

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ
Кафедра економіки та менеджменту**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Оцінка діяльності персоналу на підприємстві в сучасних умовах.»

Здобувачка Спиридонова Валерія Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Групи: Ф241-9-21Б1М (4.0д)

науковий керівник роботи :

к.е.н, доц. Мірошніченко Олексій Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри
протокол № _____ від «__» _____ 2025 р

завідувач кафедри:

к.е.н, доц. Боденчук Лілія Борисівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

м. Ізмаїл - 2025 р

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Теоретичне обґрунтування сутності та значення оцінки діяльності персоналу	5
1.2. Основні критерії оцінювання результативності праці персоналу	12
1.3. Сучасні підходи до оцінки діяльності працівників в умовах трансформації управлінських процесів	18
Висновок до розділу 1	24
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	26
2.1. Персонал «Атлант-ВР» як інструмент оцінки ефективності управління.....	26
2.2. Оцінка методів оцінювання персоналу, що використовується на підприємстві.....	32
2.3. Визначення впливу результатів оцінювання на продуктивність праці персоналу	39
Висновок до розділу 2	44
РОЗДІЛ III. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	46
3.1. Виявлення проблемних аспектів у діючій системі оцінювання	46
3.2. Розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності оцінки персоналу.....	51
3.3. Прогнозування результатів від упровадження запропонованих удосконалень	58
Висновок до розділу 3	64
ВИСНОВОК.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73
Додаток А.....	73
Додаток В.....	74
Додаток С.....	75

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімкого розвитку економіки та змін у ринкових відносинах важливу роль відіграє ефективне управління людськими ресурсами. Оцінка діяльності персоналу є ключовим чинником, що визначає продуктивність працівників, мотивацію та загальну конкурентоспроможність підприємства. Для компаній, таких як ТОВ «Атлант-ВР», впровадження чіткої системи оцінювання персоналу сприяє оптимізації кадрових процесів, розвитку професійного потенціалу працівників та досягненню стратегічних цілей.

Бібліографія. Теоретичні засади оцінки діяльності персоналу ґрунтуються на працях зарубіжних та українських вчених, серед яких А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, В. Врум, А. Колот, В. Співак, О. Бойко, В. Іваненко. Незважаючи на значні напрацювання у цій сфері, питання удосконалення методів оцінювання персоналу залишається актуальним у контексті цифрової трансформації та змін у підходах до управління.

Інформаційне забезпечення. Дослідження ґрунтується на законодавчих актах України, внутрішніх статистичних даних ТОВ «Атлант-ВР» за 2022–2024 роки, наукових статтях, підручниках та аналітичних звітах, що висвітлюють сучасні підходи до оцінювання персоналу.

Мета дипломної роботи . Розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання діяльності персоналу на підприємстві ТОВ «Атлант-ВР».

Завдання дослідження:

- розглянути теоретичні основи оцінювання персоналу;
- дослідити методи оцінки діяльності працівників;
- визначити проблеми та недоліки існуючих підходів до оцінювання кадрів;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи оцінювання персоналу підприємства.

Об’єкт дослідження . Процес управління персоналом ТОВ «Атлант-ВР».

Предмет дослідження. Система оцінювання персоналу підприємства.

Методи дослідження. У роботі застосовані методи системного аналізу, економіко-статистичний підхід, анкетування, порівняльний аналіз українського та міжнародного досвіду оцінювання персоналу, а також методи узагальнення та візуалізації результатів.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота має 32 таблиці та 3 рисунки.

Матеріали дипломної роботи пройшли апробацію у формі публікації наукових статей і тез на конференціях :

- фахова стаття на тему : «Ефективність мотиваційних програм у процесі оцінки персоналу» була опублікована у видавництві «Гельветіка»;
- тези внутрішньої конференції на тему : «Застосування штучного інтелекту у системі оцінки діяльності персоналу: перспективи та виклики»;
- тези міжнародної конференції на тему: «Сучасні інструменти та технології в оцінці персоналу» опубліковані у збірнику тез та доповідей «Book of abstracts».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретичне обґрунтування сутності та значення оцінки діяльності персоналу

Кадрова робота в кожній організації спрямована на формування найбільш ефективного та стійкого складу співробітників. Для досягнення цієї мети застосовуються різноманітні методи та процедури, адаптовані до стадії розвитку компанії, галузевих особливостей та конкретних завдань управління персоналом. Однак жоден напрям не є можливим без оцінки персоналу, особливо в умовах цифрової трансформації та зростання значущості нематеріальних активів.

Поняття «оцінка діяльності персоналу» трактується по-різному залежно від авторських підходів. У таблиці нижче наведено декілька авторських визначень, які відображають різні акценти в розумінні цього процесу (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «оцінка діяльності персоналу» різними
авторами

Автор	Сутність поняття
А. Маслоу[42]	оцінка персоналу допомагає розкрити потенціал працівника та визначити фактори мотивації.
Ф. Герцберг[14]	оцінювання персоналу має враховувати як гігієнічні фактори, так і фактори мотивації для підвищення продуктивності.
К. Альдерфер[3]	оцінка персоналу має ґрунтуватися на ієрархії потреб працівників та враховувати їхні можливості розвитку.
В. Врум[11]	важливим аспектом оцінювання персоналу є взаємозв'язок між мотивацією, зусиллями та результатами роботи.
А. Колот[31]	оцінювання працівників має базуватися на комплексному підході, що включає продуктивність, компетентність і мотивацію.
В. В. Іваненко [22]	систематична оцінка персоналу є інструментом підвищення ефективності кадрової політики та вдосконалення організаційного управління.

Класик організаційного консалтингу Едгар Шайн підкреслював, що ефективний менеджер повинен приділяти увагу як зовнішньому контексту, так і

внутрішнім процесам. В цьому сенсі оцінка персоналу — не просто форма контролю, а засіб розвитку внутрішнього середовища та зміцнення організаційної стійкості. Це особливо актуально, коли бізнес стикається з нестабільністю, швидкими технологічними змінами та новими моделями зайнятості, такими як дистанційна, проектна та гнучка робота.

Оцінка персоналу є систематичним процесом, спрямованим на визначення ефективності та результативності діяльності співробітників. Вона використовується для отримання достовірної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Сучасна практика оцінки ґрунтується на принципах об'єктивності, прозорості, регулярності та стратегічної орієнтованості. Все ширше впроваджуються цифрова HR-аналітика, технології People Analytics, штучний інтелект, а також автоматизовані платформи на базі LMS, ATS та OKR-систем [31, с. 24].

У процесі оцінки важливо фокусуватися на професійних та поведінкових проявах, а не на особистісних характеристиках, співвідносити результати діяльності з цілями компанії, а також формувати обґрунтовану управлінську базу для індивідуального та організаційного розвитку.

Таблиця 1.2

Форми та формати оцінки персоналу

Тип оцінки	Зміст
Формальна	атестація, оцінка за крі, 360-градусний зворотний зв'язок, метрики продуктивності
Неформальна	інтерв'ю, неформальний зворотний зв'язок, аналіз мікроповедінкових даних
Неперервна (Continuous Performance Management)	регулярний зворотний зв'язок, адаптація цілей, постійний розвиток

Джерело: складено на основі [11, 14, 17]

Систематична та адаптивна оцінка позитивно впливає на мотивацію, розвиток та залученість співробітників. Вона також сприяє підвищенню рівня довіри, зниженню плинності кадрів та формуванню стійких команд. Отримані дані служать основою для прийняття рішень щодо просування, перегляду

компенсацій, побудови індивідуальних програм розвитку, формування кадрового резерву або, у разі необхідності, керованого звільнення.

Оцінка проводиться на різних етапах: при прийомі на роботу, при плановій або позаплановій атестації, зміні посадових обов'язків, кар'єрному просуванні, висуванні в кадровий резерв, а також за ініціативою самого співробітника.

Крім того, оцінка супроводжує ключові зміни в кар'єрній траєкторії працівника. Вона тісно інтегрована з іншими HR-процесами: плануванням чисельності та структури персоналу, наймом, адаптацією, управлінням талантами. Зокрема, вона дозволяє виявити потенціал, визначити прогалини в компетенціях, побудувати індивідуальні плани розвитку та оцінити відповідність співробітників вимогам цифрової економіки.

Таблиця 1.3

Інноваційні методи оцінки

Метод	Опис
Штучний інтелект і Big Data	аналіз поведінкових патернів, цифрового сліду, когнітивних та емоційних реакцій
Аналіз цифрової активності	вивчення тексту повідомлень, темпу мови, невербальної поведінки під час відеозв'язку
ВІ-дашборди та метрики залученості	інструменти візуалізації та аналізу залученості та продуктивності
Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)	моделювання робочих ситуацій, симуляції для оцінки soft skills і прийняття рішень

Джерело: складено авторами на основі [19, 22, 25]

Особливе значення має якісна зворотна зв'язок, яка зміцнює внутрішні комунікації. Керівники та співробітники разом формують робочі цілі, аналізують досягнення, коригують дії. Це сприяє зміцненню корпоративної культури, формуванню довіри та відповідальності, знижуючи ймовірність конфліктів і підвищуючи прозорість HR-політики [36, с. 27].

Крім того, об'єктивні результати оцінки знижують ризики при звільненні, оскільки дозволяють аргументувати рішення і забезпечувати правовий захист як компанії, так і співробітникам. У свою чергу, співробітники отримують розуміння, які критерії вважаються ключовими, і на які показники їм слід орієнтуватися у своїй роботі.

Оцінка повинна відповідати положенням трудового законодавства, включаючи Трудовий кодекс та закони про захист персональних даних. Крім того, повинні бути чітко регламентовані внутрішні процедури, особливо при використанні цифрових інструментів, включаючи обробку та зберігання даних.

Таблиця 1.4

Ключові елементи системи оцінки персоналу

Елемент	Зміст
Оцінка потенціалу	рівень компетенцій, навчання, гнучкість, емоційний інтелект
Оцінка індивідуального внеску	результативність, ініціативність, залученість
Атестація	періодична або проектна оцінка відповідності посаді
Гібридні моделі	поєднання цифрових і традиційних методів оцінки (тести, інтерв'ю, спостереження)

Джерело: складено на основі [6,23,25]

У 2024 році три підходи до оцінки залишаються актуальними, хоча наповнюються новими методами та інструментами [48, с. 37]:

- результативний (output-based) підхід фокусується на вимірюванні через фінансові та операційні показники, такі як прибуток, рентабельність, продуктивність, виручка на одного співробітника, його слабкість — чутливість до зовнішніх факторів;
- процесно-трудова підхід аналізує відповідність KPI, продуктивність праці, дотримання термінів, витрати, ефективність трудових затрат, однак він не охоплює якісні або нематеріальні аспекти;
- організаційно-соціальний підхід включає оцінку лояльності, залученості, рівня плинності, стану внутрішньої культури та лідерського потенціалу, в умовах цифрової економіки і підвищення цінності soft skills він набуває все більшого значення.

У сучасних умовах оцінка персоналу — це не просто інструмент контролю, а важливий елемент стратегічного управління організацією. Пріоритет надається інтегральному, гнучкому та цифрово підкріпленому підходу, який дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні показники ефективності. Комплексна

система оцінки сприяє підвищенню стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності організації в швидко мінливому світі.

З розвитком ринкових відносин і трансформацією трудових процесів оцінка діяльності персоналу стала ключовим інструментом у системі управління людськими ресурсами. Вона виконує не лише функцію контролю або перевірки, а перетворюється на активний засіб підвищення ефективності праці, стимулювання професійного зростання і розвитку організаційної культури. Сучасне підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, стрімкого технологічного прогресу, гнучких організаційних структур і цифрової взаємодії. Відповідно, система оцінки повинна бути не тільки об'єктивною, але й адаптивною до змін, прозорою, комплексною та стратегічно орієнтованою [41, с. 32].

Розширене розуміння поняття оцінки діяльності персоналу включає в себе не лише аналіз результатів праці, але й діагностику потенціалу працівника, його здатності до навчання, до командної взаємодії, інноваційності та відповідності корпоративним цінностям. Традиційні параметри — такі як продуктивність, якість виконання завдань, дотримання трудової дисципліни — сьогодні розглядаються у комплексі з емоційним інтелектом, ініціативністю, лідерськими якостями, залученістю до процесів змін. Це особливо актуально для підприємств, що знаходяться в умовах цифрової трансформації, впровадження автоматизованих систем і управління віддаленими командами.

Оцінка діяльності працівників слугує важливим каналом зворотного зв'язку між працівником і роботодавцем. Завдяки цьому зворотному зв'язку забезпечується вчасне виявлення проблем в організації праці, рівня задоволеності співробітників умовами праці, можливостей для навчання та розвитку. Крім того, результативна оцінка формує підґрунтя для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, таких як просування по службі, визначення системи матеріального і нематеріального заохочення, розробка персоналізованих планів розвитку.

Оцінка не може бути ефективною без участі самих працівників у процесі формування критеріїв та параметрів оцінювання. Підвищення прозорості, залучення до оцінювання співробітників через самооцінку чи командні обговорення, розвиток відкритої корпоративної комунікації — усе це є важливою складовою сучасної моделі оцінювання.

З метою наукового обґрунтування ролі оцінювання в системі управління персоналом наведемо таблицю, яка демонструє підходи до оцінки діяльності персоналу, сформульовані різними науковцями (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Підходи до оцінки діяльності персоналу у працях науковців

Автор(и)	Суть підходу	Ключові акценти
А. Маслоу [42]	оцінка персоналу допомагає розкрити потенціал працівника та визначити фактори мотивації	самореалізація, мотиваційні стимули
Ф. Герцберг[14]	оцінювання персоналу має враховувати як гігієнічні фактори, так і фактори мотивації для підвищення продуктивності	вплив робочого середовища, внутрішні та зовнішні стимули
К. Альдерфер[3]	оцінка персоналу має ґрунтуватися на ієрархії потреб працівників та враховувати їхні можливості розвитку	адаптація мотиваційної системи до потреб персоналу
В. Врум[11]	важливим аспектом оцінювання персоналу є взаємозв'язок між мотивацією, зусиллями та результатами роботи	теорія очікувань, вплив на ефективність працівників
А. Колот[31]	оцінювання працівників має базуватися на комплексному підході, що включає продуктивність, компетентність і мотивацію	український досвід, кадрові стратегії

У наведених підходах до оцінки діяльності персоналу простежується тісний зв'язок між ефективністю оцінювання та глибоким розумінням мотиваційних механізмів працівників. Кожен з авторів акцентує увагу на різних аспектах цього процесу, проте в сукупності їхні концепції утворюють цілісне бачення сучасної системи оцінки персоналу.

Підхід А. Маслоу ґрунтується на ідеї, що оцінювання має сприяти розкриттю внутрішнього потенціалу працівника, а не лише фіксувати зовнішні результати діяльності. Він підкреслює, що розуміння мотиваційних потреб,

зокрема потреби в самореалізації, дозволяє сформувати ефективну систему управління персоналом, орієнтовану на довгостроковий розвиток.

У працях Ф. Герцберга оцінювання розглядається як інструмент, що повинен враховувати як гігієнічні чинники (зарплата, умови праці), так і мотиватори (досягнення, визнання). Це означає, що оцінка не повинна обмежуватися аналізом досягнутих результатів, а має враховувати емоційне ставлення працівника до роботи, його внутрішні стимули та задоволення потреб.

