ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Виконав: здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ Барабаш Тарас Йосипович
(підпис)

_____ Науковий керівник: к.е.н., доц. Тадеощук О.В.
(підпис)

Львів – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……..…...3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Основні поняття та значення оцінювання персоналу в організація…….5

1.2. Методи та інструменти оцінювання персоналу в сучасному менеджменті…….24

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД"

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД»…….37

2.2. Переваги та недоліки існуючих систем оцінювання персоналу ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" …….46

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД"

3.1. Рекомендації щодо покращення систем оцінювання персоналу ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД"…… 56

3.2. Використання новітніх технологій для ефективного оцінювання персоналу ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД"…… 70

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами і високою конкуренцією, оцінювання персоналу стало важливим інструментом сучасного менеджменту. Ефективна система оцінювання дозволяє організаціям не тільки підвищити продуктивність праці, але й забезпечити гнучкість, адаптивність та стратегічне управління людськими ресурсами. Це, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Процес оцінювання персоналу включає в себе різноманітні методи та інструменти, які допомагають аналізувати навички, знання та потенціал працівників. Він є основою для прийняття рішень у сфері управління персоналом, планування кар'єри, навчання та розвитку працівників, а також формування ефективних команд. Оцінювання персоналу також впливає на мотивацію, задоволеність працівників та їхнє бажання досягати високих результатів, що зумовлює *актуальність теми дослідження.*

Важливість даної теми підтверджується численними науковими дослідженнями та практичними рекомендаціями щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу. Питаннями цих аспектів займалися вчені, такі як П. Друкер, К. Портера, Д. Карнегі, а також сучасні дослідники, які акцентують увагу на необхідності інноваційного підходу до управління людськими ресурсами.

Об’єктом дослідження є процес оцінювання персоналу в організації – ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД», що дає змогу аналізувати специфіку застосовуваних методів та їх вплив на ефективність управління. Предметом дослідження є теоретичні основи, методи оцінювання, а також вплив системи оцінювання на продуктивність і розвиток підприємства.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження системи оцінювання персоналу в ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД», вивчення її ролі у формуванні

стратегій управління та впливу на загальну ефективність діяльності організації.

Для досягнення цієї мети будуть поставлені наступні завдання:

- визначення основних принципів та методів оцінювання персоналу;
- аналіз існуючої системи оцінювання в ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД»;
- вивчення впливу оцінювання на мотивацію та продуктивність працівників;
- розробка рекомендацій щодо покращення системи оцінювання персоналу.

Основними методами дослідження є аналіз документів, анкетування працівників, статистичні та кількісні методи обробки даних.

Наукова новизна полягає у розробці нових підходів до оцінювання персоналу, які можуть бути впроваджені в рамках ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД».

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом, покращенню комунікаційних процесів та забезпеченню досягнення стратегічних цілей компанії.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, теоретичного, аналітичного та рекомендаційного розділів, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Основні поняття та значення оцінювання персоналу в організація

У контексті сучасного менеджменту оцінювання персоналу є ключовим компонентом, що впливає на успішність і конкурентоспроможність організації. Це процес, який передбачає систематичний аналіз, вимірювання та оцінку якостей, знань і навичок працівників, а також їхніх результатів праці. З метою оптимізації управлінських рішень, цей процес стає важливим елементом стратегічного планування розвитку підприємств.

Оцінювання персоналу допомагає виявити потенціал і здібності співробітників, визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також надати зворотний зв'язок, що сприяє професійному розвитку. Правильна система оцінювання дозволяє не лише підвищити ефективність роботи працівників, але й забезпечити адаптацію організації до змінюваних умов зовнішнього середовища, що має вирішальне значення в умовах високої конкурентоспроможності.

Важливо зазначити, що оцінювання персоналу не є одноразовим процесом, а передбачає постійний моніторинг та аналіз. Це дає змогу організації оперативно реагувати на зміни, коригувати стратегії управління та розвивати компетенції працівників відповідно до потреб бізнесу.

Таким чином, оцінювання персоналу не лише забезпечує ресурсами для прийняття управлінських рішень, а й сприяє формуванню організаційної культури, підвищує моральний стан колективу і, зрештою, вплине на досягнення стратегічних цілей компанії.

Для розробки теоретичних, методологічних та практичних основ оцінювання працівників важливо чітко сформулювати дефініції основних термінів і зрозуміти їхню суть. Однією з поширених помилок у термінології управління персоналом є синонімічне використання термінів «оцінювання» та «оцінка».

Оцінювання – це процес збору інформації про досліджуваний об'єкт, її аналіз і формування висновків на цій основі. У цьому контексті оцінювання характеризує сам процес, тоді як оцінка є результатом цього процесу.

Оцінювання працівників визначається як процес вивчення та вимірювання певних професійно значущих характеристик або досягнень працівника (чи групи працівників) і порівняння їх з установленими критеріями (нормами, вимогами, стандартами, еталонами тощо). Це дозволяє визначити, наскільки працівник відповідає займаній посаді та яким є рівень його досягнень. Оцінювання також дає можливість з'ясувати потенціал працівників, що важливо для реалізації стратегії організації.

Оцінка в рамках оцінювання працівників пропонує числове (бал, коефіцієнт, ранг тощо), буквене чи описове представлення результатів оцінювання рівня розвитку певних характеристик працівника або результатів його трудової діяльності. Рівень розвитку характеристик визначається шляхом порівняння з установленими вимогами та стандартами для конкретної посади відповідно до поточних і стратегічних цілей організації.

До характеристик, які підлягають оцінюванню, входять професійно значущі компетенції, знання, уміння, навички та особистісні якості.

Хоча оцінювання персоналу на підприємствах здійснювалося завжди, протягом певного часу цей процес залишався формальним і часто зводився до простої перевірки відповідності працівника займаній посаді. Формалізований підхід не забезпечував об'єктивної й корисної інформації про працівників. У сучасних умовах очевидно, що лише висококваліфіковані, талановиті та орієнтовані на розвиток працівники можуть забезпечити успіх підприємства.

Оцінювання забезпечує постійний моніторинг рівня знань і навичок працівників. Сучасний бізнес активно використовує можливості кіберпростору й цифрових технологій, що призводить до розширення меж ведення бізнесу та впровадження нових технологій. Тому не дивно, що сучасний світ характеризується динамічними змінами у вимогах до професійних знань і навичок працівників. Регулярний моніторинг

відповідності професійних знань працівників актуальним вимогам забезпечує своєчасне оновлення знань, що у свою чергу сприяє успішному розвитку підприємства. Інформація, що отримується в ході моніторингу, служить основою для формування програми розвитку персоналу, оскільки керівництво та співробітники кадрової служби мають дані про актуальні потреби в навчанні.

Оцінювання дозволяє визначити пріоритети у витратах на навчання та забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів. На основі результатів моніторингу знань і навичок персоналу підприємство здійснює фінансування навчання з адресним (лише для тих працівників, які потребують оновлення чи здобуття нових професійних знань) і цільовим (чітко визначений перелік знань) підходом. Такий адресно-цільовий метод підвищує ефективність інвестицій у людський капітал.

Оцінювання також дозволяє виявити професійний потенціал працівників. Кожен співробітник володіє знаннями, навичками, талантами та здібностями, які можуть бути як природними, так і набутих протягом життя. Виявлення невикористаних можливостей працівників покращує ефективність використання людських ресурсів підприємства і сприяє вирішенню стратегічних завдань у майбутньому.

Цей процес є основою для формування кадрового резерву та ротації персоналу. Рух персоналу – це об’єктивна реальність, оскільки працівники можуть залишати компанію з різних причин, отримувати підвищення або бути переведеними в інші підрозділи. Виявлення потенційних можливостей у працівників дозволяє сформувати резерв співробітників для заповнення вакантних посад. Урахування потенціалу та інтересів працівників є основою раціональної розстановки та ротації кадрів. Використання внутрішніх людських ресурсів для вирішення кадрових питань зменшує витрати на пошук, навчання та адаптацію нових співробітників. Просування персоналу та заповнення вакантних посад, особливо керівних, з числа власних працівників підвищує їхню мотивацію та лояльність до компанії.

Оцінювання також надає важливу інформацію про результати діяльності працівників. У процесі щоденної роботи можуть виникати ситуації, коли з різних причин працівники не досягають запланованих показників. Своєчасне реагування на такі випадки та коригування дій сприяє вирішенню стратегічних завдань.

Крім цього, оцінювання мотивує працівників. Результати оцінювання є важливим джерелом інформації для перегляду посадових окладів і системи преміювання. Усвідомлення того, що їхні досягнення не залишаються без уваги керівництва і впливають на розмір винагороди, стимулює працівників до професійного розвитку та досягнення поставлених цілей і запланованих показників.

Оцінювання відіграє важливу роль у донесенні до працівників поточних цілей і стратегічних орієнтирів. Вимоги, встановлені підприємством під час оцінювання їх діяльності, відображають значення кожного співробітника в досягненні стратегічних цілей і допомагають їм усвідомити свої завдання та критерії ефективності їх виконання.

Оцінювання забезпечує якісний зворотний зв’язок, надаючи керівництву інформацію, корисну для вдосконалення організаційних взаємозв'язків, системи делегування повноважень, розподілу та кооперації праці, а також напрямів поліпшення результатів діяльності. Цей процес здатний діагностувати соціально-психологічний климат у колективі, а також рівень лояльності та залученості персоналу. Результати оцінювання слугують джерелом інформації про ефективність кадрової політики, системи матеріальної та нематеріальної мотивації.

Оцінювання, безумовно, може викликати стрес у працівників. Таке ставлення часто формується ще в шкільні та студентські роки. Одним з важливих завдань HR-менеджера є проведення роз’яснювальної роботи щодо важливості та переваг оцінювання для співробітників.

Цінність оцінювання для працівників полягає у наступному:

- Це допомагає їм чітко усвідомити стратегічні цілі та поточні завдання.

- Оцінювання надає зрозумілі критерії для оцінки результатів праці та ефективності трудової діяльності.
- Воно виявляє можливості для професійного розвитку та кар’єрного зростання.
- Оцінювання обґрунтовує актуальні потреби в навчанні.
- Діагностує соціально-психологічні труднощі (як індивідуальні, так і колективні).
- Дає можливість отримати справедливу винагороду за досягнуті результати.
- Забезпечує зворотний зв’язок «керівник – підлеглий».

Проте, щоб керівництво підприємства та працівники змогли отримати ці переваги, необхідно ефективно організувати процедуру оцінювання.

Існує два основних види оцінювання працівників: самооцінювання та зовнішнє оцінювання. Процес самооцінювання відбувається постійно в нашій підсвідомості та формує на особистісному рівні уявлення про власні ідеали, прийнятні моделі та реальний стан справ.

Кожна людина має власне, не завжди об'єктивне уявлення про себе. Практика оцінювання працівників демонструє, що можуть бути як завищені, так і занижені самооцінки. Поєднання самооцінювання з зовнішнім оцінюванням дозволяє виявити суб'єктивність сприйняття працівником своїх особистісних і ділових якостей, поведінки та результатів діяльності.

Зовнішнє оцінювання може проводитися керівником, колегами або навіть споживачами продукції. Комбінування оцінок з різних джерел дає можливість максимально об'єктивно з'ясувати характеристики, якості та результати роботи працівника. Це обумовлено тим, що така оцінка об'єднує результати аналізу відповідності індивідуальних досягнень встановленим критеріям, модель поведінки корпоративним цінностям, соціальній значущості праці та ставленню колективу до дій і результатів співробітника.

Працівники прагнуть до позитивної оцінки своєї діяльності. Зовнішнє оцінювання задовольняє природне бажання людей демонструвати та

отримувати визнання своїх досягнень. Таким чином, зовнішнє оцінювання виступає як елемент мотивації персоналу та стимулює професійний розвиток.

Самооцінка і зовнішнє оцінювання мають соціально-економічне значення, але для забезпечення об'єктивного оцінювання працівника (або групи працівників) важливо їх поєднувати.

Сьогодні оцінювання працівників є невід'ємною частиною процесу прийняття управлінських рішень для керівників підприємств. Це особливо стосується питань кадрового планування, навчання, формування резерву для заповнення вакантних посад, кар'єрного планування та мотивації співробітників. Без ретельно організованої процедури оцінювання неможливо виявити у працівників ті компетенції, які необхідні для досягнення корпоративних цілей. Саме тому оцінювання займає одне з ключових місць у системі управління персоналом.

Взаємозв’язки оцінювання працівників:

- Планування персоналу: Планування потреби в кадрах, необхідних для досягнення цілей підприємства, має враховувати наявні людські ресурси. Оцінювання працівників є джерелом інформації про кількісний та якісний склад персоналу, а також потенційні можливості співробітників.
- Добір персоналу: Процес добору кандидатів на вакантні посади базується на результатах оцінювання відповідності рівня розвитку професійно важливих характеристик кандидатів з вимогами посади і корпоративними цінностями підприємства. Оцінюється відповідність рівня освіти, кваліфікації, досвіду роботи, ключових компетенцій, а також індивідуально-особистісних характеристик.
- Адаптація персоналу: Адаптація є процесом взаємного пристосування працівника та організації. Оцінювання працівників на початку їх роботи в компанії дозволяє встановити, наскільки успішно проходить процес адаптації. Оцінюючи дані про ділові та особистісні характеристики, HR-менеджер може визначити прогрес працівника в період адаптації.

Результати оцінювання в цей час є своєрідним показником якості добору працівників.

- Розвиток персоналу: Оцінювання працівників є важливим інструментом для визначення потреб у навчанні та розробки планів і програм розвитку персоналу. Під час оцінювання встановлюються цільові групи або окремі співробітники, які потребують оновлення чи розширення професійних знань, предмет навчання (наприклад, освоєння нового програмного забезпечення, знайомство з законодавчими змінами, вивчення іноземної мови) та терміни навчання, що враховується при розробці графіків. Також визначаються оптимальні форми і методи навчання, такі як дистанційне, індивідуальне або групове. За результатами оцінювання можна оцінити ефективність програм навчання.
- Управління процесами руху персоналу: в частині кадрових питань, як правило, економічно вигідніше та ефективніше використовувати власних співробітників, які вже знайомі зі специфікою підприємства. Оцінювання працівників є ключовим елементом управління рухом персоналу та прийняття кадрових рішень. На основі результатів оцінювання можуть прийматися рішення про зарахування співробітників до резерву для заповнення вакантних посад, професійне або посадове просування, переведення на інші робочі місця або посади, ротацію кадрів між структурними підрозділами, а також пониження в посаді чи звільнення.
- Мотивація персоналу: для кожної людини важливо отримувати відповідну винагороду за свою працю. Систематичне оцінювання результатів діяльності мотивує працівників працювати ефективніше та вдосконалювати свої професійні якості. Рішення про надання матеріальних або нематеріальних винагород приймається на основі результатів оцінювання тих працівників, які досягають поставлених цілей та ефективно вирішують завдання.

- Регламентація трудової діяльності: кожен працівник має чітко визначене коло обов'язків, завдань і відповідальності. Інформація, отримана під час оцінювання, може бути використана для коригування функцій, обов'язків, повноважень та відповідальності працівників. На основі результатів оцінювання можуть переглядатися вимоги, норми, стандарти та еталони для працівників, що дозволяє визначити міру досягнення поставлених цілей і запланованих результатів праці.

Необхідно звернути увагу на проблеми, які часто виникають на практиці й негативно впливають на об'єктивність і достовірність результатів оцінювання. Серед цих проблем можна виділити кілька основних:

1. Недостатня розробленість показників, методів і процедур оцінювання. Часто зустрічається помилка в неправильному виборі показників, коли відсутній тісний зв’язок між завданнями чи змістом роботи і змістом оцінювання.
2. Формальний підхід до процесу оцінювання. Це передусім проявляється у відсутності використання результатів оцінювання в управлінні персоналом. Інколи процедуру оцінювання проводять лише для підтримки співробітників у тонусі, аби мотивувати їх досягати цілей і підвищувати професіоналізм. Такий підхід є небажаним, оскільки компетентні працівники можуть сприймати формальність як недовіру, що демотивує їх.
3. Проблеми зі стандартами оцінювання. Ця проблема пов'язана з різним сприйняттям оцінок, які використовуються для визначення рівня прояву компетенцій у працівників. Різні керівники можуть мати різні вимоги до оцінювання певних якостей, що може призвести до непорозумінь. Відсутність описових шкал оцінювання не дозволяє адекватно оцінити рівень прояву компетенцій. Також існує проблема центральної тенденції, коли суб’єкти оцінювання схильні виставляти переважно середні оцінки.

4. Оцінювання з першого погляду. Ця проблема полягає в оцінюванні особи на основі первинного враження, що часто відбувається на етапі відбору кандидатів на вакантні посади.
5. Ефект ореола. Суть цієї проблеми полягає в оцінюванні людини на основі загального позитивного чи негативного враження, що може призвести до неправомірного узагальнення окремих характеристик працівника.
6. Атрибуція. Ця проблема виникає, коли суб’єкт оцінювання приписує людині як негативні, так і позитивні характеристики, якості або здібності, які він спостерігав у іншій особі, схожій на оцінюваного.
7. Проєкція. Проблема полягає в тому, що оцінюваному працівникові приписують наміри, характеристики та цінності оцінювача, що може спотворити результати оцінювання.
8. Ефект контраста. Ця проблема виникає, коли оцінка працівника завищується, якщо його оцінюють після середніх співробітників, або знижується, якщо його оцінюють після висококваліфікованих і результативних колег.
9. Упередженість може проявлятися в необ'єктивному підвищенні або зниженні оцінок для працівників, виходячи з їхнього віку, статі чи інших ознак.

Об'єктивність і достовірність оцінювання залежить, насамперед, від правильного вибору показників (змісту), методів і розробки ефективної процедури оцінювання.

Оцінювання працівників є складним творчим процесом, реалізація якого має свою специфіку в кожному підприємстві. Проте існують загальні принципи, дотримання яких допоможе забезпечити успішність цього процесу.

