

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

РОМАНЮК ЮРІЙ ЛЕОНІДОВИЧ

**ДІЛОВА ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Спеціальність: 073 Менеджмент

**освітньо-професійна програма – Управління персоналом
Кваліфікаційна робота**

Виконав студент групи

МЕНУПм - 21

Ю. Л. Романюк

Науковий керівник:

к.г.н., доцент З.М. Пушкар

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«__»_____ 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ М. М.ШКІЛЬНЯК

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1.Основні аспекти ділової оцінки персоналу та її вплив на ефективність підприємства.....	6
1.2.Система методів оцінки персоналу на підприємстві.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА» ЩОДО ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ.....	21
2.1.Загальна характеристика ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» ...	21
2.2. Комплексний аналіз системи оцінки персоналу на досліджуваному підприємстві.....	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	37
3.1. Використання результатів ділової оцінки персоналу в мотивації праці.....	37
3.2. Пропозиції щодо адаптації оцінки до умов сучасних викликів.....	40
ВИСНОВКИ.....	47
СПОСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності, швидкої технологічної трансформації, глобалізації та соціально-політичних викликів, таких як воєнний стан в Україні, ефективне управління персоналом стає критично важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Одним із ключових аспектів такого управління є ділова оцінка персоналу, яка дає змогу визначити відповідність працівників вимогам посади, їхній професійний потенціал та готовність до адаптації у змінному середовищі.

Сучасні виклики, такі як цифровізація бізнес-процесів, дистанційна чи змішана форма роботи, необхідність стійкості до стресу та висока конкуренція на ринку праці, вимагають перегляду традиційних методів оцінювання персоналу. Тепер увага має зосереджуватися не лише на технічних навичках, але й на таких ключових компетенціях, як адаптивність, гнучкість, здатність до навчання, комунікаційні навички, емоційний інтелект та готовність до інновацій.

Значення ділової оцінки персоналу також полягає у її важливій ролі в прийнятті стратегічних рішень, таких як планування кар'єрного зростання, формування ефективних команд, виявлення лідерів і розробка індивідуальних програм розвитку. У умовах економічних і соціальних потрясінь, коли підприємства стикаються з необхідністю зберігати продуктивність при обмежених ресурсах, правильна оцінка та розвиток потенціалу працівників набувають особливого значення для забезпечення стабільності та ефективності організації.

Дослідження теми ділової оцінки персоналу дозволяє розробити інструменти для адаптації цього процесу до сучасних викликів, що сприятиме не лише ефективності роботи окремих працівників, а й успіху підприємства загалом. Таким чином, актуальність дослідження обумовлена потребою у вдосконаленні підходів до оцінювання персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості організацій у мінливих умовах.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Тема ділової оцінки

персоналу в умовах сучасних викликів активно розглядається у науковій літературі та дослідженнях: у працях українських та закордонних авторів С. Григоренко, О. Вороніна, К. Armstrong висвітлюється необхідність врахування цифрових компетенцій та гнучкості працівників. Дослідження Н. В. Савченко, А. Бакке акцентують увагу на важливості психологічної стійкості персоналу в умовах економічних і соціальних криз. У працях сучасних авторів Д. Ульріх, М. А. Корін підкреслюється роль інноваційних методик оцінки, таких як метод 360 градусів та автоматизовані системи оцінювання.

Проблемі оцінювання персоналу та його ролі у плануванні й розвитку кадрів значну увагу приділяли такі науковці, як М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. В. Крушельницька, О.П. Дяків, В.М. Островерхов, М. І. Мурашко, З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар, Ф. І. Хміль, В. А. Савченко, С. О. Цимбалюк та О.М. Білик.

Оцінювання персоналу є важливим процесом, спрямованим на визначення відповідності особистісних якостей працівника, а також кількісних і якісних результатів його діяльності встановленим вимогам. Особливу складність цей процес набуває під час відбору керівників та головних спеціалістів, оскільки в таких випадках оцінка включає не тільки професійні, але й особистісні якості, що значно ускладнює завдання, у порівнянні з оцінюванням висококваліфікованих робітників.

Основна мета ділового оцінювання полягає в визначенні потенціалу працівника, рівня його реалізації, відповідності займаній посаді, а також готовності до виконання інших, більш відповідальних завдань. Така оцінка дозволяє не лише оцінити поточні результати роботи, але й спрогнозувати можливості розвитку працівника, що має велике значення при плануванні кар'єрного зростання і розвитку організації в цілому.

Мета кваліфікаційної роботи – полягає у комплексному дослідженні оцінки персоналу на підприємстві і розробці рекомендацій щодо вдосконалення процесу ділової оцінки персоналу підприємства з урахуванням сучасних викликів.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- дослідити основні аспекти ділової оцінки персоналу та її вплив на ефективність підприємства;
- розкрити систему методів оцінки персоналу на підприємстві;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» ;
- провести комплексний аналіз системи оцінки персоналу на досліджуваному підприємстві;
- висвітлити використання результатів ділової оцінки персоналу в мотивації праці;
- запропонувати пропозиції щодо адаптації оцінки персоналу до умов сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є процес ділової оцінки персоналу ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» в умовах сучасних економічних і соціальних викликів.

Предметом дослідження є методи, критерії та теоретичні підходи до ділової оцінки персоналу, які використовуються для оцінювання ефективності працівників і їхньої відповідності сучасним вимогам.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення ділової оцінки персоналу в умовах сучасних викликів, які будуть впровадженні у діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Основні аспекти ділової оцінки персоналу та її вплив на ефективність підприємства

Сутність ділової оцінки персоналу полягає в систематичному аналізі й оцінюванні професійних якостей працівників, їхніх досягнень та потенціалу для виконання завдань організації. Це дозволяє керівництву отримати об'єктивну інформацію про те, наскільки ефективно працівники виконують свої обов'язки, а також визначити їхні сильні та слабкі сторони.

Як стверджують Горошко А., Нарчинська Т., Озимок І., Тарнай В.: «Оцінювання - це процес зі збору інформації про об'єкт, що досліджується, її аналізу та формування суджень на його основі. Будь-яка оцінка є формою вираження результату проведеного оцінювання. У зв'язку з цим оцінювання характеризує процес, а оцінка - його результат» [4].

«Оцінювання персоналу – це одна з функцій менеджменту персоналу, яка спрямована на збір інформації та за допомогою якої виявляється ступінь відповідності професійно значущих якостей працівника та ефективності виконуваної ним роботи» [6].

«Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності відповідно до визначених вимог» [22].

С. О. Цимбалюк та О. М. Білик вважають, що : «Оцінювання працівників - це процес дослідження і вимірювання певних професійно значущих характеристик чи досягнутих результатів професійної діяльності працівника та порівняння їх зі встановленими параметрами. За допомогою оцінювання визначається міра відповідності працівника посаді, яку він обіймає, і рівень досягнення ним очікуваних результатів праці. За результатами оцінювання

також з'ясовується потенціал працівників, важливий для реалізації стратегії організації» [32].

Місце оцінювання роботи персоналу в загальній системі управління персоналом організації наведено на рис.1.1.