К. Альдерфер адаптував ідеї Маслоу, акцентуючи увагу на гнучкості мотиваційної системи. Він стверджував, що оцінювання має враховувати індивідуальні відмінності працівників, їхню здатність до розвитку та зміну потреб у процесі професійного зростання. Такий підхід дозволяє формувати персоналізовані траєкторії розвитку, що підвищує ефективність мотиваційних програм.

В. Врум, автор теорії очікувань, пропонує розглядати оцінювання через призму взаємозв'язку між зусиллями працівника, очікуваними результатами та системою винагород. Його підхід передбачає, що працівники будуть докладати більше зусиль, якщо віритимуть, що це призведе до бажаного результату й отримає належну оцінку. Це створює підґрунтя для побудови прозорої, логічно обґрунтованої системи оцінювання та стимулювання.

Український науковець А. Колот підкреслює важливість комплексного підходу, який поєднує оцінку результативності, компетентностей і мотивації. Така модель дозволяє не лише виявити сильні й слабкі сторони працівника, а й адаптувати кадрову політику відповідно до стратегічних цілей підприємства. Його концепція є надзвичайно актуальною в умовах трансформації українського ринку праці та інтеграції в глобальні стандарти управління персоналом.

Таким чином, оцінка діяльності персоналу у сучасних умовах — це не статичний інструмент контролю, а гнучка система, що інтегрує елементи стратегії, мотивації, навчання, комунікації та розвитку. Вона має орієнтуватися не лише на минулі результати, але й на майбутні потреби підприємства в умовах невизначеності, цифровізації та високої динаміки змін.

1.2. Основні критерії оцінювання результативності праці персоналу

Оцінка діяльності персоналу є складовою ефективною системи управління людськими ресурсами, яка спрямована на забезпечення високої продуктивності, підвищення мотивації працівників та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Визначення критеріїв оцінки не є формальним актом — це аналітична задача, що вимагає врахування стратегічних цілей компанії, корпоративної культури, специфіки ринку та організаційної структури.

Критерії оцінки — це орієнтири, за допомогою яких здійснюється аналіз результатів та процесу виконання посадових обов’язків. Вони мають відповідати ключовим принципам — об’єктивності, вимірюваності, релевантності та доступності для розуміння співробітниками. Критерії можуть бути як кількісними (результати, продуктивність, якість), так і якісними (взаємодія, ініціативність, інноваційність, лояльність).

Ключовим моментом при розробці критеріїв є їх узгодженість із загальною стратегією організації. Наприклад, компанії, орієнтовані на інновації, приділяють більше уваги таким критеріям, як креативність, гнучкість мислення та здатність до командної роботи. Натомість у виробничому секторі на перший план виходять продуктивність, дотримання стандартів і технічна дисципліна [39, с. 28].

Критерії оцінювання можна умовно згрупувати за функціональним змістом — як показано в таблиці нижче.

Таблиця 1.6

Класифікація критеріїв оцінки діяльності персоналу

Група критеріїв	Характеристика
1	2
Результативні	відображають досягнуті працівником результати — обсяг, якість, ефективність.
Поведінкові	оцінюють, як працівник діє у процесі роботи — взаємодія, комунікація, ініціативність.
Компетентнісні	відображають рівень володіння професійними знаннями, навичками, soft skills.

Продовження таблиці 1.6

1	2
Потенційні	дають змогу оцінити перспективи розвитку, здатність до навчання, адаптивність.
Ціннісно-мотиваційні	визначають рівень лояльності, залученість, відповідність корпоративним цінностям.

Джерело: складено на основі [21,26,28]

Ця типологія дозволяє сформуванню багатогранне уявлення про працівника не лише з позиції його теперішніх досягнень, а й з огляду на потенціал та організаційне узгодження.

Особливої актуальності набуває інтегративний підхід, згідно з яким оцінка базується на поєднанні кількох критеріїв для отримання комплексного результату. Такий підхід уможливорює не лише прийняття рішень щодо винагороди чи підвищення, але й слугує основою для розробки індивідуальних траєкторій розвитку персоналу.

Для забезпечення об'єктивності та повноти процесу оцінювання діяльності персоналу важливо враховувати як кількісні, так і якісні характеристики роботи працівників. У цьому контексті доцільно розглянути ключові критерії оцінки, які найчастіше використовуються в практиці управління персоналом, а також проаналізувати їхні переваги та можливі обмеження. Це дозволяє глибше зрозуміти, як саме різні аспекти діяльності працівника впливають на загальну ефективність організації, та на які моменти слід звертати особливу увагу під час оцінювання. Наведена нижче таблиця узагальнює основні критерії оцінювання, їхню значущість та потенційні недоліки, що виникають у процесі застосування (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика основних критеріїв оцінки персоналу

Критерій	Переваги	Можливі обмеження
1	2	3
Продуктивність праці	дає кількісне уявлення про ефективність працівника	не враховує якість або контекст досягнення результатів
Якість виконаної роботи	підкреслює точність, відповідність стандартам	суб'єктивність оцінки, залежність від інтерпретацій керівника

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
Командна взаємодія	сприяє побудові згуртованих колективів	може недооцінити індивідуальні досягнення
Ініціативність	визначає активність у вирішенні завдань, готовність до інновацій	важко формалізується, особливо в ієрархічних структурах
Професійна компетентність	створює основу для довгострокового зростання	потребує регулярної актуалізації критеріїв у зв'язку зі змінами ринку
Лояльність до компанії	знижує ризики плинності кадрів, підтримує корпоративну культуру	не завжди прямо корелює з результативністю

Джерело: складено на основі [23,35,36]

Ще одним важливим моментом є залежність критеріїв від посадового рівня працівника. Наприклад, до топменеджменту пред'являються вимоги щодо стратегічного мислення, відповідальності за результати підрозділів, тоді як для лінійного персоналу ключовими будуть технічна якість, дисциплінованість і продуктивність.

Крім того, в умовах цифрової трансформації зростає роль таких критеріїв, як технологічна адаптивність, цифрова грамотність, здатність до навчання в онлайн-овому середовищі, що формує новий пласт вимог до персоналу. Тому критерії повинні бути динамічними, змінюватися в залежності від нових викликів та цілей організації.

Важливо також розрізняти внутрішні та зовнішні критерії оцінювання. До внутрішніх належать ті, що безпосередньо регулюються внутрішніми стандартами компанії, тоді як зовнішні — відображають вимоги клієнтів, партнерів, регуляторів або ринкових трендів. Критерій «дотримання стандартів обслуговування» у сфері послуг часто формується під впливом споживчих очікувань [41, с. 85].

Ще одним важливим аспектом при визначенні основних критеріїв оцінки діяльності персоналу є контекстуалізація цих критеріїв відповідно до стратегічних цілей підприємства. Це означає, що ефективність співробітника не може оцінюватися ізольовано, без врахування впливу його результатів на

загальні бізнес-показники компанії, таких як частка ринку, рівень клієнтського задоволення, інноваційність або гнучкість реагування на зміни.

Критерії оцінювання повинні також враховувати специфіку функціональних обов'язків працівника. Наприклад, для працівників лінійної ланки переважно оцінюється оперативна результативність, точність виконання завдань, дотримання стандартів якості та технологічної дисципліни. У той час як для менеджменту ключовими критеріями є стратегічне мислення, здатність до ефективного управління змінами, координація командної роботи, вміння будувати міжособистісні зв'язки та лідерські якості.

Суттєву роль відіграє інтерпретація результатів оцінювання через призму організаційної культури. Наприклад, у компаніях із гнучкими структурами та високою інноваційною орієнтацією особливе значення надається ініціативності, навичкам самоменеджменту, критичному мисленню та схильності до навчання. Відтак, критерії не є універсальними, а адаптуються під конкретні організаційні та ринкові умови.

Таблиця 1.8

Узгодженість критеріїв оцінки з рівнем організаційної ієрархії

Рівень персоналу	Основні критерії оцінювання
Оперативний (виконавці)	точність, швидкість, дотримання процедур, відсутність браку
Тактичний (середній рівень)	управління ресурсами, командна взаємодія, оперативне планування
Стратегічний (вищий менеджмент)	інноваційність, стратегічне бачення, реалізація змін, вплив на корпоративні результати

Джерело: складено на основі [13,29,33]

Представлена таблиця відображає принцип диференційованого підходу до оцінювання персоналу на підприємстві, який базується на розподілі працівників за рівнями управління: оперативний, тактичний та стратегічний. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку функціональних обов'язків і очікувань від працівників кожної ланки.

На оперативному рівні, де зосереджено основних виконавців, головну увагу приділяють точності виконання завдань, швидкості роботи, дотриманню процедур і мінімізації помилок або браку. Це зумовлено тим, що працівники

цього рівня виконують стандартизовані операції, де важлива стабільність та дисципліна.

Тактичний рівень, що включає керівників середньої ланки, оцінюється за здатністю ефективно керувати ресурсами, організовувати командну взаємодію та здійснювати оперативне планування. Від представників цього рівня очікується вміння координувати дії підлеглих, забезпечувати гнучкість у змінних умовах і підтримувати стабільність процесів.

На стратегічному рівні, який охоплює вищий менеджмент, критерії значно відрізняються. Тут акцент зроблено на інноваційності, стратегічному мисленні, здатності реалізовувати зміни й забезпечувати вплив на корпоративні результати. Керівники цього рівня мають формувати бачення розвитку підприємства, приймати критично важливі рішення та орієнтувати діяльність компанії на досягнення довгострокових цілей.

Диференціація критеріїв оцінювання залежно від рівня персоналу є обґрунтованою та доцільною, оскільки дозволяє об'єктивно визначати ефективність працівників у межах їхньої зони відповідальності, сприяє справедливому підходу до оцінки та підвищує якість управління персоналом на всіх рівнях організаційної ієрархії.

Оцінювання не повинно обмежуватись лише кількісними параметрами. Наприклад, важливо враховувати поведінкові індикатори, такі як комунікабельність, адаптивність, відповідальність, прагнення до розвитку. Вони дозволяють краще зрозуміти мотивацію працівника та його потенціал у довгостроковій перспективі.

Підхід до оцінювання також має бути гнучким. Це означає, що в умовах динамічного ринку підприємства повинні періодично переглядати критерії ефективності, щоб вони відповідали сучасним викликам і тенденціям. Особливо це стосується цифровізації бізнес-процесів, впровадження нових моделей зайнятості (дистанційна робота, гіг-економіка) та зростаючої ваги нематеріальних активів.

Таблиця 1.9

Динамічні критерії в умовах цифрової трансформації

Критерій	Опис
Цифрова грамотність	здатність використовувати цифрові інструменти для виконання завдань
Гнучкість у навчанні	швидкість адаптації до нових технологій та змін у роботі
Вміння працювати у віртуальній команді	ефективність взаємодії у віддаленому або гібридному форматі
Самоорганізація	рівень відповідальності та автономності при виконанні завдань

Джерело: складено на основі [24,31,36]

Першим критерієм виступає цифрова грамотність, яка означає здатність працівника ефективно використовувати цифрові інструменти (електронну пошту, CRM-системи, онлайн-платформи тощо) для виконання щоденних завдань. У сучасних умовах цифрова компетентність є базовою складовою продуктивності праці, незалежно від посади.

Гнучкість у навчанні вказує на здатність працівника швидко адаптуватися до нових технологій, змін в організації процесів або функціональних обов'язків. Цей критерій особливо важливий в умовах частих оновлень програмного забезпечення, впровадження автоматизації та необхідності перекваліфікації.

Вміння працювати у віртуальній команді характеризує навички комунікації, самоорганізації та спільного досягнення цілей у форматі дистанційної або гібридної роботи. Цей критерій стає критично важливим для команд, які функціонують у різних локаціях або не мають постійного фізичного офісу [49, с. 37].

Самоорганізація як критерій оцінює вміння працівника самостійно планувати свій робочий день, розставляти пріоритети, дотримуватись дедлайнів та працювати без постійного зовнішнього контролю. В умовах децентралізованого управління та високої автономії працівників цей показник набуває вирішального значення для загальної ефективності роботи.

Всі чотири критерії є взаємопов'язаними та доповнюють одне одного. Їх включення в систему оцінювання персоналу дозволяє підприємству формувати

адаптивну, технологічно підготовлену та відповідальну команду, здатну ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки.

У підсумку можна зробити висновок, що критерії оцінки діяльності персоналу мають бути багатовимірними, адаптивними та інтегрованими до загальної системи управління організацією. Їх правильне формулювання і використання дозволяє не лише об'єктивно оцінити ефективність роботи співробітників, а й сприяти їхньому професійному зростанню, підвищенню мотивації та стабільності кадрового складу.

1.3. Сучасні підходи до оцінки діяльності працівників в умовах трансформації управлінських процесів

Оцінювання діяльності персоналу в умовах сучасної економіки набуває нових форм і підходів, що обумовлено трансформаційними процесами в бізнес-середовищі, цифровізацією, глобалізацією, а також змінами у поведінці й очікуваннях самих працівників. Традиційні форми атестації, орієнтовані виключно на контроль і відповідність посадовим інструкціям, поступово втрачають актуальність. Натомість ключову роль відіграють адаптивні, інтегративні та поведінково орієнтовані підходи, що дозволяють оцінювати не лише результати, але й потенціал, м'які навички, здатність до змін і вплив на організаційну динаміку.

У центрі сучасних моделей оцінювання перебуває працівник як суб'єкт розвитку, а не лише об'єкт контролю. Це означає, що оцінка розглядається як двосторонній процес, який враховує не лише ефективність виконання завдань, але й прагнення до навчання, ініціативність, лідерські риси, командну взаємодію та культурну інтегрованість [51, с. 54].

Однією з ключових характеристик сучасних підходів є їхня гнучкість. Оцінювання може бути безперервним, проектним, змішаним, ситуаційним. Воно інтегрується в щоденну управлінську практику і виступає інструментом

зворотного зв'язку, координації, розвитку та стратегічного планування людських ресурсів.

З огляду на динамічні зміни в управлінському середовищі, особливо в умовах цифровізації та розвитку гнучких організаційних структур, традиційні підходи до оцінювання персоналу поступово поступаються місцем більш адаптивним і багатогранним моделям. Сучасні системи орієнтовані не лише на контроль, а насамперед на розвиток потенціалу працівників, підвищення залученості та узгодження індивідуальних результатів із цілями організації. Для наочного розмежування основних характеристик традиційних і сучасних підходів до оцінювання доцільно звернутися до порівняльної таблиці, наведеної нижче (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Порівняльна характеристика традиційних та сучасних підходів до оцінювання персоналу

Критерій порівняння	Традиційні підходи	Сучасні підходи
Орієнтація	на відповідність посадовим вимогам	на розвиток компетенцій і потенціалу
Частота	періодична (раз на рік/квартал)	безперервна, адаптивна
Суб'єкти оцінювання	керівник	керівник, колеги, підлеглі, самооцінка
Інструменти	атестація, звітність	digital-аналітика, 360°, кейс-аналіз, OKR, KPI
Ціль	контроль	розвиток, мотивація, стратегічне управління
Формат	формальний	гібридний (поєднання цифрових та особистісних методів)

Джерело: складено на основі [26,35,32]

Одним із найяскравіших представників нових підходів є оцінювання 360 градусів, що передбачає отримання зворотного зв'язку від усіх сторін взаємодії працівника. Цей метод забезпечує всебічне уявлення про стиль поведінки, комунікацію, вплив у команді. Інший поширений підхід — оцінювання за OKR

(Objectives and Key Results) — дозволяє пов'язати індивідуальні цілі працівника із стратегічними орієнтирами організації, стимулюючи узгодженість і гнучкість.

