

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Оцінка результатів праці персоналу організації на прикладі  
ТОВ «Агрокультура»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньої програми «Управління  
персоналом та економіка праці»  
Уманський О.Г.

Керівник к.е.н., доцент

Калюжна Ю.В.

Рецензент декан ФЕУ ЗНТУ, к.е.н.,  
доцент

Корольков В.В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістерський  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М. Іванов

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Уманському Олександрю Григоровичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Оцінка результатів праці персоналу організації на прикладі ТОВ «Агрокультура»»

керівник роботи Калюжна Ю.В., к.е.н., доцент \_\_\_\_\_,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності ТОВ «Агрокультура»».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): описати роль оцінки результатів роботи персоналу для ефективної діяльності організації; проаналізувати фактори оцінки результатів праці працівників; навести методи оцінки результатів праці персоналу; дати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Агрокультура»; провести аналіз кадрового складу ТОВ «Агрокультура»; реалізувати оцінювання результатів праці працівників у ТОВ «Агрокультура»; запропонувати шляхи удосконалення документаційного забезпечення процесу оцінки та атестації персоналу; описати особливості застосування компетентнісного підходу до оцінювання персоналу ТОВ «Агрокультура».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 6 рис., 21 табл. і 4 формул.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Калюжна Ю.В., доцент	12.08.2023	12.08.2023
2	Калюжна Ю.В., доцент	11.09.2023	11.09.2023
3	Калюжна Ю.В., доцент	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ О.Г. Уманський .  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Ю.В. Калюжна .  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Л.А. Бехтер .  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 91 с., 6 рис., 21 табл., 60 джерел, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є трудові ресурси ТОВ «Агрокультура».

Предметом дослідження є оцінювання результатів праці персоналу ТОВ «Агрокультура».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні та вдосконаленні основних напрямків оцінювання результатів праці персоналу організації на прикладі ТОВ «Агрокультура».

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- описано роль оцінки результатів роботи персоналу для ефективної діяльності організації;
- проаналізувано фактори оцінки результатів праці працівників;
- наведено методи оцінки результатів праці персоналу;
- дана організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Агрокультура»;
- проведено аналіз кадрового складу ТОВ «Агрокультура»;
- реалізувано оцінювання результатів праці працівників у ТОВ «Агрокультура»;
- запропоновано шляхи удосконалення документаційного забезпечення процесу оцінки та атестації персоналу;
- описано особливості застосування компетентнісного підходу до оцінювання персоналу ТОВ «Агрокультура».

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що було сформовано організаційне забезпечення оцінювання результатів діяльності персоналу, яке представляє собою методичні матеріали для реалізації дій з оцінювання трудових ресурсів, що ґрунтуються на процедурах методу Assessment Center та компетентнісному підході.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у статтях та тезах.

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ, ОЦІНКА КОМПЕТЕНЦІЙ, ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ, РОЗВИТОК НАВИЧОК І НАВЧАННЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ТА ВИНАГОРОДЖЕННЯ, ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРНОГО РОСТУ**

## SUMMARY

Master's qualification work: 91 pages, 6 figures, 21 tables, 60 sources, 1 application.

The object of the study is the labor resources of "Agrokultura" LLC.

The subject of the study is the evaluation of the performance of the staff of "Agrokultura" LLC.

The purpose of the qualification work is to determine and improve the main directions of evaluating the performance of the organization's personnel on the example of LLC "Agrokultura".

In accordance with the purpose in the work the following tasks are solved:

- describes the role of staff performance appraisal for the effective operation of the organization;
- analyzes the factors of employee performance evaluation;
- provides methods for evaluating the performance of staff;
- provides an organizational and economic description of the activities of "Agrokultura" LLC;
- analyzes the personnel composition of "Agrokultura" LLC;
- the evaluation of the results of employees' work in "Agrokultura" LLC is realized;
- suggests ways to improve the documentation of the process of personnel evaluation and appraisal;
- describes the peculiarities of applying a competency-based approach to personnel evaluation at "Agrokultura" LLC.

Research methods: logical generalization, system approach, situational analysis, generalization of theoretical research, questionnaire, expert method.

The scientific novelty of the study is that the organizational support for staff performance evaluation was formed, which is methodological materials for the

implementation of actions to evaluate human resources based on the procedures of the Assessment Center method and the competency approach.

The main results of the qualification work are highlighted in articles and abstracts.

LABOR EFFICIENCY, KEY PERFORMANCE INDICATORS,  
COMPETENCE ASSESSMENT, EMPLOYEE SATISFACTION, SKILLS  
DEVELOPMENT AND TRAINING, MOTIVATION AND REWARD SYSTEM,  
CAREER PLANNING

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ .....	12
1.1 Роль оцінки результатів роботи персоналу для ефективної діяльності організації.....	12
1.2 Фактори оцінки результатів праці працівників .....	22
1.3 Методи оцінки результатів праці персоналу.....	31
Висновки до розділу 1 .....	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ООО «АГРОКУЛЬТУРА» .....	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Агрокультура» .....	38
2.2 Аналіз кадрового складу ТОВ «Агрокультура» .....	42
2.3 Оцінювання результатів праці працівників у ТОВ «Агрокультура» ....	47
Висновки до розділу 2 .....	58
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРОКУЛЬТУРА» .....	59
3.1 Удосконалення документаційного забезпечення процесу оцінки та атестації персоналу .....	59
3.2 Застосування компетентнісного підходу до оцінювання персоналу ТОВ «Агрокультура» .....	65
Висновки до розділу 3 .....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	92

## ВСТУП

Зростання конкуренції, швидкі технологічні зміни та постійні зміни у вимогах ринку вимагають від підприємств ефективного управління ресурсами, зокрема, людським капіталом.

Вивчення та впровадження систем оцінки результатів праці персоналу є ключовим елементом стратегії управління персоналом. Актуальність дослідження полягає у тому, що організації шукають оптимальні методики та інструменти для визначення ефективності праці свого персоналу. Оцінка результатів дозволяє не лише визначити індивідуальні досягнення працівників, але й забезпечити об'єктивні дані для прийняття управлінських рішень щодо навчання, розвитку та мотивації персоналу.

Дослідження може висвітлити сучасні тенденції в оцінці праці, впровадження інноваційних методів, а також врахування психологічних та соціокультурних аспектів оцінки персоналу. Цей напрям дозволяє виявити проблеми та можливості в процесі управління персоналом, щоб підвищити загальну ефективність підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність на ринку праці. Відомості, отримані в результаті дослідження, можуть бути корисними для керівництва організації, кадрових служб, а також для вчених та фахівців, які цікавляться питаннями управління людськими ресурсами.

Актуальність теми підкреслюється потребою впровадження сучасних методик управління та підтримки персоналу в умовах сталих змін у бізнес-середовищі. Оцінка праці стає необхідним інструментом для визначення стратегічних напрямків розвитку кадрового потенціалу, а також для адаптації до нових викликів та вимог ринку.

Важливо враховувати і роль цього дослідження у контексті соціальної відповідальності підприємства. Організації, які активно впроваджують системи оцінки праці, сприяють створенню здорового та мотиваційного



робочого середовища, що сприяє підвищенню рівня задоволення працівників та їхньої робочої продуктивності.

Дослідження також розглядає аспекти використання інформаційних технологій у процесі оцінки результатів праці, що стає все більш важливим у сучасному світі. Застосування цифрових інструментів дозволяє збирати та аналізувати дані ефективніше, прискорюючи процеси управління та прийняття рішень. Узагальнюючи, дослідження даного напрямку має велике значення для підприємств, які прагнуть оптимізувати використання свого головного ресурсу – людського капіталу, щоб досягти високої ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Дослідженню теоретичних та методичних аспектів оцінки результатів діяльності персоналу присвячували свої наукові праці такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як А. Єременком, А. Монстовичем, В. Нижником, В. Нідзельською, В. Ушкальовим, Д. Ядранським та ін. Результати їх наукових досліджень призвели до розробки індивідуальних підходів, процедур і методів, спрямованих на організацію та виконання процесу оцінки працівників. Проте, в сучасних умовах конкурентного середовища виникають високі вимоги до управління кадрами підприємства, і, отже, стоїть завдання створення системи оцінювання персоналу, яка була б всебічною, комплексною, зрозумілою та об'єктивною. Перед цим завданням виникає необхідність використання сучасних підходів з метою досягнення таких критеріїв, як економічність та оптимальність.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні та вдосконаленні основних напрямків оцінювання результатів праці персоналу організації на прикладі ТОВ «Агрокультура».

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлено такі завдання:

- описати роль оцінки результатів роботи персоналу для ефективної діяльності організації;
- проаналізувати фактори оцінки результатів праці працівників;
- навести методи оцінки результатів праці персоналу;

- дати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Агрокультура»;
- провести аналіз кадрового складу ТОВ «Агрокультура»;
- реалізувати оцінювання результатів праці працівників у ТОВ «Агрокультура»;
- запропонувати шляхи удосконалення документаційного забезпечення процесу оцінки та атестації персоналу;
- описати особливості застосування компетентнісного підходу до оцінювання персоналу ТОВ «Агрокультура».

Об'єктом дослідження є трудові ресурси ТОВ «Агрокультура».

Предметом дослідження є оцінювання результатів праці персоналу ТОВ «Агрокультура».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти, фахова література, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, статистичні дані та звітна інформація з персоналу ТОВ «Агрокультура», результати власних напрацювань і спостережень.

У роботі використано методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладення послідовності положень випускної кваліфікаційної роботи; системний підхід – для дослідження теоретичних аспектів оцінювання результатів роботи персоналу; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо поліпшення системи оцінювання результатів роботи персоналу; анкетування – для проведення оцінювання результатів роботи персоналу ТОВ «Агрокультура»; експертний метод – при визначенні ефективності результатів діяльності персоналу ТОВ «Агрокультура».

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни:

*удосконалено:*

- організаційне забезпечення оцінювання результатів діяльності персоналу, яке представляє собою методичні матеріали для реалізації дій з

оцінювання трудових ресурсів, що ґрунтуються на процедурах методу Assessment Center та компетентнісному підході.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо поліпшення стану документообігу та проведення атестації в ТОВ «Агрокультура».

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що вдосконалена методика оцінювання персоналу може бути використана менеджерами та фахівцями з персоналу для більш ефективного проведення оцінювання стану трудових ресурсів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19» (Запоріжжя, 2023); конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2023» » (Запоріжжя, 2023).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 3 друкованих праць: 2 статті та 1 тези за матеріалами наукової конференції.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1 Роль оцінки результатів роботи персоналу для ефективної діяльності організації

Управління кадровим потенціалом, як зовнішнім, так і внутрішнім, є одним з найважливіших аспектів стратегічного управління сучасним підприємством, адже в умовах інноваційної економіки та модернізації виробництва відбуваються зростання ролі персоналу та посилення уваги до рівня його компетенцій, навичок, знань та особистих якостей. Орієнтація на виявлення прихованих можливостей співробітників, інвестування в людський капітал, ефективне використання потенційних здібностей та створення умов для реалізації і розвитку кадрового потенціалу підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку відповідних товарів і послуг [4].

Зв'язок зростання кадрового потенціалу підприємства та оцінки результатів праці персоналу відображає важливу взаємодію між двома ключовими аспектами управління ресурсами організації. Перш за все, підвищення кваліфікації та розвиток співробітників сприяють покращенню їхніх навичок і знань. Це, в свою чергу, впливає на підвищення ефективності роботи персоналу та можливість досягнення кращих результатів. Оцінка результатів праці персоналу стає інструментом для визначення, наскільки успішно вдається досягати цілей, і для ідентифікації областей, де можна поліпшити виконання завдань. Таким чином, підприємство, яке інвестує в розвиток свого персоналу і вдосконалює процес оцінки, отримує можливість досягати більшого успіху завдяки сприянню зростанню кадрового потенціалу та вдосконаленню результатів праці свого персоналу.

Зростання кадрового потенціалу підприємства може бути досягнуто шляхом надання співробітникам доступу до навчання, тренінгів та розвитку професійних навичок, що, в свою чергу, підвищує їхню експертизу та впливає на якість виконаної роботи. Оцінка результатів праці персоналу виявляє ті проблеми та недоліки, які потребують негайної уваги, та допомагає управлінню приймати обґрунтовані рішення щодо подальших кроків у вдосконаленні робочих процесів та мотивації персоналу [17]. Узгоджене використання оцінки результатів та розвитку кадрового потенціалу створює гармонійний цикл, де набуті знання і навички співробітників підтримуються та підсилюються системою оцінки, що в результаті призводить до стійкого підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Сучасна система управління персоналом різних категорій, що базується на ефективному використанні обмежених економічних ресурсів у виробничому процесі, передбачає систематичний аналіз і оцінку всіх аспектів діяльності підприємства, зокрема досягнень трудового колективу. Аналіз характеру виконуваних завдань, робочих процесів на підприємстві та отриманих результатів служить економічною основою для вдосконалення управління трудовими ресурсами, а також раціонального використання всіх виробничих можливостей, збереження людського капіталу. Саме персонал будь-якої організації або компанії, всі її керівники, фахівці та виконавці під час своєї роботи прямо або опосередковано пов'язані як із досягненням основних економічних цілей, так і з прийняттям ключових стратегічних та управлінських рішень щодо виробництва, розподілу і споживання наявних ресурсів [11, с. 201].

У сучасному виробництві основним показником його економічної ефективності, як відомо, є високий прибуток, що утворюється за рахунок найповнішого використання всіх організаційних ресурсів, головним чином трудового потенціалу та підприємницьких здібностей працівників підприємства. На основі аналізу змісту трудової діяльності та оцінки показників виконання роботи можна встановити внесок кожного співробітника

або окремої робочої групи в загальні результати всього підприємства або фірми. За інших рівних умов основним критерієм для оцінки особистого внеску працівників мають слугувати показники результативності їхньої трудової діяльності, якість виконання закріплених робіт або встановлених посадових функцій.

Оцінка результатів роботи персоналу є критичним елементом управління людськими ресурсами, оскільки визначає ефективність працівників та їхній внесок у досягнення стратегічних цілей організації. Цей процес дозволяє:

Оцінка дозволяє виявити компетентності та проблемні аспекти в роботі працівників. Визначення сильних сторін дозволяє призначати відповідальні завдання, а виявлення слабкостей надає можливість вдосконалювати навички через навчання та розвиток.

Оцінка результатів є ефективним інструментом мотивації. Встановлення чітких цілей та нагородження за досягнення сприяє підвищенню працівниками продуктивності та заохочує їх до більш активної участі в процесі вирішення завдань[23].

Оцінка дозволяє керівництву правильно розподіляти завдання з урахуванням індивідуальних сильних сторін та особистих навичок працівників. Це сприяє формуванню ефективних робочих груп та оптимізації внутрішнього взаємодії.

Оцінка результатів роботи персоналу сприяє вдосконаленню якості виконаної роботи. Шляхом виявлення та вирішення проблемних аспектів роботи працівників організація може досягти вищих стандартів продуктивності та якості.

Оцінка є важливим елементом управління кар'єрним розвитком працівників. Регулярне оцінювання дозволяє визначити потреби у розвитку та надавати. Оцінка результатів дозволяє виявляти видатних працівників, які володіють особливими навичками та лідерським потенціалом. Це надає можливість розвивати таланти та формувати резерв кадрів для майбутніх

лідерських ролей.

Оцінка результатів роботи сприяє збереженню та підвищенню задоволення працівників. Через чіткі очікування та об'єктивне визначення успіхів, працівники відчують визнання своєї праці, що сприяє стабільності та згуртованості колективу.

Оцінка результатів роботи дозволяє швидше адаптуватися організації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Ідентифікація слабких місць та можливостей для поліпшення дозволяє ефективніше впроваджувати стратегічні зміни.

Оцінка результатів роботи сприяє збереженню та розвитку компетентностей працівників. Ретельне оцінювання дозволяє ідентифікувати області, в яких необхідно підтримувати та покращувати рівень компетентностей.

Оцінка результатів роботи персоналу є ключовою для побудови системи взаємоповаги та довіри між керівництвом та працівниками. Якщо процес оцінки є прозорим та справедливим, працівники відчують, що їхні внески цінуються, що сприяє формуванню позитивного робочого середовища. Оцінка результатів дозволяє виявляти можливі проблеми та ризики у роботі працівників. Шляхом оперативного реагування на ідентифіковані проблеми можна уникнути серйозних помилок та запобігти втратам для організації.

Оцінка результатів роботи персоналу є важливим елементом формування корпоративної культури, орієнтованої на досягнення результатів. Працівники спрямовані на досягнення цілей, які відповідають стратегічним завданням організації[10].

Оцінка результатів роботи персоналу підтримує конкурентоспроможність організації на ринку. Ефективний персонал, який регулярно оцінюється та підтримується у професійному розвитку, виступає ключовим ресурсом для досягнення високих показників ефективності.

Оцінка результатів дозволяє керівництву швидше та з точнішою інформацією приймати стратегічні рішення щодо розподілу ресурсів, розвитку

бізнесу та інших аспектів діяльності організації. Оцінка результатів роботи персоналу, враховуючи творчий підхід та інноваційність працівників, сприяє створенню умов для появи та реалізації нових ідей та проектів.

Загалом, роль оцінки результатів роботи персоналу полягає в тому, щоб створити систему, яка сприяє розвитку індивідів та організації в цілому, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей та утримання конкурентоспроможності.

Бей Г.В. [6] вважає, що оцінка працівників представляє собою процедуру, спрямовану на визначення відповідності професійних, бізнесових і особистих якостей працівника, а також кількісних і якісних результатів його трудової діяльності.

Монстович А. [27] визначає, що ефективна оцінка персоналу може бути забезпечена при дотриманні принципів, таких як: а) невідворотність (обов'язковість); б) загальність (оцінка кожного працівника); в) систематичність (постійне здійснення оцінки); г) всебічність (оцінка охоплює всі аспекти діяльності та особистості); д) об'єктивність (використання повної системи показників для оцінки працівника); е) гласність (широке ознайомлення персоналу з процедурою і методологією оцінки, розголошення результатів всім зацікавленим особам); є) демократизм (участь громадськості, залучення колег і підлеглих до оцінки); ж) результативність (вживання ефективних заходів на основі результатів оцінки).