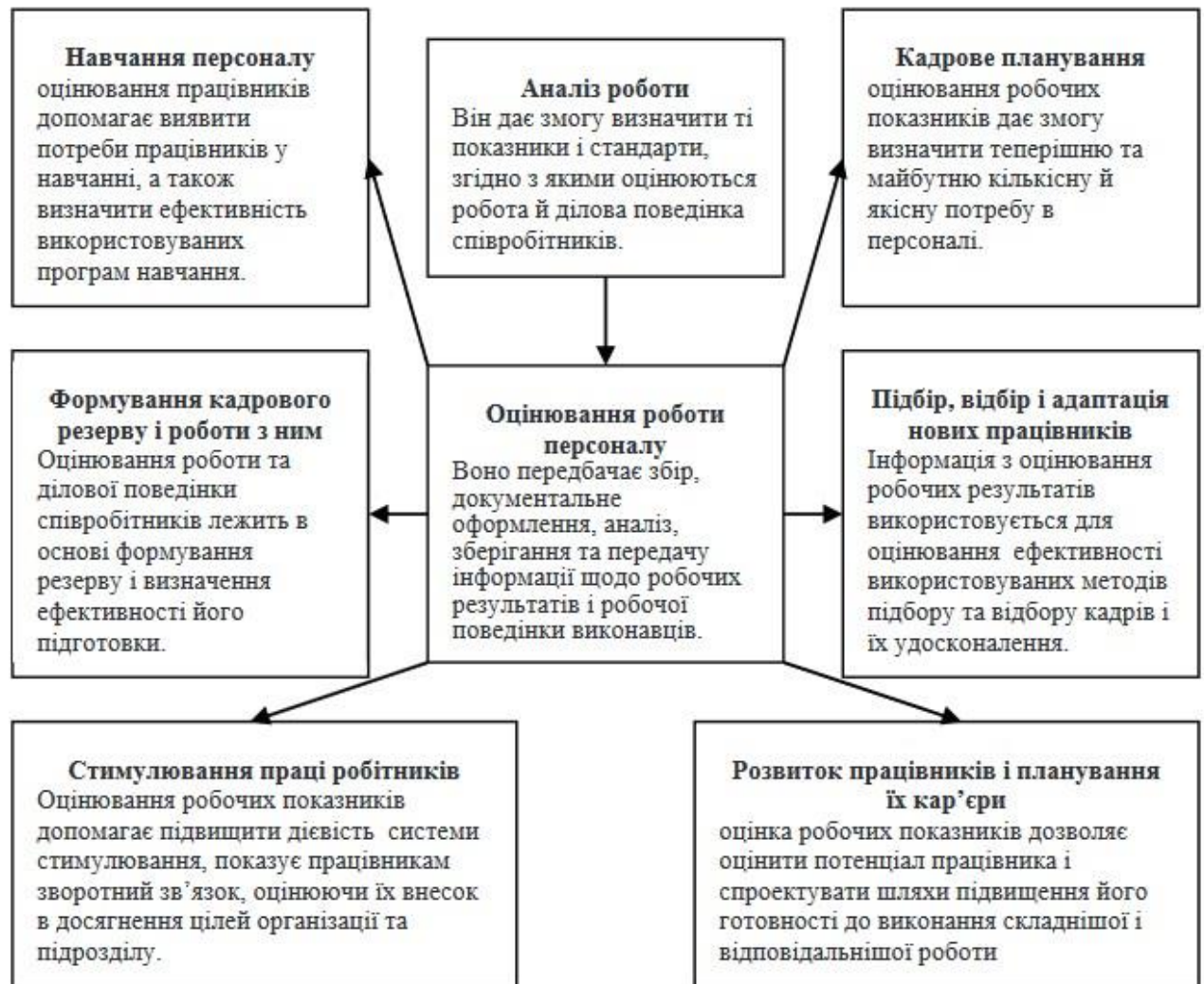


Рис.1.1 Місце оцінювання персоналом в загальній системі управління персоналу організації

Примітка. Наведено автором за [6]

Ділова оцінка персоналу є важливим інструментом, який допомагає організації досягати низки стратегічних цілей. Вона сприяє **підвищенню продуктивності**, дозволяючи виявити потребу в додатковому навчанні, підвищенні кваліфікації або **ротації кадрів**. Оцінка також допомагає формувати **кадрову стратегію**, визначати перспективних працівників для **кар'єрного росту**, **лідерів для управлінських посад** або кандидатів на важливі **проекти**.

Крім того, ділова оцінка **покращує мотивацію** працівників, даючи їм чітке розуміння критеріїв оцінювання. Це мотивує їх до **покращення своїх результатів**, оскільки вони бачать, як їхній вклад оцінюється. Оцінка персоналу є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо **винагороди, заохочень**, а також змін у **посадових обов'язках** чи **структурі організації**.

Крім того, ділова оцінка сприяє визначенню **працівників із творчим потенціалом**, які здатні розробляти та реалізовувати нові ідеї і підходи, що є важливим для інноваційного розвитку організації.

Основною метою оцінки персоналу є на думку О.В. Крушельницької є :

«адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);

інформативна — забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;

мотиваційна — орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку» [10, 233].

«Оцінювання має ґрунтуватися на принципах: обов'язковості; загальності; систематичності; усебічності та комплексності; об'єктивності та ін.» [32].

«Оцінювання персоналу сприяє формуванню згуртованої команди і нормального соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю менеджменту персоналу та стає однією з провідних цінностей корпоративної культури організації» [6].

Система оцінювання персоналу наведена на рисунку 1.2. Основною особою в оцінці персоналу є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази та проводить бесіду з працівником. Думка безпосереднього керівника є визначальною при оцінці кандидата на вакантну посаду.

При формуванні періодичної оцінки важливо узагальнити різноманітні джерела інформації, зокрема: думки колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів, підлеглих, спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників. Це дозволяє отримати більш об'єктивну і всебічну картину ефективності роботи кожного співробітника.



Рис.1.2 Система оцінювання персоналу

Примітка. Наведено автором за [6]

Основним питанням будь-якої ділової оцінки є визначення чітких показників і критеріїв, які повинні бути адаптовані до мети підприємства. Оскільки кожна організація має свої пріоритети та цілі, показники оцінки можуть варіюватися, але загалом їх можна умовно згрупувати в три основні групи:

результативність праці – цей критерій оцінює досягнення конкретних результатів у роботі, таких як виконання планів, досягнення встановлених цілей та показників ефективності;

професійна поведінка – включає в себе ставлення до роботи, дотримання стандартів і етики, здатність ефективно співпрацювати з колегами, клієнтами, здатність приймати відповідальність;

особистісні якості – оцінюються такі характеристики, як емоційний інтелект, здатність до самоконтролю, гнучкість у прийнятті рішень, лідерські якості, готовність до навчання та розвитку.

Таке групування дозволяє створити комплексну картину, яка охоплює як зовнішні результати роботи, так і внутрішні риси особистості працівника, що дозволяє точніше визначити його потенціал і готовність до подальших професійних зрушень.

Для того, щоб оцінка була дієвою і мала мотиваційний характер, необхідно, щоб вона була пов'язана з основним змістом діяльності, безпосередньо впливаючи на результати праці та особистісні якості працівників. Це дозволяє оцінити не лише ефективність виконання завдань, але й потенціал працівника для подальшого розвитку в організації.

Оцінка професійних якостей повинна ґрунтуватися на ретельному аналізі результатів роботи, а також на відповідності компетентності спеціаліста його функціональним обов'язкам і посадовим вимогам. Це дозволяє виявити сильні сторони працівника, а також виявити можливі слабкі місця, які потребують розвитку чи коригування, з метою підвищення ефективності роботи та досягнення організаційних цілей.

Така оцінка передбачає визначення узгоджених критеріїв знань, умінь і навиків працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Технологія оцінки особистісних якостей

Джерела інформації	Методи	Результати
Лінійні керівники	Метод аналізу результатів діяльності.	Звіт з обґрунтуванням надійності оцінок
Колеги	Метод експертних оцінок із статистичною перевіркою їх надійності	Аналізом джерел, <u>можливих неточностей</u> результатів оцінки
Клієнти	Бесіда	

Примітка. Наведено за [10, 239]

У цьому випадку оцінка рівня професіоналізму повинна визначатись як середня, і за нею, при потребі, можна зробити висновок щодо відповідності працівника вимогам робочого місця. Зіставлення та аналіз інформації, одержаної

із різних джерел, є важливою умовою підвищення її об'єктивності. Психологічні особливості працівника оцінює спеціаліст з психодіагностики інтелекту.

«Лінійні керівники – безпосередні керівники дають інформацію: як ефективно, професійно справляється працівник зі своїми обов'язками; про виконання поставлених завдань; про якість роботи; причини неефективної роботи» [16].

«Колеги – інтерв'ю з ними, пояснює деякі особливості роботи спеціаліста в процесі його взаємодії всередині підприємства, його вміння працювати в команді, рівень його компетентності, можливі труднощі в роботі.

Клієнти – дають інформацію про міру свого задоволення діями даного спеціаліста як представника установи, про причини незадоволення його роботою» [16].

Оцінка професійного рівня працівника повинна бути інтегральною і включати: оцінку безпосереднього керівника (якості, майстерності та ефективності праці робітника); оцінку професійної підготовки (знань, умінь і навиків); оцінку особистісних якостей працівника; оцінку (висновки) останньої атестації.

Оцінка працівника безпосереднім керівником суб'єктивна. Інші види оцінок рекомендують визначити за допомогою тестових програм, психологічних досліджень, атестації кадрів, обліку і аналізу стану кадрів.

На нашу думку, оцінка персоналу проводиться для визначення відповідності працівників їхньому робочому місцю чи посаді, «на основі трьох підходів:

- оцінка потенціалу працівника, тобто оцінка знань, досвіду, ділових та моральних якостей, психології особистості, здоров'я, рівня загальної культури;
- оцінка індивідуального вкладу, яка дає змогу визначити якість, складність і результати праці конкретного працівника;
- атестація кадрів – це комплексна оцінка, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат» [32].

На результатах оцінки «ґрунтується ряд управлінських рішень з проблем:

- добору і розстановки кадрів, вияснення внеску кожного працівника в діяльність установи;
- просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі;
- поліпшення структури, стилю, методів управління персоналом;
- зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих» [26].