Значного поширення набуває Data-driven performance management, де основою для прийняття рішень є цифрові метрики ефективності. Тут використовуються ВІ-панелі, аналітичні алгоритми, динамічні рейтинги, що дозволяють відстежувати продуктивність у реальному часі.

Оцінювання в сучасному контексті також виконує роль соціального інструменту — воно підтримує довіру, зменшує невизначеність, забезпечує прозорість кар'єрного просування. Особливо цінним воно стає в командах з гнучкою структурою, в умовах проектного управління та мультидисциплінарних зв'язків.

Зростає попит на empathy-based feedback — форму зворотного зв'язку, що базується на емоційному інтелекті, враховує індивідуальні реакції та сприяє психологічному благополуччю. У поєднанні з continuous feedback це створює постійно діючий механізм розвитку, у якому оцінка стає інструментом саморегуляції й самореалізації працівника.

Ще одним напрямом розвитку системи оцінювання персоналу є індивідуалізація критеріїв і методик, що дає змогу враховувати професійні та психологічні особливості конкретного працівника. У фокусі опиняється так званий «профіль компетентностей», який відображає унікальний набір знань, умінь, навичок і особистісних характеристик, релевантних до певної посади або напряму діяльності. Відповідно, оцінювання не зводиться до універсальної моделі — воно гнучко адаптується до контексту функціональних обов'язків, кар'єрних очікувань і цілей розвитку кожного співробітника [46, с. 62].

У сучасних умовах управління персоналом дедалі більшого значення набувають комплексні моделі оцінювання, що інтегрують стратегічні цілі компанії, індивідуальні результати працівників і цифрові інструменти аналітики. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервний зв'язок між плануванням, оцінкою та розвитком персоналу, створюючи умови для гнучкого управління ефективністю.

Щоб наочно продемонструвати логіку та етапність цього процесу, нижче подано інтегративну модель сучасного підходу до оцінки персоналу, яка поєднує стратегічні та операційні інструменти управління (рис. 1.1).

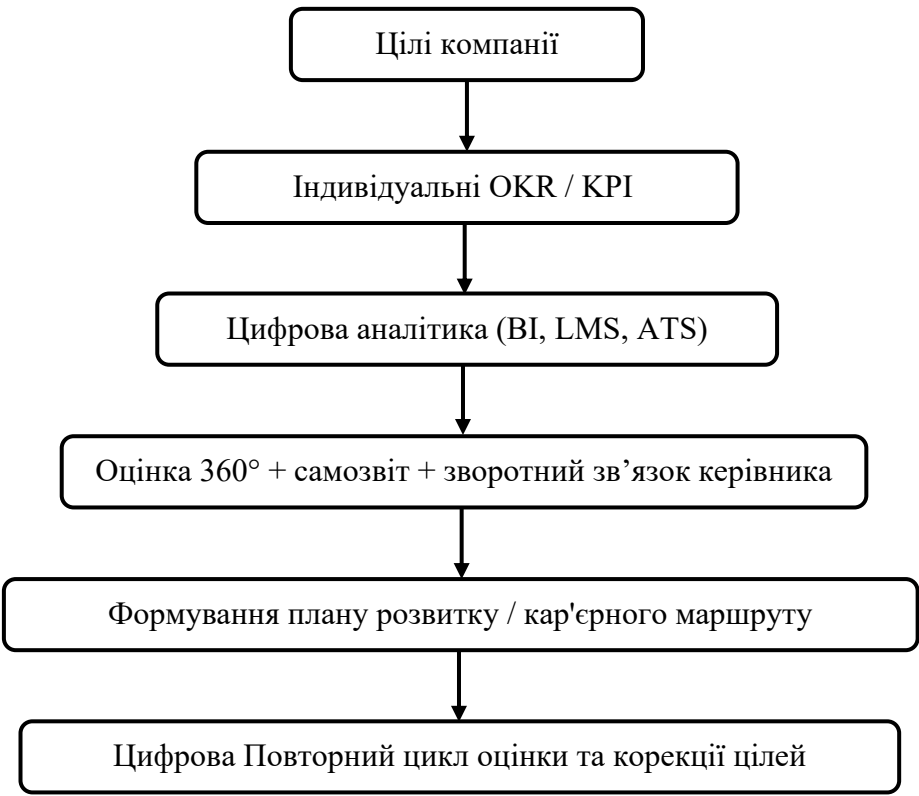


Рис. 1.1. Інтегративна модель сучасного підходу до оцінки персоналу
Джерело: складено на основі [34,38,37]

Важливо, що сучасні підходи не обмежуються офісними працівниками. Вони поступово впроваджуються і в лінійне виробництво, охоплюючи через автоматизовані системи облік продуктивності, аналіз поведінкових патернів, сканування дотримання стандартів.

Таблиця 1.11

Інноваційні інструменти в системі оцінки персоналу

Інструмент	Функція
1	2
People Analytics	виявлення закономірностей у продуктивності, прогнозування ризиків
OKR-системи	узгодження індивідуальних цілей із цілями компанії

Продовження таблиці 1.11

1	2
LMS-платформи	відстеження динаміки навчання, інтеграція результатів у оцінювання
VR/AR симуляції	оцінка поведінки в змодельованих критичних ситуаціях
Хмарні панелі BI	реальний моніторинг індикаторів ефективності на рівні команд/відділів

Джерело: складено на основі [24,25,26]

Актуальним стає також використання змішаних методик, які поєднують кількісні та якісні показники. Наприклад, цифрові індикатори (KPI, OKR, BI-аналітика) доповнюються результатами інтерв'ю, поведінкових спостережень, самооцінки або експертної оцінки за шкалами розвитку. Це дозволяє отримати не лише статичну картину результатів, а й динаміку змін, яка демонструє прогрес у розвитку компетенцій.

Важливу роль у цьому контексті відіграють інструменти гейміфікації та мікрооцінювання (micro-feedback), які підвищують залученість працівників у процес саморозвитку. Наприклад, система мікрооцінок дозволяє на регулярній основі отримувати короткі зворотні зв'язки від колег або керівництва щодо окремих дій, рішень чи досягнень. Такі підходи є особливо ефективними в умовах швидкозмінних проектних середовищ, де необхідна оперативна адаптація до нових викликів.

З огляду на цифровізацію трудових процесів і дистанційні формати роботи, сучасні системи оцінювання також набувають рис децентралізації та автономізації. Застосування мобільних застосунків для самоперевірки, менторських платформ, цифрових карт продуктивності — усе це дозволяє працівнику бути не лише об'єктом оцінювання, а й активним суб'єктом моніторингу власної ефективності.

Крім того, сучасні підходи все частіше враховують соціальну відповідальність бізнесу, сталість і ESG-фактори (екологічні, соціальні, управлінські). Це формує нову парадигму оцінювання, у якій на перший план виходять цінності, етична поведінка, здатність до кооперації та підтримки сталого розвитку організації.

У контексті постпандемічної реальності, коли бізнес-процеси зазнали масштабної перебудови, зокрема через розвиток гібридних форматів праці, оцінювання персоналу набуває нових функцій: не лише вимірювати результативність, а й слугувати індикатором адаптивності, емоційної стійкості, здатності до дистанційної співпраці та самоменеджменту. Підприємства дедалі частіше акцентують на вимірюванні нефінансових результатів — таких як рівень залученості, корпоративна лояльність, участь у внутрішніх ініціативах.

У цих умовах особливої ваги набуває культура відкритого діалогу. Працівники очікують прозорості щодо критеріїв оцінювання, права на зворотний зв'язок і реальну участь у формуванні власної траєкторії розвитку. Відтак підхід «оцінка заради контролю» трансформується у «оцінку як точку росту». Це передбачає регулярні career check-ins (періодичні розмови про кар'єрні очікування), performance conversations (розмови про досягнення), що замінюють формалізовані щорічні огляди результативності.

Управління продуктивністю в сучасних умовах переходить до форматів agile performance management, які передбачають короткі цикли планування, часті адаптації цілей, швидке реагування на зміни в середовищі. Оцінювання стає частиною мікроменеджменту, проте без авторитаризму — як допоміжний механізм коригування індивідуальної траєкторії працівника відповідно до стратегічних змін компанії.

У таблиці нижче подано порівняльний аналіз змін у методології оцінювання (табл.1.12).

Таблиця 1.12

Зміщення акцентів у підходах до оцінювання персоналу

Напрямок зміни	Раніше (традиційна модель)	Зараз (сучасна модель)
1	2	3
Формат	разова оцінка	постійний супровід і розвиток
Роль керівника	оцінювач, контролер	коуч, фасилітатор змін
Оцінка помилок	критика, фіксація	аналіз досвіду, навчання на помилках
Ключовий фокус	дисципліна, звітність	цілі, гнучкість, ініціатива
Роль працівника	пасивний об'єкт	активний учасник процесу оцінювання

Продовження таблиці 1.12

1	2	3
Критерії успішності	відповідність посаді	індивідуальний прогрес, вплив на команду

Джерело: складено на основі [33,36,34]

Інтеграція елементів коучингу в процес оцінювання дозволяє будувати систему управління результативністю на засадах партнерства. Працівник розглядається не лише через призму «що зроблено», а й «як зроблено» та «що може бути покращено в майбутньому». Це відкриває нові можливості для персоналізованих програм розвитку, що базуються на сильних сторонах особистості.

Крім того, сучасні системи оцінювання дедалі частіше поєднують внутрішні та зовнішні джерела даних. Наприклад, аналітика з цифрових інструментів комунікації (email, месенджери, CRM-системи) доповнює дані HRMS, створюючи цілісну картину продуктивності й командної взаємодії. Штучний інтелект і машинне навчання використовуються для виявлення прихованих закономірностей, трендів у поведінці працівників, ранньої діагностики «вигорання» чи втрати залученості.

Таким чином, сучасне оцінювання діяльності персоналу — це не статика, а динамічна система, що поєднує аналітику, комунікацію, цифрові технології й м'які практики розвитку. Воно перетворюється на стратегічний механізм, який підтримує сталий ріст, забезпечує конкурентоспроможність організації і водночас створює сприятливі умови для реалізації людського капіталу.

Висновок до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи здійснено ґрунтовний аналіз теоретичних засад оцінки діяльності персоналу, що дозволяє окреслити її місце й значення в системі сучасного управління людськими ресурсами. Було з'ясовано, що оцінка персоналу є не лише інструментом контролю, а й важливою

складовою стратегічного менеджменту, яка впливає на мотивацію, розвиток компетенцій, управління талантами та формування корпоративної культури.

Сутність оцінювання полягає у всебічному аналізі професійних, поведінкових та потенційних характеристик працівника, що дозволяє формувати об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень, просування по службі, організації навчання та підвищення кваліфікації. Розглянуто основні підходи до тлумачення цього поняття в науковій літературі, що свідчить про багатовимірність і міждисциплінарний характер проблематики.

Значну увагу приділено класифікації критеріїв оцінки — результативних, поведінкових, компетентнісних, потенційних і ціннісно-мотиваційних. Зазначено, що вибір критеріїв має відповідати стратегічним цілям підприємства, специфіці галузі, рівню ієрархії працівника, а також динамічним викликам, пов'язаним із цифровізацією та трансформацією трудових відносин.

У роботі акцентовано на сучасних підходах до оцінювання персоналу, таких як система OKR, оцінка 360 градусів, використання BI-дашбордів, People Analytics, технологій штучного інтелекту та гейміфікації. Вони дозволяють гнучко адаптувати систему оцінки до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб організації. Особливо підкреслюється інтеграція оцінювання у систему неперервного професійного розвитку, коучинг та стратегічне планування кар'єри.

Крім того, виявлено нові тенденції в оцінці діяльності персоналу: перехід від формального атестаційного підходу до гнучких, багатофакторних моделей; посилення ролі емоційного інтелекту, самооцінки та індивідуалізації оцінювання; зростання значення нематеріальних результатів, таких як залученість, ініціативність, командна взаємодія.

Таким чином, перший розділ закладає теоретичне підґрунтя для подальшого практичного аналізу системи оцінки персоналу на підприємстві, а також для розробки рекомендацій щодо її вдосконалення відповідно до вимог сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Персонал як інструмент оцінки ефективності управління

У місті Ізмаїл, на початку свого шляху, підприємство "Атлант-ВР" було засноване 23 квітня 2014 року з метою задоволення зростаючих потреб ринку у наданні в оренду та експлуатацію нерухомого майна. Ідея створення компанії виникла в результаті аналізу ринкових умов та потреб клієнтів, що бажали отримати високоякісні послуги у сфері нерухомості та оптової торгівлі. Прагнення засновників, серед яких були Вікторія Семенівна Бойчук та Роман Пилипович Бойчук, полягало в створенні компанії, здатної запропонувати комплексні рішення та задовольнити різноманітні запити клієнтів.

Директор ТОВ «Атлант-ВР», який здійснює поточне керівництво діяльністю підприємства, є ключовою фігурою в структурі управління. Наразі обов'язки директора виконує Бойчук Вікторія Семенівна, яка відповідає за реалізацію стратегічних рішень та забезпечення ефективної роботи підприємства. Вона координує роботу всіх підрозділів, приймає рішення щодо поточних операцій та представляє підприємство у відносинах з іншими організаціями та установами.

Крім директора, в структурі управління підприємства є кілька ключових посад, які забезпечують ефективну діяльність ТОВ «АТЛАНТ-ВР». (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1

Кадровий склад ТОВ «Атлант-ВР»

Посада	Обов'язки
1	2
Директор	загальне керівництво діяльністю підприємства, прийняття стратегічних рішень
Бухгалтер	фінансовий облік, складання звітності та податкових декларацій
Технічний спеціаліст	обслуговування та ремонт технічного обладнання
Офіс-менеджер	організація офісної діяльності, ведення документації

Продовження таблиці 2.1

Оператори (2)	обслуговування клієнтів, прийняття та обробка замовлень
Завідувач складу	відповідає за зберігання товарів, їх облік і видачу.
Комірники (4)	займається розвантаженням/завантаженням товарів.
Водії (4)	доставка товарів клієнтам
Контрагенти (6)	взаємодія з постачальниками та партнерами, укладення договорів
Прибиральниця	забезпечення чистоти і порядку в офісних приміщеннях

Джерело: складено на основі внутрішньої документації

Кожен з працівників має свої обов'язки та повноваження, визначені посадовими інструкціями та внутрішніми документами підприємства. Взаємодія з контрагентами, включаючи постачальників та партнерів, також є важливим аспектом діяльності підприємства.

Структура управління ТОВ «Атлант-ВР» забезпечує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між керівниками різних рівнів, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

У ході дослідження діяльності персоналу підприємства важливо проаналізувати його кількісний та якісний склад. Це дозволяє отримати уявлення про рівень підготовки працівників, їхню кваліфікацію, а також відповідність посад займаним працівниками. У таблиці 2.2 наведено структуру персоналу підприємства за посадами, кількістю, рівнем освіти та кваліфікаційними розрядами.