Оцінювання повинно базуватися на таких принципах:

- Обов'язковість для кожного члена трудового колективу.

- Диференційованість: для кожної професійної групи розробляється окрема процедура та показники оцінювання, які враховують специфіку праці.
- Систематичність та регулярність проведення.
- Усебічність та комплексність: працівників потрібно оцінювати за всіма значущими критеріями, необхідними для вирішення конкретних завдань.
- Прозорість й зрозумілість для всіх учасників оцінювання.
- Об'єктивність та неупередженість оцінок.
- Орієнтація на результат: результати оцінювання мають використовуватися для прийняття управлінських рішень.
- Відповідність поточним і стратегічним цілям підприємства.
- Рентабельність проведення: оцінювання є ресурсомістким процесом, тому результат має перевищувати витрати на його здійснення.

Оцінювання працівників є складною системою взаємопов’язаних елементів. Основні елементи системи оцінювання працівників наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Елементи системи оцінювання працівників [4, с. 45]

Оцінювання працівників – це процес аналізу і вимірювання професійно значущих характеристик або досягнень у професійної діяльності окремого працівника чи групи. Він передбачає порівняння цих характеристик із встановленими параметрами (нормами, вимогами, стандартами, еталонами тощо). Оцінювання дозволяє визначити ступінь відповідності працівника

займаній посаді та рівень досягнення очікуваних результатів. Крім того, результати оцінювання допомагають виявити невикористаний потенціал працівників, що є важливим для реалізації стратегічних цілей організації.

Оцінка в контексті оцінювання персоналу — це виражений у числовій (бал, коефіцієнт, ранг), буквеній чи описовій формах результат визначення рівня розвитку конкретних характеристик чи досягнень працівника. Рівень розвитку цих характеристик визначається шляхом їх порівняння з установленими вимогами, нормативами та стандартами для конкретної посади відповідно до поточних і стратегічних цілей організації.

До характеристик, які підлягають оцінюванню, належать професійно значущі компетенції, знання, уміння, навички та індивідуально-особистісні особливості.

Добре організована процедура оцінювання працівників є об'єктивним і достовірним джерелом інформації, корисним як для працівників, так і для підприємства. Водночас слід зазначити, що керівництво та працівники отримають вигоду від оцінювання лише за умови його ефективної організації.

Існують два види оцінювання працівників: самооцінювання та зовнішнє оцінювання. Обидва види мають соціально-економічну мету, проте лише їх поєднання може забезпечити об'єктивність оцінювання працівника чи групи працівників.

Сьогодні оцінювання працівників стало важливою складовою процесу прийняття управлінських рішень. Це особливо стосується кадрового планування, навчання персоналу, організації роботи з резервом для заповнення вакантних посад, кар'єрного планування та мотивації співробітників. Без добре організованої процедури оцінювання неможливо виявити у працівників ті компетенції, які потрібні для досягнення корпоративних цілей. Таким чином, оцінювання займає одне з ключових місць у системі управління персоналом підприємства.

Варто звернути увагу на проблеми, які часто виникають на практиці та негативно впливають на об'єктивність і достовірність результатів оцінювання.

Це включає погано розроблені показники, методи і процедури оцінювання, формальний підхід, труднощі зі стандартами оцінювання, оцінювання за першим враженням, ефект ореола, атрибуцію, проєкцію, ефект контраста і упередженість.

Оцінювання працівників є складною системою взаємопов'язаних елементів, яка включає зміст оцінювання, методи збору та обробки інформації, суб'єкт та об'єкт оцінювання, а також процедуру проведення. Тільки за умови належної уваги до кожного з цих елементів можна очікувати на ефективність та корисність оцінювання для організації і її персоналу.

Будь-які управлінські рішення базуються на певних цілях, що стосується й рішень у сфері управління персоналом. Перш ніж починати розробку показників оцінювання, методики, процедури, формування комісії та збору інформації про працівників, важливо чітко визначити цілі та завдання цього процесу. Необхідно відповісти на запитання: чому підприємство оцінюватиме працівників, яких результатів очікує досягти, як ці результати будуть використовуватися в управлінні персоналом і які рішення будуть ухвалені після завершення оцінювання.

Помилковим є підхід, коли спочатку розробляють зміст, методику та процедуру оцінювання, проводять оцінювання, а потім ухвалюють рішення про використання отриманих результатів. Такий підхід можливий лише в контексті комплексного підсумкового оцінювання, яке має на меті визначити відповідність працівника займаній посаді або професії. Комплексне підсумкове оцінювання, включаючи атестацію, може проводитися щорічно або раз на кілька років.

Однак у періоди між підсумковим оцінюванням постійно виникає потреба ухвалювати різні кадрові рішення. Наприклад, необхідно призначати працівників на вакантні керівні посади, направляти їх на стажування за кордоном, формувати команди для участі в проектах, виплачувати премії за результати успішної реалізації програм, призначати наставників для нових співробітників тощо. Прийняти об'єктивні та правильні рішення можливо

лише на основі грамотно організованого оцінювання. Тому розробка методичних підходів до оцінювання працівників повинна розпочинатися з чіткого визначення цілей і завдань, адже вибір показників, методів і процедур залежить від того, яким чином будуть використані результати оцінювання (табл.1.1).

Ціль можна визначити як бажаний результат або кінцевий стан, до якого прагне досягти певний суб'єкт: індивідуальний працівник, керівник, колектив, структурний підрозділ або підприємство в цілому.

Завдання ж відображають призначення процедури оцінювання. Це перелік питань чи проблем, які повинні бути вирішені в рамках цієї процедури. Відповідно, цілі мають концептуальний і загальний характер, тоді як завдання є конкретизованими і відображають сфери практичного використання результатів оцінювання працівників.

Таблиця 1.1

Методологічні засади формування цільових настанов системи оцінювання працівників

Чіткість та зрозумілість	Цілі та завдання повинні бути зрозумілі для всіх учасників процесу - як для власників, керівників і співробітників служби персоналу, так і для інших працівників, які братимуть участь в оцінюванні.
Орієнтація на результат	Цілі та завдання повинні бути спрямовані на досягнення конкретних рішень, які будуть ухвалені після завершення процедури оцінювання.
Вимірюваність	Цілі та завдання мають бути формулювані у спосіб, що дозволяє їх конкретизувати через певні показники оцінювання, які характеризують результати, необхідні для прийняття кадрових рішень.
Реалістичність	Цілі та завдання повинні бути досяжними з огляду на наявні ресурси, включаючи кваліфікованих фахівців та ресурси для розробки відповідних інструментів, методичних матеріалів і процедур оцінювання.
Часовий аспект	Важливо враховувати часові рамки для формулювання цілей і завдань, зокрема періодичність оцінювання. Якщо підприємство проводить лише комплексне підсумкове оцінювання раз на два роки, завдання розробки ефективної системи преміювання працівників за поточні результати можуть бути нереалістичними, навіть якщо є відповідні інструменти та методики.

Диференційованість	Цілі та завдання можуть бути адаптованими для різних категорій і професійних груп працівників, що робить їх специфічними для кожної з цих груп.

Правильне формулювання цілей і завдань оцінювання працівників є важливим етапом, що визначає ефективність цього процесу. Чіткість і зрозумілість стилю комунікації забезпечують усім учасникам розуміння формату оцінювання. Спрямованість на досягнення конкретних результатів допомагає сфокусувати увагу на практичних рішеннях після оцінювання. Вимірюваність показників дає змогу об'єктивно оцінити досягнення, тоді як реалістичність завдань забезпечує їх здійсненість у рамках доступних ресурсів.

Не менш важливим є врахування часових аспектів формулювання цілей, адже періодичність оцінки впливає на можливість оперативного реагування на зміни в роботі працівників. Належна диференційованість завдань, що враховує специфіку різних професійних груп, сприяє індивідуалізації підходів до оцінювання.

Загалом дотримання цих принципів дозволяє створити максимально ефективну систему оцінювання, що позитивно вплине на розвиток персоналу та досягнення корпоративних цілей.

При прийнятті рішення про оцінювання працівників важливо пам’ятати, що процедура не повинна бути спрямована лише на виявлення минулих успіхів (досягнень і сильних сторін) або проблем (недоліків і помилок), а, насамперед, на визначення шляхів покращення їхньої трудової діяльності в майбутньому, збільшення продуктивності та повнішого використання потенціалу, розвитку важливих професійних компетенцій.

Не менш важливо, щоб співробітники розуміли, що оцінювання проводиться з метою підтримки їх у реалізації свого потенціалу і розвитку в професійному, особистісному та кар’єрному напрямках. Це має сприяти підвищенню їхньої впевненості у власних можливостях. Оцінювання не повинно сприйматися як форма покарання, примусу чи формальності, що є

неефективним витрачанням часу. Лише в такому разі процес оцінювання матиме позитивні наслідки, сприятиме успішному розвитку підприємства та досягненню корпоративних цілей.

Щодо предмета оцінювання, його слід розглядати як складову частину об'єкта, рівень розвитку (наявність, прояв) якої потрібно діагностувати для досягнення поставлених завдань, цілей і ухвалення відповідних кадрових рішень.

Співвідношення та взаємозв'язок об'єкта, предмета, змісту, показників і критеріїв оцінювання представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Взаємозв'язок та співвідношення об'єкта, предмета, змісту, показників і критеріїв оцінювання

При розробці показників оцінювання слід враховувати такі вимоги:

- Відповідність цілям і завданням оцінювання.
- Відповідність вимогам посади (професії).
- Охоплення всіх істотних аспектів роботи, пов'язаних зі складністю обов'язків, вимогами до працівників (рівень кваліфікації, компетентності, мотивованості, лояльності тощо), а також цілями й очікуваними результатами роботи (ключовими показниками діяльності).

- Можливість кількісного вимірювання показників.
- Здатність порівнювати показники оцінювання з даними попередніх періодів та з досягненнями інших працівників.
- Наявність необхідної інформації для виставлення відповідних оцінок. Наприклад, якщо керівник, який оцінює підлеглих, не володіє інформацією про організацію їхньої роботи, а лише контролює результати, то не доцільно оцінювати працівників за показником «організація роботи».
- Однозначність сприйняття показників, як суб’єктом (тим, хто оцінює), так і об’єктом (тим, кого оцінюють). Важливо, щоб усі учасники знали, що саме вкладається в певний показник, як це відображається в роботі, ставленні до завдань, колег, клієнтів, підприємства і якою має бути поведінка працівника.
- Можливість диференціації (ранжування) працівників за відповідним показником. Наприклад, працівники, які обслуговують клієнтів, повинні дотримуватися внутрішніх трудових правил і своєчасно приходити на роботу. Тому одним з основних показників оцінювання може бути «відсутність запізнень на роботу». Однак, якщо запізнення відбуваються рідко, залежать від об'єктивних обставин і працівники завжди попереджають керівника, то за цим показником неможливо ефективно диференціювати працівників. Використання такого показника може ускладнити процес оцінювання і не вплине на прийняття кадрових рішень.

Слід пам'ятати, що показники оцінювання повинні охоплювати найважливіші аспекти роботи та характеристики працівників для різних категорій і професійних груп. Результати діагностики цих показників дадуть змогу ухвалити необхідні кадрові рішення. Це вимагає ретельного формулювання змісту оцінювання персоналу.

Етапи розроблення змісту оцінювання наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Етапи розроблення змісту оцінювання

Визначення груп посад (професій) за певними ознаками

На першому етапі необхідно виділити групи посад, для яких буде розроблено єдиний набір показників оцінювання. Ознаки, за якими можна класифікувати ці групи, включають:

- Категорія персоналу: показники розробляються окремо для керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців і робітників.
- Рівень ієрархії в управлінській структурі: ця ознака стосується керівників; зміст оцінювання формулюється окремо для керівників різних рівнів — вищого, середнього і нижчого.
- Посада та професія: показники розробляються окремо для різних посад і професій.
- Рівень кваліфікації: при формуванні змісту оцінювання враховуються не лише специфіка посади та професії, але й рівень складності виконуваних завдань, включаючи категорію чи ранг для професіоналів та фахівців (провідний, I категорії, II категорії, безкатегорійні, старший, молодший), а також розряд для робітників.

Слід зазначити, що найбільш поширеним підходом до розробки показників оцінювання персоналу є врахування категорії, рівня ієрархії в

управлінській структурі та посади (професії). Хоча врахування рівня кваліфікації підвищує об’єктивність і якість оцінювання, це також потребує більше часу та трудових зусиль.

Важливо пам'ятати, що універсального списку показників не існує, оскільки він залежить від багатьох чинників, зокрема:

- Цілей і завдань оцінювання персоналу.

- Специфіки підприємства в цілому та кожної посаді (професії) окремо.

- Корпоративної культури підприємства.

- Соціально-психологічного клімату, рівня довіри підлеглих до керівників тощо.

Список показників для відповідних груп посад (професій) формується на основі аналізу робіт.

Аналіз роботи являє собою комплекс заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи, а також умов для її ефективного виконання. Він дозволяє зрозуміти зміст, процедури, операції та методи виконання, а також функції, обов’язки та характеристики працівника (знання, вміння, навички, здібності тощо) і особливості його поведінки, необхідні для ефективного виконання завдань. Таким чином, аналіз роботи може бути орієнтований як на завдання (визначення функцій, обов’язків, відповідальності і методів виконання), так і на працівника (з’ясування характеристик працівника та особливостей поведінки).

Етапи аналізу роботи візуалізовано на рис. 1.4.

При використанні інструмента аналізу робіт для формування змісту оцінювання основна мета цього аналізу полягає в з’ясуванні особливостей поведінки працівника, його індивідуально-особистісних характеристик, знань, умінь та компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків.

На етапі збору та аналізу вихідної інформації важливо ретельно вивчити організаційну структуру підрозділу, технологічні картки та організаційні документи, які регламентують права, обов’язки та відповідальність

працівників (посадові та робочі інструкції, наявні описи робіт, професіограми тощо).

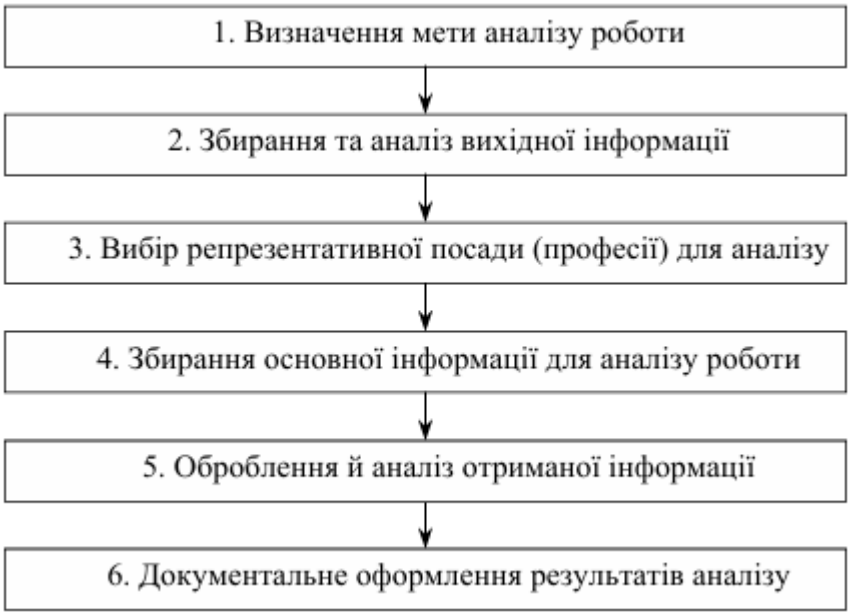


Рис. 1.4 Етапи аналізу роботи

Для однакових посад (професій) рекомендується проводити єдиний аналіз. Для цього слід вибрати посаду (професію), яка зазвичай вважається репрезентативною. На основі цієї посади проводиться аналіз роботи. Документи, розроблені за результатами аналізу репрезентативної посади, можуть бути скориговані та уточнені у процесі додаткових досліджень інших посад (професій).

Відповідальність за організаційне та документаційне забезпечення процедури збору інформації покладається на співробітників служби персоналу. Для отримання необхідної інформації створюють спеціальні документи: бланки, опитувальники або оцінні листи. Структура та зміст документів залежать від обраного методу збору інформації. На практиці застосовують такі методи, як інтерв'ювання, анкетування, спостереження, репертуарна сітка, метод критичних інцидентів та інші.

Отриману інформацію працівники служби персоналу обробляють і аналізують, зокрема використовуючи статистичні методи. Для спрощення

обробки великих обсягів даних використовуються комп’ютерні соціологічні програми.

На основі аналізу робіт розробляються відповідні документи. У контексті формування змісту оцінювання такими документами можуть бути: специфікація роботи, профіль посади, портрет ідеального працівника, кваліфікаційна карта та карта компетенцій.

Одним із ключових чинників, що впливають на зміст оцінювання, є цілі та завдання оцінювання. Розглянемо, як цілі та завдання впливають на вибір показників оцінювання персоналу.

Якщо підприємство прагне забезпечити об'єктивну диференціацію основної заробітної плати (посадових окладів і тарифних ставок), то зміст оцінювання повинен включати вимоги до рівня кваліфікації працівників, які займають відповідні посади та виконують роботу, а також показники оцінювання посад і робіт. До таких показників можуть входити характеристики змісту праці, її складності, новизни завдань і обов’язків, рівень відповідальності, самостійності в роботі, управлінні співробітниками, умови праці, рівень контактів, а також ціна помилки.

Коли визначається розмір премій, зміст оцінювання повинен включати показники, що відображають результати роботи працівника, структурного підрозділу чи підприємства в цілому, з обов’язковим урахуванням специфіки посад (професій).

Практика розробки системи преміювання має в своєму арсеналі різноманітні інструменти та підходи. Серед них найбільшу цінність становлять такі практичні інструменти, як система управління за цілями та система збалансованих показників, про які йтиметься далі.