Нижник В., Змерзла Т. [29] зазначають, що оцінка персоналу надає інформацію про: ефективність роботи працівників; потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту; причини неефективної роботи окремих працівників; потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; шляхи удосконалення організації праці.

Нідзельська В. [30] наполягає на використанні комплексної системи оцінювання персоналу, зокрема методів експертних оцінок та ранжування, дозволяє об'єктивно оцінити працівників і отримати конкретні результати для розвитку кадрового потенціалу та підвищення ефективності управління



персоналом та організацією в цілому.

Ушкальов В. [47] вважає, що особливості оцінки ефективності розвитку персоналу включають: комплексність; значущість показників ефективності, пов'язаних з цілями розвитку; урахування індивідуальних особливостей та суб'єктивних факторів; низьку інформативність та відносність грошових показників; залежність від зовнішніх умов та факторів; складність завершення етапу процесу розвитку або навіть всього процесу розвитку.

Ядранський Д. [52] розглядає у своєму дослідженні оцінку працівника, яка здійснюється представником роботодавця, в основному базується на єдиному критерії - виконання або невиконання завдань, для яких працівник був залучений.

Аналіз змісту та оцінка виконання будь-якої роботи є процесом творчим і вельми складним. Отже, керівник або менеджер будь-якого рівня управління персоналом повинен знати зміст не тільки своєї роботи, а й роботи всіх виконавців відповідної професійної групи або керованого підрозділу [9, с. 80].

Зміст кожної конкретної роботи на підприємстві регламентується існуючою для даної категорії фахівців посадовою інструкцією або чинною технологією для певних робітничих професій. Зрозуміло, що кожен виконавець повинен також дуже докладно знати мету і завдання майбутньої роботи, технологію і методи її виконання, без чого неможливо реалізувати основні функції управління персоналом, забезпечити головну вимогу ринкової економіки про раціональне використання обмежених виробничих ресурсів. Без всебічного аналізу трудового і технологічного змісту робіт, виконуваних виробничих функцій і посадових обов'язків, необхідних теоретичних знань і практичних умінь унеможливується сам процес вироблення правильних управлінських рішень щодо професійного добору персоналу, приймання й розміщення працівників, їхнього закріплення та переміщення за робочими місцями і т. д. [10].

Найважливішим завданням управління персоналом фірми є оцінка його діяльності. Оцінка результативності праці кожного працівника спрямована на

визначення рівня ефективності виконання його роботи. Вона характеризує їхню здатність безпосередньо впливати на діяльність будь-якого структурного підрозділу організації.

Результат праці працівника може впливати на досягнення мети підрозділу або організації в цілому. Оцінка результативності праці персоналу переслідує такі цілі [51]:

- підвищення ефективності роботи персоналу;
- призначення адекватної винагороди за роботу персоналу;
- ухвалення рішення, пов'язаного з трудовою кар'єрою співробітника.

У практиці роботи вітчизняних підприємств проблема адекватної й точної оцінки праці окремого співробітника досі залишається невирішеною. Це означає, що моделі трудових відносин і управління людським фактором мають бути серйозно реформовані в напрямі істотно кращого (на порядок) використання творчих здібностей людини.

Творчі здібності людини проявляються через її компетенцію, яка є центральним поняттям усієї концепції управління персоналом.

Компетенція – це раціональне поєднання здібностей, особистісних якостей і мотивації персоналу фірми, що розглядаються в часовому інтервалі [41].

Оцінюючи компетентність персоналу, ми оцінюємо в найзагальнішому вигляді:

- здібності персоналу (рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи в певній сфері тощо);
- особистісні властивості (ініціативність, комунікабельність, надійність тощо);
- мотивації (коло професійних та особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру тощо).

Компетенція персоналу – категорія дуже динамічна, що розвивається. Вона може бути значно підвищена за рахунок постійного навчання, самоосвіти, прийому працівників зі сторони та особливо мотивації. Тому

завданнями управління персоналу є оптимізація результативності його дій, яка залежить від компетенції та мотивації.

Віктор Врум – автор процесуальної теорії мотивації (теорії очікувань) – запропонував розглядати результативність як функцію від умілої мотивації компетенції, тобто

$$\text{Результативність} = f(\text{компетенція} \times \text{мотивація}) \quad (1.1)$$

Звідси випливає висновок про те, що для підвищення ефективності роботи фірми необхідно, по-перше, розвивати компетенцію кожного працівника і, по-друге, удосконалювати форми мотивації праці. Розвиток компетенції може здійснюватися як за рахунок професійної освіти, організованої фірмами, так і зарахунок самоосвіти працівника. У зв'язку з цим стає зрозумілим прагнення багатьох фірм вкладати величезні фінанси в професійне навчання, гуртки якості, ротацію персоналу, закордонні стажування тощо.

Управління компетенцією може відбуватися як на рівні фірми, так і на рівні особистості. На рівні особистості управління компетенцією здійснюється в такій послідовності [56]:

- співробітник оцінює свою компетенцію порівняно з вимогами займаної посади;
- активізує отримані ним знання та навички в разі невідповідності їх вимогам посади;
- приймає рішення про необхідність додаткового навчання, якщо ці вміння не виводять працівника на рівень відповідності вимогам посади [6, с. 184].

Управління компетенцією на рівні фірми проводиться спеціальними працівниками і передбачає:

- оцінку потреб фірми в персоналі відповідно до цілей і завдань фірми;
- оцінку рівня компетенції співробітників;
- зіставлення наявних і потрібних ресурсів за рівнем компетенції;

– ухвалення рішень щодо забезпечення відповідності наявних і потрібних ресурсів (завдяки навчанню співробітників або залученню працівників з ринку праці).

З метою підвищення об'єктивності, достовірності та точності вихідних оціночних даних передбачається дотримання таких основних вимог:

- обґрунтування стандартів результативності праці та критеріїв оцінки для кожного робочого місяця;
- вироблення процедури проведення атестації, що встановлює, хто, коли і як буде її здійснювати;
- визначення співробітників, персонально відповідальних за проведення оцінки праці;
- збір необхідних даних про результативність праці працівників, що атестуються;
- розрахунок основних показників результативності праці працівників та обґрунтування оцінки;
- обговорення оцінки з працівником і ухвалення рішення про результати атестації [11, с. 72].

У процесі проведення атестації працівників за критерієм результативності праці виникає необхідність правильного вирішення не тільки простих практичних питань на кшталт “кого, що, де і як оцінювати”, а й складніших наукових проблем: які показники обрати як основні, як здійснити вимірювання витрат і результатів, яким чином відобразити індивідуальні та групові результати. Тут можна зупинитись детальніше на застосуванні таких економічних показників, як ефект, ефективність, продуктивність, результативність.

Під час оцінювання ефекту зазвичай відбувається порівняння фактичних або очікуваних показників зі встановленим стандартом, деяким еталоном, заздалегідь ухваленою метою та іншими порівняльними даними. Цілком зрозуміло, що оцінити реальний ефект у різних сферах трудової діяльності людини не завжди можливо на практиці, наприклад у творчих видах праці.

Однак загалом можна сказати, що ефект у загальному вигляді являє собою різницю між результатами і витратами, між ціною товару і його собівартістю, між плановими (нормативними) і фактичними значеннями показника тощо [16, с. 84].

Ефективність характеризує співвідношення отриманого ефекту з витратами на його здійснення і є своєрідною ціною або платою за досягнення даного результату. Якщо результат, наприклад задана мета, взагалі не досягнутий, то й ефективність втрачає своє позитивне економічне значення. У звичайній практиці показник ефективності виражає величину доходу (прибутку) на одиницю витрат, наприклад рентабельність виробу, праці та виробництва тощо.

Продуктивність є також одним із показників ефективності використання різних ресурсів і визначається, як уже зазначалося, відношенням обсягу виробництва продукції до вартості того чи іншого виду ресурсів. Залежно від використовуваних у розрахунку даних слід розрізняти кілька показників продуктивності: продуктивність праці, трудовіддачу, капіталовіддачу, матеріаловіддачу, фондівіддачу тощо.

Усі розглянуті показники певною мірою виражають ефективність або результативність праці й можуть застосовуватися під час оцінювання трудової діяльності персоналу. Головне завдання при цьому полягає в тому, щоб правильно виміряти особисті, групові або внутрішньофірмові показники результатів і витрат праці.

Особливу складність завжди викликає визначення чисельника у формулі продуктивності. Як узагальнений знаменник можна використовувати відповідні витрати, що наближаються за своїми значеннями до сумарних доходів або заробітної плати тієї чи іншої категорії персоналу [46. с. 92].

## 1.2 Фактори оцінки результатів праці працівників

Ефективна оцінка результатів праці працівників є складним процесом, що враховує різноманітні фактори. По-перше, важливо визначити чіткі та реалістичні цілі для кожного працівника. Це надає змогу зорієнтувати їхню діяльність на досягнення конкретних результатів, що відповідають стратегічним цілям організації.

Фактор ефективної оцінки також включає визначення чітких критеріїв успіху. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними та реалістичними, щоб відображати реальні внески працівників у діяльність компанії. Врахування якісних та кількісних аспектів результатів дозволяє отримати повнішу картину внеску працівника.

Також необхідно враховувати контекст та умови, в яких виконується робота. Деякі фактори, такі як внутрішні та зовнішні обставини, можуть впливати на досягнення результатів та повинні бути враховані при оцінці працівників. Наприклад, ефективність роботи може бути визначена в контексті конкретних завдань, складнощів або можливостей, які існують на робочому місці.

Важливим аспектом є об'єктивність оцінювання. Оцінюючи результати праці, слід уникати суб'єктивних поглядів та особистих симпатій чи антипатій. Чітко визначені критерії та стандарти оцінювання допомагають уникнути необ'єктивності та забезпечують справедливість у процесі.

Комунікація є ключовим елементом у процесі оцінки результатів праці. Важливо встановити ефективний зворотний зв'язок між керівництвом та працівниками для покращення розуміння очікувань та можливостей для вдосконалення.

Отже, фактори оцінки результатів праці працівників включають в себе визначення чітких цілей, реалістичних критеріїв успіху, врахування умов та контексту роботи, об'єктивність оцінювання та ефективну комунікацію. Врахування цих факторів сприяє створенню справедливої та мотивуючої

системи оцінки результатів праці.

Важливим аспектом в оцінці результатів праці є також розгляд індивідуальних особливостей та потреб працівника. Керівництво повинно урахувати можливості для професійного розвитку та підтримки, щоб забезпечити оптимальне використання потенціалу працівника.

Також слід враховувати динаміку робочого процесу та здатність працівника пристосовуватися до змін. Розвиток нових навичок та здатність ефективно працювати в змінюючихся умовах можуть бути важливими аспектами, що варто враховувати під час оцінки [32].

Поряд з цим, визначення впливу працівника на командну динаміку та співпрацю в колективі є істотним. Вміння ефективно взаємодіяти з колегами, сприяти спільним цілям та вирішувати конфлікти може бути ключовим фактором в оцінці результатів праці.

Необхідно також враховувати особистість працівника та його внутрішню мотивацію. Розуміння того, що погане виконання завдань може бути пов'язане з особистісними чи зовнішніми факторами, сприяє побудові ефективних стратегій підтримки та розвитку.

Усі ці фактори об'єднуються для створення всебічної та високоякісної системи оцінки результатів праці працівників. Врахування комплексу аспектів дозволяє створити справедливий, мотивуючий та розвиваючий підхід до оцінки працівників, сприяючи досягненню стратегічних цілей та підвищенню ефективності діяльності організації.

Важливо також враховувати індивідуальні амбіції та цілі працівника в контексті оцінки його результатів. Розуміння того, як відповідність поставленим завданням співпадає із стрімким розвитком кар'єрної траєкторії працівника, дозволяє створити більш персоналізовану стратегію розвитку та утримання талантів.

Врахування взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами може виявитися ключовим в контексті деяких видів діяльності. Здатність працівника впливати на взаємини та сприяти

позитивному сприйняттю компанії може відігравати важливу роль у загальній успішності організації.

На показники кінцевих результатів праці працівників, як і на її зміст, впливає сукупність різних чинників, класифікацію яких наведено в табл. 1.1 [12, 46].

Таблиця 1.1 – Класифікація факторів, що враховуються під час проведення оцінки результативності праці персоналу [12, 46]

Фактори	Зміст факторів
Природничо-біологічні	Стать. Вік. Стан здоров'я. Розумові здібності. Фізичні здібності. Клімат. Географічне середовище. Сезонність та інші
Соціально-економічні	Стан економіки. Державні вимоги, обмеження та закони в галузі праці та заробітної плати. Кваліфікація працівників. Мотивація праці. Рівень життя. Рівень соціальної захищеності ін
Техніко-організаційні	Характер розв'язуваних завдань. Складність праці. Стан організації виробництва і праці. Умови праці. Обсяг і якість одержуваної інформації. Рівень використання науково-технічних досягнень
Соціально-психологічні	Ставлення до праці. Психофізіологічний стан працівника. Моральний клімат у колективі та інші
Ринкові	Розвиток багатокладної економіки. Розвиток підприємництва. Рівень та обсяг приватизації. Конкуренція. Самостійний вибір системи оплати праці. Лібералізація цін. Акціонування організацій. Інфляція. Банкрутство. Безробіття

Урахування цих чинників обов'язкове під час проведення оцінки результативності праці конкретних посадових осіб у конкретних умовах місця і часу, оскільки підвищує ступінь обґрунтованості, об'єктивності та достовірності висновків оцінювання.



Оцінювання результатів праці різних категорій працівників (керівників, спеціалістів, інших службовців, робітників) різняться своїми завданнями, значущістю, показниками або характеристиками, складністю виявлення результатів.

Досить просто це завдання вирішується для категорії робітників, особливо робітників-відрядників, оскільки кількісні та якісні результати їхньої праці виражаються в кількості виробленої продукції та її якості. Шляхом порівняння із запланованим завданням і оцінюється результат їхньої праці [19,с. 173].

Оцінка результатів праці керівників і спеціалістів значно складніша, оскільки вона характеризує їхню здатність безпосередньо впливати на діяльність будь-якої виробничої або управлінської ланки. У найзагальнішому вигляді результат праці працівника апарату управління характеризується рівнем, або ступенем, досягнення мети управління за найменших витрат. При цьому важливе практичне значення має правильне визначення кількісних або якісних показників, що відображають кінцеві цілі організації або підрозділу.

Показники, за якими оцінюють працівників, різноманітні. До них належать якість виконуваної роботи, її кількість, ціннісна оцінка результатів. Для оцінювання результативності праці потрібна доволі велика кількість показників, які охоплювали б і обсяг роботи (наприклад, кількість візитів, які здійснює агент із продажу), і її результати (наприклад, сума виручки).

Необхідно виокремити й таке ключове поняття, як критерій оцінювання – своєрідний поріг, за яким стан показника задовольнятиме або не задовольнятиме встановленим (запланованим, нормованим) вимогам [18].

Тому під час вибору критеріїв оцінювання слід урахувувати, по-перше, для розв'язання яких конкретних завдань використовують результати оцінювання (підвищення оплати праці, службове зростання, звільнення тощо) і, по-друге, для якої категорії та посади працівників встановлюють критерії, з огляду на те, що вони диференціюватимуться залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності працівника. Виокремлюючи три

категорії управлінських працівників, слід мати на увазі, що працівники кожної з цих категорій вносять свій внесок в управлінський процес: фахівці виробляють та готують рішення, інші службовці їх оформляють, а керівники приймають рішення, оцінюють їхню якість, контролюють строки виконання [19, с. 85].

У зв'язку з розподілом управлінської праці результат праці керівника, як правило, виражається через підсумки виробничо-господарської та іншої діяльності організації або підрозділів (наприклад, виконання плану з прибутку, зростання кількості клієнтів тощо), а також через соціально-економічні умови праці підлеглих йому працівників (наприклад, рівень оплати праці, вмотивованість персоналу тощо).

Результат праці фахівців визначається виходячи з обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ними посадових обов'язків. Під час вибору показників, що характеризують ключові, основні результати праці керівників і спеціалістів, слід урахувувати, що вони безпосередньо та вирішально впливають на результат усієї діяльності організації; займають значну частину робочого часу персоналу; їх порівняно небагато (4-6); становлять принаймні 80 відсотків усіх результатів; призводять до досягнення цілей організації або підрозділу.

Під час оцінювання результативності праці важливе практичне значення має правильне визначення кількісних і якісних показників, що відображають кінцеві цілі підрозділу або фірми загалом. Показники, за якими оцінюють працівників, називаються критеріями оцінки.

Концепція оцінювання праці персоналу фірми ґрунтується на тому, що за критерії оцінювання беруть показники, які оцінюють рівень компетенції працівника.

Дослідження, проведені на низці фірм США, показали, що частота використання різних критеріїв становила: якість роботи – 93%; обсяг роботи – 90%; знання роботи – 85%. Особистими якостями, використовуваними в ролі критеріїв, були: ініціативність – 87%; комунікативність – 87%; надійність –

86% [27].

Вибір критеріїв оцінки результативності праці працівника залежить від його приналежності до тієї чи іншої категорії працівників: керівники, фахівці та інші службовці.

Результат праці керівника, як правило, виражається через підсумки роботи фірми: зростання прибутку, частка на ринку, зростання кількості клієнтів тощо, а також через соціально-економічні умови праці працівників (наприклад, зростання оплати праці, збільшення пільг тощо).

Результати праці фахівців визначаються, виходячи з обсягу, якості, своєчасності, повноти виконання закріплених за ними посадових обов'язків.