Таблиця 2.2

Структура персоналу підприємства за освітою та розрядами

№	Посада	Кількість працівників	Освіта	Кваліфікаційний розряд / рівень
1	2	3	4	5
1	Директор	1	Вища освіта, спеціальність «Менеджмент організацій»	—
2	Бухгалтер	1	Вища освіта, спеціальність «Облік і оподаткування»	—
3	Технічний спеціаліст	2	Середня спеціальна освіта, спеціальність «Електромеханіка»	5 розряд

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
4	Офіс-менеджер	2	Вища освіта, спеціальність «Документознавство та інформаційна діяльність»	—
5	Оператори	4	Середня спеціальна освіта, спеціальність «Комерційна діяльність»	—
6	Завідувач складу	1	Середня спеціальна освіта, спеціальність «Логістика»	—
7	Комірники	4	Повна загальна середня освіта	3 розряд
8	Водії	4	Середня спеціальна освіта, спеціальність «Автомобільний транспорт»	4 розряд
9	Контрагенти	6	Вища освіта, спеціальність «Міжнародна економіка»	—
10	Прибиральниця	1	Повна загальна середня освіта	—
	Усього	26		

Джерело: складено на основі внутрішньої документації

Структура персоналу підприємства за освітою та розрядами свідчить про те, що кадровий склад ТОВ «Атлант-ВР» сформований з урахуванням потреб підприємства в ефективному забезпеченні своєї господарської діяльності. Загальна чисельність персоналу становить 26 осіб, серед яких є як фахівці з вищою освітою, так і працівники з професійно-технічною підготовкою. Така структура дозволяє підприємству одночасно реалізовувати управлінські, облікові, технічні, логістичні та операційні функції.

Зокрема, керівний склад представлений директором, який має вищу освіту за спеціальністю «Менеджмент організацій», що відповідає характеру займаної посади. Бухгалтер також має профільну економічну освіту за напрямом «Облік і оподаткування», що забезпечує компетентне ведення фінансової звітності підприємства.

Особливу увагу слід звернути на наявність 6 контрагентів, які мають вищу освіту зі спеціальності «Міжнародна економіка». Це вказує на те, що підприємство активно взаємодіє з партнерами та постачальниками, включаючи й зовнішньоекономічні зв'язки. Подібний склад персоналу свідчить про орієнтацію компанії на розвиток та розширення ринку.

Оператори, комірники та водії, які виконують значну частину операційної роботи, мають відповідну спеціальну чи загальну середню освіту. Водії, наприклад, мають середню спеціальну освіту з кваліфікаційним розрядом, що відповідає вимогам до транспортної логістики.

Технічні спеціалісти із середньою спеціальною освітою та 5 розрядом забезпечують технічну підтримку обладнання, що є критично важливим для безперебійної роботи логістичних і офісних процесів.

Проаналізувавши кадрові показники за останні роки, з'ясувалося, що середньооблікова чисельність персоналу коливається, хоча рівень плинності кадрів зменшується. Така ситуація вказує на стабільність колективу. Це чітко відображено в таблиці 2.3, яка демонструє основні показники кадрових змін протягом останніх років.

Таблиця 2.3

Аналіз руху персоналу ТОВ «Атлант-ВР»

Показник	Дані за роками			Відхилення			
				абсол.		відн.	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023-2022 pp.	2024-2023 pp.	2023-2022 pp.	2024-2023 pp.
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	20	22	26	2	4	10	18
Кількість прийнятих на роботу, осіб	3	5	2	2	-3	67	- 60
Кількість звільнених з роботи, осіб	2	1	3	-1	2	-50	200
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	1	1	2	0	1	-	100
Працівники, які працювали протягом усього періоду, осіб	18	19	18	1	-1	6	- 5

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Працівники, які працювали п'ять і більше років, осіб	10	11	10	1	-1	10	- 9
Коефіцієнт обороту по прийому, %	15	22,73	9,52	7,73	-13,21	52	- 58
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	10	4,55	14,29	-5,45	9,74	- 55	214
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5	4,55	9,52	-0,45	4,97	- 9	109
Коефіцієнт постійності (сталості) кадрів, %	90	86,36	85,71	-3,64	-0,65	- 4	-1
Коефіцієнт загального обороту персоналу, %	25	27,27	23,81	2,27	-3,46	9	- 13
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	80	81,82	76,19	1,82	-5,63	2	- 7

Джерело: складено на основі внутрішньої документації

Аналіз руху персоналу ТОВ «Атлант-ВР» за 2022–2024 роки свідчить про динамічні зміни у кадровому складі підприємства. Середньооблікова чисельність персоналу за цей період зросла на 30 %, що може свідчити про розширення виробничих потужностей або зростання обсягів робіт.

Протягом аналізованого періоду найбільш помітні зміни спостерігалися у 2023 році: суттєво збільшилася кількість прийнятих працівників, що призвело до високого коефіцієнта обороту по прийому (22,73 %). Це може свідчити про потребу підприємства в залученні нових кадрів. Проте вже у 2024 році цей показник різко знизився до 7,73 %, що свідчить або про стабілізацію кадрової ситуації, або про зміну політики підбору персоналу.

Зворотною тенденцією є зростання коефіцієнта обороту по вибуттю персоналу у 2024 році — до 14,29 %, що більш ніж утричі перевищує показник попереднього року. Разом із цим зросла і плинність кадрів, що може вказувати на зниження задоволеності працівників умовами праці або недостатній рівень

мотивації персоналу. Незначне зниження коефіцієнта постійності кадрів та коефіцієнта стабільності кадрів також підтверджують тенденцію до погіршення утримання працівників на підприємстві.

Варто зазначити, що кількість працівників, які працювали протягом усього періоду та понад 5 років, залишається стабільною, що свідчить про наявність кадрового ядра, здатного забезпечувати безперервність та передачу досвіду. Проте зростання кількості звільнених осіб, у тому числі за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, потребує подальшого аналізу.

Загалом, кадрова ситуація на підприємстві характеризується певними позитивними зрушеннями в напрямку зростання чисельності персоналу, але водночас спостерігаються тривожні сигнали, пов'язані з нестабільністю окремих показників, що вимагає корекції кадрової політики та посилення заходів щодо утримання персоналу.

З огляду на виявлені кадрові тенденції, важливим аспектом управління персоналом на підприємстві стає не лише контроль за кількісними характеристиками працівників, а й якісна оцінка результативності їх діяльності. У цьому контексті доцільним є впровадження системного підходу до оцінювання персоналу, що дозволяє не лише фіксувати рівень плинності кадрів чи коефіцієнти обороту, а й глибше аналізувати чинники, що впливають на мотивацію, продуктивність праці та професійний розвиток співробітників.

Одним із важливих кроків у цьому напрямку стало впровадження системи преміювання та додаткових виплат (табл. 2.3), яка враховує такі показники, як виконання планових завдань, стаж роботи на підприємстві та участь у підвищенні ефективності бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє сформувати мотиваційне середовище, орієнтоване на досягнення результатів, лояльність працівників та зменшення ризиків звільнення за власним бажанням.

Варто відзначити, що система винагороди на підприємстві має диференційований характер, що відповідає посадовим обов'язкам та рівню відповідальності. Наприклад, окрім базової заробітної плати, керівний та адміністративний персонал отримує додаткові стимули у вигляді премій за

економію витрат, тоді як виробничий персонал — компенсації за понаднормову роботу, надбавки за складні умови праці та інші виплати. Це створює більш гнучку модель стимулювання, яка дозволяє враховувати специфіку кожної посади.

Попри це, рівень преміювання на окремих позиціях виглядає недостатнім з огляду на вимоги до кваліфікації та рівень відповідальності. Наприклад, розмір премії для прибиральниці (5 %) або працівників складу (7 %) може мати незначний вплив на загальний рівень мотивації. Водночас, відсутність чіткої системи нематеріального стимулювання (кар'єрного зростання, визнання результатів праці тощо) також може стати причиною поступового зниження залученості персоналу.

Таким чином, підсумовуючи аналіз кадрової структури та системи мотивації, можна зробити висновок, що ТОВ «Атлант-ВР» має потенціал до подальшого удосконалення системи управління персоналом. Серед першочергових завдань варто відзначити:

- розробку та впровадження єдиної методики оцінки результативності праці;
- удосконалення системи нематеріального стимулювання;
- посилення адаптаційних програм для нових працівників;
- впровадження зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом.

Ці заходи дозволять знизити рівень плинності кадрів, підвищити рівень задоволеності працівників та забезпечити стабільність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

2.2. Характеристика методів оцінювання персоналу, що впроваджуються на підприємстві

У сучасних умовах ефективного управління персоналом важливе місце займає система оцінки трудової діяльності працівників. Вона дозволяє визначити рівень професійної підготовки, ступінь відповідності займаній посаді, а також виявити потребу у подальшому навчанні та розвитку кадрів. На підприємстві

ТОВ «Атлант-ВР» застосовуються такі методи, як КРІ та оцінка 360 градусів, вони спрямовані на об'єктивне визначення результатів праці та формування мотиваційної політики (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Методи оцінки персоналу

Метод оцінки	Опис	Переваги
КРІ (ключові показники ефективності)	вимірювання продуктивності на основі чітких показників (наприклад, кількість виконаних замовлень, якість обслуговування клієнтів)	об'єктивність, можливість порівняння результатів
Оцінка 360 градусів	отримання зворотного зв'язку від керівництва, колег та клієнтів	всебічна оцінка професійних якостей

Джерело: складено на основі [37,43]

Обидва підходи належать до сучасних практик управління ефективністю і дозволяють отримати різнопланову інформацію про діяльність працівників.

Метод КРІ забезпечує чітке, кількісно вимірюване оцінювання результатів роботи. Завдяки фіксації конкретних показників (таких як обсяг виконаних завдань, швидкість обслуговування клієнтів, рівень продуктивності тощо) він дозволяє об'єктивно порівнювати результати між працівниками або за різні періоди. Такий підхід особливо ефективний у завданнях, що мають чіткі стандарти виконання, і сприяє формуванню прозорості системи мотивації. Водночас КРІ здебільшого зосереджені на «що зроблено» і можуть не охоплювати повною мірою «як» і «чому» були досягнуті ці результати, залишаючи поза увагою поведінкові або командні аспекти.

Натомість оцінка 360 градусів дає змогу подивитися на працівника з різних ракурсів — через зворотний зв'язок не лише керівника, але й колег, підлеглих або навіть клієнтів. Цей підхід дозволяє всебічно оцінити професійні якості, стиль спілкування, рівень взаємодії в команді та лідерський потенціал. Він особливо корисний у середовищах, де важлива емоційна компетентність, здатність до співпраці й дотримання етичних стандартів. Водночас успішне впровадження цього методу вимагає високого рівня довіри в колективі та розвиненої культури відкритого зворотного зв'язку.

У поєднанні ці два методи можуть створити ефективну систему оцінювання, яка враховує як кількісні результати праці, так і якісні характеристики професійної поведінки, що забезпечує більш повну та справедливую оцінку працівників.

Також одним із важливих аспектів оцінки якості персоналу є професійний розвиток працівників. На підприємстві ТОВ «Атлант-ВР» створено систему навчання та підвищення кваліфікації працівників. Це включає внутрішні тренінги, семінари та курси, а також зовнішні навчальні програми. Задоволення потреб працівників у професійному розвитку сприяє підвищенню їх мотивації та залученості до роботи.

Таблиця 2.5

Програми навчання та підвищення кваліфікації

Вид програми	Категорія персоналу	Кількість працівників 2023 р.	Кількість працівників 2024 р.	Відсоток збільшення
Внутрішні тренінги	Оператори, офіс-менеджери, комірники, завідувач складу, прибиральниця	12	18	50%
Зовнішні навчальні курси	Бухгалтер, технічні спеціалісти, водії, директор	6	10	67%
Семінари та воркшопи	Контрагенти, директор , бухгалтер	4	8	100%

Джерело: складено на основі внутрішньої документації

Результати програм навчання показують позитивну динаміку участі працівників у програмах професійного розвитку. У 2024 році кількість залучених працівників зросла в усіх видах навчання порівняно з 2023 роком. Найбільше зростання спостерігається у категорії «Семінари та воркшопи» — на 100%, що свідчить про зростання інтересу до обміну досвідом і розширення професійних знань. Загалом всі працівники підприємства були охоплені програмами підвищення кваліфікації, що свідчить про цілеспрямовану кадрову політику ТОВ «Атлант-ВР» щодо розвитку персоналу.

Загалом, ефективна оцінка якості персоналу на підприємстві ТОВ «Атлант-ВР» є важливим елементом успішної діяльності, що дозволяє

підтримувати високу продуктивність, знижувати плинність кадрів і сприяти професійному розвитку працівників. У подальшому варто зосередити зусилля на вдосконаленні існуючих методів оцінки, запровадженні нових технологій та розвитку системи мотивації працівників, що сприятиме досягненню ще кращих результатів.

На основі аналізу ключових показників ефективності (KPI) були визначені результати роботи відділу продажів за останній рік (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз KPI відділу продажів

Показник	2022 р.		Відхи- лення	2023 р.		Відхи- лення	2024 р.		Відхи- лення
	план	факт		план	факт		план	факт	
Обсяг реалізації (млн грн)	9	8,5	-6%	10	10	0%	10	8	-20%
Кількість нових клієнтів (осіб)	95	90	-5%	100	100	0%	100	90	-10%
Середній час обробки замовлення (хв)	35	32	9%	30	30	0%	30	28	6%
Рівень задоволеності клієнтів (%)	80	82	2%	85	85	0%	85	87	2%

Джерело: складено на основі внутрішньої документації

За 2024 рік відділ продажів ТОВ «Атлант-ВР» досяг змішаних результатів щодо виконання ключових показників ефективності.

Зокрема, обсяг реалізації склав 8 млн грн при запланованих 10 млн грн, що свідчить про недовиконання плану на 2 млн грн або на 20%. Аналогічна ситуація спостерігається і з кількістю нових клієнтів: фактичне значення становить 90 осіб, що на 10% менше від запланованого показника (100 осіб). Такі результати можуть вказувати на складнощі із залученням нових клієнтів або недостатню активність у просуванні послуг.

Разом з тим, є й позитивні аспекти. Середній час обробки замовлень зменшився з 30 до 28 хвилин, що демонструє покращення операційної ефективності — відхилення становить +6%. Це свідчить про оптимізацію внутрішніх процесів та зростання продуктивності працівників. Крім того, рівень задоволеності клієнтів зріс з 85% до 87%, тобто на 2%, що є позитивною динамікою та свідченням підвищення якості обслуговування та проходження опросу (додаток А) показує, що рівень задоволеності клієнтів було підвищено.

Для більш детального аналізу динаміки зміни ключових показників упродовж останніх трьох років доцільно розглянути рівень виконання планів відділом продажів у розрізі 2022, 2023 та 2024 років. Це дозволяє простежити як тенденції зростання або спаду ефективності, так і своєчасно виявити критичні точки в роботі підрозділу. Узагальнені результати наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Рівень виконання планових показників відділом продажів ТОВ «Атлант-ВР» у 2022–2024 рр.

Показник	Виконання плану			Відхилення 2024 р. до 2023 р.
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Обсяг реалізації (млн грн)	94,40%	100%	80%	-20%
Кількість нових клієнтів (осіб)	94,70%	100%	90%	-10%
Середній час обробки замовлення (хв)	108,60%	100%	106,70%	6,70%
Рівень задоволеності клієнтів (%)	102,50%	100%	102,40%	2,40%

Джерело: складено на основі внутрішньої документації

Найвищий рівень виконання спостерігається у 2022 році — 95%, що свідчить про стабільну роботу відділу. У 2023 році показник знизився до 90%, а в 2024 — до 85%, що може вказувати на певні внутрішні чи зовнішні труднощі, які вплинули на результативність. Загалом, простежується тенденція до зниження рівня виконання плану, що потребує додаткового аналізу причин і вжиття коригуючих заходів.