При визначенні потреби в навчанні співробітників, формуванні підвищення кваліфікації, розробці навчальних програм та рекомендацій щодо вдосконалення методів роботи та управлінських процедур доцільно оцінювати як результати трудової діяльності, так і рівень розвитку індивідуально-особистісних характеристик, знань і компетенцій працівників. У цьому

процесі важливо провести ретельний аналіз кожної компетенції та досягнути відповідних робочих результатів, щоб виявити ті, що не відповідають встановленим нормам і вимогам, а також мають потенціал для покращення. Також необхідно враховувати можливість делегування складніших і відповідальніших завдань, участь у проєктних групах, впровадження нових технологій, методів і форм роботи.

Перевірка достовірності сформованих показників проводиться на основі експертного опитування осіб, які мають глибокі знання про специфіку діяльності організації та відповідних посад (професій).

Використання думки групи фахівців-експертів дозволяє компенсувати упередження оцінок окремих членів команди. Міркування групи експертів є більш надійними, ніж думка однієї особи, адже дві групи компетентних фахівців з більшою ймовірністю дадуть схожі відповіді на запитання, ніж двоє людей. Таким чином, основною перевагою експертного оцінювання є зменшення розбіжностей у думках та можливість отримання більш узагальненої позиції.

Виділяють індивідуальні та групові методи експертного оцінювання. Прикладом індивідуального методу є метод Дельфі, в якому експерти працюють окремо, щоб уникнути конформізму – зміни думки під впливом переконань чи адаптації до думок інших. Груповим прикладом є метод ПАТТЕРН, що передбачає, що експерти формулюють власні висновки після відкритого обговорення проблеми в групі.

Підготовка та проведення експертизи включає етапи, які представлені на рис. 1.5.



Рис. 1.5 Етапи підготовки та проведення експертизи

Експертне оцінювання є важливим інструментом для отримання об'єктивної та достовірної інформації в процесі прийняття управлінських рішень. Етапи, представлені на схемі, демонструють системний підхід до організації експертизи, починаючи з формулювання ідей та завершуючи аналізом зібраної інформації.

1. Розробка ідей експертизи є фундаментом для визначення цілей і завдань дистанційованого опитування, що забезпечує чітке орієнтування в процесі.
2. Формування групи експертів сприяє залученню різноманітних думок і досвіду, що підвищує якість оцінки і зменшує ризики упередження.
3. Вибір і формування групи експертів забезпечує залучення компетентних фахівців, які можуть надати різнобічну та обґрунтовану інформацію.
4. Аналіз та обробка отриманих даних є ключовим етапом, адже саме на основі цих результатів формуються рекомендації та приймаються рішення.

Таким чином, дотримання всіх етапів експертного оцінювання, обраних методик та інформаційної обробки дозволяє отримати надійні результати, які можуть суттєво вплинути на розвиток організації та її кадрові рішення.

1.2 Методи та інструменти оцінювання персоналу в сучасному менеджменті

Основні компоненти системи оцінювання персоналу – показники, методи збору та обробки інформації про працівників – залежать від різних чинників, зокрема:

- специфіки організації та посад (професій);
- цілей і завдань оцінювання працівників;
- наявності стратегічного планування;
- особливостей корпоративної культури;
- системи обліку результатів діяльності тощо.

Процедура оцінювання працівників спрямована на вирішення різних завдань: визначення відповідності працівника займаній посаді, ефективний розподіл завдань і обов’язків, покращення результатів роботи, присвоєння працівникам категорій, розрядів, грейдів, рангів чи класів, створення справедливої системи оплати праці, визначення напрямків розвитку працівників і планування кар'єри.

Важливо усвідомити, що не існує універсального підходу до оцінювання працівників. Формування набору показників, вибір методів і розробка процедур оцінювання не можуть бути однаково ефективними для всіх категорій персоналу та професійних груп, а також для різних завдань і кадрових рішень, не кажучи вже про різні підприємства.

Не зважаючи на відсутність універсального підходу, у співробітників служби персоналу та керівників повинні бути розроблені загальні моделі оцінювання працівників різних категорій і професійних груп. Для кожної професійної групи повинен бути сформований набір показників з

установленими коефіцієнтами вагомості, стандартами, шкалою оцінювання, визначеними суб'єктами оцінювання, а також документаційним забезпеченням процедури оцінювання та методами збору і обробки інформації про працівника. Ці моделі повинні враховувати специфіку підприємства, стратегію його розвитку та особливості корпоративної культури, а також специфіку відповідних посад (робіт).

Загальні моделі оцінювання працівників використовуються під час комплексного підсумкового оцінювання, зокрема у формі атестації, основне завдання якої –підтвердження відповідності працівників займаним посадам.

Загальні моделі оцінювання працівників можуть бути дуже корисними для співробітників служби персоналу та керівників, оскільки дозволяють швидко вирішувати різноманітні завдання, особливо термінові. До термінових завдань, які вимагають ухвалення рішень на основі оцінювання, відносяться:

- ухвалення рішень щодо направлення працівників у відрядження, на навчання або стажування, зокрема за кордон;
- визначення переможців конкурсів та змагань;
- призначення на вакантну посаду вищого рівня управління з числа співробітників компанії;
- призначення керівників проєктних груп або наставників для нових працівників;
- поповнення кадрового резерву в разі звільнення працівників;
- призначення відповідальних за організацію ділових зустрічей, круглих столів, конференцій та зборів трудового колективу;
- оцінка доцільності подальшої роботи працівника на відповідній посаді після закінчення випробувального терміну.

В залежності від поставлених цілей і завдань, співробітники служби персоналу можуть швидко адаптувати загальну модель, вибираючи з установленого набору показників найбільш релевантні для вирішення конкретних завдань і прийняття необхідних кадрових рішень. За потреби також можуть бути скориговані коефіцієнти вагомості показників, а також

переглянуті шкала та стандарти оцінювання з урахуванням різних ситуаційних факторів.

Залежність вибору показників від завдань оцінювання працівників наведено на рис. 1.6.



Рис. 1.6 Залежність вибору показників від завдань оцінювання працівників

Визначення завдань оцінювання працівників і показників, за якими відбувається це оцінювання, є критично важливим для забезпечення ефективності управління персоналом. Чітке формулювання завдань сприяє:

- Встановленню відповідності працівників посадам, що вони займають, що дозволяє уникнути невідповідностей у розподілі обов'язків.
- Покращенню результативності діяльності шляхом виявлення і усунення слабких ланок у виконанні завдань.
- Розробленню системи, що забезпечує справедливу оцінку нового персоналу та сприяє формуванню кадрового резерву.

Система показників, які характеризують результати праці, повинна регулярного переглядатися та коригуватися відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це дозволяє адаптувати оцінювання до нових умов розвитку підприємства, інновацій та ринкових змін, що в свою чергу сприяє підвищенню якісного рівня роботи персоналу та в цілому – успішності організації. Таким чином, регулярна адаптація системи оцінювання забезпечує її актуальність і ефективність у виконанні управлінських завдань.

Що стосується частоти оновлення методичного забезпечення і процедури оцінювання, то набір показників, особливо тих, що характеризують результати праці, слід періодично переглядати і при потребі коригувати у відповідності до змін в умовах внутрішнього і зовнішнього середовища. Коригування методичного забезпечення та процедури оцінювання необхідне під час зміни стратегії розвитку, реорганізації, реструктуризації або перепрофілювання підприємства, а також при впровадженні інновацій, змінах у законодавстві чи коливаннях на ринку.

Щоб ухвалити ефективні кадрові рішення, порівняти результати оцінювання різних працівників та відстежити їхні досягнення, керівники та співробітники HR повинні організувати комплексну оцінку працівників. Результати такої оцінки є важливим показником професійного зростання співробітників, їхніх успіхів та досягнень на підприємстві.

Комплексна оцінка проводиться регулярно, з певною періодичністю, наприклад, щороку чи раз на два роки. Частіше оцінювання, наприклад, кожні півроку, потребує значних зусиль – людських, фінансових і часових. Менша періодичність не дозволяє вчасно аналізувати зміни у роботі працівників, їхній поведінці, оцінювати прогрес кандидатів із кадрового резерву, виявляти проблеми та запобігати негативним наслідкам. Це також може вплинути на мотивацію найуспішніших співробітників, знижуючи їхню лояльність до підприємства.

Комплексні оцінки працівників включають показники, що характеризують:

- *працівника:* рівень кваліфікації, рівень розвитку професійнозначущих і корпоративних компетенцій та індивідуально-особистісних характеристик;

- *трудову діяльність*: результати праці, досягнення поставлених цілей;

- *поведінку*: додержання корпоративних норм, правил поведінки, трудового розпорядку тощо.

Якщо за результатами оцінювання спостерігається поступове поліпшення результатів праці та зростання рівня розвитку компетенцій, це свідчить про те, що працівник докладає зусиль, розвивається та прагне до професійного зростання і самоствердження. Зазвичай, такі працівники мають високий рівень мотивації, і їхні успіхи повинні бути визнані. Їх варто включати до кадрового резерву, довіряти виконання стратегічно важливих завдань, призначати керівниками проєктних груп і надавати більше повноважень для ухвалення рішень з можливістю підвищення у посаді.

Матеріальна винагорода також є важливою, включаючи підвищення посадового окладу, встановлення надбавок за професійну майстерність і досягнення, виплату премій і бонусів, а також надання додаткових соціальних благ.

Якщо ж за результатами оцінювання спостерігається погіршення в роботі (яке не пов'язане з новими цілями, зміною показників чи зовнішніми

факторами), зниження рівня компетенцій або порушення корпоративних правил, це може свідчити про емоційне вигорання і зниження мотивації працівника. В такому випадку важливо виявити причини демотивації та прийняти відповідні рішення. Наприклад, якщо працівник втрачає інтерес до роботи через відсутність можливостей для кар'єрного зростання, це можна вирішити переведенням на іншу посаду або розширенням обов'язків. Якщо зміни не призведуть до поліпшення, слід запропонувати працівникові задуматися про зміну місця роботи.

Для прийняття різних кадрових рішень, особливо якщо вони мають ґрунтуватися на порівнянні результатів оцінювання різних працівників, важливо розраховувати підсумкову (комплексну, інтегральну) оцінку. Підсумкова оцінка може бути розрахована у разі використання різних типів шкал:

- шкали оцінки рівня відповідності показника висунутим вимогам;
- якісне оцінювання рівня розвитку компетенцій (індивідуально-особистісних

  характеристик, знань, умінь, навичок);
- кількісна (балова) шкала.

При застосуванні шкали відповідності показника вимогам, підсумкова оцінка «відповідає вимогам» може бути надана працівнику лише в разі, якщо за всіма показниками він отримує оцінку «відповідає вимозі» або «перевищує вимогу».

Якщо за будь-яким показником працівник отримує оцінку «не відповідає вимозі», то загальну позитивну оцінку він не може отримати. Наприклад, для посади директора з управління персоналом встановлені такі кваліфікаційні вимоги: вища освіта відповідного напряму (магістр або спеціаліст); післядипломна освіта у сфері управління; стаж роботи на керівних посадах нижчого рівня: для магістра – не менше 2 років, для спеціаліста – не менше 3 років.

Якщо працівник має вищу освіту (магістр), післядипломну освіту в галузі управління та 4 роки досвіду роботи на посаді рекрутера, але не має досвіду роботи на керівних посадах нижчого рівня, ми не можемо визнати його таким, що відповідає вимогам посади.

При використанні якісної шкали оцінювання можна застосовувати кілька підходів для визначення підсумкового показника. Перший підхід базується на кількості отриманих оцінок за різними показниками. Якщо працівник отримав одну й ту ж оцінку за більшістю показників, його підсумкова оцінка має бути такою ж або відрізнятися не більше ніж на один пункт.

Другий підхід передбачає переведення якісних оцінок («добре», «відмінно», «високий рівень» тощо) у бали, при цьому кожному рівню прояву показника надається певна кількість балів. Підсумкову оцінку можна розрахувати згідно алгоритму, наведеного в випадку застосування кількісної (балової) шкали.

Найпростіший спосіб визначення підсумкової оцінки полягає в обчисленні загальної суми балів та середнього арифметичного значення.

Таблиця 1.2

Визначення підсумкових оцінок у разі використання якісної шкали

Компетенція	Результати оцінювання працівників			
	Коваленко О. Л.	Василенко О. О.	Панченко К. Т.	Кононенко С. Б.
Налагодження контактів	добрий	добрий	відмінний	відмінний
Вирішення конфліктів	відмінний	прийнятний	добрий	прийнятний
Стресостійкість	прийнятний	прийнятний	добрий	прийнятний
Ініціативність	добрий	прийнятний	відмінний	добрий
Робота в команді	добрий	добрий	прийнятний	добрий
Націленість на результат	добрий	відмінний	відмінний	добрий
Орієнтація на клієнта	відмінний	прийнятний	відмінний	прийнятний
Прийняття рішень	прийнятний	прийнятний	добрий	добрий
Орієнтація на професійне зростання	добрий	прийнятний	добрий	прийнятний
Організованість	прийнятний	відмінний	відмінний	добрий
Підсумкова оцінка	*добрий*	*прийнятний*	*відмінний*	*добрий*

Приклад визначення підсумкових оцінок відповідно до другого підходу наведено в таблиці 1.3. Цей підхід є більш точним у порівнянні з першим, оскільки на підсумкову оцінку впливають і кількість, і значення оцінок, які отримані на рівнях нижче та вище підсумкового.

Найточнішу підсумкову оцінку можна отримати при використанні кількісної (балової) шкали. У цьому випадку підсумкові оцінки можуть бути розраховані різними способами, в залежності від одиниць виміру показників і шкали оцінювання.

Якщо показники мають однакові одиниці виміру та використовується шкала з однаковою кількістю рівнів (градацій), підсумкову оцінку можна визначити за формулою.

$$О_{\text{підсумок}} = \sum_{i=0}^{n} О_i * a_i \qquad (1.1)$$

де Оі – оцінка за і-м показником;

αі – коефіцієнт вагомості і-го показника;

n – кількість показників.

Таблиця 1.3

Визначення підсумкових оцінок у разі використання якісної шкали [3, С 35]

Компетенція	Результати оцінювання працівників							
	Коваленко О. Л.		Василенко О. О.		Панченко К. Т.		Кононенко С. Б.	
	якісна оцінка	балів	якісна оцінка	балів	якісна оцінка	балів	якісна оцінка	балів
Налагодження контактів	добрий	3	добрий	3	відмінний	4	відмінний	4
Вирішення конфліктів	відмінний	4	прийнятний	2	добрий	3	прийнятний	2
Стресо-стійкість	прийнятний	2	прийнятний	2	добрий	3	прийнятний	2
Ініціатив-ність	добрий	3	прийнятний	2	відмінний	4	добрий	3
Робота в команді	добрий	3	добрий	3	прийнятний	2	добрий	3
Націленість на результат	добрий	3	відмінний	4	відмінний	4	добрий	3
Орієнтація на клієнта	відмінний	4	прийнятний	2	відмінний	4	прийнятний	2
Прийняття рішень	прийнятний	2	прийнятний	2	добрий	3	добрий	3
Орієнтація на професійне зростання	добрий	3	прийнятний	2	добрий	3	прийнятний	2
Організо-ваність	прийнятний	2	відмінний	4	відмінний	4	добрий	3
Підсумкова оцінка	—	*2,9*	—	*2,6*	—	*3,4*	—	*2,7*

В таблиці 1.3 представлені результати оцінювання працівників за різними компетенціями, такими як "Налагодження контактів", "Вирішення конфліктів", "Стресостійкість", "Ініціативність" та інші.

Загалом, оцінки коливаються від "відмінно" до "прийнятно", що вказує на різний рівень компетентності співробітників у зазначених сферах.

Підсумкова оцінка для кожного працівника є середньою, що також демонструє їх загальний потенціал та здатність до виконання поставлених завдань. Для покращення результатів рекомендується зосередитися на тих компетенціях, які отримали нижчі оцінки, шляхом відповідного навчання або підтримки.

Ці дані можуть стати основою для подальшого розвитку працівників та підвищення загальної ефективності команди.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД"

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД»

Об’єктом практичного дослідження в роботі виступило підприємство Товариство з обмеженою відповідальність «ЗОЛОЧІВАГРОБУД».

Організація ТзОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" зареєстрована 06.03.2000 за юридичною адресою Україна, 34550, Львівська обл., Золочівський р-н, місто Золочів, вул. Вокзальна, будинок 56А. Керівником організації є Барабаш Йосип Петрович.

Основним напрямом підприємницької діяльності ТзОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" на момент проведення дослідження є:

- 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва,
- 23.32 Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини,
- 08.12 Добування піску, гравію, глин і каоліну
- 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Місією ТзОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" є надання якісних та інноваційних рішень у сфері агробізнесу та будівництва, спрямованих на задоволення потреб клієнтів, підтримку розвитку сільськогосподарського сектора та створення комфортного життєвого простору.

ТзОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" реалізувало безліч проєктів будівництва, в тому числі: заклади охорони здоров’я, школи, садочки, житлові будинки, споруди комунальної та критичної інфраструктури, парки, благоустрій та

інше. Безліч реалізованих проектів в рамках президентської програми «Велике будівництво».

ТзОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" спроможне на сьогоднішній день забезпечити реалізацію інфраструктурних проєктів для внутрішньо-переміщених осіб, маючи на своїй базі виробничі, технічні, проектні та інші відділи, які необхідні для якісного та швидкого виконання будівельних робіт.

Облікова чисельність працівників ТзОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" на початок 2025 р. складає 118 осіб. Організаційна структура управління підприємством наведена на рис.2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура фірми ТзОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД"

Організаційна структура управління підприємством є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективне управління проектами та координацію діяльності різних відділів ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД".

Контроль за діяльністю директора ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" здійснює ревізійна комісія, яка складає висновок по щорічних звітах та балансах.