Кожна із цих проблем пов'язана з різними аспектами ділової оцінки. Так, при наймі на роботу, вимагають, перш за все, оцінки особистісних якостей претендента, а при атестації – оцінки результатів праці.

Регулярна і систематична оцінка персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації.

На думку, В.А. Савченко, – оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня) виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу. «Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрямки і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку» [25, 205].

«Ділова оцінка працівників має відношення до всіх категорій персоналу, хоча на теперішній час у вітчизняній та зарубіжній практиці відсутні ідеальні методики оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок щодо доцільності та об'єктивності методів оцінки персоналу. В цьому випадку заслуговує на увагу підхід А. М. Колота про те, що відсутність ідеальних методик не знижує значущість практики оцінювання персоналу. Найгірший вид оцінки - це її відсутність» [22].

«Ділова оцінка персоналу допомагає організації:

- підвищити продуктивність, дозволяє виявити потребу в додатковому навчанні, підвищенні кваліфікації або ротації кадрів;

- формувати кадрову стратегію, дає змогу визначити перспективних працівників для кар'єрного росту, лідерів для управлінських посад або кандидатів на важливі проекти;
- покращити мотивацію, мотивує працівників покращувати свої результати, адже вони бачать, як їхній вклад оцінюється;
- оптимізувати управлінські рішення, приймати обґрунтовані рішення щодо винагороди, заохочень, а також змін у посадових обов'язках чи в структурі організації;
- процедура оцінки сприяє визначенню працівників із творчим потенціалом, які здатні розробляти та реалізовувати нові ідеї й підходи» [32].

Ми вважаємо, що ділова оцінка персоналу є важливим інструментом у розвитку людських ресурсів і забезпечує компанії можливість адаптуватися до змін, зберігаючи конкурентні переваги на ринку.

1.2. Система методів оцінки персоналу на підприємстві

Ділова оцінка персоналу в умовах сучасних викликів є дуже актуальною, адже сучасні компанії знаходяться на відкритому міжнародному ринку, де конкуренція загострюється. Оцінка персоналу допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними, виявляючи та розвиваючи ключові таланти.

Швидкі технологічні зміни вимагають від персоналу постійного навчання та адаптації. Оцінка допомагає визначити потреби в навчанні та розвитку персоналу. Ринок праці постійно змінюється, з'являються нові професії, зростає важливість гнучкості та мобільності працівників, а оцінка персоналу дозволяє визначити, які навички та якості необхідні для успішної адаптації до змін.

«Серед сучасних методів оцінювання атестація вважається найбільш традиційним. Оцінювання відповідності посаді, що обіймається визначається як процедура систематичного формалізованого оцінювання згідно з заданими критеріями відповідності діяльності працівника чітким стандартам виконання

робіт на конкретному робочому місці за конкретною посадою у визначений період часу. Таким чином, при атестації оцінюється відповідність працівника вимогам до його кваліфікації та сумлінності праці» [23].

Керівник організації видає наказ про проходження атестації, в якому визначається атестаційна комісія та складається графік проведення атестації. Цей процес є важливим для оцінки професійних якостей і результативності роботи працівників, а також для визначення їх відповідності посадовим вимогам.

Після проходження атестації, на основі результатів оцінки, заповнюється атестаційний лист, де фіксуються ключові показники діяльності працівника. Крім того, складається протокол. В протоколі також фіксуються рекомендації щодо подальшого розвитку працівника, коригування його діяльності чи необхідності підвищення кваліфікації. Рішення атестаційної комісії є підставою для подальших управлінських рішень, зокрема щодо кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації чи прийняття інших кадрових рішень.

Враховуючи результати оцінки персоналу рекомендується в індивідуальному порядку навчання на робочому місці, навчання на тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації за кошти підприємства. Якщо результати відповідають оцінці «відмінно», то рекомендується працівнику підвищення по посаді. Ті працівники які не пройшли оцінку підлягають звільненню.

Ділова оцінка персоналу на підприємствах може здійснюватися різними методами, серед яких:

1. Регулярні оцінювання. Це оцінки, що проводяться через визначені проміжки часу (рік, квартал). Такий підхід дозволяє систематично аналізувати відповідність обов'язкам, виявляти професійні досягнення працівників та формувати плани подальшого навчання і розвитку.

2. Метод 360-градусного зворотного зв'язку. Цей метод включає збір інформації про працівника від різних осіб: керівників, колег, підлеглих і навіть клієнтів. Це дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку компетентності і роботи співробітника з різних точок зору.

3. Оцінка за досягненнями. Оцінюється обсяг і якість виконаної роботи працівником, а також успішно реалізовані проекти та завдання. Цей метод фокусується на кінцевих результатах і досягненнях.

4. Оцінка компетентностей. Оцінюються знання, навички та особистісні характеристики працівника, які необхідні для виконання його посадових обов'язків. Це допомагає визначити, наскільки добре співробітник справляється з вимогами своєї посади.

5. Тестування та асесменти. Використовуються для виявлення специфічних знань чи навичок, необхідних для виконання певних завдань. Це може бути корисно для виявлення потенціалу співробітників у специфічних сферах діяльності.

6. Ключові показники ефективності (KPI). Оцінка на основі регулярного вимірювання результатів праці за допомогою визначених показників ефективності. Це дозволяє оцінити внесок працівника в досягнення цілей компанії та забезпечити чітке розуміння його ефективності.

Ці методи допомагають не лише об'єктивно оцінити продуктивність і професіоналізм персоналу, але й сприяють розвитку та вдосконаленню компетенцій співробітників.

Поєднання різних методів забезпечує комплексний підхід до оцінювання персоналу, дозволяючи досягти об'єктивності й справедливості.

«Переваги систем оцінки персоналу:

- підвищення ефективності роботи через виявлення сильних і слабких сторін працівників;
- розробка індивідуальних програм розвитку;
- мотивація персоналу завдяки прозорості процесів;
- виявлення потенційних лідерів» [26].

Процес оцінки персоналу охоплює три основні аспекти: зміст, методи і організацію. Зміст оцінки зосереджений на визначенні якостей працівника та результатів його роботи. Для цього потрібно спочатку визначити, які дані необхідно збирати, як їх збирати та як обробляти цю інформацію.

Однією з основних проблем є правильне збирання інформації про працівників. Для цього використовуються різні методи, такі як вивчення документів, що містять інформацію про освіту, досвід роботи і результати діяльності. Це можуть бути різні офіційні документи, звіти про виконання завдань чи матеріали нарад.

Також можна використовувати опитування і бесіди з працівниками чи їх колегами для отримання інформації. Іншим методом є спостереження, коли інформація збирається під час виконання працівниками своїх завдань, участі в тренінгах або стажуваннях.

Після того як інформація зібрана, необхідно її оцінити. Це зазвичай робиться за допомогою балів чи коефіцієнтів, щоб визначити рівень професіоналізму або ефективності працівника. Усі ці методи можна використовувати як окремо, так і в поєднанні, щоб отримати повну і об'єктивну оцінку персоналу. Важливо, щоб оцінка була справедливою та допомагала покращити результати роботи і розвиток працівників.

Окрім основних методів оцінки персоналу, існують й інші підходи, які також допомагають визначити ефективність працівників.

Біографічний аналіз передбачає оцінку даних працівника, таких як освіта, досвід роботи, кар'єрний шлях і досягнення. Це дозволяє зрозуміти, як минулий досвід може свідчити про професійні навички та потенціал працівника. Перевагою є об'єктивність, оскільки інформація базується на фактах, і простота застосування, адже необхідні дані можна отримати з документів. Однак цей метод не враховує поточні здібності працівника і може не дати повного уявлення про його можливості, особливо коли йдеться про нових працівників або тих, хто тільки почав кар'єру.

Метод характеристик передбачає, що керівник або колеги складають усну чи письмову характеристику працівника, вказуючи на його професійні та особистісні якості, сильні й слабкі сторони. Перевагою цього методу є гнучкість

і персоналізований підхід, оскільки можна врахувати всі аспекти діяльності працівника. Однак він має і недоліки, зокрема суб'єктивність, оскільки залежить від думки того, хто дає характеристику, а також від стосунків між працівником та оцінювачем.

Метод тестування передбачає оцінку працівників за допомогою спеціальних тестів, які можуть визначати знання, навички, когнітивні здібності або психологічні характеристики. Тестування має стандартизований підхід, що дозволяє оцінювати всіх учасників за однаковими умовами. Однак цей метод може бути стресовим для працівників і не завжди відображає їхню реальну продуктивність у робочих умовах. Крім того, він вимагає часу та ресурсів для розробки або придбання тестів.