Також проведений додатковий аналіз оцінки персоналу за КРІ (табл. 2.8). Аналізуючи результати оцінки персоналу, керівництво підприємства може

ефективно коригувати кадрову політику, приймати рішення щодо підвищення чи ротації кадрів, визначати необхідність навчання та підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.8

Результати оцінки персоналу за КРІ

Посада	Виконання плану продажів (%)	Дотримання термінів виконання завдань (%)	Рівень задоволеності клієнтів (%)
Менеджер з продажу	92%	96%	90%
Логіст	88%	93%	86%
Комірник	85%	95%	82%
Водій	87%	94%	84%

Джерело: складено на основі внутрішньої документації

Найбільш ефективною ланкою в структурі персоналу ТОВ «Атлант-ВР» є менеджери з продажу, які демонструють найвищі показники виконання плану, дотримання термінів та задоволеності клієнтів. Водночас решта категорій працівників (логісти, комірники, водії) також забезпечують стабільні результати, хоча їх ефективність дещо нижча. Це вказує на загальну злагодженість роботи команди, однак на фоні загального зниження темпів виконання плану продажів у попередні роки, існує потреба в подальшому вдосконаленні внутрішніх процесів, оптимізації логістики та підвищенні мотивації персоналу.

Метод оцінки 360 градусів використовувався для аналізу ефективності працівників адміністративного персоналу та менеджерів. Було проведено анонімне опитування серед колег, підлеглих і керівництва. (табл.2.9)

Таблиця 2.9

Результати оцінки 360 градусів

Критерій оцінки	Середній бал (за 5-бальною шкалою)
Лідерські якості	4.3
Командна робота	4.5
Комунікативні навички	4.2
Вирішення проблем	4.1
Самостійність	4.0

Джерело: складено на основі внутрішньої документації

Згідно за опитуванням (додаток Б), найвищі оцінки отримали навички командної роботи (4.5) та лідерські якості (4.3), що свідчить про ефективну

взаємодію співробітників у робочих процесах. Водночас, дещо нижчими виявилися показники самостійності (4.0), що може свідчити про необхідність додаткового навчання або змін у системі управління.

У результаті впровадження сучасної системи оцінки персоналу ТОВ «АТЛАНТ-ВР» досягає таких результатів:

- зниження рівня плинності кадрів на 15%
- підвищення продуктивності праці на 20%
- збільшення рівня задоволеності клієнтів на 25%

Використання комплексної системи оцінки дозволяє підприємству вчасно виявляти слабкі місця в роботі персоналу та розробляти заходи для їх усунення, що сприяє загальному підвищенню ефективності діяльності компанії.

На підприємстві ТОВ «Атлант-ВР» оцінка діяльності персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки вона дозволяє визначити рівень ефективності працівників, їхню відповідність посадовим обов'язкам та потенціал для розвитку. Використання різних методів оцінки сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та загальної ефективності роботи підприємства.

Середня заробітна плата та додаткові виплати, такі як премії за виконання плану та бонуси за стаж, стимулюють працівників до підвищення продуктивності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Система оплати праці та бонусів

Посада	Середня зарплата (грн)	Премія за виконання плану (%)	Бонус за стаж (>3 років) (%)	Виплати згідно KPI (грн)
Директор	18 470	20%	10%	22 164
Бухгалтер	15 480	10%	5%	17 028
Офіс-менеджер	11 470	5%	3%	12 043,5
Оператори	10 030	7%	3%	10 731,1
Водії	14 480	8%	5%	15 638,4
Працівники складу	13 570	7%	3%	14 519,9
Прибиральниця	7 030	5%	2%	7 381,5

Джерело: складено на основі внутрішньої документації

Система оплати праці на підприємстві є диференційованою відповідно до посади, функціонального навантаження та рівня відповідальності. Найвищий рівень оплати спостерігається у директора (18 470 грн базової зарплати), що відповідає його стратегічним та управлінським функціям. При цьому завдяки системі КРІ загальна виплата на цій посаді може досягати понад 22 тис. грн, що слугує важливим стимулом до досягнення високих результатів.

Інші категорії працівників, зокрема водії, працівники складу та оператори, також мають додаткові стимули у вигляді премій, надбавок за стаж, та цільових доплат. Зокрема, для водіїв передбачено компенсацію витрат на паливо, а для операторів – доплати за понаднормову роботу. Це свідчить про намагання підприємства створити збалансовану систему мотивації, яка враховує специфіку кожної посади.

Ще одним важливим методом оцінки є атестація персоналу, яка проводиться періодично для визначення відповідності працівників займаним посадам. Вона включає оцінку професійних компетенцій, аналіз продуктивності та перспективи кар'єрного зростання. На підприємстві атестація проводиться щорічно для ключових посад, що дозволяє визначити необхідність навчання або кадрових змін.

Таким чином, ТОВ «Атлант-ВР» використовує комплексний підхід до оцінки персоналу, поєднуючи традиційні та сучасні методи. Використання КРІ, оцінки 360 градусів дозволяє отримати картину ефективності працівників. Впровадження нових технологій та удосконалення існуючих методів оцінки сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Аналіз впливу результатів оцінювання на продуктивність праці персоналу

Результати оцінювання безпосередньо впливають на рівень продуктивності, дисциплінованість і загальну ефективність роботи команди.

Високі показники виконання ключових завдань працівниками, які регулярно проходять оцінку за системою KPI, свідчать про відповідальне ставлення до роботи та чітке розуміння своїх функцій. У свою чергу, виявлення проблемних зон дозволяє керівництву оперативно коригувати кадрову політику та впроваджувати необхідні зміни.

Одним із основних ефектів застосування оцінки є підвищення мотивації персоналу. Працівники, які бачать, що їхні досягнення визнаються і винагороджуються, працюють продуктивніше. Система бонусів і премій, що залежить від результатів оцінки, стимулює прагнення до покращення робочих показників (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Вплив оцінки персоналу на ефективність роботи

Показник	До впровадження оцінки персоналу (2023 рік)	Після впровадження оцінки персоналу (2024 рік)
Виконання плану продажів (%)	85%	90%
Середня швидкість обробки замовлень (год)	5	3.5
Рівень задоволеності клієнтів (%)	78%	92%
Кількість помилок у документації	12	5

Джерело: складено на основі внутрішньої документації

Як видно з таблиці, після впровадження системи оцінювання показники ефективності значно зросли. Працівники стали швидше виконувати свої обов’язки, зменшилася кількість помилок, що позитивно вплинуло на загальну якість роботи компанії.

Перш за все, спостерігається покращення результативності роботи відділу продажів: виконання плану продажів зросло з 85% у 2023 році до 90% у 2024 році. Це вказує на зростання мотивації працівників, підвищення відповідальності за досягнення результатів та активізацію зусиль у межах встановлених цілей.

Значним є також скорочення середньої швидкості обробки замовлень — з 5 годин до 3,5 годин, що свідчить про оптимізацію трудових процесів, кращу організацію робочого часу та підвищення професійної ефективності працівників. Особливо помітним є зростання рівня задоволеності клієнтів — з 78% до 92%, що є прямим наслідком підвищення якості обслуговування, оперативності та уважності персоналу до потреб клієнтів. Це також є індикатором покращення корпоративної культури та клієнтоорієнтованості компанії.

Кількість помилок у документації зменшилася більш ніж удвічі — з 12 до 5 випадків, що вказує на підвищення точності, дисциплінованості та відповідальності працівників у веденні документації. Цей показник також відображає ефективність зворотного зв'язку та можливі навчальні заходи, запроваджені після оцінювання.

Оцінка персоналу також сприяє формуванню команди професіоналів, які готові до розвитку та кар'єрного зростання. Працівники, які демонструють високі результати, отримують можливість підвищення, а для тих, хто потребує додаткових навичок, розробляються навчальні програми.

Додатковим ефектом є визначення працівників з високим потенціалом. Оцінка дозволяє виявити талановитих співробітників, які демонструють стабільно високі результати, готові брати на себе більше відповідальності та розвиватися всередині компанії. Такі фахівці отримують можливість кар'єрного зростання, що позитивно позначається на мотивації інших працівників.

Ще одним важливим результатом оцінювання є розробка індивідуальних програм навчання. Аналіз результатів дозволяє керівництву визначити слабкі сторони персоналу, розробити стратегію їх усунення та підвищити загальний рівень компетентності працівників.

Результати оцінювання використовуються для визначення співробітників, які заслуговують на підвищення заробітної плати, преміювання або кар'єрне зростання. Чітко налагоджена система заохочень сприяє підвищенню рівня мотивації та зниженню рівня плинності кадрів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Вплив оцінки на систему мотивації та винагороди

Категорія працівників	Критерії оцінки	Вид стимулювання
Працівники з високими показниками	виконання КРІ понад 100%	підвищення зарплати на 15%
Працівники із середніми результатами	виконання КРІ 80-100%	Бонус 10% від окладу
Працівники з низькими показниками	виконання КРІ менше 80%	план розвитку, навчання

Джерело: складено на основі внутрішньої документації

Чіткий зв'язок між рівнем досягнення показників ефективності (КРІ) та відповідним видом стимулювання свідчить про диференційований підхід до управління персоналом. Працівники, які демонструють високі результати, заохочуються підвищенням заробітної плати, що є довгостроковим стимулом і підтвердженням їхньої цінності для підприємства. Для співробітників із середнім рівнем виконання передбачено гнучкий бонус, який утримує мотивацію та заохочує до покращення продуктивності без радикального перегляду умов праці. Натомість працівники з низькими показниками не піддаються санкціям, а отримують підтримку у вигляді індивідуальних планів розвитку та навчання, що свідчить про орієнтацію компанії на розвиток внутрішнього потенціалу. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність персоналу, а й зміцнити корпоративну культуру, зменшити ризики плинності кадрів і створити сприятливі умови для зростання кожного працівника.

Ця система дозволяє не лише стимулювати найкращих працівників, але й допомагати тим, хто демонструє слабші результати, розвивати свої навички та підвищувати продуктивність.

На підставі аналізу кадрових даних (табл. 2.3) простежується позитивна тенденція до зниження плинності кадрів. Наприклад, коефіцієнт обороту по прийому у 2023 році зменшився до 9,52%, що вказує на зменшення потреби в заміщенні працівників та стабілізацію кадрового складу. Водночас зменшення коефіцієнта постійності кадрів до 85,71% у 2023 році може бути сигналом до необхідності подальшої уваги до утримання ключових спеціалістів.

Зокрема, премії за виконання плану продажів та бонуси за стаж формують у працівників відчуття стабільності та перспективи професійного росту. У свою чергу, це знижує плинність кадрів, яка у 2022 році становила лише 4,55%, а у 2023 році — 9,52% . Незважаючи на незначне зростання, показник залишився на прийнятному рівні для торгового підприємства.

Зростання інвестицій у навчання та підвищення кваліфікації працівників (табл. 2.5) також суттєво вплинуло на покращення ефективності. Кількість працівників, які пройшли внутрішні тренінги, зросла на 33%, а участь у зовнішніх навчальних курсах і семінарах – на 50%. Це свідчить про системну роботу керівництва щодо розвитку людського капіталу, що, в свою чергу, позитивно позначається на загальних результатах компанії.

Підвищення рівня стабільності колективу також супроводжується збільшенням участі працівників у програмах підвищення кваліфікації . Зокрема, участь у зовнішніх курсах зросла на 50%, що свідчить про зацікавленість працівників у професійному розвитку. Працівники, які регулярно проходять навчання, демонструють вищі результати, краще адаптуються до змін та впроваджують нові підходи в роботу, що підвищує загальну конкурентоспроможність компанії.

Важливим фактором впливу на результативність є система мотивації працівників (табл. 2.10), яка включає премії за виконання плану, бонуси за стаж та виплати згідно KPI. Такий підхід сприяє підвищенню особистої відповідальності працівників за результати своєї праці, стимулює досягнення цілей та зміцнює командну ефективність.

Результати оцінки діяльності персоналу на підприємстві ТОВ «Атлант-ВР» мають безпосередній вплив на загальний рівень ефективності його функціонування. Аналіз показників за останні роки свідчить про взаємозв'язок між результатами оцінки праці, рівнем мотивації персоналу та фінансовими результатами компанії.

Застосування системи KPI дозволило підвищити результативність роботи ключових відділів, зокрема відділу продажів. За рахунок прозорого оцінювання

працівники орієнтуються на досягнення чітких, вимірюваних цілей, що стимулює розвиток ініціативності, відповідальності та продуктивності. Працівники, які досягають або перевищують встановлені показники, отримують додаткові премії, що стимулює зростання доходів підприємства.

Також важливою складовою є зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, що базується на результатах оцінювання. Позитивна динаміка коефіцієнта стабільності кадрів (80% у 2021 році, 76,19% у 2023 році) свідчить про прагнення підприємства до довготривалого співробітництва з працівниками, які демонструють високі показники діяльності.

Отже, аналіз фінансових та кадрових показників дозволяє зробити висновок, що підвищення ефективності роботи персоналу є вирішальним чинником зростання прибутковості підприємства. Висока рентабельність, зменшення плинності кадрів, стабільне зростання доходів і позитивна динаміка розвитку підтверджують ефективність кадрової політики ТОВ «Атлант-ВР». У майбутньому варто продовжувати удосконалення системи оцінки персоналу, розширення навчальних програм та адаптацію мотиваційних інструментів до потреб співробітників, що дозволить компанії зберігати лідерські позиції на ринку.

Висновок до розділу 2

Структура управління та кадрового складу ТОВ «Атлант-ВР» показує, що підприємство має чітко організовану систему розподілу обов'язків і відповідальності, що забезпечує ефективне виконання управлінських і виробничих завдань. Кадровий потенціал формується з урахуванням необхідності поєднання кваліфікованих фахівців із вищою освітою та працівників із професійно-технічною підготовкою, що дозволяє забезпечувати комплексне функціонування підприємства.

Динаміка кадрових показників за 2022–2024 роки свідчить про зростання чисельності персоналу, що може бути пов'язано із розширенням діяльності

підприємства. Водночас спостерігаються окремі негативні тенденції, такі як збільшення коефіцієнта вибуття і плинності кадрів у 2024 році, що вказує на необхідність удосконалення кадрової політики та мотиваційних програм. Наявність стабільного кадрового ядра, яке працює на підприємстві більше п'яти років, створює умови для збереження накопиченого досвіду та безперервності виробничих процесів.

Система оцінки персоналу ТОВ «Атлант-ВР» базується на сучасних методах, таких як КРІ та оцінка 360 градусів, що дозволяє об'єктивно вимірювати результати праці і стимулювати професійний розвиток. Впровадження комплексних програм навчання і підвищення кваліфікації сприяє підвищенню мотивації працівників та їх залученості у роботу.