У структурі компанії можна виділити наступні організаційні підрозділи:

1. Виробничий відділ, відповідає за безпосереднє виконання будівельних робіт, координацію робітників на об'єктах, контроль якості виконаних робіт. Виробничий відділ також займається плануванням робіт і розподілом ресурсів. Кількість працівників: 50 осіб.
2. Відділ проектування та інженерії, розробка проектної документації, здійснення інженерних розрахунків, підготовка технічних завдань для виконання будівельних робіт, а також супровід проектів на всіх етапах їх реалізації. Кількість працівників: 15 осіб.
3. Фінансовий відділ, управління фінансовими потоками, складання бюджетів, фінансовий аналіз, статистика та звітність, контроль за витратами та доходами. Кількість працівників: 5 осіб.
4. Відділ закупівель, забезпечення підприємства необхідними матеріалами, обробка замовлень, ведення переговорів з постачальниками, контроль якості сировини та матеріалів. Кількість працівників: 4 особи.
5. Відділ кадрів та адміністрації, набір і навчання персоналу, управління кадровими документами, планування робочого часу, мотивація та оцінка працівників. Цей відділ також відповідає за адміністративні питання, пов’язані з забезпеченням діяльності компанії. Кількість працівників: 4 особи.
6. Маркетинговий відділ, проведення маркетингових досліджень, розробка рекламних кампаній, просування послуг компанії на ринку, оцінка потреб замовників. Кількість працівників: 3 особи.
7. Технічний відділ, контроль технічного стану обладнання, організація технічного обслуговування, ведення обліку та планування технічних ресурсів. Кількість працівників: 3 особи.

Облікова чисельність працівників ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" на початок 2024 року складає 118 осіб, що дозволяє підприємству ефективно

виконувати різноманітні будівельні проекти та забезпечувати високу якість послуг.

Лінійно-функціональна структура дозволяє чітко визначити ролі та обов'язки кожного підрозділу, що сприяє злагодженій командній роботі. Кожен відділ взаємодіє з іншими в процесі виконання проектів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов та потреб клієнтів.

Масштаби господарської діяльності та тенденції розвитку ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" наведені в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові показники ефективності ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" у 2025-2023 рр.*

тис. грн.

Показники	Роки			2025 р. у % до 2023 рр.
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації продукції	387,3	130 794,9	68 703,1	177,4
Собівартість реалізованої продукції	597,9	125 263,1	65 714,4	109,9
Інші операційні доходи	-	-	-	-
Інші операційні витрати	1 021,8	1 556,2	1 080,3	105,7
Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування	4 767,6	3 975,6	1 908,4	40,0
Інші доходи	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	858,2	715,6	343,5	41,2
Чистий прибуток	3 909,4	3 260,0	1 564,9	42,3

*Примітка. Узагальнено автором на основі даних підприємства

Аналіз ключових показників ефективності ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" за 2023-2025 роки свідчить про негативні тенденції в господарській діяльності підприємства, незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації продукції (на 177,4% у 2025 році в порівнянні з 2023 роком).

Зниження чистого прибутку до 1 564,9 тис. грн у 2025 році (42,3% від 2023 року) свідчить про серйозні проблеми, які потребують термінового аналізу. Це може бути наслідком зростання собівартості та інших витрат.

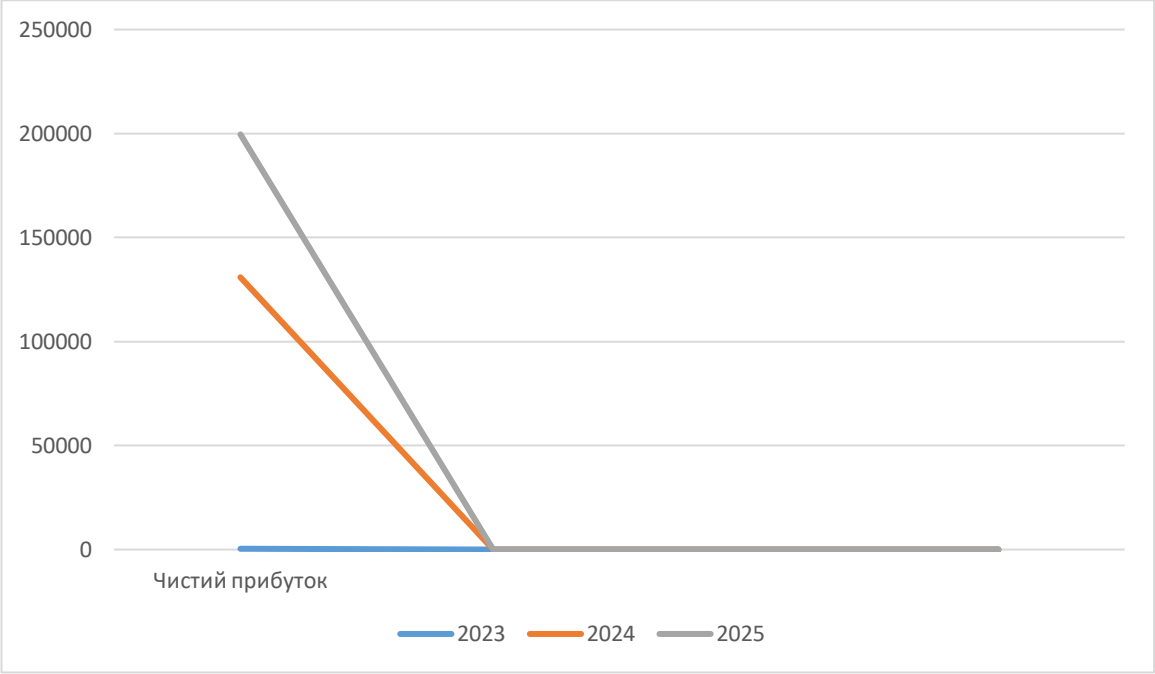


Рис. 2.2 Динаміка чистого прибутку ТОВ 'ЗОЛОЧІВАГРОБУД' за 2023-2025 роки

Аналіз динаміки чистого прибутку ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" за 2023-2025 роки рис. 2.2 свідчить про суттєве зменшення фінансових показників у даному періоді. У 2023 році компанія отримала прибуток у розмірі 3909,4 тис. грн, що відображає стабільну фінансову діяльність на початку досліджуваного періоду. Проте вже в 2024 році прибуток знизився до 3260,0 тис. грн, що вказує на можливі проблеми, такі як зниження попиту, зростання витрат, або несприятливі ринкові умови.

Подальше зменшення прибутку до 1564,9 тис. грн у 2025 році є тривожним знаком, який підкреслює потребу у терміновій реакції з боку керівництва компанії. Це може вимагати перегляду існуючих бізнес-процесів, впровадження нових стратегій для підвищення конкурентоспроможності та поліпшення фінансових показників.

Враховуючи тенденцію до зменшення прибутку, компанії слід вжити конкретних заходів для стабілізації фінансового стану, включаючи детальний аналіз причин втрат і пошук шляхів їх усунення. Дослідження може також

включати огляд ринку та вивчення можливостей для розширення бізнесу та підвищення ефективності.

Незважаючи на збільшення обсягів продажів, собівартість реалізованої продукції залишилася на високому рівні, що зумовило зниження фінансового результату від операційної діяльності до 40% від 2023 року.

Зростання інших операційних витрат свідчить про потребу в оптимізації витрат та огляді існуючих бізнес-процесів.

Таким чином, для стабілізації та покращення фінансових показників ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" необхідно провести комплексний аналіз витрат і дохідних джерел, знайти ефективні рішення для зменшення собівартості та підвищення прибутковості. Впровадження нових стратегій управління та оптимізація процесів стане ключовим фактором у відновленні фінансової стабільності підприємства.

Ефективність господарської діяльності ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" доцільно оцінити на підставі аналізу фінансових показників діяльності. Важливим аспектом оцінки ефективності використання основних засобів підприємства є аналіз показників їх стану (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Стан та оцінка ефективності основних фондів ТОВ “ЗОЛОЧІВАГРОБУД”

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025/ 2023 рр.,%
Прибуток (збиток), тис. грн.	3 909,4	3 260,0	1 564,9	40,0
Первісна вартість, тис. грн.	5 093,6	6 632,4	10 158,2	199,4
Знос, тис. грн.	2 664,6	2 529,9	3 734,0	140,1
Залишкова вартість, тис. грн.	3 734,8	4 689,2	3 834,5	102,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2 429,0	4 102,5	6 424,2	264,5
Коефіцієнт зносу, %	52,3	38,1	36,8	70,3
Коефіцієнт придатності, %	47,7	61,8	63,2	132,5
Фондорентабельність, %	104,7	79,5	24,3	23,2

Аналіз ключових показників ефективності ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" за 2023-2025 роки свідчить про негативні тенденції в господарській діяльності підприємства, незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації продукції на 177,4% у 2025 році в порівнянні з 2023 роком.

Зменшення чистого прибутку до 1 564,9 тис. грн у 2025 році, що становить лише 42,3% від показників 2023 року, вказує на серйозні проблеми, які потребують термінового аналізу. Це може бути наслідком зростання собівартості та інших витрат. Хоча обсяги продажів зросли, собівартість реалізованої продукції залишилася на високому рівні, що спричинило зниження фінансового результату від операційної діяльності до 40% в порівнянні з 2023 роком.

Зростання інших операційних витрат також свідчить про необхідність оптимізації витрат і огляду існуючих бізнес-процесів. Таким чином, для стабілізації та покращення фінансових показників підприємству необхідно провести комплексний аналіз витрат і дохідних джерел, знайти ефективні рішення для зменшення собівартості та підвищення прибутковості. Впровадження нових стратегій управління та оптимізація процесів стане ключовим фактором у відновленні фінансової стабільності ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД".

Для розрахунків використано такі формули:

- коефіцієнт зносу ($К_{зн}$):

$$К_{зн}=\frac{З_н}{В_п}\times 100\% \qquad (2.1)$$

де $З_н$ - сума зносу основних фондів (тис. грн.);

$В_п$ - первісна вартість основних фондів (тис.грн.).

- коефіцієнт придатності ($К_{пр}$):

$$К_{пр}=\frac{В_з}{В_п}\times 100\% \qquad (2.1)$$

де $В_з$ – залишкова вартість основних фондів.

- фондорентабельність (ФР):

$$ФР = \frac{П}{Ф} \times 100\%, \quad (2.3)$$

де П – прибуток , (тис.грн)

Ф – середньорічна вартість основних засобів (тис.грн.).

Важливим аналітичним показником фінансово-економічного стану підприємства є ефективність використання його основного капіталу. Для оцінки ефективності використання основного капіталу визначимо наступні показники: фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність та фондорентабельність за такими формулами:

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Обсяг реалізації}}{\text{Середньорічна вартість основного капіталу}} \quad (2.4)$$

$$\text{Фондомісткість} = \frac{\text{Середньорічна вартість основного капіталу}}{\text{Обсяг реалізації}} \quad (2.5)$$

$$\text{Фондоозброєність} = \frac{\text{Середньорічна вартість основного капіталу}}{\text{Чисельність працівників}} \quad (2.6).$$

Важливою умовою ефективності функціонування підприємства є оптимальна структура оборотних активів, а саме запасів сировини, матеріалів і готової продукції, палива, виробничого інвентаря і грошових ресурсів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності використання оборотних засобів ТОВ “ЗОЛОЧІВАГРОБУД”

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025/2023рр.,%
Обсяг реалізованої продукції (послуг), тис. грн	70 597,7	125 263,1	65 714,4	93,1
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2 429,0	4 102,5	6 424,2	26,5
Фондовіддача	29,1	30,5	10,2	35,1
Фондомісткість	0,03	0,04	0,09	28,1
Фондоозброєність	22,5	34,8	54,4	2,4

Аналіз представлених показників за 2023-2025 роки вказує на суттєві зміни в діяльності підприємства. Обсяг реалізованої продукції показує зростання в 2024 році, досягнувши 125 263,1 тис. грн, проте в 2025 році спостерігається суттєве зниження до 65 714,4 тис. грн. Це може свідчити про нестабільність попиту або проблеми в реалізації продукції. Середньорічна вартість основних засобів зростає з 2 429,0 тис. грн у 2023 році до 6 424,2 тис. грн у 2025 році, що може вказувати на значні інвестиції в оновлення або розширення виробничих потужностей. Фондовіддача зазнала певних коливань: з 29,1 у 2023 році до 30,5 у 2024 році, але потім різко знизилась до 10,2 у 2025 році. Це може вказувати на зниження ефективності використання основних засобів. Фондомісткість продемонструвала зростання, що говорить про підвищення матеріаломісткості продукції, це може потребувати аналізу для виявлення причин. Фондоозброєність зросла вдвічі, що свідчить про покращення рівня технологічного забезпечення виробництв.

Загалом, підприємству слід зосередитися на стабілізації обсягів реалізації продукції та покращенні ефективності використання основних засобів для досягнення сталого розвитку в майбутньому.

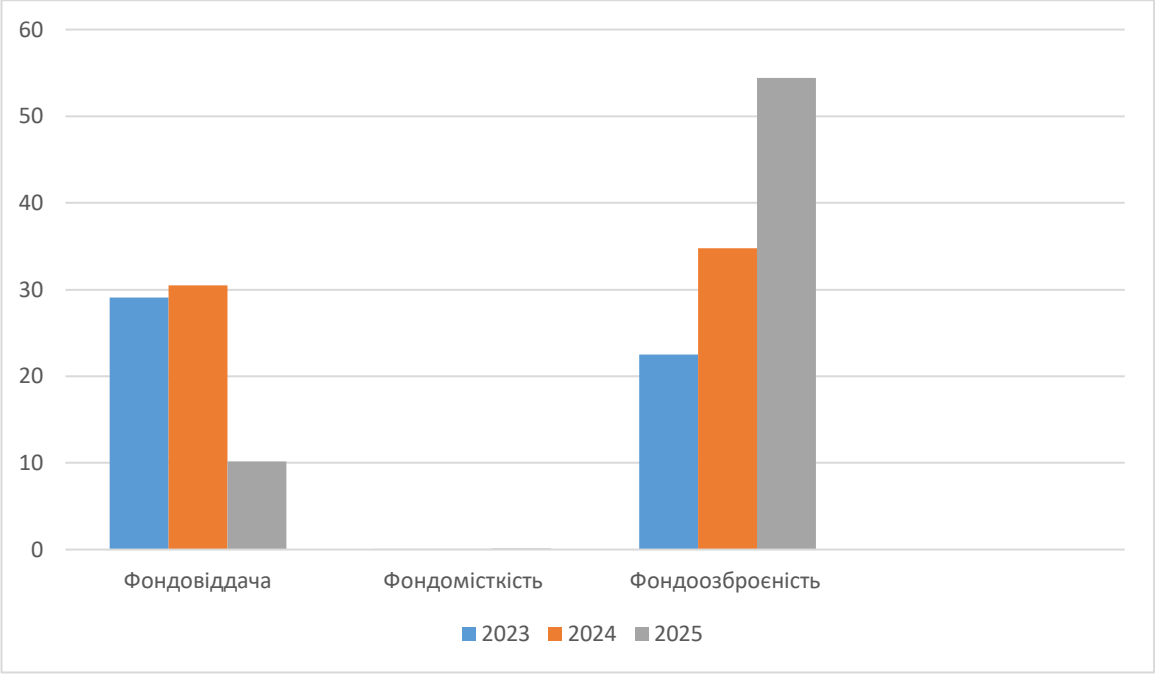


Рис. 2.3 Динаміка фондових показників за 2023-2025 роки

Рис.2.3 показує динаміку трьох ключових показників — фондовіддачі, фондомісткості та фондоозброєності за 2023-2025 роки:

1. Фондовіддача:
    - Зросла з 2023 до 2024 року, але у 2025 році спостерігається значне зниження. Це може свідчити про зменшення ефективності використання основних засобів, що потребує додаткового аналізу.
2. Фондомісткість:
    - Помітне зростання у 2025 році вказує на посилення матеріаломісткості продукції. Це може бути ознакою проблем в управлінні витратами або зміною технологічних процесів.
3. Фондоозброєність:
    - Має стабільне зростання, що свідчить про підвищення рівня технологічного забезпечення виробництва. Це позитивний сигнал, що може сприяти покращенню конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, відзначаємо необхідність зосередитися на поліпшенні показників фондовіддачі та фондомісткості, зберігаючи позитивну тенденцію в фондоозброєнні для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Однак, зовнішні фактори, такі як цінові коливання на ринках сировини, продовжують негативно впливати на загальну фондову доходність. Це вимагає більше зусиль для адаптації підприємства до нових умов.

Незважаючи на зниження фондовіддачі, позитивні зміни у фондомісткості та фондоозброєності свідчать про спроможність підприємства до подальшого розвитку. Для покращення показників фондовіддачі в майбутньому, підприємству слід зосередитися на оптимізації виробничих процесів, підвищенні ефективності використання ресурсів та активнішому залученні інвестицій.

2.2. Переваги та недоліки існуючих систем оцінювання персоналу ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД"

Оцінювання персоналу є невід'ємною частиною управління людськими ресурсами в кожному бізнесі, особливо в сучасних умовах, коли ефективність роботи команди безпосередньо впливає на успіх компанії. Для ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД", яке функціонує в динамічному середовищі будівництва та агробізнесу, системи оцінювання персоналу набувають особливої актуальності. Від високо кваліфікованих спеціалістів, здатних швидко адаптуватися до змінюваних умов, залежить не лише виконання проектів у встановлені терміни, але й загальний імідж підприємства.

Системи оцінювання персоналу дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони співробітників, визначати можливості для їхнього професійного розвитку та формувати дані для прийняття управлінських рішень. Ефективно реалізовані системи можуть значно підвищити мотивацію та залученість працівників, а також зменшити плинність кадрів, що є важливим фактором для стабільності та росту компанії.

Проте існуючі системи оцінювання не позбавлені недоліків. Неправильна реалізація або неадекватні критерії можуть призводити до демотивації працівників, зниження їхньої продуктивності та навіть конфліктів у колективі. Це створює додаткові виклики для управлінського персоналу, адже необхідно знайти баланс між об'єктивною оцінкою продуктивності та суб'єктивними чинниками, що також впливають на результати роботи.