– До критеріїв оцінки результативності праці працівників висуваються певні вимоги. Вони повинні:

- здійснювати безпосередній і вирішальний вплив на результати роботи підрозділу фірми;
- призводити до досягнення цілей фірми;
- впливати принаймні на 80% результатів праці працівників.

Критерії оцінки результативності праці не повинно бути більше 5-6.

Вибір критеріїв визначається призначенням критеріїв оцінки, тобто тим, для вирішення яких конкретних завдань використовуються результати оцінювання. Так, наприклад, якщо основними цілями є підвищення результативності та визначення заробітної плати\* працівників, то оцінку слід проводити за критеріями результативності. Якщо ж метою є просування службовими сходами, необхідні критерії, які б визначали потенційну результативність на новому місці тощо.

Періодичність оцінювання залежить від багатьох чинників: специфіки праці працівника, терміну спливу контракту, періоду робочого циклу, істотної зміни результативності праці, закінчення роботи за кожним окремим завданням тощо [41].

Оцінка результативності праці працівника спрямована на реалізацію трьох цілей: адміністративної, інформаційної та мотиваційної.

Адміністративні цілі. Оцінювання результативності праці працівника проводиться для прийняття адміністративних рішень:

- підвищення, пониження по роботі;
- переведення на іншу роботу;
- заохочення, покарання;
- направлення на навчання, перепідготовку;
- припинення трудового договору [22, с. 181].

Інформаційні цілі. Оцінка ефективності праці працівника дає змогу інформувати про відносний рівень його роботи. Визначити сильні та слабкі сторони трудової діяльності та скоригувати свою поведінку.

Мотиваційні цілі. Результат оцінки сам по собі є найважливішим мотивом поведінки, а виявлення сильних працівників дає змогу адміністрації об'єктивно їх винагороджувати.

Як показують дослідження, регулярне і систематичне оцінювання персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їхньому професійному розвитку і зростанні.

Таким чином, оцінка ступеня результативності праці кожного працівника – обов'язковий елемент контролю будь-якої фірми. Це одна з функцій управління персоналом, спрямована на визначення рівня ефективності виконання роботи.

Оцінка рівня ефективності праці характеризує здатність працівника безпосередньо впливати на діяльність конкретного підрозділу або фірми в цілому.

У загальному вигляді оцінка результативності праці працівника має містити в собі такі заходи:

- чітке формулювання вимог, стандартів, що висувуються до конкретної посади;
- формування системи критеріїв оцінки рівня компетенції працівника, орієнтованої на виконання посадових вимог;
- комплексна (кількісна та якісна) оцінка праці працівника;

- оцінка відповідності здібностей працівника вимогам конкретної посади (визначення міри близькості між посадовими вимогами та рівнем компетенції виконавця);
- створення механізму, що пов'язує результати оцінювання праці працівника із системою винагороди за працю, тобто з визначенням заробітної плати, розміру премій, пільг тощо;
- створення механізму, що пов'язує результати оцінювання праці працівника із системою службового просування (кар'єрою) і розвитку співробітника в рамках цієї фірми;
- створення механізму, що пов'язує результати оцінювання праці працівника із системою підвищення кваліфікації та перепідготовки співробітників.

На рис.1.1. наведено алгоритм дії під час проведення оцінки результативності праці працівника.

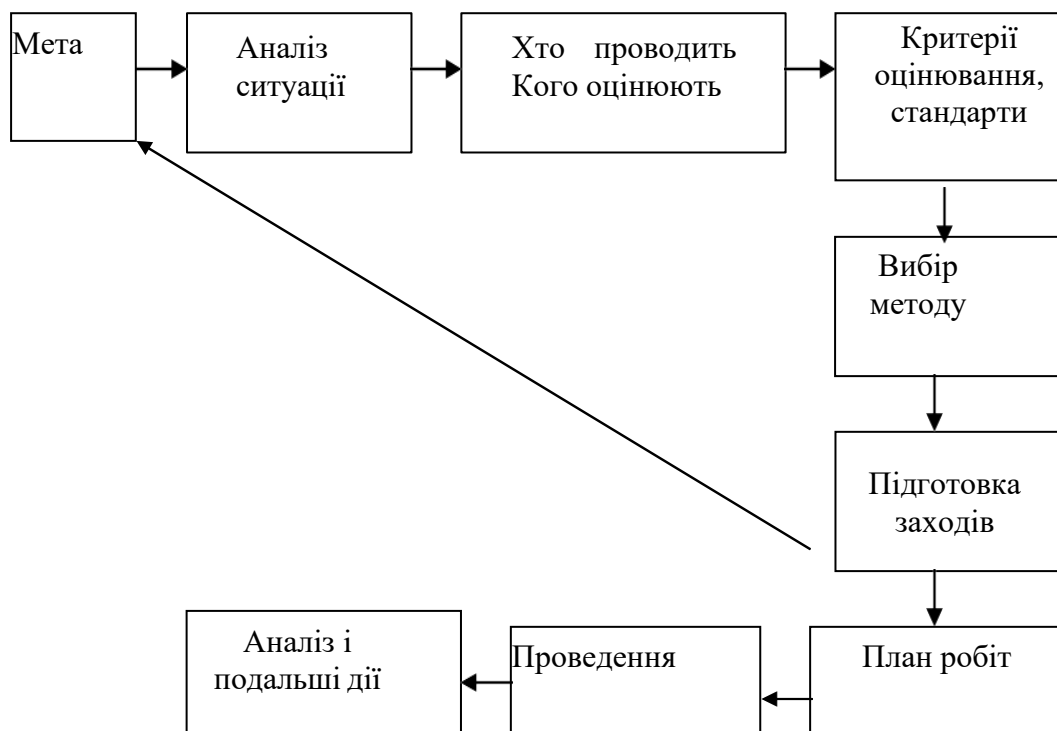


Рисунок 1.1 – Алгоритм дії під час проведення оцінки результативності праці працівника [27].

У таблиці 2.1 наведено приблизний перелік кількісних показників оцінювання результатів праці за деякими посадами керівників і фахівців.

Таблиця 2.1 – Перелік показників оцінки результатів праці [18]

Посади	Перелік показників оцінки результатів праці
Керівник організації	Прибуток. Темп зростання прибутку. Обороткапіталу. Частка підприємства на ринку
Лінійні керівники	Виконання планових завдань за обсягом іноменклатурою. Динаміка обсягу виробництва. Динаміка продуктивності праці. Зниження витрат виробництва. Кількість рекламаций та їхня динаміка. Питома вага бракованих виробів та їхня динаміка. Величина простоїв. Втрати від простоїв. Коефіцієнт плинності кадрів
Начальник фінансового відділу	Прибуток. Оборотність оборотних коштів. Рівень наднормативних запасів оборотних коштів
Керівник служби управління персоналом	Продуктивність праці та її динаміка. Зниження нормативної трудомісткості виробленої продукції . Питома вага технічно обґрунтованих норм. Рівень заробітної плати на одиницю продукції та його динаміка. Коефіцієнт плинності кадрів. Кількість вакантних місць. Кількість претендентів на одне вакантне місце. Показники з навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Витрати на персонал у витратах виробництва
Менеджер із персоналу	Кількість вакантних місць в організації. Кількість претендентів на одне вакантне місце. Коефіцієнт плинності за категоріями персоналу і підрозділам

На практиці під час оцінювання результативності праці керівників і спеціалістів поряд із кількісними показниками, тобто прямими, використовують і непрямі, що характеризують чинники, які впливають на досягнення результатів. До таких факторів результативності належать: оперативність роботи, напруженість, інтенсивність праці, складність праці, якість праці тощо. На відміну від прямих показників результатів праці, непрямі оцінки характеризують діяльність працівника за критеріями, які

відповідають “ідеальним” уявленням про те, як слід виконувати посадові обов'язки та функції, що становлять основу даної посади, посади, і про те, які якості мають бути виявлені у зв'язку з цим [24].

### 1.3 Методи оцінки результатів праці персоналу

Оцінка результатів праці є процесом, що забезпечує збір і аналіз інформації про виконання завдань, а також поведінку та інші фактори, що впливають на роботу працівника. Оцінка результатів праці персоналу є критичною для успіху будь-якої організації. Вона допомагає виявляти області, де працівники виявляються найкращими, та ті, які потребують покращення. Оцінка результатів праці також допомагає виявляти потреби в навчанні, можливості розвитку та області для просування. Це важливий інструмент для управління результативністю працівників та забезпечення того, що працівники відповідають цілям та завданням організації.

Методи оцінки персоналу постійно розвиваються, далі розглянуто найбільш популярні сьогодні методи оцінки. Існує кілька методів оцінки результатів праці, які включають методи оцінки поставлених цілей, методи оцінки 360 градусів та методи оцінки через об'єктивні показники [23].

Залежно від внутрішньої організації підприємства, методи оцінки праці персоналу можуть варіюватись. Однак, деякі загальні методи включають:

1. Оцінка досягнень: цей метод оцінки полягає у визначенні досягнень працівника на робочому місці, зокрема його успіхів у виконанні завдань та підвищення якості роботи. Для цього можуть використовуватись різні інструменти, такі як щоденники, регулярні звіти, обговорення з керівництвом, оцінка клієнтів тощо.

2. 360-градусна оцінка: цей метод полягає в тому, що працівник оцінюється не тільки його безпосереднім керівником, а й колегами, підлеглими, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Це дає повну

картину про роботу працівника та дозволяє оцінити його внесок у роботу колективу та компанії в цілому.

Особливості оцінки «360°»:

– дозволяє організації усвідомити, наскільки важлива узгодженість між поведінкою керівника, поведінкою працівника, результатами діяльності підрозділу та очікуванням споживача;

– визнає складність управління і цінність інформації, що надходить із різних джерел, при цьому оцінюються не тільки професійні, але й лідерські якості працівника;

– дозволяє розробити план розвитку працівника щодо його професійних, управлінських та лідерських компетенцій, його максимальної інтеграції в організацію, що, безперечно, впливає на підвищення як задоволеності працівника, так і ефективності діяльності компанії.

3. Оцінка за допомогою ключових показників продуктивності (KPI): цей метод оцінки використовується для вимірювання продуктивності працівника на основі конкретних метрик, які визначені на основі бізнес-стратегії компанії. Ключові показники можуть бути різними для різних позицій в компанії, і вони можуть включати, наприклад, обсяги продажів, витрати, якість роботи, показники клієнтського сервісу тощо.

4. Метод оцінки розвитку: цей метод оцінки зосереджується на потенційному розвитку працівника та визначенні можливостей для його підвищення кваліфікації та розвитку навичок.

5. Асесмент-центр, який базується на комплексній оцінці здібностей та професійних якостей працівника. У рамках асесмент-центру можуть використовуватись різноманітні інструменти, такі як групові дискусії, інтерв'ю, тестування та інші методи, що дозволяють отримати повну картину про кандидата або працівника.

6. Метод порівняння зразків: працівник порівнюється з іншими працівниками, що виконують аналогічну роботу, і ранжується за кількістю балів. Метод порівняння зразків: працівник порівнюється з іншими



працівниками, що виконують аналогічну роботу, і ранжується за кількістю балів.

7. Метод самооцінки: працівник самостійно оцінює свою роботу, визначає сильні та слабкі сторони своєї діяльності, а також намічає плани на майбутнє. Метод порівняння зразків: працівник порівнюється з іншими працівниками, що виконують аналогічну роботу, і ранжується за кількістю балів.

8. Методи оцінки за допомогою штучного інтелекту. Поява штучного інтелекту (ШІ) викликала революцію в бізнесі та особливо в сфері управління персоналом. Використання ШІ в галузі кадрового управління перетворило його підходи, роблячи їх більш автоматизованими та ефективними. Процеси найму та відбору стали більш точними, рішення приймаються швидше, а витрати зменшуються.

Штучний інтелект можна успішно використовувати для оцінки результатів діяльності персоналу у багатьох аспектах. Ось кілька способів, які можуть бути застосовані:

- Аналіз даних про продуктивність: ШІ може аналізувати великі обсяги даних щодо продуктивності працівників, включаючи часові рамки, завдання та виконані проекти. Він може виділяти ключові показники ефективності і надавати більш об'єктивну оцінку результатів роботи.

- Автоматизована оцінка навичок: ШІ може аналізувати навички та здібності працівників на основі даних з резюме, внутрішніх оцінок та інших джерел. Він допомагає визначити, наскільки добре співпрацівники відповідають потребам конкретних посад [48].

- Оцінка згідно з ключовими показниками успіху (KPI): ШІ може слідкувати за виконанням KPI та допомагати визначити, які працівники досягають цілей і до якого рівня. Він також може надавати рекомендації щодо подальших кроків для покращення результатів.

- Зворотний зв'язок та оцінка задоволеності працівників: ШІ може аналізувати дані з анкет про задоволеність працівників, коментарів та відгуків

для виявлення тенденцій та питань, які впливають на продуктивність та задоволеність колективу.

– Прогнозування відтоку кадрів: ШІ може аналізувати дані, щоб передбачити, які працівники можуть покинути компанію, і надавати рекомендації щодо заходів для їх утримання.

– Особистий розвиток працівників: ШІ може надавати індивідуальні плани розвитку для працівників, враховуючи їхні поточні навички та цілі.

Використання ШІ у цих областях може значно покращити оцінку результатів діяльності персоналу, роблячи її більш об'єктивною, точною і сприяючи більш ефективному управлінню персоналом.

Усі вказані вище методи спроможні ефективно оцінити лише конкретний аспект праці людини або її соціально-психологічні характеристики. Недавно відзначається зростання використання універсального комплексного методу – методу Центрів оцінювання, який інтегрує елементи різних методів для досягнення максимально об'єктивного аналізу персоналу. Цей метод включає різні критерії, часто представлені профілями компетенцій, за якими проводиться оцінка працівника.

Прикладами таких компетенцій є: здатність до навчання, вміння узагальнювати усно та письмово, комунікабельність, сприйняття думок оточуючих, гнучкість у поведінці, внутрішні нормативи, творчі здібності, стійкість до стресових ситуацій, енергійність, організованість, організаторські та управлінські навички та інші.

Особливістю цього методу є використання інструментів для оцінювання кожної компетенції не менше двох разів, причому кожного оцінюваного оцінюють принаймні двома підготовленими спостерігачами. Зазвичай у сценарії Центру оцінювання включені групові завдання, рольові вправи, аналітичні завдання та презентації. Результати Центру оцінювання підтримуються проведенням опитувань та інтерв'ю.

Для оцінки факторів результативності найчастіше використовують бальний метод.

Процедура оцінювання результатів праці буде ефективною при дотриманні таких обов'язкових умов:

- установлення чітких “стандартів” результатів праці для кожної посади (робочого місця) та критеріїв її оцінювання;
- вироблення процедури проведення оцінювання результатів праці (коли, як часто та хто проводить оцінювання, методи оцінювання);
- надання повної та достовірної інформації оцінювачу щодо результатів праці працівника;
- обговорення результатів оцінювання з працівником;
- ухвалення рішення за результатами оцінювання та документування оцінювання [36].

Для оцінювання результатів праці застосовують різні методи, класифікацію яких і коротку характеристику подано в табл. 1.3. Найширше в організаціях усього світу використовують метод управління за цілями (завданнями) для оцінки результативності.

Таблиця 1.3 – Основні методи оцінювання результатів праці управлінських працівників [38]

Найменування методу	Коротка характеристика методу
Управління за цілями	Заснований на оцінці досягнення працівником цілей, намічених спільно керівником і його підлеглим на конкретний період часу
Метод шкали графічного рейтингу	Заснований на проставленні відповідної оцінки (від “4” до “0”) кожній рисі характеру оцінюваного працівника: кількість роботи, якість роботи, ініціативність, співпраця, надійність та інші. Оцінка відповідає рейтингу. Для підвищення ефективності шкали оцінок складаються більш чітко розмежовані описи повноти прояви тієї чи іншої риси характеру
Вимушений вибір	Заснований на доборі найхарактерніших для цього працівника характеристик (описів), що відповідають ефективної та неефективної роботи. На основі бальної шкали розраховується індекс ефективності. Використовується керівництвом, колегами, підлеглими для оцінки результативності праці працівників

## Продовження таблиці 1.3

Найменування методу	Коротка характеристика методу
Описовий метод	Оцінювач описує переваги та недоліки поведінки працівника за критеріями: кількість роботи, якість роботи, знання роботи, особисті якості, ініціативність та інші за допомогою графічної шкали рейтингу, використовуючи заздалегідь складені стандарти результативності праці.
Метод оцінки за вирішальною ситуацією	Заснований на використанні списку описів правильної і неправильної поведінки працівника в окремих ситуаціях, так званих вирішальних ситуаціях. Оцінювач веде журнал, у якому описи розподілено за рубриками залежно від характеру роботи. Використовується в оцінках, що виносяться керівництвом, а не колегами або підлеглими
Метод шкали рейтингових поведінкових установок	Заснований на використанні вирішальних ситуацій (5 – 6), з яких виводяться характеристики результативності праці (від 6 до 10). Оцінювач прочитує в анкеті рейтингу опис будь-якого критерію (наприклад, інженерна компетентність) і ставить позначку в шкалі відповідно до кваліфікацією оцінюваного. Дорогий і трудомісткий метод, але доступний і зрозумілий працівникам
Метод шкали спостереження за поведінкою	Аналогічний попередньому, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній ситуації поточного часу оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше. Метод трудомісткий і вимагає матеріальних витрат

Отже, визначення методу оцінки праці співробітників, а також оцінка їхньої продуктивності, становлять значущу наукову та практичну задачу для кожної організації. Цей процес вимагає проведення аналізу змісту виконаної роботи, збору інформації щодо результатів праці, раціонального обґрунтування оціночних показників та інших аспектів. Ефективна система оцінювання повинна враховувати різноманітні фактори, такі як стратегічні цілі підприємства, зовнішнє середовище, організаційна структура, культура організації, а також віддзеркалювати традиції персоналу, особливості робочої сили, ключові компоненти трудового потенціалу, а також якість життя та рівень задоволеності персоналу.