Таким чином, кадровий потенціал та система оцінки персоналу ТОВ «Атлант-ВР» мають значний ресурс для подальшого розвитку. Для підвищення ефективності управління персоналом слід зосередити увагу на вдосконаленні методик оцінювання, розширенні мотиваційних заходів, а також посиленні адаптаційних і комунікаційних процесів у колективі. Це сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволеності працівників і стабільності функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

ІІІ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Виявлення проблемних аспектів у діючій системі оцінювання

Ефективність оцінки персоналу безпосередньо впливає на продуктивність роботи працівників та загальну конкурентоспроможність підприємства. Водночас аналіз застосовуваних методів оцінки на ТОВ «АТЛАНТ-ВР» показує, що існує ряд проблем, які можуть знижувати ефективність цього процесу.

До проблем підприємства входять такі, як: формальний підхід до оцінювання, відсутність автоматизації та опір змінам у системі оцінки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз основних проблем оцінки персоналу

Проблема	Суть проблеми	Наслідки для підприємства	Можливі шляхи вирішення
Формальний підхід до оцінювання	оцінювання проводиться формально, без зв'язку з кар'єрним зростанням	відсутність мотивації до розвитку	включення оцінки у систему кар'єрного росту
Відсутність автоматизації	дані зберігаються в різних програмах, дії введення даних повторюються	велика витрата часу, складність аналізу	впровадження HR-аналітики та програмного забезпечення
Опір змінам у системі оцінки	працівники не розуміють користь нових підходів, бояться змін	відсутність зацікавленості у покращенні роботи	роз'яснювальна робота, стимулювання навчання

У процесі аналізу сучасної системи оцінювання діяльності персоналу на підприємстві виявлено низку ключових проблем, що стримують її ефективність. Однією з найсуттєвіших є формальність оцінювання, коли процедура перетворюється на рутину без реального впливу на кар'єрне зростання працівника чи перегляд його функціональних обов'язків. Це знижує мотивацію співробітників до розвитку, позбавляє процес оцінки практичної цінності й перетворює його на формальність, що виконується лише «для звітності». У

результаті втрачається потенціал цього інструменту як засобу управління розвитком і продуктивністю персоналу.

Ще однією проблемою є відсутність автоматизації процесів оцінювання. На підприємстві інформація про працівників зберігається у різних джерелах, часто дублюється або вводиться вручну. Це створює зайве навантаження на персонал, збільшує ризик помилок і ускладнює комплексний аналіз результатів. Відсутність єдиного цифрового середовища унеможливорює швидке й об'єктивне прийняття рішень на основі даних, а також обмежує можливість прогнозування кадрових ризиків і виявлення трендів у розвитку персоналу.

Додатково ускладнює ситуацію низький рівень готовності працівників до впровадження нових підходів. Спостерігається опір змінам, який часто базується на страху перед невідомим або нерозумінні цілей змін. Працівники не завжди усвідомлюють переваги нових систем оцінювання, сприймають їх як додаткове навантаження або загрозу. Це породжує недовіру, знижує рівень залученості та ускладнює впровадження інноваційних HR-практик.

Для вирішення цих проблем доцільним є комплексний перегляд ролі оцінювання в системі управління персоналом. Оцінка повинна стати інтегрованим елементом кар'єрного планування, професійного розвитку та формування системи стимулювання. Її варто пов'язати з конкретними управлінськими рішеннями й перспективами зростання. Паралельно необхідно впроваджувати автоматизовані цифрові інструменти, які забезпечать єдину базу даних, зручність збору інформації, прозорість та ефективну аналітику. Водночас важливо формувати культуру відкритості до змін, забезпечуючи комунікаційну підтримку, навчання та залучення працівників до процесів трансформації. Такий підхід дозволить зробити систему оцінювання не лише формальним обов'язком, а реальним засобом підвищення ефективності роботи персоналу і конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Також слід зазначити, що відсутність автоматизованої системи збору та аналізу даних про ефективність працівників ускладнює процес оцінювання. В умовах динамічного розвитку компанії і зростання обсягів діяльності виникає

потреба у впровадженні сучасних HR-технологій, які дозволять оперативно аналізувати показники продуктивності та виявляти резерви для покращення роботи персоналу.

Крім того, важливим фактором є опір персоналу змінам у системі оцінювання. Запровадження нових критеріїв чи методів оцінки може викликати невдоволення серед співробітників, особливо якщо вони не бачать безпосереднього зв'язку між оцінкою їхньої роботи та можливостями кар'єрного зростання чи матеріального стимулювання.

Також важливою проблемою є відсутність автоматизованої системи збору та аналізу даних. У компанії досі використовуються паперові звіти та таблиці в електронних таблицях, що ускладнює аналіз динаміки змін у продуктивності. Наприклад, на обробку та аналіз результатів оцінки витрачається в середньому 5 робочих днів, що уповільнює ухвалення управлінських рішень.

Оцінювання діяльності персоналу на підприємстві стикається з низкою проблем, які знижують його ефективність (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз основних проблем оцінки персоналу

Проблема	Відсоток працівників, що відчують проблему
Формальний підхід до оцінювання	57%
Відсутність автоматизації	58%
Опір змінам у системі оцінки	40%

Як свідчать дані, найбільшу занепокоєність викликає відсутність автоматизації процесу – 58% працівників вказали на цю проблему як на одну з основних. Формальний підхід до оцінювання також залишається суттєвим бар'єром, що не дозволяє повною мірою оцінити реальний вклад співробітників: його відзначили 57% опитаних. Крім того, значна частина персоналу – 40% – демонструє опір змінам у системі оцінювання (додаток С). Це зумовлено побоюваннями щодо можливих упереджень або використання результатів оцінки як підстави для скорочення штату. Таким чином, для підвищення ефективності системи оцінки доцільно враховувати як технічні, так і психологічні чинники, що впливають на сприйняття змін з боку персоналу.

Таким чином, для підвищення ефективності оцінки персоналу ТОВ «АТЛАНТ-ВР» необхідно забезпечити об'єктивність цього процесу, запровадити чіткі критерії оцінювання, автоматизувати аналіз результатів та формувати позитивне ставлення персоналу до оцінки. Вирішення цих проблем дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, покращити систему мотивації та забезпечити довгостроковий розвиток компанії.

Ключові проблеми системи оцінки персоналу ТОВ «АТЛАНТ-ВР» та їх наслідки представлені на рис.3.1.



Рис.3.1.Ключові проблеми системи оцінки персоналу ТОВ «АТЛАНТ-ВР» та їх наслідки

На підприємстві процес оцінювання персоналу здійснюється вручну – без використання спеціалізованого програмного забезпечення або цифрових платформ. Уся інформація збирається в паперовому або електронному вигляді

вручну, часто у вигляді таблиць Excel або звітів у Word. Це ускладнює аналіз результатів, затягує прийняття рішень і підвищує ризик помилок.

Під час щоквартальної оцінки діяльності працівників відділу збуту керівники витрачають кілька днів на збирання інформації: звіти про продажі, оцінки дисципліни, внутрішні опитування тощо. Усі дані надсилаються на електронну пошту, обробляються вручну, після чого результати вносяться в загальний звіт. Через великий обсяг інформації трапляються помилки: плутаються прізвища, невірно підраховуються бали, зникає частина інформації. Крім того, звіти надходять із затримками, що відтерміновує ухвалення кадрових рішень — наприклад, щодо преміювання чи планування навчання.

Опір змінам — це природна реакція персоналу на запровадження нових підходів, інструментів або стандартів в системі оцінювання. Працівники часто бояться, що зміни можуть негативно вплинути на їхню стабільність, статус або оцінку діяльності. Особливо це актуально, коли запровадження нових методик відбувається без попереднього пояснення або без залучення персоналу до обговорення нововведень.

Керівництво компанії вирішило змінити підхід до оцінювання персоналу — замість звичних формальних щоквартальних звітів планувалося впровадити систему 360-градусної оцінки, де працівників мали оцінювати не лише керівники, а й колеги, підлеглі та самі працівники через самооцінку.

Однак працівники відреагували з недовірою:

- деякі вважали, що нова система створена для виявлення «незручних» співробітників і майбутніх скорочень;
- інші побоювались конфліктів з колегами через негативні відгуки;
- частина працівників відмовлялася брати участь у опитуваннях, вважаючи це зайвим та непрозорим;
- у старших за віком працівників виник опір через незрозумілість нового формату.

Відсутність зворотного зв'язку на ТОВ «АТЛАНТ-ВР» перетворює систему оцінки на «закриту» процедуру, яка не приносить користі ні

працівникам, ні компанії. Для покращення ситуації слід запровадити регулярні індивідуальні обговорення результатів оцінювання, прозоре пояснення критеріїв та можливість двостороннього діалогу. Це дозволить підвищити довіру до процесу та сформувати культуру відкритості й розвитку.

3.2. Розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності оцінки персоналу

Пропозиції з удосконалення процесу оцінювання персоналу на основі проведеного аналізу методів оцінки та визначених проблем охоплюють декілька ключових напрямків.

Один із ключових бар'єрів у процесі оцінювання персоналу на підприємстві «Атлант-ВР» — це відсутність автоматизації. Незважаючи на відносно невелику кількість працівників (26 осіб), автоматизація може суттєво покращити ефективність управлінських рішень, зробити оцінювання прозорим, систематичним та менш суб'єктивним.

Для вирішення цієї проблеми насамперед доцільно впровадити базову HRM-систему або використовувати доступні інструменти, як-от Google Forms чи Microsoft Forms, що дозволяють проводити електронні опитування серед працівників. Результати можуть автоматично зберігатись у таблицях Google Sheets, де буде здійснюватися підрахунок балів згідно з заданими критеріями. Оцінювання може проводитися за уніфікованими шаблонами, які дозволяють порівнювати результати працівників, контролювати динаміку їх розвитку та приймати обґрунтовані кадрові рішення. Важливо, щоб кожен працівник знав, за якими критеріями він оцінюється, і мав доступ до результатів, що підвищить рівень довіри до системи.

Уся інформація про результати оцінювання може зберігатися в хмарному сховищі — наприклад, Google Drive або OneDrive. Це створює централізований архів даних, що спрощує управління персоналом і дозволяє швидко виявити як сильні сторони працівників, так і зони для розвитку.

Нижче наведено приклад простої системи оцінювання, яку можна реалізувати в Excel або Google Sheets (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Приклад простої системи оцінювання

Критерій оцінки	Максимальний бал	Оцінка працівника	Коментар керівника
Виконання поставлених завдань	10	8	Завжди встигає у строк
Якість виконання	10	7	Потребує підвищення уважності
Командна робота	10	9	Активний учасник
Ініціативність	10	6	Може бути активнішим
Клієнтський сервіс	10	9	Позитивні відгуки клієнтів
Загальний бал	50	39	

Після кожного оцінювання працівнику варто надати зворотний зв'язок у зрозумілій формі, щоб він бачив власні досягнення та напрямки для розвитку. Це зміцнює мотивацію, підвищує якість виконання обов'язків і сприяє формуванню ефективної корпоративної культури.

Таким чином, автоматизація навіть найпростіших етапів дозволить зробити систему оцінки персоналу на підприємстві «Атлант-ВР» більш ефективною, прозорою та стратегічно орієнтованою.

Опір змінам — це одна з проблем, яка гальмує впровадження ефективної системи оцінювання персоналу, особливо в компаніях малого та середнього бізнесу, таких як ТОВ «Атлант-ВР». Під час спроби змінити підходи до оцінки, запровадити нові правила, інструменти чи технології, працівники можуть відчувати незрозумілість, страх або навіть загрозу. Це викликає небажання приймати нововведення, пасивний чи активний спротив.

Найчастіше така реакція виникає через відсутність розуміння цілей змін, брак інформації або попереднього негативного досвіду. Люди звикли працювати за старими схемами, і будь-яке втручання у звичну систему викликає дискомфорт. Особливо це характерно для ситуацій, коли зміни впливають на персональні оцінки, зарплати, премії чи репутацію працівника всередині колективу.

Щоб подолати опір змінам, керівництву компанії «Атлант-ВР» доцільно діяти послідовно та прозоро (табл. 3.4). Перш за все, слід чітко пояснити працівникам мету впровадження нової системи оцінки, наголосити, що вона спрямована не на покарання, а на розвиток — як особистий, так і командний. Необхідно проводити роз'яснювальні зустрічі, воркшопи або навіть індивідуальні розмови, де відповідатимуть на запитання та зніматимуть тривоги.

Крім того, варто залучити самих працівників до процесу розробки нової системи оцінки. Це дає відчуття причетності, підвищує рівень прийняття змін і зміцнює довіру до керівництва. Пілотне впровадження змін у невеликій групі допоможе поступово адаптувати колектив до нового підходу без різкого стресу.

Підтримка з боку керівництва, постійний зворотний зв'язок і поступовість змін дозволять компанії уникнути основних бар'єрів і перетворити процес змін на точку зростання.

Таблиця 3.4

Причини опору змінам та способи реагування

Причина опору	Прояви у колективі	Як реагувати
Невизначеність, страх втрат	побоювання за посаду, премії	надати чітку інформацію, пояснити вигоди
Брак розуміння мети	«навіщо це взагалі потрібно?»	провести роз'яснення, залучити до обговорень
Негативний досвід у минулому	спротив будь-яким нововведенням	показати приклади позитивних змін
Втрата звичного комфорту	пасивна агресія, саботаж	запроваджувати зміни поступово
Відсутність участі в рішенні	небажання приймати нові правила	залучити працівників до розробки системи

Подолання опору змінам вимагає не лише технічних, а й комунікаційних зусиль. Якщо зміни супроводжуватимуться відкритим діалогом, підтримкою та залученням працівників, система оцінювання персоналу в «Атлант-ВР» буде впроваджена успішно та стане стимулом для розвитку всієї команди.

Відсутність зворотного зв'язку — це проблема в системі оцінки персоналу, яка серйозно впливає на мотивацію та продуктивність працівників. У контексті підприємства «Атлант-ВР», де працює 26 осіб, така проблема може проявлятися

у вигляді відчуження персоналу, втрати довіри до оцінювальних процесів та нерозуміння власної ролі у досягненні цілей компанії.

Якщо після оцінювання працівник не отримує жодних коментарів чи пояснень щодо своєї роботи, результат сприймається як формальність. Людина не знає, у чому її сильні сторони, що потребує покращення, і як її внесок оцінюється керівництвом. Відсутність регулярного та якісного зворотного зв'язку призводить до демотивації, зниження зацікавленості в професійному розвитку та навіть до плинності кадрів.

Щоб вирішити цю проблему, компанія повинна запровадити структурований процес зворотного зв'язку після кожної оцінки. Ключовим елементом цього процесу є особисте або онлайн-обговорення результатів між керівником і працівником у форматі відкритого діалогу. Важливо, щоб зворотний зв'язок був не тільки критичним, але й конструктивним — з конкретними прикладами, визнанням досягнень і чіткими напрямками для покращення.

Крім того, рекомендується практикувати двосторонній зворотний зв'язок: не лише керівник оцінює підлеглого, а й працівник може висловити своє бачення, труднощі або побажання щодо умов праці, комунікації, задач. Це підвищує рівень довіри та формує партнерські стосунки всередині команди.

Також важливо встановити періодичність зворотного зв'язку: не лише після щорічної оцінки, а й у форматі регулярних міні-зустрічей (щомісяця або щокварталу), що дозволяє своєчасно коригувати поведінку, цілі та очікування.