В подальшому буде розглянуто переваги та недоліки систем оцінювання персоналу, які використовуються в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Аналіз цих аспектів дозволить не лише краще зрозуміти ефективність існуючих практик, але й виявити можливості для вдосконалення методів оцінювання, що в свою чергу сприятиме підвищенню загальної ефективності організації та досягненню її стратегічних цілей.

Оцінка персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами на підприємстві і відіграє важливу роль у його функціонуванні, особливо в умовах сучасного конкурентного середовища. У світі, де більшості компаній доводиться зіткнутися з постійно змінними умовами бізнесу, від швидкого розвитку технологій до зміни споживчих уподобань, ефективність команди працівників стає вирішальним фактором успіху.

Причини важливості оцінки персоналу:

1. Оптимізація продуктивності
    - Оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кожного співробітника. Це допомагає не лише оптимізувати робочі процеси, але й ефективно розподілити завдання відповідно до компетенцій працівників.
2. Розвиток і навчання
    - Системи оцінювання не лише виявляють проблемні місця, але й відкривають можливості для професійного розвитку.
3. Залучення і утримання талантів
    - Коли співробітники бачать, що їхні досягнення оцінюються, це підвищує їхню мотивацію та задоволеність від роботи.

4. Прийняття управлінських рішень
    - Дані, зібрані в процесі оцінювання, надають керівництву об'єктивну інформацію про стан справ у компанії.
5. Поліпшення корпоративної культури
    - Регулярне оцінювання персоналу може бути основою для побудови відкритої і чесної корпоративної культури.
6. Відповідність ринковим вимогам
    - У динамічному бізнес-середовищі, де потреби ринку можуть швидко змінюватися, системи оцінювання дозволяють адаптувати персонал до нових вимог.

Оцінка персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" є стратегічним інструментом, що впливає на всі аспекти управління компанією

На ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" існують кілька систем оцінювання персоналу, які використовуються для моніторингу і покращення ефективності працівників. Ось основні з них:

1. Система самооцінки (співробітники оцінюють свої досягнення і визначають області, в яких потребують поліпшення. Це сприяє розвитку самоусвідомлення і мотивації).

2. Регулярні атестації (проводяться періодичні оцінки (раз на півроку чи рік), які допомагають зрозуміти загальний внесок працівників у діяльність компанії).

3. Оцінка задоволеності співробітників (включає опитування щодо умов праці, керівництва та колективу, що дозволяє виявити проблеми в організації).

4. Аналіз прогресу в навчанні і розвитку (оцінює результати участі працівників у навчальних програмах та тренінгах, що допомагає виявити ефективність інвестицій у розвиток).

5. Система моніторингу виконання проектів (оцінює внесок кожного працівника в реалізацію конкретних проектів, визначаючи їхню продуктивність у рамках командної роботи).

Ці системи оцінювання допомагають ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" не лише моніторити та аналізувати продуктивність працівників, а й створювати умови для їхнього професійного розвитку та підвищення загальної ефективності компанії.

У ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" система оцінки будівельних бригад є однією з найважливіших складових менеджменту, адже безпосередньо впливає на успішність виконання проєктів і задоволеність клієнтів.

На підприємстві основною системою оцінки є система моніторингу виконання проектів. Ця система охоплює різні аспекти діяльності будівельних бригад, включаючи контроль термінів виконання, якість робіт, ефективність використання ресурсів, а також дотримання норм безпеки. Вона надає комплексну інформацію, яка дозволяє не лише вчасно виявляти та вирішувати проблеми, а й розробляти стратегії для покращення робочих процесів.

Завдяки своїй поширеності, ця система стала стандартом для оцінки ефективності діяльності будівельних бригад на підприємстві. Вона допомагає керівництву зібрати важливі дані, необхідні для прийняття вмотивованих управлінських рішень, що суттєво підвищує загальну продуктивність і конкурентоспроможність ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД".

Таблиця 2.4

Параметри системи моніторингу виконання проєктів в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД"

<table>
<tr><td colspan="2">Система моніторингу виконання проєктів</td></tr>
<tr><td>Оцінка виконання термінів (вимірювання того, чи будівельна бригада виконує заплановані етапи роботи у визначені строки).</td><td>Контроль якості робіт (оцінка відповідності виконаних робіт встановленим стандартам якості, що може включати внутрішній контроль і зовнішні перевірки).</td></tr>
<tr><td>Використання ресурсів (оцінка ефективності використання матеріалів, техніки та трудових ресурсів. Це може враховувати витрати на матеріали, кількість використаного обладнання та чисельність працівників).</td><td>Рівень безпеки (вимірювання дотримання норм безпеки на будівельному майданчику, включаючи кількість інцидентів та травм).</td></tr>
<tr><td colspan="2">Задоволеність клієнтів (вивчення відгуків замовників про якість виконаних робіт, що сприяє оцінці репутації бригади).</td></tr>
</table>

Система моніторингу виконання проєктів є критично важливою для оцінки будівельних бригад, оскільки вона дозволяє отримати об'єктивні дані про ефективність їхньої роботи, виявити проблемні області та оптимізувати процеси у майбутньому. Ця система є основою для прийняття управлінських рішень і забезпечення високих стандартів якості під час виконання будівельних проєктів.

Системи оцінювання персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" виконують важливу роль у відстеженні продуктивності працівників, їхнього професійного розвитку та встановленні стандартів якості. Далі буде представлено детальніший аналіз переваг і недоліків основних систем оцінювання, що застосовуються на підприємстві.

Таблиця 2.4

Переваги та недоліки систем оцінювання персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД"

Система самооцінки	Переваги: Підвищення мотивації: Співробітники отримують можливість усвідомити свої сильні та слабкі сторони, що сприяє самоусвідомленню. Залучення: Працівники відчувають себе більш залученими в процес прийняття рішень про свій розвиток.
	Недоліки: Суб'єктивність: Може призводити до перебільшення своїх досягнень та приховання недоліків. Труднощі з реалізацією: Деякі співробітники можуть не бути об'єктивними, що ускладнює реальний аналіз продуктивності.
Регулярні атестації	Переваги: Об'єктивність: Проводяться за визначеними критеріями та процедурами, що забезпечує однозначність оцінювання. Прозорість: Працівники знають, що їх оцінюють за конкретними показниками, що сприяє ясності очікувань.
	Недоліки: Стрес для працівників: Можуть викликати тривогу і стрес, що негативно впливає на продуктивність. Тривалість процесу: Часто атестації займають багато часу, що може відволікати від основної роботи.
	Переваги:

Оцінка задоволеності співробітників	Виявлення проблем: Допомагає виявити проблеми в колективі та умові праці, сприяючи оперативному їх вирішенню. Поліпшення корпоративної культури: Збір відгуків може призвести до покращення умов праці та клімату в колективі.
	Недоліки: Необ'єктивність відповідей: Працівники можуть не надати відверті відповіді через страх негативних наслідків. Не завжди ясні результати: Можуть виникати труднощі з інтерпретацією результатів опитувань.
Аналіз прогресу в навчанні і розвитку	Переваги: Оцінка ефективності навчання: Дозволяє визначити, які програми навчання приносять користь, а які потребують вдосконалення. Персоналізований підхід: Дозволяє індивідуально підходити до розвитку співробітників, враховуючи їхні потреби.
	Недоліки: Витрати на навчання: Потребує фінансових і часових ресурсів для організації навчальних програм. Недостатня реалізація: Навчання може не завжди мати практичне застосування у повсякденній роботі.

Аналіз основних систем оцінювання персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" демонструє, що кожна з них має свої переваги і недоліки. Важливо знаходити баланс між об'єктивністю оцінок і суб'єктивним сприйняттям, а також оптимізувати процеси для досягнення максимального ефекту від оцінювання. Це дозволить підвищити загальну ефективність організації і створити умови для професійного зростання працівників.

Таблиці 2.5

Стабільність персоналу та плинність кадрів

Показник	Значення / Зміна	Коментар
Зниження плинності кадрів	-15%	Порівняно 2024 рік із 2025 роком
Рівень задоволеності оцінюванням	85%	Працівники позитивно оцінюють регулярність та фідбек

Зниження плинності кадрів (табл. 2.5) на 15% свідчить про успішність впроваджених систем оцінювання та регулярного зворотного зв'язку, оскільки показує, що співробітники відчувають себе більш залученими та мотивованими. Це, в свою чергу, сприяє стабільності команди. У свою чергу, рівень задоволеності оцінюванням, що становить 85%, підкреслює позитивну оцінку з боку працівників щодо регулярності оцінювання їхньої роботи, що, безумовно, впливає на їхню лояльність до компанії.

Таблиці 2.6

Ефективність та продуктивність роботи

Показник	Зміна	Причина успіху
Загальна продуктивність працівників	+20%	Чіткий розподіл ролей та відповідальності
Вчасне виконання проектів	+30%	Дотримання встановлених термінів порівняно з минулим роком

Загальна продуктивність працівників зросла на 20%, що підтверджує позитивний вплив чіткого розподілу ролей і відповідальності. Це свідчить про те, що співробітники мають ясне уявлення про свої функції, що, в свою чергу, підвищує їхню продуктивність. Крім того, вчасне виконання проектів збільшилося на 30%, що вказує на покращення управлінських процесів. Дотримання термінів свідчить про підвищення ефективності командної роботи та покращення планування.

Таблиці 2.7

Соціально-психологічний клімат

Показник	Результат	Контекст
Покращення взаємодії з керівництвом	78%	Позитивні відгуки про умови праці та комунікацію
Загальний індекс задоволеності	+12%	Після впровадження атестацій та системи зворотного зв'язку

Покращення взаємодії з керівництвом досягло 78%, що демонструє успішність фокусу на комунікації й умовах праці. Це сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі та підвищує задоволеність працівників. Загальний індекс задоволеності зріс на 12%, що підтверджує успіх впровадження атестацій та зворотного зв'язку. Це, в свою чергу, вказує на позитивний вплив на моральний стан працівників і їхню зацікавленість у розвитку.

Таблиці 2.8

Розвиток та навчання персоналу

Показник	Рівень ефективності	Примітка
Ефективність навчальних програм	90 %	На основі feedback-опитувань працівників
Відповідність навчання задачам	Висока	Підвищення релевантності тренінгів робочим запитам

Ефективність навчальних програм на рівні 90% свідчить про те, що навчальні матеріали та методи відповідають потребам працівників, що підтверджує уважність компанії до індивідуальних прагнень співробітників у професійному зростанні. Висока відповідність навчання задачам вказує на те, що тренінги організовані таким чином, щоб прямо сприяти виконанню робочих обов'язків. Це забезпечує практичну користь від навчання та підвищує загальну продуктивність.

Впровадження систем оцінювання персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" продемонструвало значний позитивний вплив на стабільність кадрів, продуктивність працівників та загальний соціально-психологічний клімат в компанії. Зниження плинності кадрів на 15% і висока задоволеність оцінюванням (85%) свідчать про залученість працівників і їхню лояльність до компанії.

Зростання загальної продуктивності на 20% та вчасне виконання проектів, що збільшилося на 30%, підкреслюють ефективність управлінських процесів та ясність у розподілі ролей. Взаємодія з керівництвом покращилася до 78%, а загальний індекс задоволеності зріс на 12%, що свідчить про створення позитивної атмосфери в колективі.

Ефективність навчальних програм на рівні 90% підтверджує, що компанія враховує індивідуальні потреби працівників, забезпечуючи відповідність навчання їхнім робочим завданням. Це не лише підвищує професійне зростання, але і сприяє загальному покращенню продуктивності.

Таким чином, системи оцінювання персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" є стратегічним інструментом, що забезпечує стабільність, ефективність та розвиток організації. Рекомендовано продовжити вдосконалення цих систем, орієнтуючись на потреби працівників для підтримки високих стандартів роботи та задоволеності в колективі.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД"

3.1. Рекомендації щодо покращення систем оцінювання персоналу ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД"

Оцінювання персоналу є ключовим елементом ефективного управління людськими ресурсами, особливо в умовах сучасного динамічного ринку. У разі ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" зростання конкуренції та змінювані вимоги ринку роблять удосконалення систем оцінювання персоналу особливо актуальним. В умовах швидко розвитку бізнесу будівельної галузі важливо забезпечити не тільки стабільність, але й гнучкість у підходах до управління кадрами.

Впровадження систем оцінювання персоналу в компанії вже продемонструвало свої переваги, зокрема: підвищення мотивації, залученість співробітників, а також оптимізацію робочих процесів. Проте, в умовах постійних змін, важливо своєчасно адаптуватися та вдосконалювати ці системи, щоб забезпечити їхню ефективність та відповідність сучасним вимогам.

Для ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" особливо важливими є такі аспекти, як адаптація критеріїв оцінювання до специфіки роботи підприємства, врахування відгуків працівників та побудова прозорої системи зворотного зв'язку. Це дозволить створити не тільки конструктивну атмосферу в колективі, але і забезпечить комфортні умови для професійного розвитку.

Доцільно окреслити ключові рекомендації щодо покращення існуючих систем оцінювання персоналу. Основна мета цих рекомендацій – підвищити ефективність оцінювання, що, в свою чергу, призведе до зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів і покращення загального соціально-психологічного клімату в компанії. Виконання цих рекомендацій дозволить ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" зміцнити свої позиції на ринку та

підвищити свою конкурентоспроможність, адже від кваліфікованих і мотивованих працівників багато в чому залежить успіх організації.

Перспективи вдосконалення систем оцінювання персоналу реалізуються не лише в контексті оптимізації внутрішніх процесів, але й у відповідності до впливу зовнішніх факторів – ринкових тенденцій, технологічних нововведень і зміни споживчих потреб. Тому здійснення аналізу та реалізація рекомендацій стане важливим кроком у напрямку розвитку компанії та її людського капіталу.

Для ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД", яке активно працює в галузях будівництва, чітко налагоджена і ефективна система оцінювання є не лише важливим інструментом управління людськими ресурсами, але й запорукою досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах конкуренції, що посилюється, важливо мати можливість швидко адаптуватися до змінних умов ринку, надавати високоякісні послуги та підтримувати мотивацію власних працівників.

Системи оцінювання персоналу не лише відображають поточний стан колективу, а й формують основу для його розвитку. Вони дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони співробітників, встановлювати реалістичні цілі та створювати можливості для навчання і розвитку. Однак, для досягнення максимальної ефективності цих систем, необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на їх функціонування. Серед них: зміни в законодавстві, економічні умови, потреби клієнтів і технічний прогрес.

Випадки зниження продуктивності та підвищення плинності кадрів в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" свідчать про потребу у вдосконаленні існуючих підходів до оцінювання персоналу. Реалізація рекомендацій, наданих у цьому розділі, дозволить не лише підвищити мотивацію працівників, але й зменшити ризики, пов’язані з конфліктами в колективі, неадекватною оцінкою їх продуктивності та загальною невдоволеністю.

Кожна з рекомендацій, які ми пропонуємо для досліджуваного підприємства, виходить з аналізу поточної ситуації в ТОВ

"ЗОЛОЧІВАГРОБУД" та враховує специфіку бізнесу в умовах сучасного ринку. Впровадження таких підходів, як оптимізація процесу самооцінки, поліпшення регулярних атестацій, оцінка задоволеності співробітників, аналіз прогресу в навчанні та розвитку, а також впровадження сучасних технологій, сприятиме створенню цілісної та ефективної системи оцінювання, яка, у свою чергу, підвищить загальну продуктивність компанії.

Системи оцінювання повинні стати не лише формальним процесом, але й активним інструментом розвитку. Залучення співробітників до процесу оцінювання, створення відкритого зворотного зв'язку та надання можливостей для професійного зростання – все це не лише реалізує завдання управлінського контролю, але й формує мотивований та активний колектив.

Таким чином, у рамках цього підрозділу буде розглянуто конкретний набір рекомендацій, метою яких є підвищення ефективності систем оцінювання персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Кожна з запропонованих практик спрямована на врахування специфіки роботи підприємства, узгодження з його місією та стратегічними цілями, а також на забезпечення високої залученості співробітників у процеси, що відбуваються в компанії. Це, у свою чергу, сприятиме стабільному розвитку ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" у складних умовах ринку та зміцненню його успішності.

Покращення систем оцінювання персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" є критично важливим для розвитку компанії, підвищення продуктивності праці та стабільності колективу. Нижче наведено конкретні рекомендації, які ми розробили під час проведення нашого дослідження, що можуть бути реалізовані для удосконалення існуючих практик.

1. Оптимізація системи самооцінки.

Провести серію тренінгів, на яких співробітники ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" навчаться об'єктивно оцінювати свої здібності, досягнення та недоліки. Це допоможе зменшити рівень суб'єктивності та сприятиме більш точному самоусвідомленню. Один з ключових аспектів

удосконалення системи оцінювання персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" – це організація тренінгів з самооцінки. Основною метою цих тренінгів є підвищення об'єктивності самооцінки працівників, розвиток критичного мислення та усвідомлення власних сильних і слабких сторін.

Тренінги можуть проводитися у різних форматах, таких як семінари, воркшопи або онлайн-заняття, що дозволить охопити більше співробітників ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД", включаючи тих, хто працює віддалено. Рекомендується організувати серію тренінгів, тривалістю 2-3 години кожен, протягом трьох сесій. Це дозволить детально розглянути концепцію самооцінки та її значення.

Для проведення тренінгів доцільно залучити зовнішніх експертів у сфері психології або управління персоналом, які мають досвід у цій галузі і можуть надати цінні рекомендації. Перший блок тренінгу може бути присвячений введенню в самооцінку, де співробітники ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" зможуть ознайомитися з важливістю самооцінки для їх особистого та професійного розвитку. Також буде корисно обговорити основні принципи об'єктивної оцінки власних здібностей.

У наступному блоці учасники дізнаються про різні методи самооцінки, такі як SWOT-аналіз, оцінка компетенцій та використання анкет для самооцінки. Практичні вправи дозволять учасникам застосувати ці методи на практиці.

