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. Молодий вчений. 2018, грудень. № 12 (64). С. 291–295.
36. Лутай Л. А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ № 4. 2017. С. 8-12.
37. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Економіка і суспільство. 2018. №19. С. 484-489
38. Машлій Г.Б., Лучишин І.В. Актуальні завдання управління персоналом підприємства. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: I Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей, Дніпро, 29 березня 2018 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. С. 64-66.

39. Мельник К. Г., Воржакова Ю. П. Ефективне управління персоналом з використанням технології блокчейн – міф чи реальність? Електронний збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». 2019. С. 27-37. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/180670>
40. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. URL: <https://jvestniksss.donnu.edu.ua/article/view/4858/4888>
41. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
42. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.
43. Мізік Ю., Писаревська Г.. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 7. С. 365-372.
44. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 288 с.
45. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. № 10. С. 189-195.
46. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» . Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020.– 103 с
47. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Затеїщикова О. О. Розвиток та використання управлінського персоналу: стратегічний підхід: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. 216 с.

48. Назарова Г. В., Котляревська К. Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики. Бізнес-Інформ. 2015. № 10. С. 56-60.
49. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
50. Петрик Ю.С. Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2020 р. № 3 (114). Частина 1. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf
51. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки.2015. Вип. 40. С. 139-145.
52. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 20. С. 108-114.
53. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 12. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24667/1/2018-12_4-01.pdf
54. Погуда Н.В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. Інфраструктура ринку. 2021. № 58. С. 77-82.
55. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємств МСБ. Ефективна економіка. 2019. № 9.
56. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с
57. Прудкий В. В., Манаєнко І. М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>

58. Рудьєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
59. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. 2019. № 315. С. 315–323.
60. Семененко Ю.С. Оцінка ефективності діяльності підприємства з допомогою КРІ. SWorldJournal. 2021. Випуск 10-2. С. 21-26.
61. Середа Г.В. Досвід університетів в області впровадження КРІпоказників досягнення стратегічних цілей. Економіка і організація управління. 2018. № 4 (32). С. 86-99.
62. Ситник Н.І. Управління персоналом: навч. посібник для ВНЗ. Київ: Інкос. 2015. 472 с.
63. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. Україна: аспекти праці. 2017. № 1. С. 29-35.
64. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М Синчак. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
65. Технології управління персоналом: монографія. О. А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
66. Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент в системі менеджменту підприємства. Економіка і регіон. 2013. № 4 (41). С. 106-112.
67. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1. С. 194-197.
68. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.

69. Управління персоналом : підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
70. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с
71. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. Агросвіт. 2017. № 24. С. 72-76. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/14.pdf
72. Черненко О. В. Застосування коучингметоду в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 2 (54). С. 159-168.
73. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149-151.
74. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 712-715.
75. Швед В.В. Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. Подільський науковий вісник. 2023. № 3(27). С. 70-73
76. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід формування потенціалу підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 819. С. 449–454.
77. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. №3 (08). С. 94-99

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА «ЗАДОВОЛЕНІСТЬ СПІВРОБІТНИКІВ ОРАНІЗАЦІЄЮ ОЦІНОЧНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ»

1. Оцініть за десятибальною шкалою, наскільки важливо для вас (1 – зовсім не важливо, 10 – дуже важливо):
 - Знати перспективи розвитку компанії
 - Отримувати інформацію про те, що відбувається в компанії
 - Мати можливість відкрито обговорювати проблеми з керівником
 - Мати можливість вносити пропозиції про нововведення
2. Визначте, будь ласка, ступінь справедливості тверджень за шкалою від 1 до 10 (1 – абсолютно не згоден, 10 – повністю згоден):
 - Я знаю цілі компанії
 - Я чітко уявляю коло моїх посадових обов'язків
 - Переді мною ставлять конкретні завдання
 - З моєю думкою рахуються
 - Моя ініціатива заохочується
 - Керівник завжди готовий безпосередньо обговорювати виниклі проблеми
 - Всі зобов'язання переді мною компанія виконує своєчасно
 - Про всі нововведення в компанії я завжди дізнаюся заздалегідь
 - Мене влаштовує атмосфера в колективі
 - Я вважаю, що інформація про компанію для мене доступна
 - Процедура атестації для мене важлива
 - Я із задоволенням проводжу вільний час з колегами
3. Оцініть за десятибальною шкалою, якою мірою вас задовольняють різні сторони вашої роботи (1 – зовсім не задовольняють, 10 – повністю задовольняють):
 - Розмір заробітної плати
 - Порядок нарахування заробітної плати та премій
 - Різноманітність роботи
 - Можливість проявляти творчий підхід для вирішення поставлених завдань
 - Відносини з безпосереднім керівником
 - Відносини з колегами
 - Можливість кар'єрного росту
 - Можливість постійного розвитку та навчання
 - Складність виконуваних завдань
4. Назвіть 3 найбільш ефективних способи, що застосовуються для покарань за допущені в роботі помилки.

5. Як компанія стимулює співробітників висувати пропозиції щодо поліпшення роботи підприємства?

6. Назвіть, на Вашу думку, основну проблему, що стоїть перед компанією на сьогоднішній день.

7. Для мене було б важливим заохочення за особливі досягнення у вигляді (1 – зовсім не важливо, 10 – дуже важливо):

- Премія
- Просування по службових сходах
- Визнання оточуючих
- Корпоративний відпочинок
- Підвищення кваліфікації
- Розміщення на дошці пошани
- Інший варіант

8. На чому, на Вашу думку, ґрунтуються успіхи компанії?

9. У чому основна причина невдач?

10. Наскільки ви в даний момент відчуваєте занепокоєння, пов'язане з перспективою втратити роботу? (1 – зовсім не відчуваю, 10 – дуже турбуюся):

11. Як часто ви хотіли б бачити зміни умов роботи?

- Завжди
- Майже завжди
- Часами
- Майже ніколи
- Ніколи

12. Що вас не влаштовує у взаєминах з іншими підрозділами компанії?

13. Наскільки вас задовольняє процес проведення атестації в компанії? (1 – зовсім не влаштовує, 10 – повністю влаштовує):

- Підготовка до процедури атестації
- Тривалість бесіди з атестаційною комісією
- Наявність зворотного зв'язку з керівництвом
- Психологічна напруга в колективі під час проведення атестації
- Тривалість обробки результатів
- Справедливість прийнятих рішень
- Система заохочень
- Обґрунтованість покарань у разі незадовільного результату за підсумками атестації
- Прозорість і зрозумілість процедури атестації

14. Чим приваблива для вас наша компанія?

15. Хотіли б ви, щоб в компанії проходилися додаткові оціночні процедури?

16. Опишіть проблеми, які не були враховані в анкеті, але представляють для вас важливість.