## Висновки до розділу 1

Існує кілька переваг проведення оцінки результатів праці персоналу. По-перше, це дозволяє керівництву виявити високопродуктивних співробітників, які можуть бути надані винагороди за їхню роботу та бути просунуті на посаду з вищою зарплатою. По-друге, оцінка результатів праці персоналу дозволяє виявити низькопродуктивних співробітників, які можуть потребувати додаткової навчання та розвитку навичок. Крім того, це може бути корисним для визначення тих співробітників, які можуть бути звільнені з-за низької продуктивності.

Вибір методу оцінки персоналу залежить від багатьох чинників, таких як вид діяльності компанії, характеристики посади, кількість працівників та інші фактори. Оцінка персоналу – це складний процес, який вимагає ретельного підходу та професійної підготовки.

Оцінка результатів праці персоналу є важливою складовою процесу управління ресурсами організації. Вона дозволяє керівництву визначати високопродуктивних та низькопродуктивних співробітників, визначати проблемні області та можливості для поліпшення ефективності бізнесу. Оцінка результатів праці персоналу також може допомогти у плануванні кар'єри для співробітників та у визначенні розвитку навичок та навчання. Крім того, вона може бути корисною для визначення підвищень зарплат та надання винагород.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ООО «АГРОКУЛЬТУРА»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Агрокультура»

Заснована 26 грудня 1997 року, компанія з обмеженою відповідальністю «Агрокультура» є тепличним комплексом, що використовує останні європейські технології для вирощування овочів. ТОВ «Агрокультура» є найбільшим тепличним господарством в Запорізькій області. Асортимент продукції включає огірки, томати та різноманітні зелені культури, такі як салати, базилік, селера, естрагон, меліса, м'ята, кріп і петрушка.

У теплицях «Агрокультура» використовує сучасне голландське та вітчизняне обладнання для вирощування салату і огірка. Усі пуско-налагоджувальні роботи проводилися за участю іноземних фахівців. Завдяки впровадженню технологій світлокультури, крапельного поливу, автоматичного регулювання мікроклімату та використанню додаткового освітлення, виробництво стало можливим у будь-який сезон. Нові теплиці обладнані передовими технологіями, що дозволяють забезпечувати мешканців Запорізької області свіжими та екологічно чистими овочами протягом усього року. На сьогодні «Агрокультура» є стабільною компанією, яка успішно розвивається.

Всі використовувані матеріали та технології виробництва відповідають останнім досягненням техніки та відповідають екологічним нормам і вимогам нормативних документів України.

Організація є юридичною особою за українським законодавством: має у власності відокремлене майно і відповідає за своїми зобов'язаннями цим майном; може від свого імені набувати і здійснювати майнові та особисті

немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді. ТОВ «Агрокультура» у своїй діяльності керується Статутом, законодавством України та актами виконавчих органів влади.

Успішний розвиток виробництва значною мірою залежить від рівня організації управління. Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Агрокультура».

Організаційна структура товариства відображена на рис. 2.1.

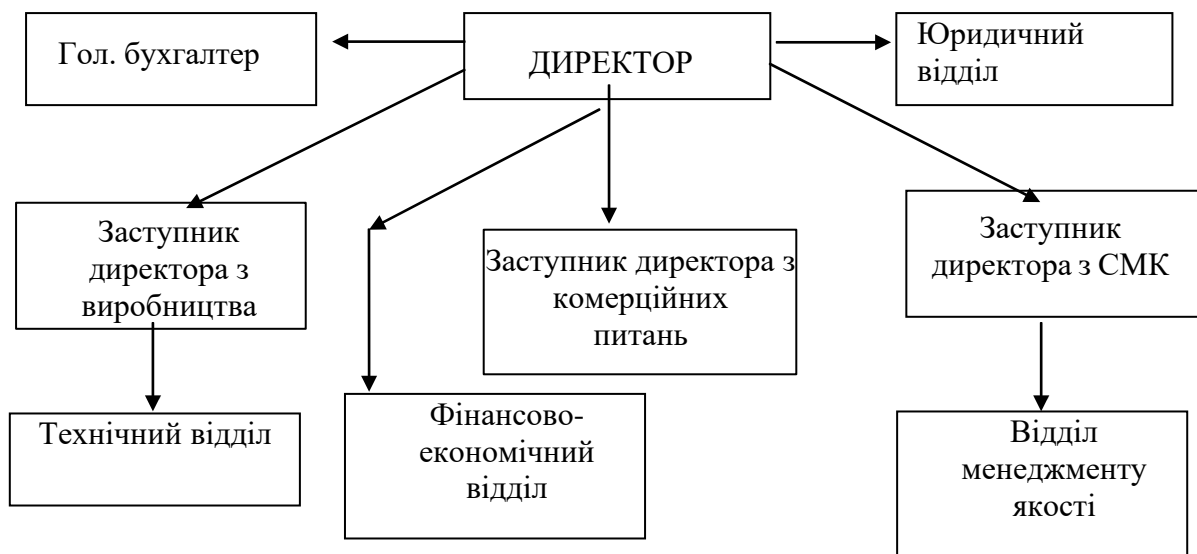


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Агрокультура» (складено автором)

Структура досліджуваного підприємства є лінійно-функціональною.

Організаційна структура ТОВ «Агрокультура» представлена 6-ма підрозділами: адміністрація, бухгалтерія, фінансово-економічний відділ, юридичний відділ, виробничий відділ.

В організації розроблено Положення про відділи та посадові інструкції, в яких визначено права та обов'язки співробітників.

У безпосередньому підпорядкуванні у директора Товариства перебувають головний бухгалтер, заступники директора за основними напрямками діяльності підприємства, економіст фінансово-економічного

відділу та юрисконсульт.

Також розроблено посадові інструкції, які:

- визначають статус керівника і співробітника;
- закріплюють ієрархічну підпорядкованість кожного конкретного співробітника;
- визначають діапазони відповідальності співробітників фірми;
- розподіл повноважень усередині структури;
- порядок узгодження, підписання та затвердження виконавчої документації;
- “горизонтальні” взаємодії керівників і співробітників;
- вимоги до персоналу фірми;
- якісні та кількісні критерії настання відповідальності співробітників.

Управлінська структура ТОВ "Агрокультура" використовує лінійно-функціональний підхід, де комбінуються лінійні та функціональні зв'язки в апараті управління. Це об'єднання сприяє ефективному поєднанню централізації та децентралізації в управлінні.

Переваги цієї структури включають визволення лінійних керівників від функціональних питань, а також забезпечення управління, де кожен працівник підпорядкований лише одному керівнику. Однак недоліками є обмежена взаємодія з підрозділами горизонталі, більша взаємодія по вертикалі та концентрація повноважень на верхньому рівні для вирішення оперативних завдань.

У межах ТОВ "Агрокультура" створені спеціалізовані відділи, які відповідають за встановлення та зміцнення партнерських відносин з постачальниками та споживачами. Заступник директора відповідає за безпосередній контроль над діяльністю цих відділів.

Загальна організаційна структура відповідає цілям ТОВ "Агрокультура", дозволяючи ефективно функціонувати на ринку. Аналіз економічних показників діяльності компанії вказує на певне погіршення ефективності



управління та виробничої діяльності.

Найбільший обсяг продажів фірми був зафіксований у 2020 році. У порівнянні з попереднім роком обсяг товарообігу зменшився на 8,7%, що свідчить про скорочення реалізації послуг на ринку. Зменшення обсягу реалізації також відобразилося на валовому доході, який зменшився на 8,6%. Ці дані вказують на кризову ситуацію в компанії та загалом по країні. Основні показники, що характеризують фінансовий стан підприємства, наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Показники фінансового стану ТОВ «Агрокультура» за 2020-2022 рр. (складено автором)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,56	1,55	1,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,19	0,19	0,17
Коефіцієнт автономії	0,79	0,79	0,78
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,83	0,84	0,82
Надлишок або нестача загальної величини формування оборотних активів	+13401	+14013	+16119

За аналізований період коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,56 у 2020 р. до 1,5 у 2022 р.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами задовольняє нормативу (>1) впродовж усього аналізованого періоду, проте має негативну тенденцію до зниження.

У 2022 р. коефіцієнт автономії Товариства знизився на 0,01 і становив 0,78. За 2020-2021 рр. значення коефіцієнта не змінилося (0,79). Рекомендоване значення – не менше 0,5.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2021 р. збільшився на 0,1 порівняно з 2020 р. і становив 0,84. У 2022 р. відбулося його зниження на 0,02.

Загалом діяльність ТОВ «Агрокультура» є рентабельною.

Таким чином, можна зазначити, що ТОВ «Агрокультура» нині динамічно розвивається, ефективно керуючи матеріальними та людськими

ресурсами, і має чітко націлену стратегію розвитку на майбутнє.

## 2.2 Аналіз кадрового складу ТОВ «Агрокультура»

Під управлінням людськими ресурсами розуміють виконувану в організаціях діяльність, яка сприяє найефективнішому використанню працівників для досягнення організаційних та особистих цілей.

Управління людськими ресурсами полягає у здійсненні цілеспрямованих впливів на відповідні його категорії або окремих працівників з метою найуспішнішого вирішення завдань, що стоять перед організацією. Ці впливи здійснюються у формі ухвалення рішень щодо персоналу. Рішення з персоналу спрямовані на:

- формування необхідної інформаційної бази,
- оптимізацію складу,
- регламентацію діяльності,
- розроблення та вдосконалення систем мотивації тощо.

У ТОВ «Агрокультура» сформовано необхідну інформаційну базу з управління людськими ресурсами у вигляді локальних актів організації:

- Статут організації
- колективний договір,
- трудові договори з працівниками,
- правила внутрішнього трудового розпорядку,
- положення про персонал ТОВ «Агрокультура»,
- штатний розпис,
- посадові інструкції працівників ТОВ «Агрокультура»;
- графік відпусток;
- положення про преміювання.

Аналіз кадрового складу ТОВ ТВК «Агрокультура» передбачає

періодичне і цілеспрямоване вивчення працівників за характеристиками статі, віку, освіти, кваліфікації, стажу роботи та іншими соціально-побутовими характеристиками, демографічними ознаками.

У рамках теми дослідження автор проведе аналіз найбільш значущих показників оцінки кадрового складу організації.

Основою оцінки кадрового складу організації є чисельність персоналу, робоче середовище, засоби та рівень підготовки фахівців.

Зміну чисельності персоналу за категоріями представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності персоналу в ТОВ «Агрокультура» за 2020-2022 рр. за категоріями (складено автором)

Показники, осіб	Роки					
	2020	Частка, %	2021	Частка, %	2022	Частка, %
Чисельність персоналу	82	100	107	100	156	100
У тому числі: керівники	10	12,2	12	11,2	18	11,5
фахівці	23	28,1	27	25,2	32	20,5
робітники	49	59,7	68	63,6	106	68

На підставі даних, наведених у табл. 2.2, можна зробити висновок, що чисельність керівників за зазначений період змінилася в 1,46 раза, чисельність фахівців до 2022 року збільшилася на 18% порівняно з 2013 роком, тим самим, у період із 2020 до 2022 року спостерігалася тенденція збільшення чисельності фахівців.

Темпи зростання робітників збільшилися у 2022 році порівняно з 2020 р. і становили 56%. Загалом, представлені в табл. 2.2 дані, свідчать про збільшення чисельності персоналу в ТОВ «Агрокультура» на 46% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Найбільші темпи зростання спостерігаються за категоріями “керівник” і “робітники”, причому за останньою категорією в абсолютному плані зростання вище, ніж за категорією “керівники”. Це

пояснюється специфікою теплично-парникового виробництва. За часткою співробітників кожної категорії можна зробити висновок, що в структурі персоналу за досліджуваний період переважають робітники (68,0% – у 2022 році), частка спеціалістів у структурі персоналу за три роки знизилась на 27%, частка керівників, навпаки, у структурі персоналу також знизилась на 5,8% у 2022 році порівняно з попереднім роком.

Проведемо аналіз вікової структури працівників ТОВ «Агрокультура» (табл.2.3)

Таблиця 2.3 – Динаміка структури персоналу ТОВ «Агрокультура» за віковою ознакою за 2020 -2022рр. (складено автором)

Період	Молодше 25 років,%	25-35 років, %	35- 55 років,%	55-80 років, %
2022	15	35	40	10
2021	20	28	45	7
2020	25	22	50	3

На основі аналізу таблиці 2.3 можна зазначити, що динаміку структури персоналу за віковою категорією можна розподілити на два напрямки. Перший напрямок відзначається негативною динамікою для вікових груп "Молодше 25 років" і "35-55 років" зі змінами на рівні 10%. Другий напрямок характеризується позитивною динамікою для вікових груп "25-35 років" і "55-80 років" із змінами в середньому на 10%. Протягом аналізованого періоду 2022 року середній вік співробітників залишається стабільним і складає 35-55 років. Компанія висуває довгострокові плани розвитку бізнесу, спрямовані на підвищення питомої ваги середнього віку співробітників та невелике збільшення частки молодих працівників.

Щодо освітнього рівня, ситуація є стабільною. Протягом 2021 та 2022 років всі працівники організації мають вищу або технічну освіту. У 2022 році структура освітнього рівня трохи змінилася, оскільки вперше було прийнято персонал із незакінченою вищою освітою, проте деякі з них вже мають

технічну освіту (рис. 2.2).

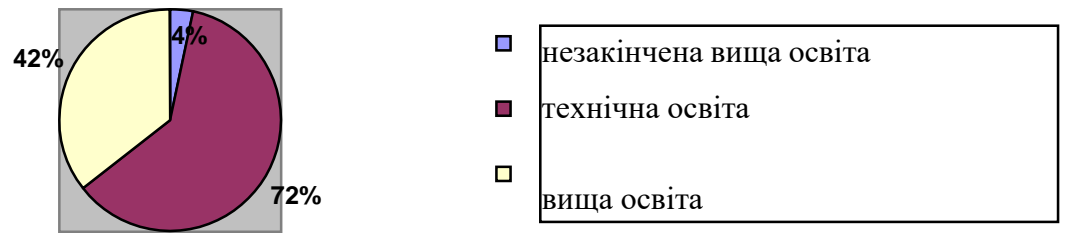


Рисунок 2.2 – Структура освітнього рівня співробітників ТОВ «Агрокультура» (складено автором)

Таким чином, питома вага співробітників із незакінченою вищою освітою до загальної кількості співробітників загалом становила 4%, із технічною – 72%, і з вищою – 42%. Оцінюючи співробітників за стажем роботи, слід зазначити, що структура робочого стажу співробітників врівноважена (не надто молодою, не надто старою), що свідчить про політику осмисленого вибору працівників. Одним із важливих показників використання робочої сили є інтенсивність її руху. Із цією метою слід розглянути дані про прийом і вибуття робочої сили. Чисельність прийнятих співробітників персоналу розглядають за джерелами комплектування, а тих, що вибули, – за причинами вибуття (Таблиця 2.4 і Таблиця 2.5).

Таблиця 2.4 – Динаміка прийому персоналу ТОВ «Агрокультура» за джерелами, 2020-2022 рр. (складено автором)

Прийнято за	2020		2021		2022	
	Кількість людей	Структура, %	Кількість людей	Структура, %	Кількість людей	Структура, %
З числа тих, хто закінчив навчальні заклади	15	40,54	19	41,30	30	55,56

## Продовження таблиці 2.4

Прийнято за	2020		2021		2022	
У порядку перекладу з інших	-	-	-	-	-	-
За організованим набором	-	-	-	-	-	-
Самостійно	22	59,46%	27	58,7%	24	44,44%

Динаміка звільнення персоналу ТОВ "Агрокультура" за причинами наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка звільнення персоналу ТОВ "Агрокультура" за причинами, 2020-2022 р. (складено автором)

Вибуло	2020		2021		2022	
	Кількість людей	Структура, %	Кількість людей	Структура, %	Кількість людей	Структура, %
У порядку переведення на інші посади	1	2,86%	-	-	3	8,82%
У зв'язку із закінченням строку договору або виконанням робіт	7	20%	8	25,81%	8	23,53%
У зв'язку з відходом на навчання, призовом до армії, виходом на пенсію та з інших причин, передбачених законом	2	5,71%	1	3,23%	1	2,94%
За власним бажанням	25	71,43%	22	70,98%	22	64,71%
За прогул та інші порушення трудового	-	-	-	-	-	-
Усього звільнено	35	100,00	31	100,00%	34	100,00

Проаналізувавши табл. 2.5, можна сказати, що основною причиною звільнення в усі роки залишається власне бажання (понад 50%), на другому місці у зв'язку із закінченням терміну трудового договору (понад 20%). Позитивно те, що немає звільнень через порушення трудового законодавства.

Це свідчить про необхідність проводити самоаналіз керівництву у взаємовідносинах із підлеглими, у процесі формування та розвитку організаційної культури, з'ясувати передумови можливих розбіжностей і виробляти алгоритм розв'язання цих проблем.

Таким чином, персонал ТОВ «Агрокультура» за своїм складом задовольняє сучасним вимогам. У наявності є висококваліфікований персонал, з великим робочим стажем, здатний виконувати поставлені перед ним завдання. Одночасно йде приплив молодих працівників. Специфічно для ТОВ «Агрокультура» що за останні п'ять років відбувається стрімке оновлення керівників на всіх рівнях.

### 2.3 Оцінювання результатів праці працівників у ТОВ «Агрокультура»

Найчастіше застосовуваним методом оцінки результатів праці працівників ТОВ «Агрокультура» є атестація персоналу. У рамках теми дослідження розглянемо детальніше саме цей метод оцінки результатів праці персоналу.

Атестація персоналу в ТОВ «Агрокультура» складається з трьох етапів:

- розроблення методичного інструментарію оцінювання персоналу;
- організації та проведення атестації в підрозділах підприємства;
- використання результатів атестації в роботі з персоналом.