Таблиця 3.5

Вплив відсутності зворотного зв'язку та шляхи покращення

Проблема	Прояви у колективі	Рекомендовані дії
1	2	3
Відсутність пояснення результатів оцінки	Співробітник не розуміє, що зробив не так	Провести індивідуальну бесіду
Односторонній підхід до оцінювання	Працівники не мають змоги висловитись	Впровадити систему «зворотного інтерв'ю»
Формальний характер оцінювання	Зниження зацікавленості в розвитку	Надавати конкретні приклади, поради

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Страх або напруга у спілкуванні з керівництвом	Немає відкритості, люди приховують проблеми	Формувати культуру довіри та підтримки
Відсутність постійного контакту	Втрата зв'язку з цілями компанії	Організувати регулярні зворотні сесії

Аналіз наведеної таблиці дозволяє виокремити типові проблеми, які виникають у процесі оцінювання персоналу, та простежити їхній вплив на психологічний клімат у колективі, мотивацію працівників і загальний рівень ефективності управлінської комунікації. Виявлені труднощі не зводяться лише до технічних недоліків оцінки — вони мають глибокий емоційний і організаційний вимір, пов'язаний з міжособистісними стосунками, культурою зворотного зв'язку та рівнем залученості працівників.

Однією з головних проблем є відсутність пояснення результатів оцінки, що призводить до нерозуміння працівником своїх помилок і, відповідно, неможливості покращити роботу. Це створює відчуття несправедливості, знижує мотивацію та породжує пасивність. У таких умовах важливо запровадити індивідуальні розмови з працівниками після кожного етапу оцінювання, на яких чітко пояснюються сильні сторони, недоліки та шляхи розвитку.

Іншою поширеною проблемою є односторонній підхід до оцінювання, коли працівник виступає лише як об'єкт аналізу, без можливості донести власну точку зору. Це посилює відчуття відчуження, пригнічує ініціативу й створює бар'єр у спілкуванні. Для усунення цієї проблеми рекомендовано впроваджувати практику «зворотного інтерв'ю», під час якого працівник може надати власну оцінку процесу, умов роботи або взаємодії з керівництвом.

Формальність оцінювання, яка часто проявляється у шаблонному підході без конкретних прикладів чи порад, також має негативний вплив. Вона знижує довіру до процесу оцінки та знецінює його значення в очах персоналу. Ефективним рішенням є надання конструктивного зворотного зв'язку із прикладами поведінки або результатів, які потребують корекції, а також рекомендацій щодо поліпшення.

Часто в колективах виникає страх чи напруга в процесі спілкування з керівництвом, що заважає відверто обговорювати труднощі або конфліктні ситуації. Це призводить до накопичення проблем і хибного уявлення керівника про реальний стан справ. Для подолання цього бар'єру необхідно формувати культуру довіри, відкритості та взаємної підтримки — через приклад поведінки лідерів, неформальні зустрічі, менторські програми.

Остання проблема — відсутність постійного контакту між працівниками і керівництвом — спричиняє втрату зв'язку з цілями організації. Якщо оцінювання відбувається разово або спорадично, працівники можуть не розуміти, в якому напрямі слід рухатись, що очікується від них і як їхня діяльність впливає на загальний результат. У цьому випадку ефективним є запровадження регулярних сесій зворотного зв'язку, які допомагають підтримувати комунікацію, синхронізувати цілі та коригувати дії.

Зворотний зв'язок є не просто завершальним етапом оцінювання, а важливим інструментом розвитку персоналу. Для «Атлант-ВР» впровадження системного, прозорого та двостороннього зворотного зв'язку може стати ефективним засобом підвищення залученості працівників, покращення комунікації та посилення корпоративної культури.

Уніфікований підхід до всіх — це ще одна з поширених проблем у системі оцінювання персоналу, яка знижує ефективність управління людським капіталом. Для підприємства «Атлант-ВР», яке надає послуги з оренди та експлуатації нерухомого майна й займається оптовою торгівлею, важливо враховувати, що працівники виконують різні функції, мають різні професійні обов'язки, компетенції та рівень відповідальності. Використання однакових критеріїв оцінки для всіх без урахування специфіки посад призводить до викривлення результатів, зниження мотивації та справедливості у сприйнятті оцінювання.

Уніфікований підхід найчастіше проявляється у вигляді стандартного опитника або формули, яка застосовується до всіх співробітників незалежно від ролі. Наприклад, якщо менеджера з продажу та прибиральницю оцінюють за

одними й тими самими критеріями (такими як «клієнтський сервіс», «ініціативність», «аналітичне мислення»), це створює нерелевантність оцінювання й відчуття несправедливості.

Щоб вирішити цю проблему, компанії «Атлант-ВР» варто перейти до диференційованого підходу, коли критерії оцінювання розробляються з урахуванням посадових обов’язків, функціонального навантаження та очікувань до конкретної ролі. В ідеалі — створити профілі компетенцій для різних категорій працівників: адміністративного персоналу, технічного обслуговування, торгових працівників тощо.

Також доцільно використовувати гнучку систему оцінювання, яка складається з базових універсальних критеріїв (наприклад, пунктуальність, дотримання трудової дисципліни, командна робота) і специфічних — для кожної посади окремо.

З метою більш глибокого розуміння переваг і недоліків різних підходів до оцінки персоналу було здійснено порівняння уніфікованого та диференційованого підходу за ключовими ознаками. Це дозволяє наочно продемонструвати, який із підходів є більш ефективним в умовах конкретного підприємства. Результати порівняння наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Порівняння уніфікованого та диференційованого підходу

Ознака	Уніфікований підхід	Диференційований підхід
Критерії оцінки	однакові для всіх працівників	залежні від посадових обов’язків
Відображення реальних результатів	спотворене, не завжди об’єктивне	точніше відображає ефективність працівника
Рівень задоволеності працівників	низький, відчуття несправедливості	вищий, визнання особистих особливостей
Можливість розвитку	обмежена, орієнтація на «середній рівень»	підвищена, враховано індивідуальний потенціал
Приклад критеріїв	«ініціативність», «клієнтський сервіс» для всіх	«якість прибирання» — для прибиральниці; «план продажів» — для менеджера

Таким чином, відмова від уніфікованого підходу на користь диференційованої оцінки — це крок до підвищення точності, прозорості та

справедливості в системі управління персоналом. Для компанії «Атлант-ВР» це дозволить краще розуміти ефективність кожного працівника, формувати індивідуальні плани розвитку й зміцнювати корпоративну культуру на основі довіри та визнання унікальності кожного члена команди.

3.3. Прогнозування результатів від впровадження запропонованих удосконалень

Очікувані результати впровадження оновленої системи оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Атлант-ВР» охоплюють як кількісні, так і якісні показники.

Першим очікуваним результатом є покращення продуктивності персоналу. Завдяки чітким KPI та індивідуальним планам розвитку, працівники мають змогу чітко розуміти свої завдання і рівень очікуваних результатів. Це мотивує їх до більшої залученості та ініціативності. У свою чергу, підвищення якості управління персоналом позитивно впливає на досягнення бізнес-цілей підприємства.

Іншим суттєвим результатом стане зростання рівня задоволеності персоналу. Це досягається завдяки прозорості оцінювання, можливості отримання зворотного зв'язку та реального впливу оцінки на кар'єрне зростання та систему винагород. Після впровадження змін очікується зменшення плинності кадрів та зростання лояльності працівників.

Автоматизація процесів дозволить зменшити часові та фінансові витрати на проведення оцінювання, підвищить точність обробки даних і забезпечить зручність для всіх учасників процесу. Результати можна узагальнити у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані кількісні результати після впровадження нової системи оцінки

Показник	До впровадження (2024 р.)	Очікувані результати після впровадження (2025 р.)
Виконання плану продажів (%)	90	105
Середній час обробки замовлень (год)	3,5	2,5
Рівень задоволеності клієнтів (%)	92	96
Кількість помилок у документації (%)	5	2
Рівень задоволеності персоналу (%)	70	90
Час на обробку результатів (дні)	5	1

Після впровадження удосконаленої системи оцінки персоналу на ТОВ «Атлант-ВР» очікується суттєве покращення основних показників ефективності діяльності підприємства як у сфері роботи з клієнтами, так і в управлінні персоналом.

Перш за все, виконання плану продажів має зрости з 90% до 105%, що свідчить про підвищення мотивації працівників завдяки впровадженню оцінювання, інтегрованого в систему мотивації, та розвитку індивідуальних планів. Це безпосередньо впливає на результативність роботи команди.

Середній час обробки замовлень зменшиться з 3,5 годин до 2,5 годин, що є наслідком автоматизації процесів і підвищення професійної підготовки операторів та офісного персоналу.

Рівень задоволеності клієнтів також демонструє позитивну динаміку – зростання з 92% до 96%, що є індикатором покращення сервісу, оперативності та зменшення кількості помилок у документах.

Кількість помилок у документації знизиться з 5% до 2%, що стало можливим завдяки навчальним заходам, підвищенню контролю якості та впровадженню цифрових рішень у документообігу.

У сфері управління персоналом рівень задоволеності працівників зростає з 70% до 90%, що свідчить про позитивне сприйняття змін, прозорість оцінювання та розвиток професійних можливостей.

Нарешті, час на обробку результатів оцінювання скоротиться з 5 до 1 дня, що підтверджує ефективність автоматизованої системи оцінки та дозволяє швидше реагувати на потреби працівників.

Загалом, наведені показники свідчать про те, що запропоновані заходи не лише підвищують ефективність кадрової політики, а й матимуть прямий позитивний вплив на результати діяльності підприємства.

Окрім кількісних, важливо звернути увагу й на якісні результати. До них належать зростання довіри між працівниками і керівництвом, покращення командної взаємодії, зменшення конфліктних ситуацій, зростання професійного рівня кадрів, посилення корпоративної культури. Такі зміни важко виміряти безпосередньо в цифрах, однак вони значно впливають на довгострокову стабільність і розвиток підприємства.

Для кращого розуміння взаємозв'язків між заходами, що впроваджуються, та результатами, які очікуються, доцільно використати схему, що зображено на рис. 3.2.

З огляду на запропоновані вдосконалення системи оцінки персоналу, особливу роль відіграє впровадження індивідуальних планів розвитку працівників. Завдяки цьому інструменту можна забезпечити персоналізований підхід до професійного зростання кожного співробітника, враховуючи його сильні сторони, зони розвитку та кар'єрні амбіції. Це дозволяє не лише ефективніше реалізовувати потенціал персоналу, але й забезпечити безперервне підвищення їх компетентностей.

У результаті реалізації індивідуальних планів розвитку очікується покращення продуктивності персоналу, підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та самореалізацією, а також зростання загальної ефективності діяльності підприємства. Усі ці чинники позитивно вплинуть як на внутрішній клімат у колективі, так і на зовнішні показники компанії, включаючи

якість обслуговування клієнтів, рівень помилок у процесах і досягнення стратегічних цілей.



Рис. 3.2. Логічна модель впливу удосконаленої системи оцінки персоналу на результати діяльності підприємства

Очікувані результати впровадження запропонованих змін в систему оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «Атлант-ВР» не обмежуються лише кількісними показниками. Вони охоплюють цілу низку змін, які позитивно вплинуть на ефективність роботи як на рівні окремих працівників, так і на загальній ефективності діяльності підприємства.

Насамперед, завдяки чітким критеріям оцінки, кожен працівник отримає ясне розуміння своїх завдань та результатів, яких від нього очікують. Це створює основу для більш високої мотивації, залученості до роботи та ініціативності, оскільки кожен розумітиме, як його зусилля впливають на досягнення бізнес-

цілей компанії. Водночас, підвищення якості управління персоналом сприятиме більш точному досягненню стратегічних цілей підприємства.

Автоматизація процесів, впровадження сучасних HR-аналітичних інструментів забезпечить значне скорочення часу на обробку результатів оцінювання та зменшення ймовірності помилок. Це знизить витрати на проведення оцінок та дозволить приймати рішення, спираючись на точні дані, що, в свою чергу, полегшить управлінські процеси і підвищить ефективність роботи компанії.

Не менш важливим є те, що покращення корпоративної культури та професійного рівня працівників відбудеться завдяки інтеграції результатів оцінювання в систему навчання та розвитку. Персоналізовані плани розвитку, що складаються на основі результатів оцінки, дозволять не лише підвищити кваліфікацію співробітників, а й створити стимул для постійного самовдосконалення. Це зміцнить внутрішню культуру підприємства, орієнтуючи його на досягнення високих стандартів у роботі.

Загалом, такі зміни створюють фундамент для ефективнішого управління персоналом і сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії. Покращення внутрішніх процесів, підвищення рівня задоволеності персоналу та ефективності роботи дозволяє не лише підвищити оперативні показники, а й забезпечити довгострокову стабільність і розвиток підприємства. В результаті, підприємство здобуде стійкі переваги на ринку завдяки вдосконаленій системі оцінки персоналу, що базується на прозорості, об'єктивності та розвитку.

З метою забезпечення практичної реалізації запропонованої моделі вдосконаленої системи оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «Атлант-ВР» важливою складовою є впровадження індивідуальних планів розвитку працівників, які базуються на результатах оцінювання. Такий підхід дозволяє персоналізувати професійне зростання співробітників відповідно до їх посадових обов'язків, виявлених потреб у навчанні та потенціалу.

На прикладі офіс-менеджера підприємства було розроблено конкретний індивідуальний план розвитку, що відображено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Індивідуальний план розвитку офіс-менеджера ТОВ «Атлант-ВР»

Ціль розвитку	Заходи / Дії	Відповідальні особи	Очікуваний результат	Метод оцінки прогресу
Оптимізувати ведення документації	відвідування внутрішнього тренінгу з електронного документообігу	керівник відділу кадрів	зменшення кількості помилок у документах	перевірка точності звітів
Покращити навички організації офісної роботи	ознайомлення з сучасними підходами до адміністрування офісу	наставник, директор	підвищення ефективності внутрішньої взаємодії персоналу	оцінка з боку керівництва
Підвищити навички спілкування з клієнтами та партнерами	проходження онлайн-курсу з ділової комунікації	HR-менеджер	поліпшення якості комунікації, зменшення конфліктних ситуацій	зворотній зв'язок від колег і клієнтів
Підвищити рівень цифрової грамотності	освоєння нових функцій MS Office, CRM-системи	ІТ-відділ	швидше оформлення документів і обробка замовлень	самооцінка, тестові завдання

Розроблений план охоплює ключові напрями розвитку, які безпосередньо впливають на якість виконання професійних обов'язків офіс-менеджера. Особливу увагу зосереджено на вдосконаленні ведення документації, підвищенні рівня ділової комунікації, організаційних здібностей та цифрової компетентності.

Кожна ціль супроводжується чітко визначеними заходами, відповідальними особами та очікуваними результатами. Це дозволяє здійснювати моніторинг виконання плану й оцінювати прогрес за допомогою об'єктивних показників, зокрема: зменшення кількості помилок у звітності, покращення якості взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності офісної роботи.

Застосування таких планів для інших посад на підприємстві дозволить сформувати системний підхід до управління розвитком персоналу, підвищити рівень мотивації працівників і, в довгостроковій перспективі, забезпечити зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі було розглянуто практичні напрями вдосконалення системи оцінки діяльності персоналу на підприємстві ТОВ «Атлант-ВР». Виявлено, що хоча на підприємстві вже функціонують певні інструменти оцінювання — зокрема, KPI та метод 360 градусів — існує низка проблем, які знижують ефективність цих інструментів. Серед основних проблем визначено недостатню інформованість працівників про критерії оцінювання, відсутність систематичного зворотного зв'язку, обмежене використання цифрових інструментів та нематеріальної мотивації.