Останній блок тренінгу зосередиться на оцінці результатів самооцінки. Співробітники ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" навчаться інтерпретувати свої результати, що допоможе їм ефективно планувати своє подальше професійне зростання. Важливо також усвідомити власні недоліки та чітко визначити цілі для їх подолання.

Для закріплення знань, отриманих під час тренінгів, необхідно розробити методичні рекомендації та посібники, які співробітники зможуть використовувати для подальшого розвитку. Крім того, варто запропонувати

можливість пройти індивідуальні консультації з тренером після завершення основних сесій.

Щоб оцінити ефективність проведених тренінгів, слід збирати зворотній зв'язок від учасників про корисність програми та відповідність їхнім потребам. Для спостереження за прогресом необхідно розробити інструменти, які дозволять відстежувати зміни у самооцінці співробітників ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" через 6-12 місяців після тренінгів.

Оптимізація системи самооцінки через проведення тренінгів має багато переваг. Це не лише сприяє підвищенню репутації компанії ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" як роботодавця, що піклується про професійний розвиток своїх співробітників, але й підвищує їхню мотивацію. Співробітники відчувають більшу залученість до роботи, коли мають можливість оцінювати свої досягнення і впливати на своє професійне зростання.

Зменшення суб'єктивності оцінок та підвищення об'єктивності у визначенні кар'єрних перспектив співробітників також є важливими результатами оптимізації системи самооцінки в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Ці зміни можуть стати важливим кроком у розвитку культури відкритості та зростання в компанії, покращуючи загальну ефективність і стабільність команди.

2. Поліпшення регулярних атестацій в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Одним із важливих аспектів удосконалення системи атестації персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" є чіткість критеріїв оцінювання. Це передбачає розробку детальних інструкцій та зрозумілих критеріїв, які допоможуть усім працівникам компанії зрозуміти, за якими параметрами буде відбуватися оцінювання. Чіткість у цьому процесі зменшить стрес та невизначеність, з якими часто стикаються співробітники під час атестацій.

Перш за все, необхідно визначити основні компетенції, які є важливими для різних посад у ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Це можуть бути професійні навички, такі як технічні знання у сфері будівництва, а також м'які навички, як комунікація, лідерство та здатність до командної роботи. Кожен критерій

оцінювання повинен бути чітко описаний. Наприклад, якщо одним із критеріїв є "якість виконання роботи", потрібно вказати, що це означає, включаючи дотримання термінів, точність виконання завдань та відповідність стандартам.

Важливим етапом є також розробка оцінювальних форм, які міститимуть зазначені критерії. Це не тільки спростить процес атестації в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД", але й забезпечить зручність для оцінювачів і співробітників. Усі критерії та інструкції повинні бути документовані та доступні для всіх працівників компанії, наприклад, через внутрішній портал або у вигляді друкованих матеріалів. Крім того, для забезпечення розуміння нових критеріїв необхідно провести інформаційні сесії або семінари, на яких співробітники зможуть задати запитання та отримати роз'яснення.

Другим важливим аспектом поліпшення атестацій в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" є залучення комісії з представників різних відділів для проведення оцінювання. Це створить основу для різнобічного підходу до атестацій і забезпечить об'єктивність у процесі. Комісія має складатися з представників різних підрозділів компанії, що дозволить отримати різні точки зору під час оцінювання. Рекомендується чітко визначити ролі кожного члена комісії: один може відповідати за оцінку технічних навичок, а інший — за оцінку м'яких навичок.

Також варто розглянути впровадження методу взаємної оцінки, коли колеги оцінюють один одного. Це додатковий інструмент, який може призвести до отримання більш об'єктивної оцінки. Члени комісії можуть проводити обговорення для вироблення консенсусу щодо оцінки кожного співробітника в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД", що допоможе уникнути упередженості.

Залучення представників різних відділів знижує ризик суб'єктивності у оцінках і надає можливість співробітникам ознайомитися з різними підходами до оцінювання, що збагачує їхній власний досвід. Це також покращить комунікацію між відділами, адже співробітники будуть більше залучені у процес оцінювання.

Отже, поліпшення регулярних атестацій через чіткість критеріїв та залучення комісії з представників різних підрозділів є важливими кроками для підвищення ефективності процесу оцінювання персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Це призведе до створення об'єктивної та прозорої системи, яка допоможе співробітникам усвідомити свою значущість у компанії та визначити шляхи для подальшого професійного розвитку.

3. Оцінка задоволеності співробітників в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" є важливим аспектом управління людськими ресурсами, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію та загальний клімат у компанії. Для покращення задоволеності працівників ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" важливо впровадити регулярні опитування та механізм анонімного зворотного зв'язку.

Першим кроком є проведення опитувань про задоволеність умовами праці мінімум раз на півроку в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Це дозволить оперативно виявляти проблеми, які можуть негативно впливати на роботу та добробут співробітників. Регулярність опитувань забезпечить можливість виявлення проблем на ранніх стадіях, таким чином компанія зможе уникнути серйозних конфліктів і зниження продуктивності. Крім того, порівнюючи результати різних опитувань, можна оцінити ефективність змін, які вже були реалізовані, і зрозуміти, які аспекти вимагають додаткової уваги.

Другою важливою ініціативою є впровадження анонімного механізму збору відгуків в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Це надасть співробітникам можливість вільно висловлювати свої побоювання та пропозиції без остраху негативних наслідків. Анонімність дозволяє отримати більш чесні та точні дані, що краще відображають реальний стан справ у компанії. Коли працівники ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" відчувають, що їхня думка важлива і може вплинути на ухвалення рішень, це підвищує загальний рівень залученості та лояльності до компанії.

Важливим є також не лише збирати анонімні відгуки, але й реагувати на них. Інформування співробітників ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" про зміни, які

були здійснені на основі їхніх пропозицій, підвищує довіру до керівництва. Це також покращує культурну атмосферу в компанії, формуючи середовище, де кожен співробітник має можливість висловити свої думки і ідеї.

Загалом, регулярні опитування задоволеності співробітників та анонімний зворотний зв'язок в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" сприятимуть створенню відкритої та конструктивної комунікації між співробітниками і керівництвом. Це дозволить своєчасно виявляти і вирішувати проблеми, покращувати соціально-психологічний клімат, що, в свою чергу, позитивно вплине на продуктивність праці та мотивацію працівників.

4. Аналіз прогресу в навчанні та розвитку в ТОВ "ЗОЛО ЧІВАГРОБУД" є важливою складовою ефективного управління людськими ресурсами. Це дозволяє не лише оцінити результати навчальних програм, а й забезпечити максимальну віддачу від інвестицій у розвиток персоналу.

Розробка індивідуальних навчальних планів для співробітників ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" має стати першим кроком у процесі підвищення їхньої кваліфікації. Це передбачає детальне вивчення потреб і цілей кожного працівника. Навчальні плани повинні враховувати результати попередніх оцінок, такі як самооцінка, атестація чи зворотний зв'язок від керівництва.

Зміст навчальних планів має бути різноманітним, включаючи спеціалізовані тренінги, семінари, майстер-класи і онлайн-курси. Наприклад, тренінги можуть стосуватись новітніх будівельних технологій, безпеки праці або управління проєктами. Важливо, щоб навчальні цілі були узгоджені з стратегічними завданнями ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД", що дозволить підтримувати загальний розвиток підприємства.

Після завершення навчальних програм в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" необхідно запровадити систему оцінювання прогресу співробітників. Це передбачає їхнє оцінювання до і після навчання. Такий підхід дозволяє об'єктивно виміряти приріст знань або зміну в професійній поведінці.

Для моніторингу прогресу можна використовувати різноманітні інструменти, такі як тестування, практичні завдання, а також оцінку 360

градусів, що включає зворотний зв'язок від колег, керівників та підлеглих. Результати моніторингу мають бути підсумовані в аналітичному звіті, який допоможе керівництву ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" ухвалювати обґрунтовані рішення щодо подальших інвестицій у навчання та розвиток персоналу.

Таким чином, розробка персоналізованих навчальних планів та впровадження системи моніторингу результатів навчання в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" сприятиме не лише розвитку професійних якостей співробітників, але й загальному успіху компанії. Це дозволить створити динамічне і прогресивне робоче середовище, де кожен працівник зможе реалізувати свій потенціал.

5. Система моніторингу виконання проектів в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" є критично важливою для успіху будь-якої компанії, у тому числі для ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Вона дозволяє не лише відслідковувати прогрес реалізації проектів, але й забезпечує можливість своєчасно виявляти проблеми та коригувати процеси. Два ключових аспекти, на яких має зосередитися ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" – це встановлення динамічних ключових показників ефективності (KPI) та залучення команди до процесу моніторингу.

Встановлення ключових показників ефективності (KPI) є першим кроком у створенні системи моніторингу виконання проектів. У ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" ці показники повинні регулярно переглядатися та адаптуватися в залежності від специфіки проектів.

1. Гнучкість KPI, мають бути адаптивними до різних проектів, що реалізуються компанією. Це означає, що підходи до вимірювання продуктивності можуть відрізнятися в залежності від специфіки проекту, його обсягу, термінів виконання та ресурсів. Гнучкість допоможе забезпечити більш точну оцінку ефективності роботи команди.
2. Визначення релевантних показників: Для ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" важливо визначити показники, які дійсно відображають продуктивність

і якість виконуваних робіт. Це можуть бути терміни виконання завдань, витрати на матеріали, якість виконання робіт та задоволеність клієнтів.

3. Регулярний перегляд і корекція: Щоб система залишалась ефективною, важливо регулярно переглядати встановлені KPI і, за необхідності, вносити зміни. Це дозволить адаптувати моніторинг до змін у проектах або в умовах ринку.

Залучення команди

Залучення команди до процесу моніторингу виконання проектів є не менш важливим аспектом. У ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" проведення регулярних зібрань команди може стати потужним інструментом для покращення комунікації та вирішення проблем.

1. Регулярні зустрічі: Важливо проводити регулярні зібрання команди для обговорення прогресу проектів, виявлення проблем та обміну думками. Це може бути як щотижнева нарада, так і щоденне коротке зібрання, на якому обговорюються досягнення та труднощі.
2. Формування відкритої комунікації: Залучення кожного члена команди до обговорення прогресу і викликів створює середовище довіри, де працівники відчувають, що їхня думка важлива і може бути вислухана. Це також сприяє більш швидкому вирішенню конфліктів на ранніх стадіях.
3. Вказівки та рекомендації: Регулярні обговорення дозволяють не лише ідентифікувати проблеми, а й обмінюватись ідеями та рекомендаціями для покращення ефективності роботи. Участь команди у формуванні рішень підвищує рівень відповідальності та залученості працівників.

Висновок

Таким чином, застосування динамічних KPI та залучення команди в процес моніторингу виконання проектів в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" сприятиме підвищенню ефективності проектного управління. Це дозволить не лише досягати кращих результатів, а й створити культуру відкритої комунікації, що стане основою для подальшого розвитку компанії.

6. Використання сучасних технологій в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД".

Сучасні технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності бізнес-процесів, особливо в управлінні людськими ресурсами та виконанні проектів. В ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" впровадження автоматизованих систем оцінювання та аналітики даних може значно оптимізувати роботу компанії та забезпечити точніші результати.

Впровадження ІТ-платформ для автоматизації процесів оцінювання в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" є важливим кроком для зменшення адміністративного навантаження. Це включає декілька ключових аспектів:

1. Систематизація процесів: Автоматизовані системи в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" дозволяють стандартизувати процеси оцінювання працівників. Це зменшує ризик людських помилок, пов'язаних з ручним введенням даних, і забезпечує однакові критерії оцінювання для всіх співробітників.
2. Зниження адміністративного навантаження: Завдяки автоматизації, менеджери та HR-спеціалісти ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" можуть зосередитися на аналізі отриманих результатів, а не на процесуальних аспектах. Це дозволяє ефективніше використовувати ресурси і час, звільняючи працівників від рутинних завдань.
3. Швидкість і зручність: ІТ-платформи дозволяють з легкістю накопичувати, зберігати та обробляти дані про виконання завдань і результати оцінювання. Це зручно як для працівників, так і для керівництва ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД", адже результати завжди доступні для перегляду.
4. Інтерактивні функції: Сучасні системи в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" можуть включати можливості для інтерактивного зворотного зв'язку. Це означає, що співробітники можуть переглядати свої оцінки, коментувати їх і отримувати поради з покращення.

Використання аналітичних інструментів для збору та розбору даних про продуктивність є ще одним важливим аспектом для оптимізації діяльності ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Це включає такі елементи:

1. Збір даних: Аналітичні інструменти дозволяють автоматично збирати дані з різних джерел, таких як системи оцінювання, CRM, та навіть зовнішні джерела. Це забезпечує комплексний підхід до збору інформації про ефективність роботи.
2. Визначення тенденцій: Аналіз зібраних даних дозволяє виявляти тенденції у продуктивності працівників, проектів та інших процесів у ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Це може допомогти у розумінні, які фактори впливають на успіх чи невдачу проектів, що, в свою чергу, дозволяє вживати відповідні заходи.
3. Прогнозування: Сучасні аналітичні інструменти також можуть передбачати можливі проблеми на ранніх етапах, що дозволяє вжити превентивних заходів. Це може бути особливо корисно у сфері будівництва, де терміни і ресурси мають вирішальне значення.
4. Прийняття рішень: Використовуючи аналітику, керівництво ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" матиме змогу приймати обґрунтовані рішення на базі достовірних даних. Це підвищує якість управлінських рішень і допомагає зв'язати результати роботи співробітників з бізнес-цілями компанії.

Отже, впровадження автоматизованих систем оцінювання та аналітики даних в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" може стати важливим кроком у оптимізації бізнес-процесів. Це дозволить компанії покращити продуктивність, знизити адміністративне навантаження та приймати обґрунтовані рішення, базуючись на даних. Застосування сучасних технологій сприяє створенню конкурентоспроможного середовища, що дозволить ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" досягати успіху в своїй діяльності.

7. Поліпшення корпоративної культури в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД"

є важливим аспектом успішного функціонування. Вона має великий вплив на рівень залученості працівників, їхню продуктивність, а також на загальну атмосферу в колективі. Два ключові напрямки, які можуть суттєво покращити корпоративну культуру в компанії – це залучення співробітників у управлінські процеси та створення прозорої комунікаційної платформи.

Активна участь співробітників у процесах прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи, може значно підвищити рівень залученості та задоволеності в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Це означає:

1. Визнання важливості думки працівників: Коли співробітники відчувають, що їхня думка враховується, це формує почуття причетності до компанії. ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" повинно створити систему, яка дозволяє працівникам висловлювати свої ідеї, пропозиції та запитання.
2. Регулярні наради та обговорення: Важливим є проведення регулярних зустрічей, на яких співробітники можуть ділитися своїми думками щодо процесів, які вони виконують. Це може бути як у рамках командних зустрічей, так і в більшій групі на загальних зібраннях.
3. Програми участі: ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" може впроваджувати програми, які заохочують співробітників брати участь у розробці нових проектів або стратегії компанії. Це може бути через проведення конкурсів ідей або створення робочих груп для обговорення специфічних питань.
4. Зворотний зв'язок: Важливо забезпечити механізми для отримання зворотного зв'язку від співробітників після впровадження їхніх пропозицій. Це підвищить довіру до керівництва та створить позитивний цикл взаємодії.

Впровадження відкритих каналів комунікації для обміну ідеями та пропозиціями також має вирішальне значення для підвищення довіри між співробітниками і керівництвом ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Це може бути досягнуто через:

1. Системи для обміну інформацією: Важливо запровадити інструменти, які дозволяють співробітникам вільно ділитися своїми ідеями. Це можуть бути як онлайн-платформи, так і фізичні дошки ідей у робочих приміщеннях.
2. Відкриті години: Проведення "відкритих годин" для керівництва, де співробітники можуть безпосередньо звертатися за порадами чи висловлювати свої думки, сприятиме зміцненню комунікації.
3. Регулярні звіти: Публікація регулярних звітів про стан справ у компанії, зміни у стратегії та результати проектів в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" дозволяє всім працівникам бути в курсі подій і сприяє підвищенню відкритості.
4. Культура відкритості: Важливо формувати середовище, у якому працівники відчувають себе комфортно, висловлюючи свої думки. Заохочення до відкритого діалогу буде сприяти більшій командній згуртованості.

Таким чином, поліпшення корпоративної культури в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" через залучення співробітників у управлінські процеси та створення прозорої комунікаційної платформи дозволить підвищити рівень залученості та задоволення працівників. Це не лише позитивно вплине на атмосферу в колективі, а й сприятиме досягненню бізнес-цілей компанії, забезпечуючи їй стабільний та успішний розвиток.

Отже, рекомендації щодо покращення систем оцінювання персоналу ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" було сформульовано низку практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення існуючої системи оцінювання. Системи оцінювання персоналу є критично важливими для управління людськими ресурсами, адже вони не тільки визначають рівень продуктивності співробітників, але й відображають стан корпоративної культури в компанії.

Пропоновані заходи, такі як оптимізація системи самооцінки, поліпшення регулярних атестацій, оцінка задоволеності співробітників, аналіз прогресу в навчанні та розвитку, а також впровадження сучасних технологій,

створюють цілісну та відповідну до сучасності систему оцінювання. Запропоновані рекомендації враховують специфіку роботи ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" та його стратегічні цілі, що підвищить залученість співробітників у процеси, які відбуваються в компанії.

Вдосконалення систем оцінювання персоналу не лише призведе до підвищення ефективності роботи компанії, зниження плинності кадрів і покращення соціально-психологічного клімату в колективі, але й зміцнить конкурентоспроможність ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" на ринку. Надання всебічної підтримки для реалізації цих рекомендацій дозволить підприємству адаптуватися до динамічних змін у ринковому середовищі та досягти стратегічних цілей, сприяючи, таким чином, стабільному розвитку та успіху.