Атестація в ТОВ «Агрокультура» зазвичай проводиться 1 раз на 2 роки. Атестація працівників в ТОВ «Агрокультура» розподіляється за різними напрямками в залежності від мети проведення. Ці напрямки включають чергову атестацію, атестацію після закінчення випробувального терміну та

атестацію для просування по службі.

Чергова атестація, яка відбулася у 2020 році, ґрунтується на описі виконаної роботи та результатів у основних видах діяльності, а також на перевірці знань працівника та його відповідності займаній посаді.

Атестація після закінчення випробувального терміну проводиться для тих працівників, які успішно завершили випробувальний термін і стали постійними працівниками. У цей період високі вимоги до працівника не ставляться, оскільки новоприйнятому працівнику ще не вдалося повністю освоїти всі аспекти та виявити свій потенціал.

Атестація для просування по службі проводиться в разі підвищення рівня працівника, з урахуванням вимог нової передбачуваної посади та нових обов'язків. Під час цієї атестації виявляють потенційні можливості працівника та його рівень професійної підготовки для обіймання вищої посади.

Функції проведення атестації розподіляються між начальниками відділів, проте керівники ТОВ «Агрокультура» визначають загальні принципи оцінювання персоналу та контролюють їх реалізацію. Застосовуються універсальні та спеціальні форми оцінки для кожної посади.

Ключову роль у процесі оцінки відіграє безпосередній начальник, який відомий своїми підлеглими, несе відповідальність за результати їхньої діяльності та визначає ефективні заходи заохочення і покарання. Цей підхід сприяє підвищенню уваги керівників до роботи з підлеглими, розвитку їх лідерських навичок та посиленню взаємозв'язків між рівнями управління.

Безпосередній керівник особисто заповнює оціночну форму на кожного співробітника підприємства перед атестацією. Спеціаліст кадрової служби спрямовує обговорення таким чином, щоб усі чинники були розглянуті. Слабкою стороною цього етапу є те, що фахівець не чинить тиск на керівника і навіть висловлює в бесіді свою точку зору щодо суті питання.

Для того щоб оцінити організацію атестації, використаємо методіку безпосередньої кількісної оцінки. Цей вибір зумовлений тим, що на її основі можна визначити значення показника, що вимірюється кількісно, і порівняти



їх за перевагою.

Спочатку сформована експертна група зі співробітників ТОВ «Агрокультура», що включає 5 осіб (2 зав. Відділами та 3 провідних спеціалісти). Така кількість працівників оптимальна і дає точнішу оцінку. Потім встановлено параметри, що впливають на кінцевий результат, і розроблено анкету (додаток А). Експертним шляхом співробітники відділу визначають важливість параметра, де кожному критерію присвоюють бали від 0 до 10. Використовуючи метод ранжування за перевагою оцінюваних альтернатив, визначимо важливість параметра в балах. Отримані результати зведено в табл. 2.6. Результати, отримані під час проведеного дослідження, засвідчили, що ваги вимог, які увійшли до анкети, розташовані в діапазоні від 12% до 20%, що свідчить про високу якість складання анкети та рівень експертів.

Таблиця 2.6 – Результати експертного опитування(складено автором)

№	Параметри	Експерт №1	Експерт № 2	Експерт № 3	Експерт № 4	Експерт № 5	Біj	«Вага» параметра	Ранг параметра
1	1) Оцінка реальних результатів, яких співробітнику вдалося досягти за звітний період	9/0,15	9/0,15	10/0,15	7/0,12	9/0,15	1,07	20%	1
2	2) Організація атестації	10/0,17	8/0,13	9/0,13	9/0,16	9/0,15	0,74	14%	4
3	3) Документаційне забезпечення	8/0,14	9/0,15	10/0,15	7/0,12	8/0,14	0,7	13%	5

Продовження таблиці 2.6

№	Параметри	Експерт №1	Експерт № 2	Експерт № 3	Експерт № 4	Експерт № 5	Біј	«Вага» параметра	Ранг параметра
4	4) Усвідомлення очікуваних результатів/розуміння проведення атестації	6/0,1	9/0,15	10/0,15	7/0,12	7/0,12	0,64	12%	7
5	5) Аналіз самооцінки співробітника	10/0,17	9/0,15	10/0,15	9/0,16	9/0,15	0,78	14%	2
6	6) Оцінювання навичок і знань, зумовлених даним робочим місцем	9/0,15	9/0,15	10/0,15	9/0,16	9/0,15	0,76	14%	3
7	7) Зворотній зв'язок	7/0,12	8/0,13	8/0,15	9/0,16	8/0,14	0,7	13%	6
8	ΣБіј	59	61	67	57	59	5,39		

Найважливішим критерієм у процедурі атестації для співробітників є оцінка реальних результатів, яких співробітнику вдалося досягти за звітний період (20 %), що характерно для більшості організацій. Приблизно на одному рівні перебувають організація атестації, аналіз самооцінки співробітника та оцінка навичок і знань, зумовлених цим робочим місцем, загальноорганізаційних цінностей (14 %). Важливість цих критеріїв значно нижча, ніж у першого на 6 %. Це пов'язано з їх недооцінкою та неефективною розстановкою пріоритетів керівництва ТОВ «Агрокультура» під час організації атестації. По 13 % отримали документаційне забезпечення та зворотний зв'язок, що є менш важливим для експертів. Низькі оцінки пріоритетності цих критеріїв свідчать про невисокий рівень документаційного забезпечення і непродуманий механізм зворотного зв'язку керівництва зі співробітниками відділу, що є проблемним місцем при організації атестації.

Бо саме неналагоджена взаємодія двох сторін і призвела до нерозуміння проведення атестації та очікуваних результатів (12 %).

Найменшу кількість балів віддано усвідомленню очікуваних результатів, здійсненню зворотного зв'язку та документаційному забезпеченню. При цьому розрив між найбільш значущими критеріями та проблемними факторами великий і становить 5 – 10 балів. Це свідчить, що процедура атестації проводиться некомплектно, а точково. Особливу увагу адміністрація приділяє перевірці знань, хоча істотних результатів співробітникам не бачать.

Крім методики безпосередньої кількісної оцінки для аналізу процедури атестації використовується анкетне опитування. Воно містить 8 запитань, що відображають практичні аспекти проведеної технології. (додаток А) Результативнаведена в таблиці 2.7.

Інформування про проведення атестації здійснює безпосередній начальник, що підтвердили всі співробітники, а його вже безпосередньо представник адміністрації. Про початок процедури 75% апарату управління знали за півроку і 25 % – за місяць. Згідно зі встановленим регламентом відомості до атестуваних мають доводитися не менше ніж за місяць.

Таблиця 2.7. -Результати анкетного опитування (складено автором)

№ п/п	Питання	Результати відповідей експертів				
		Експерт № 1	Експерт № 2	Експерт № 3	Експерт № 4	Експерт № 5
1	Питання № 1	В	В	В	В	В
2	Питання № 2	А,В	В	А	А,В	В
3	Питання № 3	А	А	А	А	А
4	Питання № 4	А,В,С	А,С	А,С	А,В,С	А,В,С
5	Питання № 5	А,В,С,Д	А,В,С,Д	А,В,С,Д	А,В,С,Д	А,В,С,Д
6	Питання № 6	С	С	С	С	С

## Продовження таблиці 2.7

№ п/п	Питання	Експерт № 1	Експерт № 2	Експерт № 3	Експерт № 4	Експерт № 5
7	Питання № 7	Е	Е	Е	Е	Е
8	Питання № 8	А	В	В	А	В
9	Стаж (років)	20	19	25	3,5	2

Взаємодія атестаційної комісії та працівників на підприємстві відбувалася в сприятливому колективі, а члени комісії були привітні й зрозуміло пояснили мету атестації, відповіли на усі питання. Однак відповіді на наступне запитання відрізняються, що викликає подив. Під час вивчення процесу атестації 100% працівників вважають, що оцінюються конкретні знання, властиві певній посаді, і знання законодавства, при цьому 60% вказали на загальноорганізаційні цінності, а 40% стверджують, що таких питань не було в атестаційному листі. Інформація про мету, завдання, строки, форму та місце проведення атестації була відома всім працівникам ТОВ «Агрокультура». Проте комісія не роз'яснила необхідність та не познайомила з Положенням про проведення атестації.

Під час вивчення цілей атестації співробітники вказали на матеріальне або нематеріальне заохочення, хоча атестація передбачає і підвищення, і пониження на посаді, і звільнення, і переведення в інший відділ, і перевірку рівня знань. З цього приводу працівники не ознайомлені з функціями процедури, оскільки їм не було надано Положення про атестацію. 60% співробітників вважають, що атестація спрямована на мотивацію поліпшення їхньої виробничої поведінки та розкриття виробничого (особистісного і професійного) потенціалу, а 40% вбачають необхідність повідомити співробітникам, що вони роблять на роботі добре чи погано.

Результати анкетного опитування підтверджують, що працівники, які проходять атестацію, не розуміють стратегічної мети цього процесу та його конкретних функцій. Це пов'язано з неефективною діяльністю атестаційної комісії, яка не пояснила співробітникам суть атестаційної процедури.

Для оцінки ефективності управлінського впливу необхідно оцінити професійні та особисті якості працівників, рівень їхньої кваліфікації, складність виконуваних робіт, результати праці та надати комплексну оцінку результатів праці та ділових якостей працівників. Для досягнення цієї мети ми скористаємося методикою оцінювання ділових якостей працівників ТОВ «Агрокультура» та методичними рекомендаціями з оцінювання складності та якості виконуваних робіт фахівців, розробленими Інститутом праці.

Оцінювання ділових якостей працівників ТОВ «Агрокультура» ґрунтується на факторах, що характеризують:

- самого працівника, який володіє певними знаннями, навичками, здібностями;
- вид і зміст трудових функцій, які він фактично виконує;
- конкретні результати його діяльності.

Оцінювання проводиться на основі комплексного (інтегрального) показника, який може бути отримано шляхом об'єднання двох приватних оцінок. Перша визначає показники, що характеризують працівника, тобто ступінь розвитку професійних і особистісних якостей працівника (П) і рівень кваліфікації (К), а також їхні кількісні вимірники; друга – показники, що характеризують виконувану роботу, тобто дає змогу зіставити результати праці працівників (Р) з урахуванням рівня складності виконуваних ними функцій (С). Комплексна оцінка (Д) визначається за формулою (2.1):

$$Д = ПК + РС \quad (2.1)$$

Кожен елемент комплексної оцінки характеризується своїм набором ознак і має відповідну шкалу для їх кількісного вимірювання. При розрахунку комплексної оцінки значення кожного елемента виражається в частках одиниці.

Професійні та особистісні якості співробітників характеризують рівні ознак, які представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Професійні та особистісні якості ТОВ «Агрокультура» за рівнями ознак (складено автором)

№ п/п	ПІБ атестованого	1	2	3	4	5	6
1	Іванов О.П. маркетолог	1	1,25	1	1	0,75	1
2	Парфьонова М. В. – гол. бухгалтер	1,25	1	1	1	0,75	1,25
3	Крутько Л.Л. – юрист	1,25	1,25	1	1,25	1	1,25
4	Петренко М.І. – інженер	1	0,75	1	1	0,75	1
5	Василенко А.Є.- менеджер	0,75	0,75	1	1	0,75	1
6	Рожков Н.А -менеджер	0,75	0,75	1	1	0,75	1
7	Сидоренко Т.А.-технік-технолог	1	1	1,25	1,25	1	1
8	Пронін Г . К- гол.економіст	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,75

Номери стовпців відповідають ознакам, які подано в методиці. Відповідно до них для кожного співробітника визначають оцінки, які відповідають рівням прояву ознак і враховують їхню питому значущість, і рахують суму цих оцінок (П). (таблиця 2.9). Розрахунок рівня кваліфікації (К) здійснено згідно з методикою і подано в таблиці 2.9. Також у цій таблиці показано оцінку складності виконуваних робіт (С), значення якої вже встановлено. При цьому враховується, що всі співробітники мають вищу освіту.

Таблиця 2.9 – Оцінки, що відповідають рівням прояву ознак співробітників ТОВ «Агрокультура» (складено автором)

№ п/п	ПІБ атестованого	1	2	3	4	5	6	Загальна оцінка (П)
1	Іванов О.П.	0,34	0,21	0,12	0,1	0,07	0,17	1,01
2	Парфьонова М. В	0,42	0,17	0,12	0,1	0,07	0,21	1,09

## Продовження таблиці 2.9

№ п/п	ПІБ атестованого	1	2	3	4	5	6	Загальна оцінка (П)
3	Крутько Л.Л.	0,42	0,21	0,12	0,21	0,1	0,21	1,27
4	Петренко М.І.	0,34	0,13	0,12	0,1	0,07	0,17	0,93
5	Василенко А.Є.	0,25	0,13	0,12	0,1	0,07	0,17	0,84
6	Рожков Н.А.	0,25	0,13	0,12	0,1	0,07	0,17	0,84
7	Сидоренко Т.А.	0,34	0,17	0,15	0,12	0,1	0,17	1,05
8	Пронін Г. К.	0,25	0,13	0,09	0,1	0,07	0,13	0,77

Для оцінювання рівня кваліфікації працівників приймають єдиний набір ознак, що належать до всіх категорій службовців: рівень спеціальної освіти та стаж роботи за фахом

Для оцінки за кожною ознакою (характер робіт, їх різноманітність, ступінь самостійності при їх виконанні, масштаб і складність керівництва, додаткова відповідальність) встановлено значення, зумовлені поступовим ускладненням робіт (від менш складних до більш складних). Оцінки складності робіт є константами і застосовуються незалежно від даних щодо працівників ТОВ «Агрокультура».

Таблиця 2.10 – Рівень кваліфікації співробітників ТОВ «Агрокультура» (складено автором)

№ п/п	ПІБ особи, що атестується	Рівень кваліфікації (К)	Значення оцінки складності (С)
1	Іванов О.П.	$(2+0,25)/3=0,75$	1
2	Парфьонова М. В	$(2+0,75)/3=0,92$	0,89
3	Крутько Л.Л.	$(2+0,75)/3=0,92$	0,89
4	Петренко М.І.	$(2+0,5)/3=0,83$	0,8
5	Василенко А.Є.	$(2+0,25)/3=0,75$	0,8
6	Рожков Н.А.	$(2+0,25)/3=0,75$	0,8
7	Сидоренко Т.А.	$(2+0,75)/3=0,92$	0,8
8	Пронін Г. К.	$(2+0,25)/3=0,75$	0,8

Результативність праці співробітників (Р) характеризують рівні ознак, які наведено в таблиці 2.10. Відповідно до них для кожного співробітника визначають оцінки, які відповідають рівням прояву ознак і

враховують їхню питому значущість, і рахують суму цих оцінок (Р). (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінка складності виконуваних робіт співробітників (складено автором)

№ п/п	ПІБ особи, що атестується	1	2	3
1	Іванов О.П.	1	1	1
2	Парфьонова М. В	1,25	1	1
3	Крутько Л.Л.	1,25	1	1
4	Петренко М.І.	1	1	1
5	Василенко А.Є.	1	0,75	1
6	Рожков Н.А.	1	1	0,75
7	Сидоренко Т.А.	1	1	1
8	Пронін Г. К.	1	0,75	0,75

У таблиці 2.11 показано оцінки, що відповідають рівням прояву ознак (кількість виконаних планових і позапланових робіт, якість виконаних завдань, дотримання термінів виконання робіт), а в окремому стовпчику вказано загальну суму за кожним співробітником.

Таблиця 2.12 – Оцінки, що відповідають рівням прояву ознак (складено автором)

№ п/п	ПІБ атестованого	1	2	3	Загальна оцінка(Р)
1	Іванов О.П.	0,3	0,4	0,3	1
2	Парфьонова М. В	0,375	0,4	0,3	1,075
3	Крутько Л.Л.	0,375	0,4	0,3	1,075
4	Петренко М.І.	0,3	0,4	0,3	1
5	Василенко А.Є.	0,3	0,3	0,3	0,9
6	Рожков Н.А.	0,3	0,4	0,225	0,925
7	Сидоренко Т.А.	0,3	0,4	0,3	1
8	Пронін Г. К.	0,3	0,3	0,225	0,825

Кількісні оцінки за кожною з ознак визначаються шляхом зіставлення фактично досягнутих результатів із критеріями оцінки у вигляді триманих завдань, встановлених термінів, середнього рівня досягнутих результатів.



Комплексна оцінка (Д) кожного співробітника отримується на основі врахування всіх розглянутих вище показників оцінювання і представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Комплексна оцінка (Д) співробітників ТОВ «Агрокультура» (складено автором)

№ п/п	ПІБ атестованого	П	К	Р	С	К=ПК+РС
1	Іванов О.П.	1,01	0,75	1	1	1,76
2	Парфьонова М. В	1,09	0,92	1,075	0,89	1,96
3	Крутько Л.Л.	1,18	0,92	1,075	0,89	2,04
4	Петренко М.І.	0,93	0,83	1	0,8	1,57
5	Василенко А.Є.	0,84	0,75	0,9	0,8	1,35
6	Рожков Н.А.	0,84	0,75	0,925	0,8	1,37
7	Сидоренко Т.А.	1,05	0,92	1	0,8	1,77
8	Пронін Г. К.	0,77	0,75	0,825	0,8	1,24

В результаті комплексної оцінки можна зазначити, що Л.Л. Крутько отримала найвищий бал за свою діяльність, особливо враховуючи великий стаж роботи. На другому місці розташувався другий заступник начальника, який отримав оцінку 1,96, менше лише на 0,10 від кращого результату. Ця різниця проявилася в знижених оцінках його професійних та особистісних якостей, що пов'язано з меншою здатністю працювати в екстремальних умовах та виконувати роботи, які вимагають аналітичної підготовки. Це може бути пов'язано з консервативним підходом до управлінських рішень.