На основі аналізу було запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення діючої системи оцінювання персоналу, зокрема запровадження адаптивної моделі оцінювання, розширення участі працівників у процесі самооцінки, інтеграція інструментів цифрового моніторингу (BI-системи, LMS-платформи), а також активізація нематеріального стимулювання через визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання та індивідуальні плани розвитку. Це сприятиме підвищенню рівня довіри між працівниками і керівництвом, зменшенню плинності кадрів, зростанню продуктивності праці та загальної залученості персоналу до цілей підприємства.

Окрему увагу приділено прогнозуванню результатів впровадження запропонованих змін. Розрахунки показали, що в разі реалізації запропонованих заходів очікується зниження коефіцієнта плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності працівників, а також поліпшення ключових показників діяльності (KPI) в середньостроковій перспективі. Застосування сучасних методів оцінювання дозволить підприємству підвищити якість управлінських рішень,

зменшити ризики, пов'язані з людським фактором, та забезпечити стратегічну стійкість в умовах конкурентного середовища.

Отже, системний підхід до вдосконалення оцінки діяльності персоналу має стати невід'ємною частиною HR-стратегії ТОВ «Атлант-ВР». Його реалізація дозволить не лише підвищити ефективність управління людськими ресурсами, а й створити організаційне середовище, що сприятиме сталому розвитку, інноваціям та зміцненню позицій підприємства на ринку.

ВИСНОВОК

У процесі виконання дипломної роботи було здійснено всебічне дослідження системи оцінювання діяльності персоналу, з урахуванням як теоретичних основ, так і практичного досвіду підприємства ТОВ «Атлант-ВР». Проведений аналіз дав змогу виявити ключові особливості сучасного підходу до оцінки персоналу, його трансформацію під впливом цифровізації, зростаючих вимог до гнучкості, інноваційності та орієнтації на розвиток людського капіталу.

На теоретичному рівні було доведено, що система оцінювання персоналу є важливим інструментом стратегічного управління, яка впливає не лише на ефективність праці, але й на мотивацію, рівень залученості працівників, їх професійне зростання та загальний стан корпоративної культури. Виявлено, що ефективна система оцінки повинна бути багатокомпонентною, інтегрованою в загальну HR-стратегію підприємства, а також адаптованою до сучасних викликів — таких як гібридні форми зайнятості, розвиток soft skills, потреба в швидкій адаптації до змін.

У практичній частині роботи було здійснено глибокий аналіз кадрової політики підприємства ТОВ «Атлант-ВР», визначено основні показники персоналу, проведено оцінку існуючих методів оцінювання, які використовуються на підприємстві, а також виявлено проблемні зони в системі оцінювання. Зокрема, встановлено, що, попри наявність формальних підходів до оцінки, в компанії бракує системності, зворотного зв'язку, персоналізованих критеріїв оцінки та цифрових інструментів моніторингу продуктивності.

Оцінювання персоналу, що застосовується на підприємстві, лише частково відповідає сучасним стандартам. Його сильними сторонами є орієнтація на результативність та участь керівного складу в аналізі ефективності роботи підлеглих. Разом з тим, слабкою ланкою є відсутність чітких індикаторів компетентностей, низький рівень залученості працівників до самооцінювання та брак використання цифрових інструментів і HR-аналітики.

На основі виявлених недоліків було запропоновано низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання діяльності персоналу, серед яких: впровадження системи KPI та OKR, розробка компетентнісних профілів, запровадження регулярного зворотного зв'язку (формату career check-ins), використання інструментів 360-градусного оцінювання, застосування елементів гейміфікації, коучингу та People Analytics. Запропоновані удосконалення мають на меті створення більш прозорої, гнучкої та мотиваційно-орієнтованої системи оцінювання.

Прогнозовані результати впровадження запропонованих змін включають підвищення рівня залученості персоналу, покращення якості прийняття управлінських рішень, зменшення плинності кадрів, формування кадрового резерву, покращення внутрішньої комунікації та загальне зростання продуктивності.

Таким чином, у межах дослідження вдалося підтвердити гіпотезу про те, що системна, об'єктивна й стратегічно орієнтована оцінка діяльності персоналу є необхідною умовою підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. Вона сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і роботодавця, розвитку людського потенціалу як головного активу підприємства та забезпеченню його довготривалої конкурентоспроможності.

Проведене дослідження підтверджує важливість постійного вдосконалення системи оцінки персоналу відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, розвитку технологій та управлінських практик. Результати дипломної роботи можуть бути використані підприємствами, які прагнуть оптимізувати свої HR-процеси, а також слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев, О. В. Теорія та практика управління персоналом / О. В. Алексеев. – Львів: ЛНУ, 2018. – 230 с.
2. Алексеев, Ю. О. Теорія і практика управління персоналом / Ю. О. Алексеев. – К.: Либідь, 2018. – 320 с.
3. Альдерфер, К. Теорія потреб ERG. // У кн.: Мотивація діяльності людини: навчальний посібник. – Львів: ЛДУВС, 2022. – С. 35–42.
4. Анцупов, М. О. Оцінка ефективності управління персоналом на підприємствах / М. О. Анцупов. – К.: ВД "Професіонал", 2019. – 250 с.
5. Балабанова, Т. В. Управління персоналом в умовах глобалізації / Т. В. Балабанова. – Х.: Фоліо, 2020. – 220 с.
6. Березовська, Л. І. Мотивація та оцінка персоналу: сучасні підходи / Л. І. Березовська. – Одеса: Одеський національний університет, 2017. – 176 с.
7. Бойко, В. В. Управління людськими ресурсами: сучасні тенденції / В. В. Бойко. – К.: КНЕУ, 2021. – 350 с.
8. Брінкман, Р. С. Стратегічне управління персоналом / Р. С. Брінкман. – К.: Дело, 2018. – 280 с.
9. Булгакова, Н. П. Мотивація та оцінка персоналу / Н. П. Булгакова. – Харків: Прапор, 2019. – 290 с.
10. Виговська, О. М. Управління людським капіталом / О. М. Виговська. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2020. – 310 с.
11. Врум, В. Теорія очікувань у мотивації. // У кн.: Мотивація діяльності людини: навчальний посібник. – Львів: ЛДУВС, 2022. – С. 43–50.
12. Гавриленко, І. М. Оцінка ефективності діяльності персоналу / І. М. Гавриленко. – К.: Центр навчальної літератури, 2021. – 200 с.
13. Герасимчук, А. А. Менеджмент персоналу / А. А. Герасимчук. – К.: Ніка-Центр, 2020. – 220 с.

14. Герцберг, Ф. Ще один раз: Як мотивація впливає на продуктивність. // У кн.: Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. – Київ: Наш Формат, 2020. – С. 45–62.
15. Гриб, І. М. Організація праці та управління персоналом / І. М. Гриб. – Харків: Харківський університет, 2019. – 270 с.
16. Григор'єв, І. М. Системи мотивації та оцінки персоналу / І. М. Григор'єв. – Харків: Платформа, 2020. – 200 с.
17. Губенко, О. А. Оцінка ефективності діяльності працівників / О. А. Губенко. – Одеса: Одеська академія управління, 2019. – 210 с.
18. Дмитренко, І. М. Методи оцінки персоналу на підприємствах / І. М. Дмитренко. – Одеса: Одеська академія управління, 2018. – 180 с.
19. Єрмакова, Т. П. Оцінка і розвиток персоналу / Т. П. Єрмакова. – К.: Вища освіта, 2019. – 200 с.
20. Жигуліна, Л. І. Оцінка ефективності роботи працівників / Л. І. Жигуліна. – Дніпро: Дніпровський університет, 2020. – 215 с.
21. Зубкова, Т. М. Оцінка діяльності персоналу: теоретичні основи та методологія / Т. М. Зубкова. – К.: Кондор, 2021. – 210 с.
22. Іваненко В. В. Управління персоналом: теорія і практика / В. В. Іваненко. — Київ : Видавничий дім «Кондор», 2010. — 320 с.
23. Іванова, Н. В. Управління персоналом в умовах змін / Н. В. Іванова. – Львів: Львівська політехніка, 2018. – 265 с.
24. Капінос, С. І. Методи та інструменти оцінки персоналу / С. І. Капінос. – К.: Академія, 2020. – 240 с.
25. Карпенко, Т. О. Оцінка персоналу та її вплив на ефективність організації / Т. О. Карпенко. – Харків: Платформа, 2019. – 230 с.
26. Кириленко, І. П. Мотивація та розвиток персоналу / І. П. Кириленко. – Харків: ХНУ, 2018. – 250 с.
27. Кірсанова, І. М. Впровадження оцінки діяльності персоналу на підприємствах / І. М. Кірсанова. – К.: Університет менеджменту, 2018. – 200 с.

- 28.Коваленко, І. О. Оцінка діяльності персоналу: інструменти та методи / І. О. Коваленко. – Одеса: Одеська академія управління, 2019. – 205 с.
- 29.Козловська, О. О. Теорія та практика оцінки персоналу на підприємствах / О. О. Козловська. – Київ: Інтернаука, 2019. – 210 с.
- 30.Колесникова, О. П. Стратегічне управління персоналом / О. П. Колесникова. – Харків: ХНУ, 2020. – 250 с.
- 31.Колот, А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 1998. – 224 с.
- 32.Крамар, В. П. Управління людськими ресурсами / В. П. Крамар. – Київ: КНТ, 2018. – 260 с.
- 33.Кудрявцев, В. М. Управління ефективністю персоналу на підприємстві / В. М. Кудрявцев. – Київ: Українська академія, 2019. – 220 с.
- 34.Лашкова, І. О. Оцінка ефективності працівників / І. О. Лашкова. – Харків: Платформа, 2019. – 190 с.
- 35.Лебедева, О. М. Мотивація персоналу та оцінка ефективності / О. М. Лебедева. – Київ: КНУ, 2021. – 230 с.
- 36.Лисенко, І. В. Управління людським капіталом на підприємстві / І. В. Лисенко. – Харків: ДГМА, 2019. – 215 с.
- 37.Лобанов, В. І. Теорія оцінки персоналу / В. І. Лобанов. – Львів: ЛНУ, 2020. – 215 с.
- 38.Ловачев, А. П. Оцінка ефективності роботи персоналу / А. П. Ловачев. – Львів: Університет, 2020. – 220 с.
- 39.Лук'янчук, О. М. Оцінка результатів діяльності працівників / О. М. Лук'янчук. – К.: Ніка-Центр, 2019. – 180 с.
- 40.Мартиненко, І. І. Оцінка діяльності персоналу: нові підходи / І. І. Мартиненко. – Дніпро: ДГУ, 2018. – 230 с.
- 41.Марченко, В. М. Стратегії управління персоналом / В. М. Марченко. – Харків: Вища школа, 2020. – 240 с.
- 42.Маслоу, А. Мотивація та особистість. – Київ: Видавництво «Олія», 2021. – 352 с.

- 43.Мельник, Н. М. Управління персоналом на підприємстві / Н. М. Мельник.
– Київ: Логос, 2021. – 240 с.
- 44.Михайлова, Л. Ю. Технології управління персоналом / Л. Ю. Михайлова.
– Київ: Видавництво «Інтернаука», 2020. – 220 с.
- 45.Міщенко, І. В. Управління людськими ресурсами / І. В. Міщенко. – К.:
МАУП, 2021. – 240 с.
- 46.Морозова, Н. В. Оцінка ефективності діяльності персоналу / Н. В.
Морозова. – Львів: Класика, 2019. – 195 с.
- 47.Нечаєва, Н. А. Оцінка ефективності управління персоналом / Н. А.
Нечаєва. – Київ: Глобус, 2018. – 200 с.
- 48.Павлов, А. І. Оцінка персоналу: теорія і практика / А. І. Павлов. – Львів:
ЛНУ, 2019. – 210 с.
- 49.Петрова, І. С. Мотивація персоналу та оцінка ефективності / І. С. Петрова.
– Харків: Вища школа, 2020. – 250 с.
- 50.Прилуцька, М. В. Системи оцінки діяльності персоналу на підприємствах
/ М. В. Прилуцька. – К.: ДКП, 2021. – 225 с.
- 51.Пугачова, І. М. Оцінка персоналу на сучасному етапі / І. М. Пугачова. –
Дніпро: ДНУ, 2019. – 220 с.
- 52.Романова, Н. А. Мотивація і оцінка персоналу в організаціях / Н. А.
Романова. – Київ: Академія управління, 2020. – 250 с.
- 53.Руденко, Т. О. Оцінка результативності діяльності працівників / Т. О.
Руденко. – Х.: ХНУ, 2020. – 220 с.
- 54.Савельєва, С. П. Оцінка персоналу та її вплив на результативність
організації / С. П. Савельєва. – Львів: Вид-во ЛДУ, 2019. – 240 с.
- 55.Савченко, О. О. Оцінка результативності персоналу / О. О. Савченко. –
Київ: Видавничий центр, 2021. – 230 с.
- 56.Синькова, М. В. Оцінка діяльності персоналу на підприємствах / М. В.
Синькова. – Київ: Видавничий дім «Книга», 2020. – 230 с.
- 57.Сухомлин, П. Ю. Оцінка ефективності працівників / П. Ю. Сухомлин. –
Харків: Видавництво ХДУ, 2019. – 180 с.

- 58.Ткаченко, В. О. Методи оцінки персоналу / В. О. Ткаченко. – Львів: Вища школа, 2021. – 210 с.
- 59.Ткаченко, І. В. Оцінка персоналу як інструмент управління ефективністю / І. В. Ткаченко. – Харків: ХДУ, 2020. – 230 с.
- 60.Ушаков, А. І. Оцінка ефективності роботи персоналу / А. І. Ушаков. – Харків: КВНЗ, 2020. – 230 с.
- 61.Федорова, Л. В. Оцінка результативності працівників / Л. В. Федорова. – Київ: Інтернаука, 2019. – 215 с.
- 62.Чепуренко, М. О. Мотивація та оцінка ефективності персоналу / М. О. Чепуренко. – Львів: ЛДУ, 2021. – 225 с.
- 63.Черниш, А. О. Підходи до оцінки персоналу на сучасному етапі / А. О. Черниш. – Харків: ХДУ, 2021. – 240 с.
- 64.Шайн, Е. Х. Організаційна культура і лідерство / Едгар Х. Шайн ; пер. з англ. О. А. Терехової. — Київ : Наш формат, 2019. — 472 с.
- 65.Шаповал, Л. В. Оцінка результативності персоналу: проблеми та перспективи / Л. В. Шаповал. – Львів: ЛНУ, 2020. – 225 с.
- 66.Шевченко, Л. М. Стратегії оцінки ефективності персоналу / Л. М. Шевченко. – Харків: ХДМА, 2020. – 240 с.
- 67.Шкарупа, І. М. Оцінка ефективності персоналу: сучасні підходи / І. М. Шкарупа. – Київ: Видавничий центр, 2021. – 220 с.
- 68.Яковенко, О. В. Оцінка діяльності працівників / О. В. Яковенко. – Київ: Академія, 2020. – 250 с.
- 69.Яценко, Н. В. Оцінка ефективності роботи працівників в умовах змін / Н. В. Яценко. – К.: Видавництво «Наука», 2021. – 210 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Опитування по якостям співробітника