Метод ранжування передбачає оцінку працівників за певними критеріями, такими як продуктивність або лідерські якості, та їхнє розташування за рангами. Перевагою цього методу є простота використання, а також можливість швидко визначити кращих працівників і створити дух змагання серед колективу. Однак цей метод має й недоліки, зокрема суб'єктивність, оскільки оцінка залежить від вподобань того, хто проводить ранжування, а також може викликати конкуренцію між працівниками, що не завжди є позитивним для колективу. Крім того, він не враховує індивідуальні особливості працівників.

Метод графічних профілів полягає у створенні шкали, яка візуально відображає оцінку різних якостей працівника, наприклад, його продуктивності або комунікабельності. Цей метод дозволяє легко побачити сильні та слабкі сторони працівника, а також порівнювати профілі різних працівників. Однак створення такої шкали може бути складним, і вона залежить від якості критеріїв оцінки. Крім того, інтерпретація результатів може бути важкою без належної підготовки.

Ділова оцінка персоналу в умовах сучасних викликів має важливе значення для покращення продуктивності та ефективності праці. Вона дозволяє визначити сильні та слабкі сторони працівників, а також їхні потреби в розвитку. Завдяки цьому керівництво може розробляти індивідуальні плани навчання та розвитку, підвищувати мотивацію працівників та створювати стратегії для управління персоналом. Оцінка також допомагає виявляти таланти та потенційних лідерів у компанії, що сприяє підготовці кадрів для майбутніх керівних позицій.

Здійснювати планування кадрів, визначити, які зміни в кадровому складі можуть бути необхідними в майбутньому для досягнення стратегічних цілей компанії. Це дозволяє уникнути нестачі кадрів та забезпечує стабільність та розвиток організації.

Підвищувати рівень задоволеності працівників, чітке розуміння очікувань та навичок, які вимагаються від працівників, а також надання їм зворотного зв'язку через оцінку, може сприяти підвищенню рівня задоволеності роботою та залучення працівників.

«Вихідними даними для оцінки персоналу є:

- моделі робочих місць персоналу;
- положення про атестацію;
- методика рейтингової оцінки;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розпис;
- особисті справи працівників;
- накази з кадрових питань;
- соціологічна анкета; психологічні тести» [33].

Процедура оцінки забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі.

На думку різних вчених, процедуру оцінки можна класифікувати за декількома напрямками, табл.1.2:

Таблиця 1.2.

Класифікація методів оцінки працівників

Класифікаційна ознака	Групи методів оцінювання працівників
Суб'єкт оцінювання	• методи індивідуального оцінювання; • методи групового оцінювання; • самооцінювання
Об'єкт оцінювання	• методи оцінювання керівників; • методи оцінювання професіоналів, фахівців і технічних службовців; • методи оцінювання робітників
Предмет оцінювання	• методи оцінювання компетенцій; • методи оцінювання результатів праці; • методи оцінювання поведінки; • методи оцінювання трудової діяльності
Етап оцінювання	• методи збирання інформації про працівників; • методи вимірювання показників оцінювання; • методи оброблення інформації про працівників
Процедура оцінювання	• описові (якісні) методи; • кількісні методи; • комбіновані методи
Напрямок дослідження	• методи виявлення показників (критеріїв); • методи вимірювання показників (критеріїв)
Форма подання кінцевого результату (засоби подання інформації)	• описові (вербальні, словесні) методи; • формалізовані (кількісні, графічні) методи; • комбіновані методи

Примітка. Наведено автором за [6;30]

Оцінка роботи працівників може бути різною залежно від того, що саме оцінюється. Це можуть бути такі аспекти, як складність завдань, ефективність їх виконання, якість результату та ставлення до роботи. Важливо також оцінити, наскільки працівник досяг поставлених цілей, який його індивідуальний внесок у досягнення загальних результатів компанії. Окрім того, оцінюють особистісні якості працівників, їх здатність до розвитку і володіння необхідними навичками для успішної роботи.

Оцінка працівників може здійснюватися за різними критеріями та методами. Одним із варіантів є оцінка за джерелами, такими як документи (автобіографія, характеристика, резюме), що можуть дати певну ймовірність про працівника, результати співбесід та інтерв'ю, тестування, звіти про виконану роботу або оцінка поведінки в різних ситуаціях. Також можуть використовуватись спеціальні методи, як-от графологічна експертиза.

Оцінка може бути проведена за різними способами, наприклад, шляхом порівняння кращих та гірших показників. Вона також залежить від критеріїв, за якими оцінюється працівник, і може бути різною в залежності від того, хто проводить оцінку: керівники, колеги чи сам працівник через самооцінку.

Процедура оцінки також залежить від обсягу охоплення та періодів, за які проводиться оцінка. Це може бути оцінка за рік, за час роботи в організації або за час на конкретній посаді. Весь процес оцінки включає три основні складові: зміст оцінки, методи оцінки та саму процедуру проведення оцінки.

Щоб оцінювання було ефективним, а потреба в його проведенні – чіткою та мотивуючою, воно має проводитися за основним змістом діяльності, за напрямками, які безпосередньо пов'язані з роботою та її результатами та особистими якостями працівника, передумова ефективної трудової діяльності

Таким чином, зміст оцінки включає оцінку особистих якостей працівника, його праці та її результатів. Після визначення того, що підлягає оцінюванню, важливим кроком є визначення методів, які б виявляли наявність елементів змісту оцінювання; вимірювати значення того чи іншого елемента за допомогою точних показників.

Організація оптимізує систему оцінки персоналу за рахунок універсальності системи оцінки. Відділ кадрів розробляє єдину систему оцінок для всієї організації та забезпечує їх застосування та розуміння у всіх підрозділах; встановлення стандартів і стандартів оцінювання; вибір методів оцінювання.

Створити однаково збалансовану за рівнем точності, об'єктивності, простоти, зручності та зрозумілості систему оцінювання досить складно. Тому сьогодні існує кілька підходів і систем оцінки персоналу, кожна з яких має як позитивні, так і негативні сторони.

Тому ефективна система оцінки персоналу важлива для підтримки продуктивності, задоволеності працівників і досягнення стратегічних цілей організації. Об'єктивність і мотивація є ключовими елементами успішного оцінювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика»

Історія ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» починається з 90-х років ХХ століття, коли в Тернополі було засновано одну з перших приватних друкарень. У 2008 році підприємство змінило власників і отримало назву «Поліграфічний Дім Zaza Print, що стало поштовхом для динамічного розвитку та модернізації обладнання. Сучасну назву компанія отримала після реєстрації 22 квітня 2019 року, ставши одним із найбільших і найуспішніших поліграфічних підприємств на Західній Україні» [18].

У 2023 році компанія отримала дохід у розмірі 39 266 700 грн, що значно перевищує показники попереднього року, а її чистий прибуток склав 1 378 600 грн. Основними видами діяльності підприємства є друк продукції, виготовлення друкарських форм, брошурувально-палітурні послуги, а також видавнича діяльність. Виробничий парк компанії нараховує понад 50 одиниць високотехнологічного обладнання, що дозволяє виготовляти різноманітну продукцію, зокрема книги, буклети, каталоги, банери, бізнес-зошити та сувенірні вироби.

Колектив фабрики молодий і мобільний: 64% працівників мають вік від 20 до 29 років, а 61% персоналу володіють вищою освітою. Однак, зменшення чисельності працівників у 2023 році зумовлено міграційними процесами та кадровими змінами. Компанія активно впроваджує навчання персоналу через новітні технології, зміну ринкових умов і потребу в професійному розвитку. Загальні дані по підприємству наведено у таблиці 2.1.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, код ЄДРПОУ ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» – 42965653 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальні дані ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ “ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА”
Скорочена назва	ТОВ “ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКА КНИЖКОВА ФАБРИКА”
Код ЄДРПОУ	42965653
Контактна інформація	46002, Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця М. Рудницького, будинок, 28, квартира, 3
Уповноважені особи	КАРПЮК ДІАНА ВОЛОДИМИРІВНА
Види діяльності	18.12. Друкування іншої продукції. 18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг 18.14 Брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
Розмір статутного капіталу	3 500 000 ₴
Дата реєстрації	22.04.2019
Податковий борг	Відсутній

Примітка: Складено автором на основі даних [18; 31].

«Основними видами діяльності компанії є:

18.12 – друкування іншої продукції.

Додаткові напрямки діяльності включають:

58.19 – інші види видавничої діяльності;

58.11 – видання книг;

46.49 – оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;

18.14 – брошурувально-палітурна діяльність та надання пов'язаних із нею послуг;

18.13 – виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг» [31].

Станом на 01.10.2024 р. ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» працює успішно, дохід у 2023 році в порівнянні з 2022 роком зріс на 20330700

грн, а чистий прибуток на 1238400 грн, активи компанії теж зросли (табл. 2.2) [31].