3.2. Використання новітніх технологій для ефективного оцінювання персоналу ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД"

Реалізація новітніх технологій у різних аспектах підприємницької діяльності відкриває нові перспективи для оптимізації процесів, в тому числі і для оцінювання персоналу. Для ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД", яке працює в динамічній та конкурентній будівельній галузі, впровадження інноваційних технологічних рішень у систему оцінювання персоналу є необхідним кроком для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Сучасні технології надають можливість автоматизувати багаточисельні процеси, що раніше вимагали значних затрат часу та ресурсів. Автоматизація процедур оцінювання не лише скорочує час, необхідний для збору та аналізу даних, але й зменшує ризики людських помилок. Використання сучасних HRM-систем і платформ для аналітики даних допомагає створити зручний та доступний процес оцінювання, який враховує індивідуальні особливості кожного співробітника.

Новітні технології також дають можливість використовувати електронне навчання, що забезпечує гнучкий доступ до навчальних матеріалів і підвищує рівень кваліфікації працівників. Це сприяє їхньому професійному розвитку та адаптації до змін у ринкових умовах. Зокрема, впровадження мобільних додатків і онлайн-курсів покращує мотивацію співробітників, адже навчання та можливості для підвищення кваліфікації стають доступними у будь-який час та в будь-якому місці.

Крім того, звернення до систем управління проектами дозволяє відстежувати прогрес виконання завдань і забезпечує командами зручний спосіб співпраці. Інтеграція даних з проектного управління в оцінювання персоналу створює комплексну картину ефективності роботи, що включає в себе не лише індивідуальні досягнення, але й спільні результати команди.

Ключовою перевагою впровадження новітніх технологій є зміцнення комунікації й зворотного зв'язку. Завдяки використанню чат-ботів і штучного інтелекту, компанія може оперативно отримувати і аналізувати зворотні відгуки співробітників, що, у свою чергу, сприяє вдосконаленню прийняття управлінських рішень.

Таким чином, сучасні технології не лише полегшують існуючі процедури, але й створюють нові можливості для ефективного управління, розвитку персоналу та підвищення загальної продуктивності компанії. Пропонуємо детально розглянути, як технологічні рішення можуть слугувати основою для покращення системи оцінювання персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД", а також які конкретні результати можуть бути досягнуті внаслідок їх впровадження.

Автоматизація процесів оцінювання. Впровадження HRM-систем (систем управління людськими ресурсами) в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" може стати важливим кроком у розвитку та вдосконаленні системи оцінювання персоналу. Автоматизація цих процесів дозволить зменшити адміністративне навантаження, підвищити точність оцінки та забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації. Обираючи HRM-систему, компанія має врахувати

специфіку своєї діяльності та вимоги до оцінювання. Серед популярних програмних продуктів, які можуть бути впроваджені в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД", можна виділити:

1. SAP SuccessFactors:
   - Управління обліком кадрів, що дозволяє вести детальний список співробітників та їхніх показників продуктивності.
   - Модуль оцінки продуктивності, що надає можливість створення визначених критеріїв оцінювання та автоматизованих звітів.
   - Інструменти для моніторингу навчання і розвитку співробітників.
2. BambooHR:
   - Інтуїтивно зрозуміла панель інструментів, яка дозволяє легко керувати даними про співробітників, вести облік їхніх досягнень і підрозділів.
   - Оцінювання продуктивності, де керівники можуть задавати цілі, коментувати виконання завдань та вести історію оцінок.
   - Функціонал для збору зворотного зв’язку, що дозволяє проводити анонімні опитування серед співробітників.
3. Workday:
   - Повна інтеграція з процесами управління талантами, дозволяє вести моніторинг розвитку практик оцінювання на всіх етапах.
   - Модулі для управління проектами, де можна стежити за виконанням завдань за допомогою KPI.
   - Аналіз даних у реальному часі, що дозволяє оперативно коригувати стратегії управління.

Як впровадити HRM-системи у ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД".

Впровадження HRM-системи починається з аналізу потреб компанії. ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" може залучити внутрішніх експертів та консультантів для оцінки специфіки своєї діяльності та визначення ключових функцій, які повинна виконувати нова система. Це може включати управління оцінкою результативності, моніторинг навчання та забезпечення зворотного зв'язку. Після вибору HRM-системи, наступним етапом стане її налаштування

під специфічні потреби компанії. Необхідно конфігурувати параметри оцінювання, налаштувати шаблони для збору зворотного зв’язку, а також інтегрувати систему з іншими бізнес-процесами, такими як управління проектами. Невід'ємною частиною впровадження технологій є навчання персоналу. ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" повинно забезпечити всебічне навчання для працівників, що використовують нову систему. Це може включати тренінги, семінари, а також доступ до онлайн-ресурсів. Регулярний моніторинг впровадження HRM-системи є важливим аспектом її ефективності. Компанія повинна створити механізми зворотного зв’язку, щоб зрозуміти, як нова система впливає на оцінювання персоналу та загальну продуктивність.

Впровадження HRM-системи сприятиме чіткішому регулюванню всіх етапів оцінювання персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". З одного боку, автоматизація зменшить навантаження на управлінський склад, а з іншого – підвищить об'єктивність та прозорість процесу оцінювання. Завдяки сучасним технологіям, компанія зможе не лише отримувати актуальні дані про співробітників, але й своєчасно реагувати на виклики, що постають у роботі. Це створить сприятливі умови для розвитку талантів, що в свою чергу, забезпечить підвищення продуктивності підприємства і зміцнення його позицій на ринку.

Аналіз продуктивності через KPI в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" людськими ресурсами, дозволяє компанії оцінити внесок кожного співробітника в досягнення загальних цілей організації. У контексті ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" становлення системи управління на основі ключових показників ефективності (KPI) допоможе не лише відстежувати результати, а й сприяти розвитку та вдосконаленню команди.

Першим кроком у процесі аналізу продуктивності є визначення KPI. На цьому етапі необхідно виявити ключові показники, які будуть використовуватись для оцінки роботи співробітників, з урахуванням специфіки підприємства і його стратегічних цілей.

Наступним кроком є збір даних про результати роботи співробітників. Це можна реалізувати за допомогою HRM-систем або спеціалізованих програм для звітності. Важливо, щоб дані, зібрані для оцінки KPI, були точними та актуальними.

Потім зібрані дані аналізуються. Це може включати в собі використання графіків, діаграм і аналітичних звітів для виявлення тенденцій, сильних і слабких сторін, а також визначення можливостей для покращення. Після аналізу важливо здійснити оцінку результатів на основі заздалегідь визначених стандартів.

Регулярний зворотний зв'язок зі співробітниками є важливою складовою цього процесу. Це дозволяє підтримувати їхню мотивацію, а також вчасно вносити корективи у стратегію управління.

Серед можливих KPI, релевантних для ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД", виділяються:

1. Продуктивність співробітника:
    - Кількість виконаних завдань, що вимірює, скільки завдань чи проектів було успішно завершено за певний період.
    - Час на виконання завдань, який вимірює, скільки часу потрібно співробітникові для виконання конкретного завдання.
2. Кількість помилок:
    - Помилки в проектах, що вимірює кількість помилок або невдач, допущених при виконанні завдань, свідчить про якість роботи співробітника.
3. Якість виконання:
    - Оцінка задоволеності клієнтів, що вимірює рівень задоволеності клієнтів і може служити корисним показником якості роботи співробітника.
4. Ефективність команди:
    - Виконання цілей команди, що вимірює, наскільки команда дотримується встановлених термінів і цілей.

5. Вартість виконання завдань:
    - Аналіз бюджету на проект, який визначає фактичні витрати на виконання проекту в порівнянні з запланованими.
6. Рівень підвищення кваліфікації:
    - Кількість навчальних годин, які вимірюють, скільки часу співробітники витрачають на навчання або підвищення кваліфікації.
7. Довгострокове утримання таланту:
    - Плинність кадрів, яка вимірює кількість працівників, що залишають компанію протягом певного часу.

Використання KPI в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" є потужним інструментом для аналізу продуктивності, що дозволяє менеджерам отримати чітке уявлення про результати роботи співробітників та команд. Основною метою використання KPI є не лише оцінка результатів, але й виявлення можливостей для покращення, що буде сприяти розвитку компанії в цілому. Регулярний моніторинг та аналіз цих показників сприятимуть створенню більш прозорої, об’єктивної та ефективної системи управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Електронне навчання (e-learning) для ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" може стати стратегічно важливим кроком у розвитку кваліфікації та навичок персоналу.

Першою перевагою e-learning платформ є їхня гнучкість і зручність. Співробітники ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" можуть навчатися у зручний для них час і в будь-якому місці, що особливо важливо для тих, хто працює на будівельних майданчиках або в віддаленому режимі. Доступ до навчальних матеріалів з комп'ютера, планшета або мобільного телефону дозволяє працівникам самостійно планувати своє навчання, що підвищує мотивацію та залученість.

Наступним важливим аспектом є персоналізація навчання. Сучасні e-learning платформи дозволяють налаштовувати навчальні курси відповідно до

індивідуальних потреб кожного співробітника ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Це включає адаптацію складності матеріалів, формування особистих навчальних траєкторій і пропозицію різноманітних форм навчання – від відеолекцій до інтерактивних тестів.

Крім того, e-learning платформи надають доступ до широкого спектру ресурсів. Співробітники ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" можуть користуватися вебінарами, навчальними відео, статтями, електронними книгами та іншими матеріалами, що дозволяє охоплювати різні теми – від технічних навичок до управлінських принципів. Це дає можливість працівникам вдосконалювати свої професійні компетенції в потрібній їм сфері.

Однією з важливих переваг електронного навчання є його економічна вигода. Впровадження e-learning платформ у ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" є суттєвою економічною альтернативою традиційним формам навчання, які вимагають значних фінансових витрат на оренду приміщень, транспортні витрати, витрати на викладачів тощо. E-learning допомагає знизити ці витрати, оскільки багато курсів доступні безкоштовно або за невелику плату.

В e-learning системах, що використовуються у ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД", є можливості для самооцінки і зворотного зв’язку. Співробітники можуть перевіряти свої знання за допомогою інтерактивних тестів, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони. Регулярний зворотний зв’язок допомагає покращити навчальні програми відповідно до потреб користувачів.

Важливим аспектом є також відстеження прогресу навчання. HRM-системи, що інтегруються з e-learning платформами, дозволяють оперативно відстежувати успішність співробітників ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Менеджери отримують регулярні звіти про прогрес, що допомагає своєчасно вносити корективи у навчальні процеси.

На завершення, e-learning платформи сприяють створенню спільноти працівників ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД", що навчаються. Вони можуть

взаємодіяти, обмінюватися досвідом та знаннями через обговорення, форуми та чати, що стимулює командний дух.

Таким чином, впровадження e-learning платформ у ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" відкриває нові горизонти для навчання та розвитку персоналу. Гнучкість, доступ до різноманітних ресурсів, можливість персоналізації навчання та зниження витрат зроблять електронне навчання привабливим рішенням для підвищення кваліфікації співробітників. Це не лише сприятиме розвитку професійних навичок, а й підвищить загальний рівень задоволеності працівників, що, у свою чергу, позитивно вплине на продуктивність і ефективність роботи компанії.

Впровадження сучасних інструментів управління проєктами, таких як Trello та Asana, може суттєво поліпшити процес оцінювання продуктивності в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД". Від ефективного управління завданнями до забезпечення прозорості командних зусиль – ці інструменти дозволяють компаніям оптимізувати робочі процеси та покращити результати. Нижче розглянемо, як ці платформи можуть бути інтегровані в процес оцінювання.

1. Візуалізація завдань і прогресу.

Trello та Asana пропонують інтуїтивно зрозумілі інтерфейси, які дозволяють візуалізувати завдання на різних етапах їх виконання. У Trello завдання можна розміщувати на дошках, що представляють стадії проекту (наприклад, "Заплановані", "В процесі", "Завершені"). У Asana співробітники можуть створювати проекти з завданнями, встановлюючи дати виконання та терміни. Це дозволяє менеджерам ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" легко відстежувати виконання завдань, визначати, які з них виконуються вчасно, а які затримуються. Візуалізація прогресу допоможе ідентифікувати проблеми на ранніх етапах, що дозволить вжити необхідних заходів.

2. Визначення KPI і метрик.

У Trello та Asana є можливість встановлювати дедлайни, призначати відповідальних та визначати пріоритети для завдань. Наприклад, можна визначити ключові показники ефективності (KPI) для окремих проектів, а

також для особистих завдань співробітників. Ці дані можуть бути використані для оцінювання продуктивності. Менеджери можуть визначати, наскільки ефективно співробітники досягають своїх цілей, і на основі цього формувати відгуки та плани розвитку.

3. Збір зворотного зв’язку

Обидві платформи підтримують функції коментування, що дозволяє співробітникам та менеджерам взаємодіяти прямо в контексті завдань. Це може бути особливо корисним для отримання зворотного зв’язку під час виконання проектів. Наприклад, у Trello менеджер може залишити коментар з порадами або зауваженнями до конкретного завдання, а співробітник — відразу ж відповісти. Це не лише підвищує ефективність комунікації, але і дозволяє легко вести історію взаємодії, що може бути враховано під час оцінювання.

4. Система нагород і визнання

У Trello та Asana можна інтегрувати систему визнання досягнень співробітників. Менеджери можуть додати "нагороди" або "винагороди" за завершення великих проектів або досягнення ключових цілей. Ця функція може служити додатковим мотиватором для команди, адже працівники бачать результати своєї роботи та отримують визнання.

5. Звіти та аналітика

Обидва інструменти дозволяють генерувати звіти, що підсумовують продуктивність проектів. У Asana, наприклад, можна використовувати функцію "Dashboard", де можна переглядати графіки виконання завдань та загальний прогрес команди. Це сприяє більш об'єктивному оцінюванню роботи як команди, так і окремих співробітників.

Таким чином, впровадження систем управління проектами, таких як Trello та Asana, в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" може суттєво підвищити ефективність процесу оцінювання. Візуалізація завдань, визначення KPI, зворотний зв'язок, система нагород і аналітика допоможуть створити прозорий

і об’єктивний процес оцінювання, спрощуючи управлінські рішення та підтримуючи позитивний робочий клімат у колективі.

Таким чином, інтеграція платформ, таких як Trello та Asana, в процес оцінювання в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" забезпечить інтеграцію всіх етапів управлінського процесу, підвищуючи якість як самим оцінюванням, так і загальною продуктивністю команди. Це дозволить компанії адаптуватися до швидко змінюваного середовища, зберігаючи при цьому фокус на досягненні поставлених цілей.

Автоматизація процесів оцінювання персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" є ключовим чинником, що сприяє підвищенню загальної ефективності організації. Впровадження сучасних HRM-систем і технологій дозволяє значно скоротити час, витрачений на збори та аналіз даних, і звільняє ресурси для фокусування на стратегічних завданнях, таких як розвиток персоналу та підвищення залученості співробітників.

Перше, що варто зазначити, - це скорочення часу на проведення оцінювання. Автоматизація дозволяє зменшити час, необхідний для підготовки та проведення оцінювання. Використання HRM-систем, які автоматично збирають відгуки та дані про продуктивність, робить процес швидшим і менш трудомістким. Спеціалізовані платформи формують звіти та аналітику в автоматизованому режимі, що виключає рутинні завдання, пов'язані з ручним збором і обробкою даних.

Завдяки звільненому часу HR-відділ може зосередитися на більш стратегічних завданнях. Це включає розвиток персоналу, реалізацію програм навчання та підвищення кваліфікації, що безпосередньо вплине на продуктивність і результативність співробітників. Замість того, щоб витрачати час на адміністративні справи, HR-фахівці можуть займатися мотивацією команди, формуванням корпоративної культури та впровадженням програм для залучення та утримання талановитих працівників.

Автоматизація також підвищує якість даних. Сучасні HRM-системи зменшують людський фактор, що часто призводить до помилок під час збору

або обробки інформації. Це забезпечує більш об'єктивні результати, що веде до кращого аналізу продуктивності.

Важливим аспектом є доступність інформації. Завдяки автоматизації, важливі дані завжди є під рукою. HRM-системи дозволяють легко отримувати інформацію про виконання завдань, характеристики співробітників та інші показники продуктивності.

Автоматизація процесів оцінювання персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" є важливим чинником для підвищення загальної ефективності роботи компанії. Впровадження сучасних HRM-систем та технологій дозволяє значно скоротити час, який витрачається на збори та аналіз даних. Це, в свою чергу, звільняє ресурси для фокусування на стратегічних завданнях, таких як розвиток персоналу і підвищення залученості співробітників.

Перша ключова перевага автоматизації полягає у скороченні часу на проведення оцінювання. Використання HRM-систем дозволяє швидко збирати та обробляти відгуки, а також аналізувати показники продуктивності. Спеціалізовані платформи формують звіти в автоматизованому режимі, що усуває рутинні завдання, пов'язані з ручним збором даних.

Завдяки звільненому часу HR-відділ І ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" може зосередитися на більш важливих стратегічних завданнях. Це включає розробку програм навчання, підвищення кваліфікації співробітників та створення умов для їх професійного розвитку. Замість виконання адміністративних обов’язків, фахівці можуть займатися мотивацією працівників та формуванням позитивної корпоративної культури.

Перевагою автоматизації є також підвищення якості даних. Використання цифрових систем зменшує ймовірність помилок, які часто виникають при ручному зборі або обробці інформації. Це дозволяє отримувати більш достовірні результати, що посилює об'єктивність аналізу продуктивності співробітників.

Крім цього, автоматизація полегшує доступ до важливої інформації. Завдяки HRM-системам дані про виконання завдань, характеристики співробітників та інші показники продуктивності стають доступними в будь-який час. Це спрощує прийняття управлінських рішень, оскільки менеджери можуть оперативно реагувати на зміни і коригувати стратегії.

Автоматизація також сприяє підвищенню залученості співробітників. Замість традиційних форм збору інформації, працівники можуть брати участь в електронних опитуваннях і оцінках. Це робить процес взаємодії простішим і швидшим, а також надає їм можливість швидко отримувати зворотний зв'язок. Регулярний зворотний зв'язок може підвищити відчуття важливості роботи для співробітників, що в свою чергу позитивно вплине на моральний клімат в колективі.