Працівники, які працюють на провідних посадах менше 5 років, потребують підвищення кваліфікації, оскільки їхня оцінка коливається від 1,2 до 1,5. Це свідчить про відсутність досвіду роботи та нестачу навчання у молодших фахівців, а у старших співробітників – про незнання сучасного менеджменту, базованого на управлінні радянського періоду.

Аналізуючи процес атестації, можна відзначити відповідність регламентації чинної процедури атестації законодавству, але водночас відсутній аналіз аспектів, які стосуються саме цієї організації. Здійснюється

вивчення лише загальних та поверхневих аспектів. Важливі навички та уміння, характерні саме для цієї організації, залишаються поза увагою процедури атестації, що може вважатися суттєвим недоліком. Крім того, документація процедури атестації не систематизована та не представлена в електронному варіанті, що ускладнює її вивчення та аналіз.

## Висновки до розділу 2

Підприємство ТОВ «Агрокультура» зареєстровано 26.12.1997; це тепличний комплекс з вирощування овочів за останніми європейськими технологіями. У ТОВ «Агрокультура» сформовано необхідну інформаційну базу з управління людськими ресурсами у вигляді локальних актів організації.

За допомогою методики безпосереднього кількісного оцінювання працівників ТОВ «Агрокультура» з'ясували, що співробітники підприємства не усвідомлюють усієї складності, як самої процедури атестації, так і кінцевого результату. Нині єдиним для них результатом атестації персоналу підприємства є продовження роботи на своєму робочому місці без жодних рекомендацій щодо поліпшення ефективності їхньої управлінської діяльності. У результаті оцінювання працівників реальних змін як у кадровому складі, так і в рівні знань не відбулося, тому необхідно вжити заходів для поліпшення взаємодії адміністрації ТОВ «Агрокультура» та працівників, для того щоб персоналу була зрозуміла процедура атестації працівників підприємства, її мета, результати в сучасних умовах. Крім того, необхідне вдосконалення документаційного забезпечення процедури атестації працівників підприємства, для чого необхідна наявність повного пакета документів за процедурою атестації, зокрема і в електронному варіанті.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АГРОКУЛЬТУРА»

#### 3.1 Удосконалення документаційного забезпечення процесу оцінки та атестації персоналу

Як було виявлено в процесі вивчення проходження атестації в ТОВ «Агрокультура», у процесі проведення атестації недостатньо документаційного забезпечення.

Документаційне забезпечення – організація роботи з документами, що звертаються в системі управління персоналом ТОВ «Агрокультура». Його основою є діловодство – повний цикл опрацювання та руху документів від моменту їхнього створення працівниками кадрової служби (або одержання ними) до завершення виконання та передачі в інші підрозділи.

Основними функціями з документаційного забезпечення системи управління персоналом установи є: своєчасне опрацювання документації, що надходить і передається; доведення документації до відповідних працівників системи управління персоналом для виконання; друкування документів з кадрових питань; реєстрація, облік і зберігання документів з персоналу; формування справ відповідно до номенклатури, затвердженої для даної організації; копіювання та розмноження документів з кадрових питань; контроль виконання документів; передача документації з вертикальних і горизонтальних зв'язків тощо.

Вимоги до оформлення документів базуються на державних стандартах уніфікованих систем документації.

Для впорядкування системи документів з атестації персоналу в ТОВ «Агрокультура» необхідно ввести такі групи документів:

- розпорядчі (накази, положення);

- методичні (вказівки, рекомендації);
- організаційно-технічні (форми анкет, опитувальних та атестаційних листів, інтерв'ю, планів кар'єри, графіки та атестації).

Вибір форм і видів документів залежатиме від цілей і завдань, які ставить керівництво адміністрації під час проведення оцінювання на наступний рік.

Керівники та фахівці кадрової служби можуть самостійно визначити набір документів з атестації з урахуванням її цілей і завдань. Запропонований підхід може використовуватися для обґрунтування документообігу з атестації перед керівництвом ТОВ «Агрокультура».

До розпорядчих документів належать накази та положення. У новій запропонованій нами формі наказу «Про проведення атестації в ТОВ «Агрокультура»» мають бути висвітлені щонайменше такі положення:

- основні та допоміжні цілі (призначення) атестації (для чого проводиться?);
- строки атестації (коли має бути проведена?);
- затвердження прийнятого порядку (регламенту) проведення атестації та порядку формування атестаційної комісії (хто і як проводитиме атестацію?);
- затвердження порядку надання методичної та організаційно технічної допомоги підприємству; показано роль кадрової служби.

Для деталізації розподілу функцій на підприємстві порядок організації та проведення атестації має включати такі розділи:

- основні положення (підтверджується призначення атестації, розписано ролі, функції та обов'язки керівників, зазначено порядок попередніх заходів);
- опис процедури атестації (співбесіда, анкетування, тести та ін.; вказується порядок зміст і форми процедури атестації, кількість етапів, форми документів; конкретно описується призначення самої процедури);
- опис порядку підбиття підсумків.

Положення про проведення атестації – документ, аналогічний документу порядок. У проєкті передбачено такі розділи “Положення про проведення атестації в ТОВ «Агрокультура»:

- загальні положення (цілі атестації, її місце в кадровій політиці організації),
- порядок проведення атестації та повноваження атестаційної комісії (періодичність проведення атестації, порядок установа строків атестації – ким установається, визначення відповідальних виконавців, форми обліку результатів тощо),
- критерії оцінки та використання результатів атестації (визначається, на які якості мають звернути увагу ті, хто атестується, у який спосіб вони мають виділити основні та додаткові кваліфікації; фіксується необхідність установа мінімальних вимог до посади тощо).

Нормативно-методичне забезпечення процесу оцінювання та атестації персоналу у виробничій організації – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, які встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, що використовуються під час розв'язання завдань організації праці й управління персоналом і затверджені у встановленому порядку.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття та реалізації рішень з питань процедури атестації. Воно полягає в організації розроблення та застосування методичних документів, а також веденні нормативного господарства в процесі оцінювання та атестації персоналу. Відповідальність за забезпечення системи управління персоналом нормативно-методичними документами несуть відповідні підрозділи адміністрації.

У ТОВ «Агрокультура» до числа розпорядчих документів можуть належати розпорядження керівництва щодо запровадження методичних

рекомендацій. Методичні документи розробляються кадровою службою. Їх призначення – надати консультаційну допомогу начальникам виробничих підрозділів тепличного комплексу, які проводять атестацію. Методичні вказівки щодо проведення атестації персоналу можуть бути застосовані в організації за відсутності положення або інших документів, що демонструють не тільки підтримку вищим керівництвом процесу атестації, а й надання їй належного статусу. Тому цей документ може мати деякі спільні елементи з розпорядчими документами. Методичні вказівки можуть включати перелічені нижче розділи:

Загальні положення (значення атестації та її підсумків для організації, визначення кола посадових осіб, співробітників, які підлягають атестації).

Підготовка до атестації: утворення, повноваження та склад атестаційної комісії/ атестувальників; документи з проведення атестації (перелік документів, призначення кожного з них, форма, порядок заповнення).

Процедура проведення атестації та підбиття підсумків:

- порядок роботи атестаційної комісії, оформлення протоколу її засідання, повноважний склад (скільки членів комісії має брати участь у її засіданні/роботі, щоб рішення було повноважним);
- процедура оцінювання того, хто атестується (критерії, показники, чинники);
- порядок підбиття підсумків (оформлення висновків комісії, значення підсумків атестації);
- процедура узагальнення підсумків атестації.

У методичних вказівках можуть бути також положення про порядок оформлення (поновлення) трудового договору (контракту) з тим, хто атестується.

Наступним документом, покликаним надати консультаційну допомогу тим, хто проводить атестацію в ТОВ «Агрокультура», є методичні рекомендації. Призначення цього документа – пояснити керівникам значення атестації та посприяти їм, у свою чергу, роз'яснити це своїм співробітникам.

Головне тут – допомогти керівнику і співробітникам підприємства подолати страх перед атестацією, її неприйняття і опір їй. Відповідно, у структурі методичних рекомендацій для керівників структурних підрозділів (членів атестаційної комісії) з питань проведення атестації пропонуємо виділити такі розділи:

Цілі та значення атестації.

– задачі від атестації для організації та її співробітників (для рядових співробітників, керівників нижнього і середнього рівнів);

– завдання, які повинен ставити перед собою і може вирішувати керівник у процесі атестації (відповідно до специфіки свого відділу або управління);

– правила проведення атестаційних заходів (налаштувати співробітників бути відкритими, пробудити їхню ініціативу, готовність брати участь у розробленні рішень і пропозицій, скоординувати спільні зусилля в одному напрямку тощо);

– правила оформлення атестаційних документів (показники оцінки за факторами, виведення загальної оцінки).

Організаційно-технічні документи становлять найчисленнішу та найоб'ємнішу частину атестаційних матеріалів. Вони ж є і найрізноманітнішою та найспеціалізованішою. Залежно від якості постановки кадрової роботи в досліджуваній організації, можливостей кадрової служби методи і процедури атестації можуть бути більш-менш комплексними та різноманітними. У будь-якому разі головним документом атестації є атестаційний лист, зміст і форма якого залежать насамперед від методів проведення атестації. Цей аркуш після заповнення зберігається в особовій справі працівника і не може бути доступним нікому, окрім безпосереднього керівника атестуємого, самого працівника, який пройшов атестацію, і фахівців кадрової служби, відповідальних за цей структурний підрозділ.

Одним із найважливіших елементів атестації є розробка плану розвитку, в якому мають бути окреслені заходи, яких вживають співробітник і його

безпосередній керівник у майбутній період для підвищення кваліфікації, розвитку його сильних сторін, подолання недоліків у роботі. На підприємстві одним із варіантів плану розвитку може виступати план кар'єри. Його форма може містити такі розділи:

Особисті відомості.

- напрямки кар'єри (на майбутній рік і на період до 5 років);
- наявність знань і кваліфікацій, досвіду роботи, що визначають вибір напрямку кар'єри;
- знання та кваліфікації, які ще належить набути (на майбутній рік і на період до 5 років);
- порядок набуття (удосконалення) знань і навичок (перелік семінарів, навчальних закладів, тематика занять, навчальні плани, види стажувань та інших форм роботи над підвищенням кваліфікації).

Одним із найважливіших елементом атестації є збір пропозицій у співробітників з питань поліпшення роботи в ТОВ «Агрокультура» і, підвищення ефективності праці. Для цього в ході атестації можуть застосовуватися додаткові організаційно-технічні документи: опитувальні листи, спеціалізовані анкети і тести.

Крім перерахованих удосконалених форм документообігу, пропонується використовувати нову методологічну базу проведення атестації в ТОВ «Агрокультура». Вона включає в себе нову схему функціональних взаємозв'язків проведення атестації персоналу.

Нову схему функціональних взаємозв'язків при проведенні атестації персоналу запропоновано у зв'язку з неефективним використанням функцій учасників процедури атестації.

Таким чином, у сфері документаційного забезпечення пропонується такі заходи:

- запровадити в систему атестаційних документів поділ на групи: розпорядчі, методологічні та організаційно-технічні;
- використовувати методичні рекомендації та методичні вказівки як



консультативну допомогу керівництву ТОВ «Агрокультура»;

За результатами процедури атестації персоналу розвиток співробітників можна простежити за допомогою плану кар'єри. Також на початковому етапі атестації передбачається проведення підготовчих бесід зі співробітниками підприємства, щоб розкрити її сутність, цілі, завдання. Важливим напрямом удосконалення процедури атестації є запровадження нової методологічної бази організації атестації співробітників тепличного комплексу. Воно дасть змогу отримувати точні дані, оцінювати працівників за різними критеріями.

Таким чином, усі запропоновані заходи сприятимуть удосконаленню документаційного забезпечення оцінки та атестації персоналу підприємства.

### 3.2 Застосування компетентнісного підходу до оцінювання персоналу ТОВ «Агрокультура»

Коли керівник кадрової служби і вище керівництво усвідомлять цю ситуацію як проблемну, тобто таку, що потребує вирішення, то з цього і почнеться вироблення управлінського рішення.

На першому етапі також необхідно виявити, які якості мають оцінюватися насамперед. Організація динамічно розвивається, тому крім виявлених якостей, також вважаємо за можливе оцінювати професійний потенціал співробітників, їхню гнучкість, готовність до змін та ініціативність.

Наведемо приклад оцінки праці начальника виробничої дільниці та майстра виробничої дільниці тепличного комплексу ТОВ «Агрокультура».

На підставі аналізу посадових інструкцій оцінюваного контингенту необхідно виокремити основні посадові вимоги, що висуваються до співробітників:

- організовує роботу ввіреної дільниці, планує її оперативну діяльність;
- аналізує результати виробничої діяльності;

- вносить пропозиції щодо вдосконалення роботи; подає пропозиції пророзстановку робітників; подає начальнику пропозиції.
- відповідає за безпеку роботи, за дотримання інструкцій і приписів йогопідлеглими тощо.
- контролює ввірену ділянку робіт.

Ці вимоги потрібно перевести в перелік певних знань, навичок та особистісних якостей, необхідних для виконання виробничих завдань.

Методом експертної оцінки було визначено значення необхідного рівня цих критеріїв (табл. 3.1.) Не оцінюються навички роботи на ПК, знання нормативної бази, виконання функціональних обов'язків. У таблиці 3.1 використовується така шкала бальних оцінок: 1 – неприпустимий, 2 – задовільний, 3 – припустимий, 4 – гарний, 5 – відмінний.

Таблиця 3.1 – Профіль посади (складено автором)

Критерій	Визначення	Необхідний рівень “Нач. виробнич ого ділянки”	Необхідний рівень “Майстер виробнич ого ділянки”
Комунікабельність	Уміння спілкуватися, вміння встановлювати зв'язки таконтакти	4	3
Планування та організація своєї діяльності, самоорганізація	Уміння планувати свою роботу, здатність виділяти головне, розставляти пріоритети, здатність самостійно ставити завдання цілі та досягати їх	5	4
Аналітичні здібності	Здатність робити висновки на підставі наявної інформації, уміння виокремлювати головне, аналізувати інформацію, будувати логічні висновки	4	3

## Продовження таблиці 3.1

Критерій	Визначення	Необхідний рівень “Нач. виробничого ділянки”	Необхідний рівень “Майстер виробничого ділянки”
Працездатність	Здатність виконувати роботу протягом заданого часу на певному рівні ефективності, здатність мобілізуватися в обмежених часових рамках.	4	4
Відповідальність, надійність у роботі, дисциплінованість	Обов'язок і готовність відповідати за вчинені дії, сумлінність у виконанні взятих зобов'язань	5	4
Прагнення до професійного вдосконалення (здатність до навчання)	Прагнення до якнайповнішої реалізації себе як професіонала, за допомогою підвищення своїх професійних знань, оволодіння суміжними професіями	4	3
Вплив, лідерство, здібності до керівництва	Здатність впливати на інших людей і спонукати їх до діяльності. Здатність об'єднувати і спрямовувати дії групи людей, яка підтримує його дії	4	3
Самостійність прийняті рішень (ініціативність)	Здатність виявити управлінську проблему без допомоги інших і визначити оптимальні способи її вирішення	5	3

Таким чином, запропонований профіль посади з таблиці 3.1 допоможе наочно побачити і зафіксувати визначення всіх вимог до начальника виробничого відділу та майстра виробничого відділу.

Графічно дані таблиці 3.1 подано на рис.3.1. і рис.3.2.

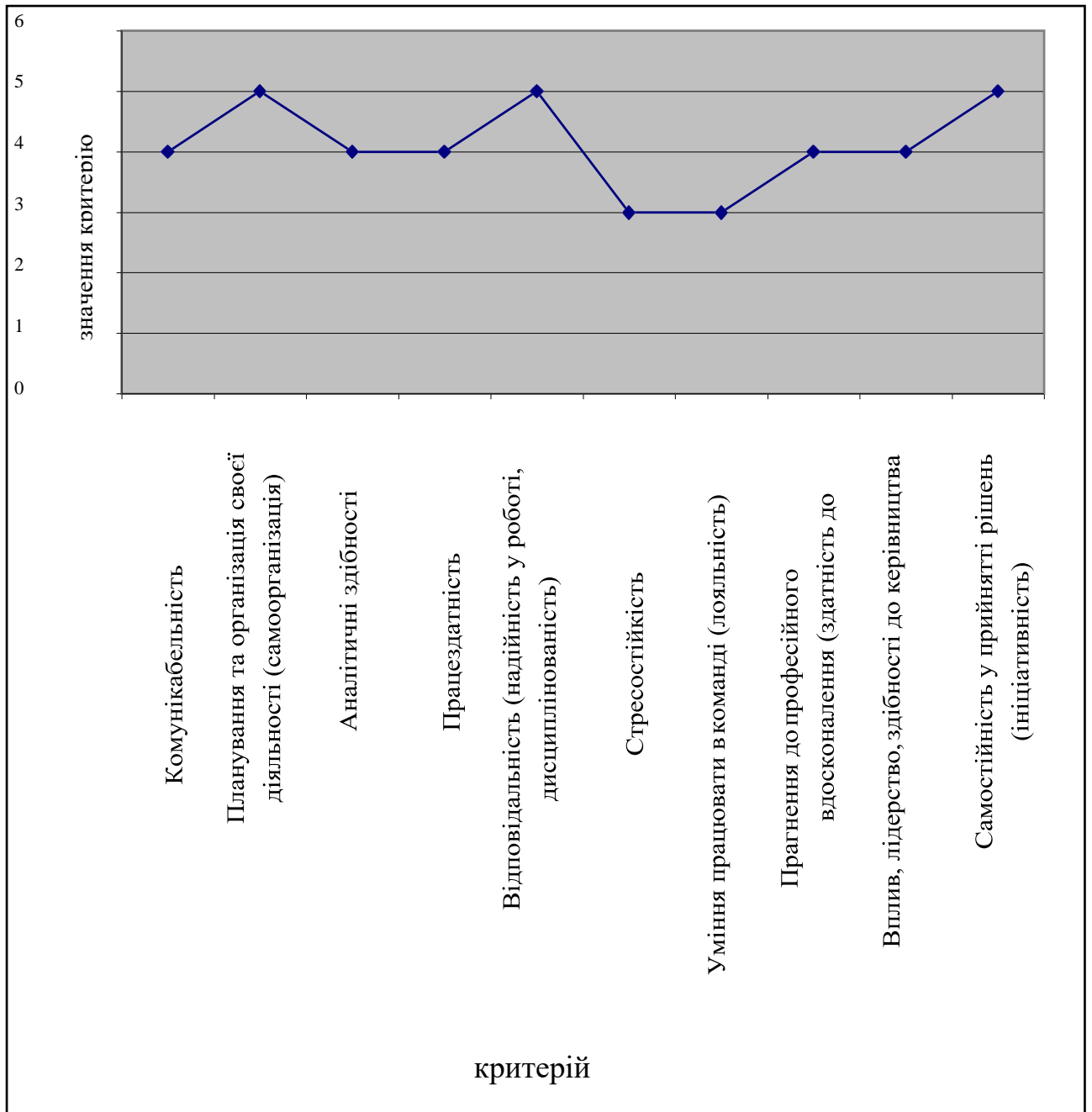


Рисунок 3.1 – Необхідний рівень критеріальних оцінок посади «Начальниквиробничої дільниці» тепличного комплексу ТОВ «Агрокультура» (складено автором)

Необхідний рівень критеріальних оцінок посади «Майстер виробничої дільниці» тепличного комплексу ТОВ «Агрокультура» наведено на рисунку 3.2.