Таблиця 2.2

Фінансова діяльність ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика»

	2023	2022	2020
Дохід	39 266 700 ₴	18 936 000 ₴	13 478 200 ₴
Чистий прибуток	1 378 600 ₴	140 200 ₴	42 300 ₴
Активи	13 738 000 ₴	9 400 600 ₴	6 918 600 ₴
Зобов'язання	8 490 200 ₴	5 531 400 ₴	—
Кількість персоналу	14	18	

Примітка. Наведено за даними [31]

«ТОВ Західноукраїнська Книжкова Фабрика щороку оновлює свій парк професійного устаткування, у якому нараховується понад 50 одиниць високопродуктивного обладнання: Heidelberg SpeedMaster 102-4; Heidelberg SpeedMaster 102ZP; Heidelberg MOPH; Roland 202; Hamada SH-245H та ін.» [3; 18].

ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» має багатий сегмент ринку і випускає різні види продукції, що наведено у рис. 2.1 і таблиці 2.3.

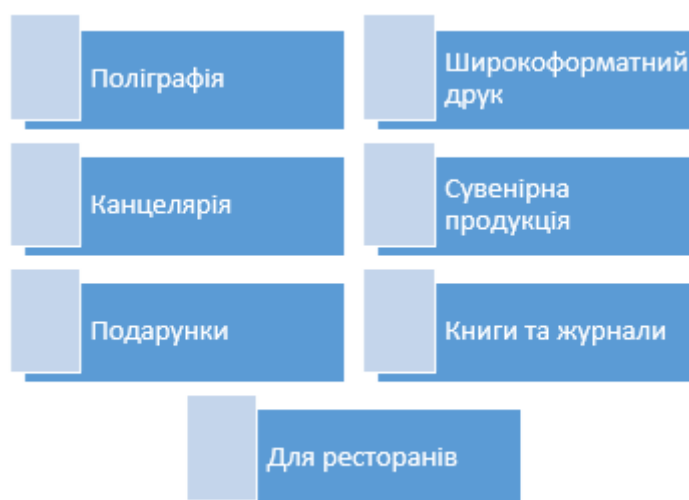


Рис.2.1. Сегмент ринку ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика»

Примітка. Наведено за даними підприємства [9; 18]

Партнерами ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» є: видавництва «Лібра Терра», «Заза Прінт», «Підручники і посібники», «Школярник», «БогДан», «VIVAT», в-во Старого Лева, «Folio» [18].

Таблиця 2.3

Види продукції ТОВ “Західноукраїнська Книжкова Фабрика”

Різновиди товарів
Бірки, блокноти, буклети, газети, дипломи, календарі, каталоги, листівки, пакети, фірмові бланки, пластикові картки та інше.
Банери, борди, картини, друк на самоклеючій плівці, друк на полотні, постери, таблички, вивіски.
Бізнес-зошити, бокси для паперу, папір для офісу форматний, щоденники, підставки, ручки з брендунням та інше.
Аксесуари, брелки, візитниці, винні аксесуари, декоративна кераміка, щоденники, запальнички, крафт пакети, рушники, скляний посуд, сумки, термokusжки і інше.
Картини, обкладинки для документів з принтами, подарункові набори, термokusжки з принтами, годинники.
Брошури, буклети, каталоги, книги в твердій палітурці, книги в м'якій палітурці, іміджеві записники тощо
Візитки, картини, листівки, підставка для напоїв, меню та сети, друк на одноразових стаканчиках, флаєра, коробочки для суші, сипучих продуктів, коробки для доставки та багато іншого.

Примітка. Складено автором на основі [3; 18; 9]

Організаційна структура ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика» подана на рис. 2.2. є системою органів управління та структурних підрозділів даного підприємства і визначає рівень відповідальності, ступінь делегування повноважень, права та обов'язки персоналу.

Станом на жовтень 2024 року у ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика» працює 14 співробітників. Середній вік працівників становить до 30 років.



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ "Західноукраїнська Книжкова Фабрика"

Примітка. Складено автором самостійно на основі [3; 31]

Розподіл персоналу за віковими категоріями виглядає так:

- від 20 до 29 років – 9 осіб (64,3%);
- від 30 до 40 років – 3 особи (21,4%);
- від 41 до 55 років – 2 особи (14,3%).

Ці дані свідчать, що колектив переважно молодий, що сприяє його швидкій адаптації до змін і високій мобільності. Усі працівники перебувають у працездатному віці та здатні ефективно виконувати свої професійні обов'язки.

Порівняно з 2023 роком чисельність персоналу зменшилася на 4 особи (28%), що зумовлено виїздом за кордон двох співробітників і звільненням ще двох за власним бажанням [18].

У формуванні персоналу та його якісного складу важливим аспектом є рівень освіти персоналу. Так, з 14 працівників 9 мають повну вищу освіту, 3 – професійно-технічну, 1 – неповну вищу та 1 працівник навчається паралельно з роботою, рис. 2.3.



Рис. 2.3. Рівень освіти працівників ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика»

Примітка. Сформовано автором самостійно за матеріалами підприємства

Як видно з діаграми, лише 61 % персоналу має вищу освіту, професійно-технічну – 23%, неповну вищу – 8% і навчається – 8% [35].

У ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» виникає потреба у навчанні, яка здебільшого обумовлена зовнішніми чинниками, такими як війна, зміни ринкової кон'юнктури, впровадження новітніх технологій і обладнання, оновлення законодавства, а також зростаюча конкуренція. Серед внутрішніх факторів, що стимулюють необхідність навчання, можна виділити кар'єрний і професійний розвиток, особистісне зростання, а також потребу у вдосконаленні знань та навичок для виконання професійних обов'язків.

Щодо статевої структури працівників, у компанії спостерігається значна перевага чоловіків: їх частка становить 78% порівняно з 22% жінок.

Щодо оплати праці персоналу ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика», то середня заробітна плата для адміністративно-управлінського персоналу та робітників у 2023-2024 рр. зросла, інформація подана на рис. 2.4.

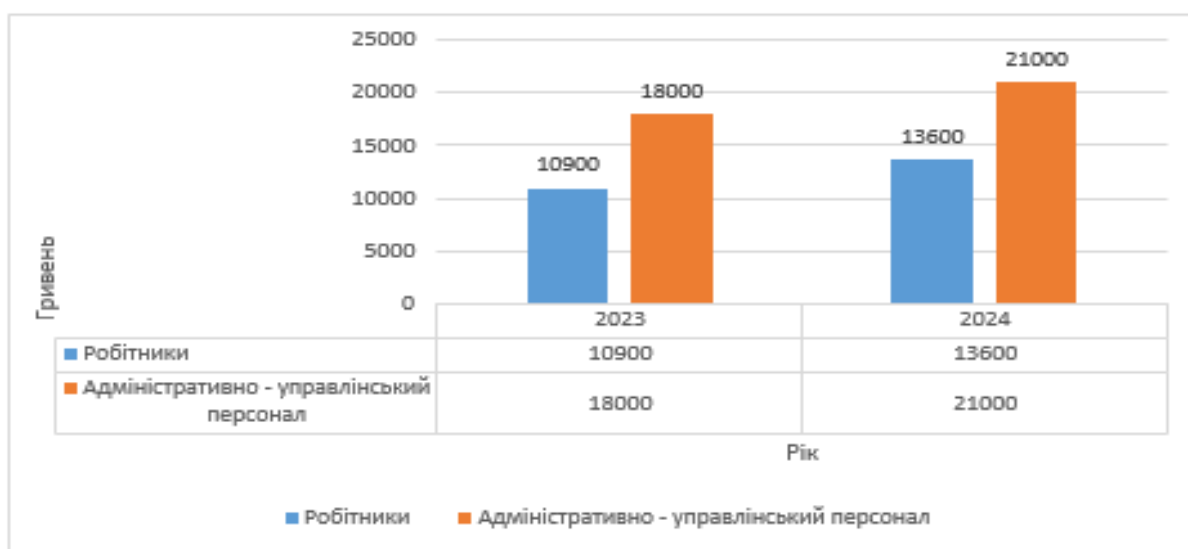


Рис.2.4 Рівень оплати праці в ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика»

Примітка. Складено на основі [35;31;20]

Таким чином, середня заробітна плата для працівників вищого рівня зросла на 25,3% у 2024 році – це пов’язано із зростанням прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати (відповідно до 3028 грн; 8000 грн) ; для робітників у 2023 році у порівнянні з 2022 р. номінально середня зарплата зросла на 17,5% (+ 2 594 грн), у реальному вимірі (з урахуванням середньої інфляції) – зросла на 4,1%. Це пов’язано із зростанням державних гарантій в оплаті праці.

В даний час у ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика» є дві вакансії :

- оператор поліграфічних машин - заробітна плата від 15 тис. грн;
- механік-налагоджувальник поліграфічного обладнання - заробітна

плата від 25 тис. грн. [18;3].