Впровадження автоматизації в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" не лише скорочує час на виконання завдань, але й сприяє зниженню адміністративного навантаження. Це покращує загальну продуктивність компанії та створює умови для стабільного та успішного розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

Впровадження новітніх технологій для оцінювання персоналу в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" має численні переваги. По-перше, це значно підвищує ефективність роботи, оскільки автоматизація процесів скорочує час, необхідний для збору та аналізу даних. Це дозволяє HR-відділу зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток працівників та підвищення їх залученості.

По-друге, зменшується ймовірність помилок, що часто виникають при ручній обробці інформації. Системи управління людськими ресурсами (HRM) забезпечують точність і послідовність в оцінці продуктивності співробітників.

Технології також створюють можливість для гнучкого навчання. Використання електронних платформ (e-learning) дозволяє працівникам проходити курси у зручний для них час, що сприяє їхньому професійному розвитку та підвищує мотивацію.

Крім того, новітні технології допомагають покращити збір та аналіз зворотного зв’язку. Запровадження чат-ботів для збору відгуків підвищує швидкість і точність отримання інформації, що активізує управлінські рішення.

На завершення, інтеграція різних технологічних рішень створює прозорий і зрозумілий процес оцінювання, що зміцнює довіру між працівниками та керівництвом.

Для досягнення оптимальних результатів, ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" рекомендується:

1. Пілотне тестування нових технологій: Розпочати з малого, тестуючи нові HRM-системи та платформи для електронного навчання на обмеженій кількості співробітників. Це дозволить оцінити ефективність рішень та виявити потенційні проблеми до їх масштабного впровадження.
2. Аналіз потреб у навчанні: Провести детальний аналіз потреб працівників задля цілеспрямованої підготовки та підвищення кваліфікації, що зменшить витрати та забезпечить якісний розвиток.
3. Інтеграція систем управління проектами: Впровадити програмне забезпечення для управління проектами, як-от Trello або Asana, з системами оцінювання, що дозволить зібрати та аналізувати дані про продуктивність у реальному часі.
4. Стратегія зворотного зв’язку: Організувати регулярні сесії зворотного зв’язку з використанням чат-ботів або анонімних опитувань для швидкої реакції на запити та проблеми працівників.
5. Залучення експертів: Розглянути можливість співпраці з консультантами у сфері HR-технологій для адаптації нових рішень, що зменшить ризики під час впровадження.
6. Оцінка успішності впровадження: Регулярно проводити оцінку ефективності впроваджених систем через KPI та зворотній зв’язок від працівників для коригування стратегії.

7. Культура інновацій: Заохочувати співробітників до впровадження нових ідей та технологій, створюючи сприятливе середовище для навчання та розвитку.

Упровадження новітніх технологій у систему оцінювання персоналу ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" не лише підвищить ефективність й прозорість, але й зробить компанію більш конкурентоспроможною на ринку. Виконання наведених рекомендацій допоможе досягти успіху та стабільного розвитку в умовах змін, що відбуваються в бізнес-середовищі.

Впровадження новітніх технологій у систему оцінювання в ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" здатне забезпечити не лише підвищення ефективності і продуктивності, але й формування більш прозорого та об’єктивного процесу оцінювання.

Аналіз показав, що автоматизація процедур оцінювання, використання HRM-систем для збору та аналізу даних, а також інтеграція електронного навчання істотно зменшують адміністративне навантаження. Це дозволяє HR-відділу зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток та мотивація працівників. Системи управління проектами, як Trello та Asana, значно покращують комунікацію в командах і допомагають у відстеженні виконання завдань, що також впливає на якість оцінювання.

Важливим аспектом є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє не лише оцінювати індивідуальні досягнення, але й виявляти можливості для покращення командної роботи. Завдяки цьому, ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" зможе більш точно і об'єктивно реагувати на потреби ринку та адаптуватися до змін.

Таким чином, інтеграція новітніх технологій у систему оцінювання персоналу є ключовим кроком у досягненні стратегічних цілей компанії. Впровадження зазначених рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентоспроможності ТОВ "ЗОЛОЧІВАГРОБУД" на ринку будівельних послуг, створюючи сприятливі умови для сталого розвитку та успіху в динамічному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективність управління персоналом безпосередньо залежить від якості системи його оцінювання, яка виступає не лише інструментом контролю, а й потужним механізмом розвитку, мотивації та стратегічного планування.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю трансформації традиційних методів оцінювання персоналу в інтегровані цифрові системи, що дозволяють об’єктивно аналізувати результативність працівників у реальному часі. Для таких підприємств, як ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД», впровадження науково обґрунтованих підходів до оцінювання є передумовою успішного кадрового менеджменту та сталого економічного зростання.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу в менеджменті організації на прикладі ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД».

Відповідно до поставленої мети, дослідження було структуровано за трьома логічними етапами: вивчення теоретичних аспектів та методів оцінювання, проведення глибокого аналізу поточної ситуації на об’єкті дослідження та розробка перспективних напрямків цифровізації і вдосконалення оціночних процедур.

За результатами проведених досліджень кваліфікаційної роботи, відповідно до поставлених завдань, зробимо висновки:

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи проведено комплексне теоретичне дослідження сутності, значення та інструментарію оцінювання персоналу в системі сучасного менеджменту.

Встановлено, що в умовах постійної трансформації бізнес-середовища оцінювання персоналу виступає не просто контролюючою функцією, а фундаментом для прийняття стратегічних управлінських рішень. Воно забезпечує інтеграцію індивідуального потенціалу кожного працівника в загальну систему цілей організації, дозволяючи гармонізувати особисті інтереси фахівців із вектором розвитку підприємства.

У ході дослідження розмежовано поняття «оцінка» та «оцінювання». Визначено, що «оцінка» є кінцевим результатом (кількісним або якісним показником), тоді як «оцінювання» — це безперервний, динамічний процес збору, систематизації та аналізу інформації про результативність, компетенції та потенціал кадрового складу. Такий підхід дозволяє розглядати оцінювання як циклічну систему, спрямовану на постійне вдосконалення людських ресурсів.

Досліджено еволюцію методів оцінювання від традиційних (описові звіти, анкетування) до сучасних інтегрованих підходів (метод «360 градусів», Management by Objectives (MBO), асесмент-центри). Виявлено, що найбільш ефективними є багатокритеріальні системи, які поєднують кількісні показники результативності (KPI) з якісним аналізом професійних і особистісних компетенцій працівника.

Аналіз теоретичних джерел показав, що основними бар'єрами на шляху до ефективного оцінювання є суб'єктивізм оцінювачів, ефект «ореола» та формальний підхід до процедур. Для нівелювання цих ризиків доведено необхідність впровадження стандартизованих описових профілів посад (Behaviorally Anchored Rating Scales) та розробки чітких поведінкових індикаторів для кожної компетенції.

Доведено, що сучасне оцінювання втрачає свою цінність без налагодженого механізму зворотного зв'язку. Акцент зміщується з одностороннього контролю з боку керівника на партнерський діалог. Впровадження інструментів самооцінювання дозволяє підвищити лояльність персоналу, стимулює професійну рефлексію та перетворює результати оцінювання на індивідуальні плани розвитку (IDP).

Таким чином, сформований теоретичний базис дозволяє стверджувати, що лише системна, прозора та методологічно обґрунтована модель оцінювання здатна забезпечити високу продуктивність праці та стати надійною основою для формування кадрового резерву організації в умовах економіки знань.

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи здійснено всебічний аналіз фінансово-господарської діяльності та діючої системи оцінювання персоналу ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД». За результатами аналітичного дослідження сформовано такі висновки:

ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД» демонструє стабільність на ринку, проте аналіз динаміки основних показників вказує на певні коливання ефективності. Зокрема, згідно з результатами аналізу фінансового стану (Табл. 2.1), при стабільних обсягах доходів спостерігається тенденція до зростання витрат на утримання персоналу, що при поточному рівні продуктивності вимагає перегляду підходів до управління людськими ресурсами.

Аналіз структури персоналу (Табл. 2.2) показав, що підприємство має збалансований віковий склад, проте коефіцієнт плинності кадрів залишається на рівні, що вимагає вдосконалення систем утримання. Протягом звітного періоду частка працівників із вищою освітою складає значний відсоток, що підтверджує високий інтелектуальний потенціал організації, який наразі використовується не в повному обсязі через відсутність диференційованого оцінювання.

Встановлено, що оцінювання в ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД» носить переважно оперативний характер. Результати опитування персоналу та аналіз внутрішньої звітності свідчать, що понад 60% працівників сприймають існуючі процедури як формальні. Оцінювання допомагає підтримувати дисципліну, але недостатньо стимулює до професійного зростання.

Аналіз відповідності результатів праці та системи преміювання виявив «слабкий зв'язок»:

- Лише для 25-30% працівників результати щорічного оцінювання стають підставою для реального перегляду заробітної плати або посадового просування.
- Витрати на навчання персоналу на основі «адресно-цільового методу» (як показано в аналітичних розрахунках) наразі складають мінімальну

частку від загального фонду, що підтверджує відсутність системної роботи з розвитку талантів.

Встановлено, що збереження поточної моделі менеджменту створює ризики втрати ключових фахівців. Необхідність переходу до цифровізованих методів підтверджується порівняльними даними щодо ефективності HRM-систем: автоматизація збору даних дозволить скоротити час на проведення оціночних процедур на підприємстві та підвищити об'єктивність висновків, що є критичним для формування кадрового резерву.

Проведений аналіз та отримані кількісні дані стали підґрунтям для розробки рекомендацій у третьому розділі, спрямованих на впровадження KPI та автоматизованих систем моніторингу результативності.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення системи оцінювання персоналу ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД» через впровадження інноваційних технологій та сучасних управлінських інструментів. На основі проведених досліджень зроблено такі висновки:

Встановлено, що ключовим фактором підвищення ефективності є автоматизація процедур оцінювання через інтеграцію HRM-систем. Аналіз потенційного впровадження таких систем свідчить, що це дозволить скоротити час на адміністрування кадрових процесів на 30–40%. Це вивільняє ресурс HR-відділу для вирішення стратегічних завдань: розвитку корпоративної культури та індивідуального коучингу.

Запропоновано перехід до системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє змістити акцент із формального контролю на вимірювання реального внеску кожного працівника. Порівняльний аналіз демонструє, що чітка прив'язка результатів до конкретних метрик на 15–20% підвищує мотивацію персоналу, оскільки усуває фактор суб'єктивності керівника та робить систему винагород прозорою.

Доведено доцільність інтеграції систем Trello та Asana у процес моніторингу діяльності. Це дає змогу проводити оцінювання в режимі

реального часу, покращує комунікацію всередині підрозділів на 25% та дозволяє оперативно ідентифікувати «вузькі місця» у професійній підготовці працівників ще до настання звітного періоду.

Для ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД» розроблено рекомендації щодо використання поведінкових шкал (BARS). Це дозволить мінімізувати психологічні упередження оцінювачів та забезпечити єдиний стандарт успіху для всіх рівнів посад. Завдяки цьому процес оцінювання стає зрозумілим для 100% колективу, що знімає внутрішню напругу під час перевірок.

Обґрунтовано необхідність впровадження механізмів самооцінювання як етапу партнерського діалогу. Аналіз показує, що таргетоване навчання на основі індивідуальних планів розвитку (IDP) є на 25% ефективнішим за загальні тренінги, оскільки воно безпосередньо впливає на усунення дефіциту конкретних навичок.

Прогнозні показники реалізації запропонованих заходів вказують на зростання лояльності персоналу та зниження плинності кадрів на 10–12%. Це забезпечує підприємству не лише фінансову економію на рекрутингу, а й суттєво зміцнює HR-бренд ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД» на ринку праці.

Таким чином, запропонований комплекс заходів – від автоматизації до впровадження KPI та самооцінювання – дозволяє трансформувати систему оцінювання персоналу в ТОВ «ЗОЛОЧІВАГРОБУД» із формальної процедури в дієвий механізм стратегічного управління людськими ресурсами, що є критично важливим для стабільного розвитку в умовах змін бізнес-середовища.

Загалом, магістерська робота підтверджує, що впровадження системної, об’єктивної та технологічної моделі оцінювання персоналу є вирішальним фактором перетворення людського капіталу в головний актив та конкурентну перевагу сучасної організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2020. 512 p.
2. Barrick, M. R., & Mount, M. K. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. Personnel Psychology, 2018. Т. 44. С. 1-26.
3. Бабич, О. О. Системи мотивації у менеджменті. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2020. 310 с.
4. Beck, J. M. Leadership and Management: Theory and Practice. Sage Publications, 2018. 425 p.
5. Cascio, W. F. Managing Human Resources. McGraw-Hill, 2016. 720 p.
6. Crandall, R. E., & Lichtenstein, J. Performance Management Systems. Pearson, 2017. 618 p.
7. Dessler, G. Human Resource Management. Pearson, 2020. 720 p.
8. Девятко, О. В. Менеджмент персоналу: теорія та практика. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. 356 с.
9. Дехтяр, А. О. Методологія оцінювання ефективності персоналу. Київ: НУХТ, 2020. 135 с.
10. Дехтяр, Т. С. Теорія та практика управління персоналом. Чернівці: ЧНУ, 2021. 220 с.
11. Федоренко, Н. В. Фінансовий менеджмент у системі управління. Київ: КНЕУ, 2020. 340 с.
12. Гребінник, Т. В. Шляхи підвищення ефективності праці. Київ: Наукова думка, 2019. 200 с.
13. Гудзь, І. А. Стратегії управління персоналом. Одеса: ОНАХТ, 2021. 210 с.
14. Гудзь, І. А. Управління персоналом в аграрних організаціях. Львів: ЛТЕУ, 2020. 202 с.
15. Гуржій, І. В. Інструменти оцінювання продуктивності. Дніпро: ДНУ, 2021. 205 с.

16. Kahn, W. A., & Bycio, P. Leadership and the Psychological Contract. Administrative Science Quarterly, 2016. Т. 61. С. 7-34.
17. Козлов, С. А. Оцінка ефективності персоналу. Харків: ХНУ, 2019. 240 с.
18. Козлов, В. Г. Використання новітніх технологій в управлінні персоналом. Львів: ЛНУ, 2021. 160 с.
19. Кравчук, В. С. Оцінка ефективності праці на підприємствах агробізнесу. Львів: ЛТЕУ, 2021. 180 с.
20. Кравченко, І. П. Аналіз ринку праці та оцінка кадрів. Дніпро: ДНУ, 2022. 250 с.
21. Кулініч, С. О. Вимірювання продуктивності праці. Київ: Наукова думка, 2021. 190 с.
22. Лагода, Т. В. Кадрове забезпечення аграрного сектора. Львів: ЛТЕУ, 2022. 220 с.
23. Ларін, С. Ю. Контроль і аудит в управлінні кадрами. Дніпро: ДНУ, 2021. 230 с.
24. Левченко, А. М. Управлінські технології HRM. Київ: Видавництво, 2018. 215 с.
25. Малова, Т. В. Управлінські аспекти оцінки персоналу. Харків: ХНУ, 2019. 180 с.
26. Mason, J. The Art of Managing Human Resources. Routledge, 2019. 320 p.
27. McGregor, D. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, 2006. 300 p.
28. Mintzberg, H. Managing. Berrett-Koehler, 2017. 400 p.
29. Noe, R. A. Employee Training and Development. McGraw-Hill, 2017. 512 p.
30. Петроченко, А. О. Залучення та утримання ключових співробітників. Харків: ХНУ, 2019. 200 с.
31. Петрова, Н. В. Оцінка персоналу в умовах підприємств. Київ: КНЕУ, 2020. 220 с.
32. Робінс, С. П., Джадж, Т. А. Організаційна поведінка. Київ: Видавництво, 2017. 672 с.

33. Сидоренко, О. Г. Компетенції як основа оцінювання. Одеса: ОНПУ, 2022. 195 с.
34. Синельникова, О. В. Управлінські аспекти оцінки персоналу. Харків: ХНУ, 2019. 180 с.
35. Суботіна, Л. В. Методики оцінювання персоналу. Чернівці: ЧНУ, 2021. 150 с.
36. Ткачук, А. М. Системи мотивації на підприємствах агробізнесу. Львів: ЛТЕУ, 2022. 155 с.
37. Торрінгтон, Д., Голд, Дж., Тейлор, С. Управління людськими ресурсами. Pearson, 2017. 624 p.
38. Ульріх, Д. Характеристики людського ресурсу. Harvard Business Review Press, 2016. 350 p.
39. Хейлі, Т. Сучасні методи управління персоналом. Лондон: Sage Publications, 2018. 320 p.
40. Цехомський, О. А. Кадровий менеджмент в умовах новітніх технологій. Київ: НУХТ, 2020. 189 с.
41. Шевченко, І. В. Оцінка роботи персоналу: методи і практики. Київ: Наукова думка, 2021. 210 с.
42. Юрченко, Н. Ф. Ситуаційні аспекти управління кадрами. Дніпро: ДНУ, 2022. 260 с.
43. Zeffane, R. Employee Involvement in Performance Management. Human Resource Management Journal, 2017. Т. 27. С. 334-352.
44. Zádor, C. Performance Evaluation: Principles and Practice. Cambridge University Press, 2015. 320 p.
45. Мельник, Р. І. Управління людськими ресурсами в аграрних підприємствах. Львів: ЛТЕУ, 2020. 195 с.
46. Наконечний, С. Г. Технології та методи оцінювання персоналу. Львів: ЛТЕУ, 2018. 210 с.
47. Писаренко, О. П. Стратегії розвитку компетенцій персоналу в агробізнесі. Львів: ЛТЕУ, 2019. 260 с.

48. Руденко, Т. Ф. Оцінка кадрового потенціалу в агросекторі. Львів: ЛТЕУ, 2021. 240 с.
49. Зайцева, Н. В. Менеджмент у сфері агробізнесу. Львів: ЛТЕУ, 2019. 245 с.