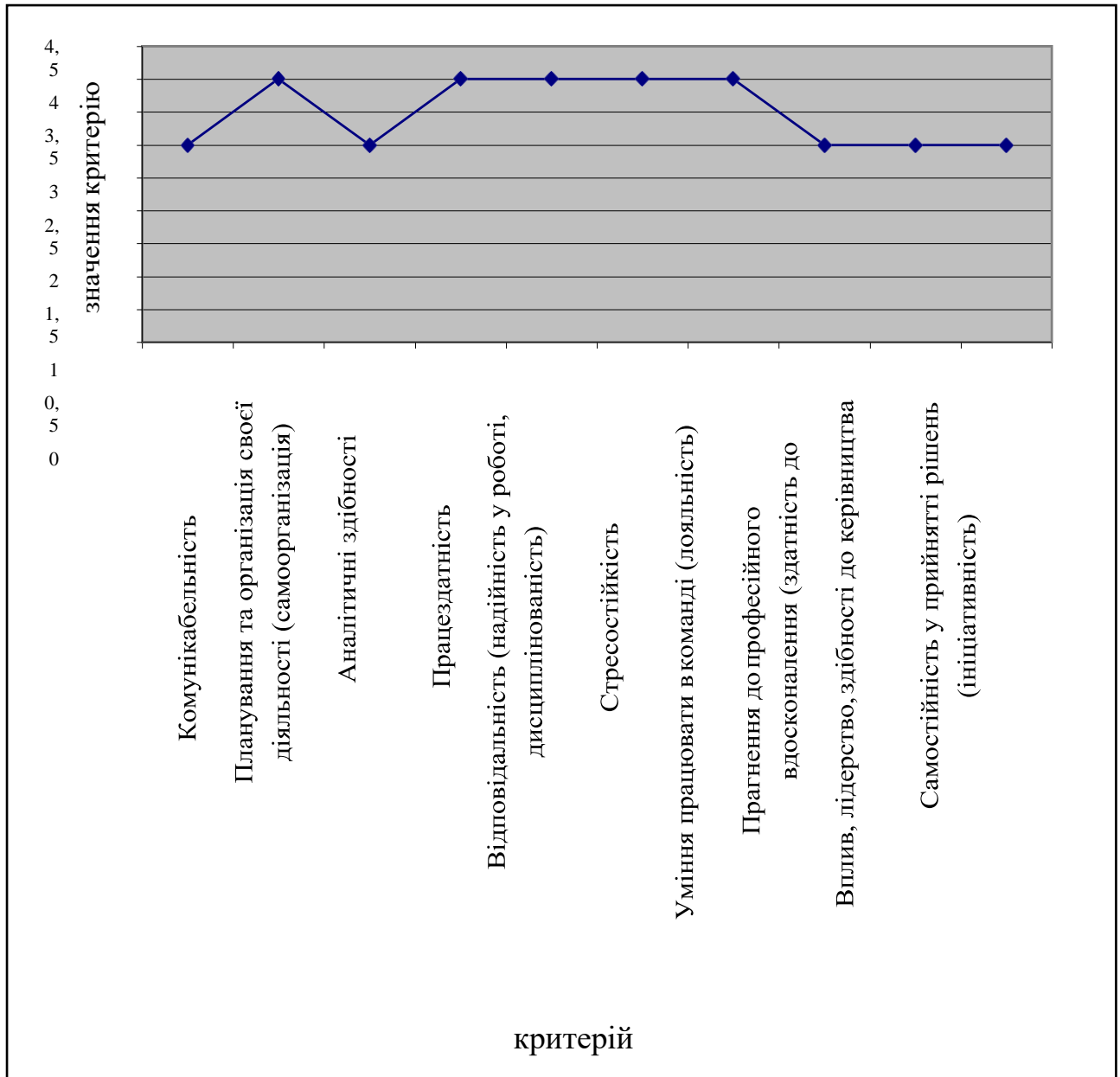


Рисунок 3.2 – Необхідний рівень критеріальних оцінок посади «Майстер виробничої ділянки» тепличного комплексу ТОВ «Агрокультура» (складено автором)

Для значення інтегрального показника щодо «Начальника виробничої ділянки» тепличного комплексу ТОВ «Агрокультура», який розраховується на підставі отриманих оцінок підсумовуванням, запропоновано такі граничні значення інтервалів оцінки, виходячи з цілей дослідження (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Інтервали інтегрального показника за контингентом  
«Начальник виробничої ділянки» тепличного комплексу  
ТОВ «Агрокультура» (складено автором)

Значення підсумкового показника	Категорія працівників		Найменування категорії	Характеристика категорії	Рекомендації
Менше 23	В		Кадровий ар'єргард	Немає резервів для просування по службовими сходами, не відповідають займаній посаді	Переведення на нижчу за рівнем посада, звільнення
Від 24 до 30	Б	Б-	Нульовий потенціал	Досягли межі особистісних можливостей, мають нульовий потенціал для розвитку	Горизонтальна кар'єра і переміщення
Від 31 до 37 (ідеал = 41)		Б+	Кадровий потенціал	Мають особистісні можливості та потенціал для розвитку, резерви для кар'єрного зростання	Підлягають навчання з метою віднесення до кадрового резерву
Від 38 до 44	А		Кадровий резерв	Мають високий особистісний потенціал і сформовані навички, вміння, висока готовність до реалізації управлінського потенціалу	Підлягають навчання з метою просування по ієрархії управління і зайняття вищих посад
Понад 45	А+		Кадровий авангард	Ті, що переросли обійману посаду, мають більш високі значення необхідних параметрів посади	Просування по вертикалі управління

Графічне представлення шкали інтегрального показника для категорії  
«Начальник виробничої ділянки» тепличного комплексу  
ТОВ «Агрокультура» представлено на рис. 3.3.

<i>B</i>	23	<i>B-</i>	30	<i>B+</i>	38	<i>A</i>	45	<i>A+</i>
Кадровий ар'єргард		Нульовий потенціал		Кадровий потенціал		Кадровий резерв		Кадровий авангард

Рисунок 3.3 – Графічне представлення шкали інтегрального показника для категорії “Начальник виробничої дільниці” тепличного комплексу ТОВ «Агрокультура» (складено автором)

Виходячи з необхідних від співробітників якостей, аналізу структури персоналу організації, прагнення керівництва до інновацій можна запропонувати для оцінювання персоналу такий метод як Assessment Center.

Assessment Center (Центр оцінювання, АС) – комплексне використання тестування, ділових ігор, співбесід (інтерв'ю), вправ, тренінгів і деяких інших методів оцінювання та навчання в управлінні персоналом. Метод Assessment Center вважається у світовій практиці управління людськими ресурсами найточнішим і найефективнішим методом оцінювання ділових та особистісних якостей працівників, особливо управлінців.

Компетенції – це основоположні характеристики людини, які дають їй змогу робити свою роботу краще в більшості ситуацій. Компетенції можуть бути як глибоко вкоріненими якостями (набір мотивувальних чинників, риси характеру тощо), так і знанням і навичками, які легко спостерігати. Компетенції можна виміряти.

Для організації Центру оцінювання (ЦО) розробляються процедури, що моделюють усі суттєві моменти діяльності на оцінюваній посаді. Технологія побудована на поєднанні різних методів оцінювання персоналу (психодіагностичного, експертного). У процедуру ЦО включаються тестування, інтерв'ю, а також діагностичні тренінги та спеціальні вправи.

Процедури «Центру оцінки» передбачають випробування

різноманітними взаємодоповнювальними техніками та вправами, у кожній з яких оцінюють кілька критеріїв. При цьому кожен критерій оцінюється в кількох вправах (табл. 3.3).

Методика «270°+» – являє собою всебічний аналіз соціально-психологічних якостей оцінюваного персоналу, з метою виявлення потенційних можливостей розвитку особистості. Сутність методу зводиться до тристороннього оцінювання соціально-психологічних якостей особистості та подальшого порівняння отриманих значень з оптимальним (ідеальним рівнем) наявності цих якостей для конкретної категорії працівників.

Таблиця 3.3 – Методики оцінювання виділених критеріїв (складено автором)

Методика	Самооцінка*	Самопрезентація	Тестове завдання	Проблемна ситуація	Групове завдання	тест “Самооцінка”*	“Мозковий штурм”	Проективний	Індивідуальне завдання	оцінка колег*	Інтерв'ю
Критерій											
Комунікативні навички	√	√	√		√	√	√	√		√	√
Планування організації своєї діяльності	√		√			√			√	√	
Аналітичне дослідження здібності	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Працездатність	√		√	√	√	√	√	√		√	
Відповідальність	√		√		√	√		√	√	√	
Емоційна стійкість	√	√			√	√	√	√		√	√



Продовження таблиці 2.3

Уміння працювати в команді	√		√		√	√	√			√
Прагнення до професіоналізму вдосконалення	√	√				√			√	√
Вплив, лідерство, здібності до керівництву	√		√		√	√	√	√		√
Самостійність ухвалення рішень	√	√	√	√		√	√	√		√

Далі описано застосування цієї методики для оцінювання співробітників ТОВ «Агрокультура».

На першому етапі здійснюється «самооцінка», що складається з кількох процедур:

1. Людина оцінює себе сама за наведеним набором критеріїв, використовуючи бальну систему оцінки (від 1 до 5), ці дані формують “Оцінку самого себе”;
2. На підставі групової та індивідуальної взаємодії в “Центрі оцінки”, за тими ж критеріями його оцінюють колеги, формуючи “Оцінку колегами”;
3. На підставі групової та індивідуальної взаємодії в “Центрі оцінки”, за тими ж критеріями його оцінюють спеціально запрошені експерти, формуючи “Оцінку експертами”.

Другий етап являє собою порівняння отриманих середніх значень оцінок: “Оцінка самого себе”, “Оцінка колегами”, “Оцінка експертами” за кожним із критеріїв з оптимальним (ідеальним), отриманим унаслідок аналізу посадових інструкцій працівника, специфіки його професійної діяльності, довідника спеціальностей та емпірично отриманих даних під час використання цієї методики раніше.

На заключному, третьому етапі, на підставі даних порівняння, даються

індивідуальні рекомендації та будується профіль оцінюваного, робляться висновки за отриманими даними.

Наведемо приклад можливого плану оціночних заходів у рамках пропонованої методики (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – План оціночних заходів, хронометраж

Час	Назва заходу	Час на виконання завдання
1 частина 9:00-11:00	Вступ	
	Завдання 1. Самооцінка	10 хв.
	Завдання 2. Самопрезентація	60 хв.
	Завдання 3. Тест 1.	25 хв.
	Завдання 4. Ділова ситуація (кейс)	10 хв.
	Завдання 5. Групова робота (кейс)	15 хв.
11:00-11:15	Перерва (15 хвилин)	
2 частина 11:15- 13:15	Завдання 6. Тест 2	15 хв.
	Завдання 7. “Мозковий штурм”	20 хв.
	Завдання 8. Індивідуальне завдання	15 хв.
	Завдання 9. Ділова ситуація (кейс)	20 хв.
	Завдання 10. Оцінка колег	10 хв.
	Завдання 11. Бесіда	15 хв.
	Висновок	

Аналіз результатів дослідження. Алгоритм аналізу результатів оцінки, отримані під час проведення різних процедур, мають бути формалізованими, зіставленими та перетвореними на повноцінну інформацію, для цього здійснено такі роботи:

1. Первинне опрацювання результатів тестів і вправ.
2. Переведення отриманих результатів в індикатори за критеріями оцінки.
3. Оцінювання – переведення індикаторів у бальні оцінки за критеріями.
4. Зіставлення бальних оцінок, отриманих за одним критерієм, у різних процедурах, формування підсумкової бальної оцінки та підготовка індивідуальних таблиць оцінки.
5. Змістовні описи рівня розвитку особистісно-ділових якостей

оцінюваного, формування спільного висновку та рекомендації щодо подальшого використання та розвитку. Інформація подана в індивідуальних звітах.

6. Підготовка узагальнених матеріалів за групою оцінюваних – ранжованих списків, карт розподілу персоналу. Інформацію подано у звітах по кожному з цехів, контингент яких підлягав оцінюванню.

7. Створення підсумкового висновку.

Для систематизації запропонованих заходів розроблено план нововведень, що включає найменування робіт, термін виконання, відповідального виконавця та інформаційні ресурси (табл. 3.4).

Табл. 3.5 показує детальне впровадження проекту по днях, з урахуванням відповідальних осіб і необхідних ресурсів. На основі плану, керівники ТОВ «Агрокультура» можуть використовувати запропоновані заходи ефективно, знижуючи ризикові ситуації та підвищуючи продуктивність роботи.

Таблиця 3.5 – План упровадження заходів щодо вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу (складено автором)

№п/п	Найменування робіт	Термін виконання (дні)	Відповідальний виконавець	Інформаційні ресурси
1	Визначення потреби у впровадженні змін	15	Заступник начальника кадрів	Інформація про процедуру атестації, що використовується в організації
2	Збір інформації та аналіз трудових ресурсів, організації атестації	20	Заступник начальника кадрів, представник виробничого відділу	Людські та технічні засоби
3	Придбання необхідних документів, обладнання	5	Заступник начальника кадрів, програміст організації	Матеріальні засоби, інформація про використовувані методиках

## Продовження таблиці 3.5

№п/п	Найменування робіт	Термін виконання (дні)	Відповідальний виконавець	Інформаційні ресурси
4	Встановлення обладнання та знайомство з документацією	5	Заступник начальника кадрів, представник виробничого відділу	Технічні засоби, інформація про застосування обладнання та документів
5	Навчання персоналу робіт із документами та програмним забезпеченням	10	Програміст, представник виробничого відділу	Технічні засоби, час на навчання, інформація про роботу програм.

Оцінка проекту вдосконалення організації оцінювання та атестації персоналу вимагає визначення не тільки економічних, а й соціальних наслідків його реалізації. Соціальна ефективність проявляється в можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних із соціального погляду змін у ТОВ «Агрокультура».

До соціальних результатів упровадження проекту вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу можна віднести:

- забезпечення посадових осіб оргтехнікою;
- підвищення якості, оперативності та обґрунтованості інформації;
- забезпечення співробітників підприємства необхідною інформацією;
- розподіл обов'язків працівників підприємства;
- формування механізму зворотного зв'язку підприємства і керівництва тепличного комплексу;
- підвищення змістовності праці.

Недоліком проекту є опір нововведенням, який зустрінеться під час його реалізації. Це зумовлено невідповідністю персоналу до інноваційних рішень.

Вирішенням цієї проблеми пропонується запровадження наставництва з

боку адміністрації ТОВ «Агрокультура», яке дасть змогу поліпшити не тільки психологічну, а й атмосферу в колективі, а й зменшить ступінь опору співробітників.

Пропоновані заходи щодо вдосконалення організації оцінювання праці персоналу в ТОВ «Агрокультура» забезпечать стійку і планомірну діяльність, що визначає ефективність управлінського процесу.

### Висновки до розділу 3

В процесі дослідження проходження атестації в ТОВ «Агрокультура» виявлено недостатнє документаційне забезпечення цієї процедури.

«Документаційне забезпечення» – це організація роботи з документами, що обертаються в системі управління персоналом ТОВ «Агрокультура». Основу цієї системи складає діловодство – повний цикл опрацювання та руху документів від моменту їхнього створення працівниками кадрової служби (або одержання ними) до завершення виконання та передачі в інші підрозділи.

Один із ключових етапів атестації – це збір пропозицій від співробітників щодо поліпшення роботи в ТОВ «Агрокультура» та підвищення ефективності праці. Для цього в ході атестації можуть використовуватися додаткові організаційно-технічні документи, такі як опитувальні листи, спеціалізовані анкети і тести.

Пропонується вдосконалити форми документообігу та використовувати нову методологічну базу для проведення атестації в ТОВ «Агрокультура». Ця нова методологія включає у себе оновлену схему функціональних взаємозв'язків при проведенні атестації персоналу.

Нова схема функціональних взаємозв'язків пропонується з урахуванням неефективного використання функцій учасників процедури атестації.

З метою врахування необхідних якостей від співробітників, аналізу структури персоналу та прагнення до інновацій, запропоновано використовувати метод оцінювання «Assessment Center».

Цей метод, що включає в себе комплексне використання різних елементів, таких як тестування, ділові ігри, співбесіди, вправи, тренінги, вважається найточнішим і ефективнішим методом оцінювання ділових і особистісних якостей працівників, особливо управлінців, в світовій практиці управління людськими ресурсами.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра визначено та вдосконалено основні напрямки оцінювання результатів праці персоналу організації на прикладі ТОВ «Агрокультура».