2.2. Комплексний аналіз системи оцінки персоналу на досліджуваному підприємстві

«Ділова оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якостей працівника, таких як здібності, мотивація та особистісні характеристики, вимогам посади або робочого місця. На основі рівня відповідності вирішуються наступні завдання:

- визначення ролі співробітника в організаційній структурі;
- розробка програм його професійного розвитку;
- встановлення критеріїв і розмірів заробітної плати» [16].

«Завдання ділової оцінки:

- забезпечити зворотний зв'язок зі співробітником щодо професійних та організаційних питань;
- задовольнити потребу працівника у визнанні його роботи та особистих якостей» [2].

У ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» ділову оцінку персоналу можна розділити на два основні типи:

1. Оцінка кандидатів на вакантні посади (добір персоналу).
2. Поточна періодична оцінка персоналу (атестація).

«Оцінка кандидатів на вакантні посади включає:

- проведення попередньої співбесіди;
- аналіз анкетних даних;
- отримання рекомендацій про кандидата;
- тестування та перевірочні іспити;
- проходження медичного огляду;
- підготовку експертного висновку» [16].

«Поточна періодична оцінка персоналу (атестація) передбачає:

- попередній збір відгуків про співробітника від його колег чи зовнішнього оточення;
- аналіз зібраних даних керівником підрозділу та підготовку до бесіди;

- проведення керівником оціночної бесіди з працівником;
- оформлення експертного висновку керівником та передача його до відділу управління персоналом;

- за необхідності – бесіду працівника з атестаційною комісією» [4].

Рекомендована періодичність оцінювання: не рідше одного разу на рік. У разі потреби можуть проводитися додаткові види оцінки, зокрема:

- за підсумками навчання;
- у ході моніторингу адаптації нового співробітника.

Одним із ключових аспектів ділової оцінки ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика» є визначення критеріїв і показників. Методи оцінки персоналу можна поділити на кілька основних груп:

1. Результативність праці оцінюється за якістю виконаних обов'язків та кількісними показниками, такими як обсяг прибутку, залучення нових клієнтів або успішність переговорів.

2. Умови досягнення результативності включають виконання управлінських функцій, таких як планування, організація, контроль та звітність, а також реалізацію мотиваційних, представницьких та консультативних функцій керівника.

3. Професійна поведінка оцінюється за здатністю до співпраці, дотриманням термінів виконання завдань, готовністю до додаткового навантаження і відповідальності, а також коректністю у спілкуванні з підлеглими та колегами.

Ділова оцінка персоналу ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика» відповідає на запитання: наскільки фактичний стан працівника за обраним критерієм відповідає вимогам посади чи робочого місця. Ефективна оцінка дозволяє не лише об'єктивно оцінити якість роботи, але й сприяє професійному розвитку працівників та підвищенню ефективності всієї організації.

Для забезпечення єдиного підходу до системи оцінювання працівників у ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» визначено такі «види оцінок:

- оцінка особистих якостей та потенціалу кандидата під час працевлаштування;

- оцінка роботи працівника після завершення випробувального терміну;
- оцінка професійної діяльності за певний період;
- атестація працівників» [4].

Оцінка особистих якостей і потенціалу працівника зазвичай проводиться під час прийому на роботу і включає тестування та співбесіду, що є частиною загальної оцінки персоналу підприємства.

Оцінка після випробувального терміну здійснюється за два тижні до його завершення, щоб підтвердити доцільність працевлаштування або прийняти рішення про звільнення. Аналіз результатів роботи та ділових якостей працівника проводить його безпосередній керівник, і ця процедура регулюється внутрішніми правилами компанії.

Оцінка професійної діяльності проводиться регулярно, але не рідше одного разу на рік. Вона здійснюється безпосереднім керівником на основі показників, які оцінюють професійні, ділові та особисті якості працівника.

Атестація працівників відбувається відповідно до спеціального положення в компанії і передбачає комплексну оцінку виконання посадових обов'язків та відповідності кваліфікації працівника займаній посаді. Враховуються всі види оцінок, затверджені в організації.

За потреби можуть бути проведені додаткові оцінки, такі як:

- оцінка професійної компетенції;
- аналіз рівня мотивації працівників;
- оцінка ефективності навчання.

Ці оцінки не мають систематичного характеру. Порядок їх проведення, склад комісії та інші аспекти визначаються на основі методичних рекомендацій, розроблених інспектором з кадрів.

Принципи та порядок оцінювання професійної діяльності працівників ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» передбачають щорічну оцінку, яка полягає в аналізі виконання працівниками їхніх обов'язків, згідно з посадовими інструкціями, а також виконаних планових і позапланових завдань та доручень.

Оцінювання здійснюється безпосереднім керівником під час підведення підсумків роботи структурного підрозділу за рік.

Критерії оцінювання поділяються на загальні та спеціальні. Загальні критерії стосуються всіх працівників і включають своєчасність виконання завдань, досягнення результатів та етичну поведінку. Спеціальні критерії залежать від специфіки роботи працівника і включають рівень знань, умінь і професійних навичок.

Процедура щорічного оцінювання працівників на ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» складається з кількох етапів. Спочатку підготовчий етап, коли працівники та керівники готуються до оцінювання. Аналізуються виконані завдання за звітний період, за потреби проводяться співбесіди. Інспектор з кадрів розсилає форми для оцінки.

На етапі оцінювання керівник заповнює форму, аналізуючи виконання завдань, їх своєчасність, якість та результативність. Оцінка має бути аргументованою, з прикладами. Визначаються сильні сторони працівника, а у разі виявлення недоліків надаються рекомендації щодо їх усунення, наприклад, через підвищення кваліфікації або ротацію. Оцінка також має обмеження: не більше 10% працівників можуть отримати оцінку «бездоганно», і не більше 20% — «відмінно».

На етапі рекомендацій і висновків керівник може рекомендувати підвищення оплати праці або підвищення кваліфікації для працівників. Потім працівник ознайомлюється з результатами оцінювання і, якщо не погоджується, робить позначку у формі.

Заключний етап передбачає узагальнення результатів інспектором з кадрів і підготовку проекту наказу про преміювання відповідно до Положення про матеріальне стимулювання працівників. Цей підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність роботи кожного працівника і розробити стратегії для підвищення ефективності та мотивації персоналу.

Інспектор з кадрів, використовуючи дані з бланків оцінки працівників, підготував зведену інформацію та пропозиції щодо подальшого розвитку

працівників. Ці пропозиції можуть стосуватися підвищення на посаді, ротацій чи змін у рівні оплати праці.

Атестація працівників, яка проводиться раз на три роки, має на меті підвищення ефективності роботи структурних підрозділів та посилення відповідальності за виконання обов'язків. Оцінюється не лише виконання посадових обов'язків, але й ділові та професійні якості працівників, які визначаються професійно-кваліфікаційними характеристиками та посадовими інструкціями.

Атестація охоплює всіх працівників, у тому числі тих, хто працює на посаді менше року через організаційні зміни, якщо їх посадові обов'язки залишаються незмінними.

«Не підлягають атестації:

- працівники, що займають керівні посади (з ними проводяться співбесіди);
- працівники, які обіймають свою посаду менше ніж один рік» [18].

Жінки, які знаходяться у відпустці по вагітності, пологах чи догляду за дитиною, проходять атестацію не раніше ніж через рік після повернення на роботу. Особи, призначені на тимчасові посади, а також вагітні жінки можуть пройти атестацію за власним бажанням.

Цей підхід допомагає об'єктивно оцінити професійний потенціал працівників, забезпечити їм можливості для розвитку і, в кінцевому підсумку, підвищити ефективність роботи підприємства.

Щодо організації оцінювання та атестації працівників на ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика», то між атестаціями щороку у грудні проводиться оцінка результатів роботи працівників за звітний рік. Оцінювання охоплює виконання функцій, завдань та обов'язків, закріплених за кожним працівником. Процес оцінки здійснюється безпосередніми керівниками підрозділів, а загальний порядок проведення оцінки регулюється наказом директора підприємства.

«Результати щорічного оцінювання та атестації враховуються під час планування кадрових змін:

- ротацій;
- коригування рівня оплати праці (зміна посадових окладів, надбавок, преміювання);
- нагородження працівників» [25].

«Для проведення атестації працівників директор наказом створює Атестаційну комісію у складі:

- директор;
- заступник директора;
- секретар» [4].

Функції комісії включають:

1. Забезпечення об'єктивного аналізу діяльності кожного працівника.
2. Оцінку виконання службових обов'язків і професійних якостей працівників.
3. Надання рекомендацій щодо подальшого використання знань та досвіду працівника, а також можливих напрямків для розвитку чи підвищення кваліфікації.