Відповідно до поставленої мети в роботі виконано наступні завдання:

1. Описано роль оцінки результатів роботи персоналу для ефективної діяльності організації. Оцінка результатів роботи персоналу визначає ступінь досягнення поставлених цілей та відіграє ключову роль у формуванні стратегії розвитку організації. Ефективна оцінка результатів праці персоналу створює можливість виявлення сильних та слабких сторін робочої групи, спрямовуючи зусилля на підвищення продуктивності. Підкреслено, що правильно спроектована система оцінки сприяє покращенню комунікації та співпраці внутрішніх структур організації. Відзначено, що оцінка результатів персоналу є необхідним інструментом для адаптації стратегій управління та вирішення викликів в сучасному бізнес-середовищі. Зазначено, що система оцінки персоналу допомагає визначити та розвивати ключові компетенції співробітників, що є стратегічно важливим для організаційного успіху. Підсумково вказано, що ефективна оцінка результатів роботи персоналу є невід'ємною частиною сучасного управління, спрямованого на досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності.

2. Проаналізовано фактори оцінки результатів праці працівників. Аналіз факторів оцінки результатів праці працівників підкреслив важливість урахування якісних та кількісних показників у процесі оцінки ефективності праці. Визначено, що особистість та мотивація співробітника є ключовими факторами, що впливають на результативність його роботи. Аналіз засвідчив, що внутрішні та зовнішні фактори, такі як робоче середовище та ринкові умови, мають великий вплив на оцінку продуктивності працівника. Зазначено, що ефективний аналіз факторів оцінки повинен враховувати індивідуальні

особливості та різноманітність робочих завдань. Відзначено важливість постійного моніторингу та корекції факторів оцінки для забезпечення адаптивності системи у різних умовах. Підсумково зазначено, що комплексний підхід до аналізу факторів оцінки дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності працівників.

3. Наведено методи оцінки результатів праці персоналу. Висвітлено традиційні методи оцінки, такі як шкали індивідуальної ефективності та анкети, які надалі стали базою для розвитку більш сучасних підходів. Описано метод 360-градусної зворотньої зв'язку як ефективний інструмент для оцінки результатів праці, орієнтований на отримання відгуків від різних джерел. Відзначено важливість використання ключових показників продуктивності та цільових метрик для кількісної оцінки результатів праці персоналу. Підкреслено значення самооцінки та цілеспрямованого планування розвитку для забезпечення об'єктивності та особистісного зростання працівника. Наведено приклади використання технологій, таких як аналіз великих даних та штучний інтелект, у системах оцінки результатів праці персоналу для підвищення точності та об'єктивності. Зазначено, що розвиток адаптивних методів оцінки, спрямованих на постійне вдосконалення, є ключовим аспектом сучасних стратегій управління персоналом.

4. Дана організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Агрокультура». ТОВ «Агрокультура» є тепличним комплексом, що використовує останні європейські технології для вирощування овочів. Організаційна структура ТОВ «Агрокультура» представлена 6-ма підрозділами: адміністрація, бухгалтерія, фінансово-економічний відділ, юридичний відділ, виробничий відділ. За аналізований період коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,56 у 2020 р. до 1,5 у 2022 р. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами задовольняє нормативу ( $>1$ ) впродовж усього аналізованого періоду, проте має негативну тенденцію до зниження. У 2022 р. коефіцієнт автономії Товариства знизився на 0,01 і становив 0,78. За 2020-2021 рр. значення коефіцієнта не змінилося (0,79). Рекомендоване



значення – не менше 0,5. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2021 р. збільшився на 0,1 порівняно з 2020 р. і становив 0,84. У 2022 р. відбулося його зниження на 0,02. ТОВ «Агрокультура» нині динамічно розвивається, ефективно керуючи матеріальними та людськими ресурсами, і має чітко націлену стратегію розвитку на майбутнє. В організації розроблено Положення про відділи та посадові інструкції, в яких визначено права та обов'язки співробітників.

5. Проведено аналіз кадрового складу ТОВ «Агрокультура». На основі аналізу частки працівників у різних категоріях можна зробити висновок, що в структурі персоналу за досліджуваний період домінує категорія робітників (68,0% - у 2022 році). За три роки спостерігається зниження частки спеціалістів у загальній структурі персоналу на 27%, в той час як частка керівників, навпаки, зменшилась на 5,8% у порівнянні з попереднім роком. Аналізуючи працівників за стажем роботи, важливо відзначити, що структура робочого стажу є збалансованою, свідчаючи про систематичний відбір працівників. Компанія розвиває довгострокові бізнес-плани, спрямовані на збільшення питомої ваги середнього віку працівників та невелике збільшення частки молодого персоналу.

6. Реалізовано оцінювання результатів праці працівників у ТОВ «Агрокультура». Найбільш розповсюдженим методом оцінки результатів праці у ТОВ «Агрокультура» є процес атестації персоналу. Процедура атестації у даному підприємстві включає три етапи: розроблення методичного інструментарію для оцінки працівників, організація та проведення атестації в окремих підрозділах компанії, а також використання отриманих результатів в управлінні персоналом. Під час аналізу мети атестації співробітники вказали на можливі матеріальні та нематеріальні заохочення. Однак, варто відзначити, що процедура атестації передбачає не тільки підвищення, але й пониження посади, звільнення, переведення або перевірку рівня знань. Зауважено, що більшість працівників не ознайомлені з деталями цієї процедури через відсутність Положення про атестацію. В анкетному

опитуванні 60% співробітників вважають, що атестація спрямована на стимулювання поліпшення їхньої продуктивної діяльності та розвитку їхнього потенціалу, тоді як 40% вбачають необхідність отримання об'єктивної інформації щодо їхньої роботи. Результати опитування підтверджують, що працівники, які проходять атестацію, не розуміють стратегічного призначення цього процесу та його конкретних функцій через неефективну роботу атестаційної комісії, яка не пояснила їм суті атестаційної процедури.

7. Запропоновано шляхи удосконалення документаційного забезпечення процесу оцінки та атестації персоналу. Для систематизації документації з атестації персоналу у компанії «Агрокультура» рекомендується впровадити наступні категорії документів: директивні (накази, положення); методичні (вказівки, рекомендації); організаційно-технічні (анкети, опитувальні та атестаційні листи, інтерв'ю, кар'єрні плани, графіки та розклади атестації). Вибір конкретних форм і видів документів буде залежати від поставлених цілей та завдань, які ставить перед собою адміністрація при оцінці працівників на наступний рік. У сфері організації документаційного процесу рекомендується впроваджувати такі заходи: внести у систему атестаційних документів розподіл на категорії: директивні, методичні та організаційно-технічні; використовувати методичні рекомендації та вказівки як консультативні матеріали для керівництва ТОВ «Агрокультура».

8. Описано особливості застосування компетентнісного підходу до оцінювання персоналу ТОВ «Агрокультура». Організація активно просувається вперед, тому, окрім визначених якостей, також вважається за доцільне оцінювати професійний потенціал співробітників, їх гнучкість, готовність до змін та ініціативність. Основуючись на необхідних якостях співробітників, аналізі структури персоналу організації та бажанні керівництва впроваджувати інновації, можна запропонувати для оцінювання персоналу метод, такий як Assessment Center. Також у роботі пропонується методика для оцінювання співробітників ТОВ «Агрокультура». Оцінка проекту щодо удосконалення системи оцінювання та атестації персоналу

вимагає врахування не лише економічних, але й соціальних наслідків його впровадження. Соціальна ефективність виражається в здатності досягати позитивних результатів та уникнення негативних змін з соціальної точки зору в ТОВ «Агрокультура». Запропоновані заходи з удосконалення системи оцінювання праці персоналу в ТОВ «Агрокультура» забезпечать стійку та систематичну діяльність, що визначатиме ефективність управлінського процесу.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Уманський Олександр Григорович  
Студент 2 курсу,  
денної форми навчання,  
економічного факультету,  
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,  
адреса електронної пошти umanskiy34.o@gmail.com,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Оцінка результатів праці персоналу організації на прикладі ТОВ «Агрокультура»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) Уманський О.Г.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) Калюжна Ю.В.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Бацалай Т.М., Бацалай Ю.М. Формування механізму управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. Вип. 4. С. 139–145. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2012\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_4_24) (дата звернення: 10.11.2023).
2. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169–173.
3. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169–173.
4. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2014. № 6. С. 73–75.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2020. 466с.
6. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. № 8. С. 6– 14.
7. Бучинська Т.В. Сутність та складові професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 1. С. 305-309

8. Водолажська Т., Ачкасова Л. Методичні рекомендації атестації персоналу підприємства: основні показники і черговість проведення. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2022. Т. 1. №. 3. С. 115-126.
9. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 250 с.
10. Дашко І. М. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 50-54.
11. Завадських Г.М., Тебенко В.М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 177–185.
12. Задоя І. І. Атестація – важлива складова проходження державної служби. *Актуальні проблеми політики*. 2014. Вип. 53. С. 296-305.
13. Захарчин Г.М., Склярук Т.В. Соціальні аспекти інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. № 11(64). С. 166–169.
14. Захарчин Г.М., Соболев І.Б. Оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства на засадах маркетингу. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2016. № 846. С. 62–66.
15. Іваницька О. В., Смирнов С. А., Біловус О. С. Вплив інформаційного середовища на прийняття рішень економічних суб'єктів: рефлексивний підхід. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*. 2020. № 14. С. 476-482. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2020\\_14\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2020_14_75) (дата звернення: 10.11.2023).
16. Іванова С., Ізюмцева Н., Кібанов А. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 23–24 жовт. 2019. К.: КНЕУ, 2019. С. 341-345.

17. Корбут О. О., Федоряк Р.М. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2021. №1.
18. Кочума І. Ю., Кузьменко, А. В. Актуальні методи підбору персоналу для підприємств. *Матеріали конференції «Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації, 2020*. С. 268.
19. Лаврук О. С., Лаврук В. В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. Електронний журнал. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1305> (дата звернення: 10.11.2023).
20. Лебедева І.Ю., Томашевская В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід. Економічні науки*. 2018. №12. С.75-81.
21. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 236 с.
22. Лизанець А. Г., Бисага С. В. Оцінка ефективності праці менеджерів різних рівнів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 19. С. 288-293.
23. Лизанець А. Г., Бисага С. В. Оцінка ефективності праці менеджерів різних рівнів. *Науковий вісн. НЛТУ України*. 2018. № 19. С. 288-293.
24. Мартинова Л.Б., Корж Н.В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2021. № 20(48). С. 161–165.
25. Мережко В., Корж Н. Лідерський інтелект: зміст та структура в умовах індустрії 4.0. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 6, Том 2. С. 287-292.
26. Мінчак Н.Г. Шляхи формування ефективною системи управління розвитком та використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ*

*України*. 2018. Вип. 28(9). С. 57–60. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280911> (дата звернення: 10.11.2023).

27. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 53—54.

28. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення: 10.11.2023).

29. Нижник В.М., Змерзла Т.І. Аналіз теоретичних основ оцінки персоналу підприємства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології: Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція: збірник наукових праць, 14 лютого 2014 року. Вінниця, 2014. С. 237—242.

30. Нідзельська В. А. Розробка комплексного підходу до оцінювання персоналу організації. *Проблеми науки*. 2013. №1. С. 43—45.

31. Норов Г. Професійне зростання працівників: навчання та атестація. *Бухгалтерія*. 2012. № 38. С. 69—72.

32. Носик О.А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 8—9. С. 47—55.

33. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

34. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи. Бібліотека Букліб. URL: <https://buklib.net/books/27537/> (дата звернення: 10.11.2023).

35. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи. Бібліотека Букліб. URL: <https://buklib.net/books/27537/> (дата звернення: 10.11.2023).



36. Пушкар З. М. Атестація державних службовців: особливості та методика її проведення. Наука молода : зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. № 24. С. 5-12
37. Райш С., Краковський С. Штучний інтелект і управління: парадокс автоматизації та розширення. *The Academy of Management Review*. 2021. № 46 (1), С. 192–210.
38. Свинчук А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник. Київ, 2017. 188 с.
39. Семеляк Я. С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3 (23). С. 410–416.
40. Ситник Й.С., Юрченко Г.М. Сталий розвиток та залучення соціально незахищених категорій населення до ринку праці. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3(35). Ч. 2. С. 85–95.
41. Ситник Й.С., Юрченко Г.М. Сутнісна характеристика феномену «соціальне підприємство», що діє за бізнес-моделлю працевлаштування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.
42. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. URL: <http://www.twirpx.com/file/1366161>
43. Соколова Л.В., Колісник О.В., Соколов О.Є. Науково-методичний підхід до оцінки мотивації праці фахівців ІТ-підприємств на основі компетенцій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Збірник наукових праць. 2018. №4 (51). С. 266–272.
44. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98.
45. Тернова І.А. Оцінка рівня соціального та економічного розвитку України в умовах глобалізації. *Соціальна економіка*. 2017. № 54(2). С. 62–71.
46. Уманський О.Г. Оцінка результатів праці персоналу організації. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених

«Молода наука-2023». Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. Т.4. С. 365-367

47. Ушкальов В.В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № Випуск 23. С. 326—329. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/64.pdf> (дата звернення: 10.11.2023).

48. Хитра О. В., Чаплій, А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4(15). С. 230-238.

49. Хованова А.М., Подоляка О.О, «Інформаційна технологія підбору персоналу ІТ компанії». Комп'ютерні технології і мехатроніка : зб. наук. пр. за матеріалами ІІІ міжнарод. наук.-практ. конф. (27 травня 2021 р.). С. 174-177.

50. Хоменко О. В. Оптимізація методів підбору персоналу на сучасному підприємстві. *Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 1. 747 с., 703.

51. Цимбалюк С. О, Білик О.М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2021. 311 с.

52. Ядранський Д.М. Аналіз трудових ресурсів: соціально-психологічний аспект. *Економіка & держава*. 2012. № 4. С. 54—57.

53. Chamorro-Premuzic T. Why do so many incompetent men become leaders? *Harvard Business Review Press*. 2019. URL.: <https://www.personalradar.ch/wpcontent/uploads/2021/01/Why-Do-So-Many-Incompetent-Men-Become-Leaders-5-Seiten-Englisch.pdf> (дата звернення: 10.11.2023).

54. Frederiksen A. Job satisfaction and employee turnover: A firm-level perspective. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 2017. 31(2), P.132–161.

55. Jin R. Q., Rainey H. G. Positive in public service: Government personnel, constrained incentives, and positive work attitudes. *International Public Management Journal*, 2020. 23(1), 25–56.
56. Mayer, J. D., & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* pp. 3–31. New York: Basic Books
57. Salovey, P., & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
58. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1–7.
59. Stofkova Z., Hraskova D. Company personnel policy as part of new management approaches in globalization. *SHS Web of Conferences. EDP Sciences*, 2020. V. 74.
60. Wang, Jerred Junqi, et al. Self-Branding through NFL Team Fanship: Fans' Desired Self-Image and Its Implications for Branding Practices. *Sport Marketing Quarterly*, 2020.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Тест

Шановні співробітники!

Це дослідження проводиться з метою виявлення проблем в організації атестації персоналу. Отримана від Вас інформація і Ваша думка можуть істотно вплинути під час розроблення рекомендацій щодо вдосконалення організації оцінювання та атестації персоналу. Прочитайте уважно запитання анкети й обведіть кружком номери відповідей, які Вам підходять. Якщо запропоновані варіанти Вас не влаштовують, то напишіть свою відповідь на окремих для цього рядках. Просимо Вас відповідати щиро й обдуманно.

1). Анкета включає 7 критеріїв оцінки. Ви маєте оцінити кожен критерій за 10 бальною шкалою, де використовуються цифри від 1 до 10 (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10), де

1,2 або 3 бали - цей критерій під час проведення атестації не використовується або проявлений дуже слабо, за цим критерієм низька оцінка

4,5 або 6 балів - за цим критерієм середня оцінка

7 або 8 балів - під час проведення атестації цей критерій дійсно використовується і перебуває на доволі високому рівні, за цим критерієм оцінка вища за середню

9 або 10 балів - цей критерій повністю відображає ситуацію, найвища оцінка

Наприклад:

Ви вважаєте, що документаційне забезпечення перебуває трохи нижче середнього рівня, то можете поставити 4 або 5 балів, або Ви вважаєте, що під час атестації Ваші знання оцінюються на найвищому рівні, то можете поставити 9 або 10 балів і т. д.

Таблиця оцінки критеріїв проведення атестації (розроблено автором)

Критерій	Оцінка									
1. Оцінка реальних результатів, які співробітнику вдалося досягти за звітний період (проведення атестації дає Вам уявлення про реальні результати Вашої роботи)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Організація атестації (наскільки Ви задоволені роботою атестаційного комітету, принципами проведення атестації (повідомлення про терміни, підсумки)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Документаційне забезпечення (наявність і ознайомлення з Положенням про атестацію, наявність атестаційних та оціночних листів)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Усвідомлення очікуваних результатів/розуміння проведення атестації (наскільки проведення атестації дає Вам розуміння того, що вона вплине на подальший Ваш розвиток (співробітника))	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Аналіз самооцінки співробітника (під час проведення атестації чи аналізуєте Ви (співробітник) діяльність за звітний період, чи підбираєте факти, чи продумуєте кроки щодо свого саморозвитку)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Оцінка навичок і знань, зумовлених даним робочим місцем, загальнокорпоративних цінностей (під час проведення атестації наскільки оцінюються Ваші навички та знання, наприклад якість і обсяг роботи, дисципліна)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Зворотний зв'язок (наскільки пост - атестаційна співбесіда вплинула на Вашу мотивацію, розкрила Ваш потенціал, наскільки зрозуміла і пояснена Вам оцінка, зроблена атестаційною комісією)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10