«Порядок проведення атестації:

1. Терміни та графік затверджуються директором і доводяться до відома працівників не пізніше ніж за місяць до атестації.

2. Атестація керівників структурного підрозділу відбувається раніше, ніж атестація їхніх підлеглих» [4].

3. «На кожного працівника складається службова характеристика, яку готують безпосередні керівники та затверджує директор. Характеристика має містити:

- аналіз виконання обов'язків;
- якість, обсяг і своєчасність виконаної роботи;
- ділові якості, ініціативність, відповідальність;
- рівень взаємодії з колегами;
- інформацію про професійний розвиток (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації)» [25].

4. Працівник ознайомлюється з характеристикою до атестації під час співбесіди з керівником. У разі незгоди він може подати до членів комісії заяву із додатковими відомостями про свою діяльність.

5. Під час атестації комісія враховує щорічні оцінки виконання обов'язків за попередні періоди та результати попередньої атестації.

«Процедура атестації:

- Працівник та його керівник запрошуються на засідання комісії.
- У разі неявки працівника атестацію переносять. Лише за виняткових обставин атестація може проводитися за відсутності працівника, якщо документально підтверджено поважність причин» [25].

Атестація має на меті забезпечити об'єктивну оцінку та сприяти розвитку компетенцій працівників, плануванню їхнього кар'єрного зростання та підвищенню ефективності роботи.

У 2023 р. в ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» кількість персоналу зменшилась на 4 особи, які звільнились за власним бажанням.

Станом на 01.01.2024 року здійснювався добір на чотири вакантні посади, з яких закрили дві, а дві є відкритими, зокрема оператор поліграфічних машин та механік-налагоджувальник поліграфічного обладнання. В зв'язку з цим, була проведена оцінка на вакантні посади – 17 осіб, в результаті чого проводились співбесіди, аналізувались анкетні дані, і було визнано, за результатами експертного висновку, лише 2 особи були прийняті на вакантні посади, але з приміткою (підвищення навичок роботи на комп'ютері та підвищення навичок ремонту та обслуговування поліграфічного обладнання) .

Атестацію в ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» у 2023 році проходили 7 осіб. За результатами атестації персоналу підприємства підтвердили своє перебування на займанні посаді всі 7 осіб, з них, переведені на керівні посади – 1 особа. Серед осіб, які відповідають займаній посаді – 7 осіб. Осіб, які не відповідають займаній посаді за результатами атестації не виявлено на підприємстві.

В ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» приділяється значна увага розвитку персоналу, що включає в себе:

- професійне навчання;
- підвищення кваліфікації і перепідготовку;
- планування кар'єри.

В даний час професійне навчання працівників ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» являє собою комплексний, неперервний процес, включає кілька етапів і представлений циклічною моделлю. Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності, професії, оскільки підприємство постійно оновлює виробниче обладнання і завжди є потреба у кваліфікованих кадрах.

Директор ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» зацікавлена і сприяє зростанню своїх співробітників. Так на даний час 1 особа направлена на навчання в ЗУНУ на спеціальність комп'ютерні технології.

Планування заходів розвитку персоналу на підприємстві базується на загальній стратегії розвитку, яка орієнтована на виявлення розбіжностей між наявними знаннями і навичками працівників та тими, що потрібні для досягнення стратегічних цілей. Основними факторами, які мотивують працівників до професійного зростання, є бажання зберегти своє місце роботи чи посаду, прагнення до збільшення заробітної плати, амбіції щодо отримання нової посади чи підвищення на існуючій, інтерес до освоєння нових знань та навичок, а також бажання встановити контакт з іншими людьми.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Використання результатів ділової оцінки персоналу в мотивації праці

Для підвищення об'єктивності результатів оцінки персоналу важливо проводити її не тільки як одноразову періодичну процедуру, а й протягом усього міжатестаційного періоду, включаючи сам атестаційний період. Це дозволяє більш точно оцінити динаміку роботи працівників.

Поведінка людини зазвичай визначається різними мотивами, що виникають на основі потреб. Ці мотиви формують систему мотивації діяльності, в якій потреби та інтереси взаємодіють із ціннісними орієнтирами. Ціннісні орієнтири, в свою чергу, відображають суспільні та особисті ідеали, і проявляються через соціальні норми та традиції. Мотивація є зв'язком між потребами і нормами, забезпечуючи їх узгодженість та взаємодію.

Результати ділової оцінки персоналу ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика» мають вплив на мотивацію праці. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи, ефективність її праці. При оцінці працівника, власне, виявляються його якості, як професійні, так і особисті. Можливим стає скласти уявлення про нього, а також про те, як можна стимулювати його працю.

Вивчення розуміння внутрішнього механізму мотивації праці дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці. Також, при оцінці та переоцінці роботи працівника, в ньому породжуються переживання успіху чи невдачі. Підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, воно спонукає його до діяльності в позитивному напрямку.

Дані, отримані при оцінці працівника підприємства використовуються для більш ефективної мотивації праці. Адже, при оцінці виявляються не тільки його

професійні навички, а й виявляються певні психологічні особливості. Відштовхуючись від цього, є створення більш ефективної мотивації, що базується на індивідуальних особливостях психології працівника.

Основним мотивуючим чинником працівників є бажання мати стабільну і гарантовану заробітну плату. При цьому для багатьох працівників важливіше мати спокійну роботу з помірним, але гарантованим доходом, ніж виконувати інтенсивну роботу з високою оплатою. Однак на підприємстві ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика» є й працівники, які володіють високим рівнем професіоналізму та новою трудовою свідомістю, тобто вони мають чітке розуміння важливості праці та моральну основу.

Атестаційна комісія повинна мати повну інформацію про наявні вакансії в організації, оскільки це допоможе сприяти просуванню кращих працівників на більш високі посади. Наразі на підприємстві не ведеться резерв кадрів, що може бути покращено для забезпечення кадрової стабільності.

Для підвищення ефективності атестації персоналу важливо використовувати результати ділової оцінки при розробці програм професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Атестаційна комісія, аналізуючи рівень знань і практичних навичок, може виявити прогалини у кваліфікації працівників і визначити, які методи навчання будуть найефективнішими.

При цьому необхідно дотримуватись принципу обов'язковості застосування результатів атестації, що включає прийняття конкретних організаційно-правових заходів щодо стимулювання або коригування відповідності працівника його посаді. Інакше атестація може стати формальністю, що знижує її значення в очах працівників.

При використанні результатів атестації персоналу ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика» важливо дотримуватися принципу гласності. Атестаційна комісія з метою попередження конфліктних ситуацій, пов'язаних з публікацією результатів атестації персоналу, повинна одночасно

розробляти заходи щодо усунення виявлених недоліків у працівників, подальшому розвитку персоналу.

Атестація персоналу повинна бути спрямована на підвищення зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів роботи. За результатами атестації директор має право прийняти рішення про підвищення чи зниження працівника на посаді, зміну його кваліфікаційної категорії, а також коригувати посадовий оклад або встановлювати, змінювати чи скасовувати надбавки до нього.

Для врахування результатів атестації можна використовувати шкалу змін оплати праці, яка базується на результатах ділової оцінки працівника протягом міжатестаційного періоду. Оцінка здійснюється на основі виконання індивідуального плану розвитку працівника чи досягнення особистих цілей. Важливим інструментом є спеціальна форма реєстрації досягнень працівника, яка дозволяє об'єктивно зафіксувати прогрес і виконані завдання.

Оцінка працівника у характеристиці включає такі рівні: виключний рівень, високий рівень, задовільний рівень, невисокий рівень, незадовільний рівень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Шкала зміни оплати праці працівника з урахуванням результатів атестації

Номер групи	Рівень оцінки працівника за результатами атестації	Розмір одноразової премії за результатами атестації у відсотках до окладу	Надбавка до окладу (в %)
I	Виключний рівень	100	20
II	Високий рівень	50	10
III	Задовільний рівень	25	—
IV	Невисокий рівень	—	—
V	Незадовільний рівень	—	—

Примітка. Сформовано на основі даних підприємства

Використання шкали зміни оплати праці персоналу на підставі результатів атестації є ефективним довготривалим стимулом для мотивації як керівників, так

і фахівців. Це дозволяє заохочувати працівників до досягнення високих результатів праці, оскільки зміни в оплаті безпосередньо пов'язані з їх професійними досягненнями. Система, в якій підвищення або зниження оплати праці залежить від успіхів і виконаних завдань, створює чітку зацікавленість у результативності та розвитку, мотивуючи до постійного професійного зростання і підвищення кваліфікації.

3.2. Пропозиції щодо адаптації оцінки до умов сучасних викликів

«Сучасні виклики, такі як швидка технологічна еволюція, глобалізація, економічна нестабільність та зовнішні кризові обставини, війна в державі, значно впливають на потреби й вимоги до персоналу, зокрема й на процес оцінки їхньої ефективності. Підприємства повинні адаптувати свої підходи до оцінювання, щоб відповідати новим умовам та підтримувати конкурентоспроможність» [14].

«Підвищення вимог до гнучкості та адаптивності через постійні зміни в умовах ринку і зростання непередбачуваних викликів зростає потреба в адаптивності працівників. Вони повинні бути готові до швидкої перебудови робочих процесів, освоєння нових інструментів і методів роботи. Оцінка персоналу тепер має враховувати їхню здатність адаптуватися до змін, проявляти гнучкість і швидко знаходити рішення в нестандартних ситуаціях» [32].

У сучасних умовах ділової оцінки персоналу для ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика» зростає потреба в адаптації системи оцінки до нових викликів, зокрема у зв'язку з розвитком технологій та змінами в організаційних процесах. Одним із основних напрямків змін є орієнтація на цифрові навички та технологічну компетентність працівників. Цифровізація бізнес-процесів вимагає високого рівня технологічної грамотності, що включає як здатність працювати з новими програмними продуктами та аналітичними інструментами, так і вміння ефективно обробляти великі обсяги даних. Оскільки дедалі більше завдань

виконуються в умовах віддаленої або змішаної роботи, оцінка персоналу має обов'язково відображати рівень цифрових навичок співробітників, що дасть можливість підвищити їхню ефективність у нових робочих умовах.

Крім того, на тлі сучасних змін у робочих процесах все більше уваги слід приділяти комунікаційним навичкам працівників. В умовах дистанційної роботи та розподілених команд важливо, щоб працівники могли ефективно комунікувати, проявляти емпатію та емоційний інтелект, що дозволяє підтримувати позитивний клімат у колективі та сприяє командній роботі. Під час оцінки важливо враховувати ці аспекти, оскільки вони допомагають створити довірливу атмосферу і зберігати високий моральний дух у команді, особливо під час стресових ситуацій.

Зі змінами на ринку праці та підвищенням вимог до гнучкості працівників, велике значення має здатність працівників до постійного навчання і професійного зростання. Наразі досвід не є єдиним показником ефективності, тому важливо оцінювати не тільки поточний рівень знань, але й прагнення до оновлення своїх навичок і впровадження інновацій. Особливо це стосується галузей, які швидко змінюються, де інноваційні підходи можуть стати визначальними для конкурентоспроможності підприємства.

У умовах гнучкого або дистанційного формату роботи також підвищується потреба в працівниках, які здатні самостійно організовувати свою діяльність і ефективно розподіляти час. Навички тайм-менеджменту і здатність відповідати за результати роботи стають надзвичайно важливими, тому оцінка повинна включати ці аспекти, що дозволить зберігати високу продуктивність навіть за відсутності прямого нагляду.

Нарешті, у зв'язку з економічною нестабільністю і кризовими ситуаціями, працівники мають бути здатні зберігати продуктивність і ефективність навіть в умовах стресу. Це вимагає від персоналу стійкості до стресових ситуацій, здатності працювати під тиском і підтримувати командний дух. Оцінка стресостійкості працівників у таких умовах є важливим елементом для підтримки високого рівня ефективності в складних обставинах.

Загалом, сучасні вимоги до персоналу значно змінилися, і важливо враховувати не тільки традиційні професійні навички, але й адаптивність, цифрову грамотність, емоційний інтелект, здатність до інновацій, самостійність і стресостійкість. Врахування цих факторів в процесі оцінки дозволить підприємству не лише ефективно реагувати на зміни, але й зберігати високий рівень продуктивності і конкурентоспроможності в умовах постійних викликів.

«Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як криза, економічна нестабільність та воєнний стан, суттєво позначається на оцінці персоналу підприємства. Ці фактори створюють особливі умови, в яких необхідно переглядати як самі критерії оцінювання, так і методи аналізу ефективності працівників» [32].

«У періоди економічної нестабільності підприємства стикаються з обмеженням ресурсів, що змушує їх скорочувати витрати, зокрема на мотиваційні програми, підвищення кваліфікації та підготовку персоналу. Це може вплинути на зниження ефективності роботи працівників та рівень їхньої мотивації, що потребує перегляду підходів до оцінки. Під час кризи важливо враховувати змінені обставини, адже працівники можуть виконувати більше завдань при обмежених ресурсах, і оцінка їхньої роботи має бути гнучкішою, ніж у стабільний час» [6].

Воєнний стан в Україні створює складні умови як для працівників, так і для керівництва підприємств. Працівники можуть відволікатися на новини, переживати через безпеку сімей і близьких, бути змушені змінювати місце проживання або йти на службу. Це знижує продуктивність, але є важливим аспектом, який потрібно враховувати.

«Під час оцінки персоналу в таких умовах слід акцентувати увагу на адаптивності, стресостійкості та здатності працювати в умовах невизначеності. Ролі, що потребують високого рівня відповідальності та самостійності, вимагають особливої уваги до оцінювання, адже в умовах воєнного стану обсяг завдань може збільшуватися, а потреба у швидкому прийнятті рішень зростати» [8].

У ситуаціях, коли зовнішні обставини змінюються, керівництво компанії часто змушене переглядати внутрішні процеси і стратегії, щоб адаптуватися до нових викликів. Це може включати такі заходи, як оптимізація витрат, коригування структури команди або зміна політики мотивації. У таких умовах критично важливо оцінювати, наскільки працівники здатні адаптуватися до змін і зберігати високу продуктивність, навіть у нестабільних умовах. Наприклад, здатність швидко освоювати нові завдання чи методи роботи стає важливим критерієм при оцінці їх ефективності. Тому важливо враховувати гнучкість і готовність до змін у процесі атестації та оцінки персоналу.

Крім того, у кризові періоди, такі як воєнний стан або економічна нестабільність, значно зростає рівень стресу серед працівників, що може суттєво вплинути на їхню продуктивність. У таких умовах люди часто стикаються з тривогою щодо власної безпеки або можливих змін у роботі, що додає додатковий психологічний тиск. Здатність працівників справлятися з робочими завданнями, одночасно вирішуючи особисті проблеми, вимагає високої психологічної витривалості. Тому під час оцінки персоналу в кризових умовах важливо включати критерії, які оцінюють стресостійкість і емоційну стабільність співробітників. Підтримка психологічного комфорту в колективі стає важливою складовою ефективного управління, і менеджери повинні приділяти увагу не тільки професійному розвитку своїх підлеглих, а й забезпеченню здорової атмосфери в робочому середовищі.

В рамках вивчення питань оцінки персоналу, пропонуємо використати методику оцінки 360 градусів для визначення рівня компетентності працівників шляхом надання їм оцінки їх безпосереднім оточенням.

Особливістю цієї методики є не оцінка конкретного результату роботи працівника, а «отримання досить повної картини особистісних і професійних якостей, знань та вмінь співробітника, де враховується:

- розвиток і особистісний ріст працівників;
- виявлення потреби у навчанні;
- покращення внутрішньофірмових комунікацій;

- отримання зворотного зв'язку;
- виявлення лідерів та найбільш компетентних працівників;
- розробка індивідуальних планів розвитку» [3].

Для проведення опитування були обрані основні компетенції, які є важливими в роботі персоналу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель компетенцій для проведення оцінки 360 градусів

Примітка. Сформовано автором самостійно

Для проведення опитування були використанні персональні комп'ютери з доступом до інтернету і проводилось в Google Forms, статистичне значення мали таблиці Excel у яких і проводились подальші розрахунки.

Анкета складалася з інструкції та 49 питань, 2 з яких призначені для визначення оцінюваного працівника та зв'язку з ним. Кожен респондент заповнив 4 анкети: для підлеглих – самооцінка, дві оцінки колег та оцінка керівника; для керівника – самооцінка та 3 оцінки підлеглих.

На кожне з питань було запропоновано 6 варіантів відповідей, де «немає інформації» - означало відсутність обізнаності щодо оцінюваного у даному питанні, «ніколи» - виключало появу вказаного фактора у поведінці опитуваного, «рідко» - допускало нечастий прояв вказаного фактора, «в половині випадків» - стабільну періодичність фактора, «у більшості випадків» - переважна

поведінка оцінюваного працівника та «завжди» - типова характеристика оцінюваного. Дані відповіді, в ході зведення результатів, інтерпретувались у бали, де:

- нема інформації – 0 балів;
- ніколи - 1 бал;
- рідко – 2 бали;
- в половині випадків – 3 бали;
- у більшості випадків – 4 бали;
- завжди – 5 балів.

Результати дослідження подано на прикладі опитування інспектора з кадрів (рис. 3.2).

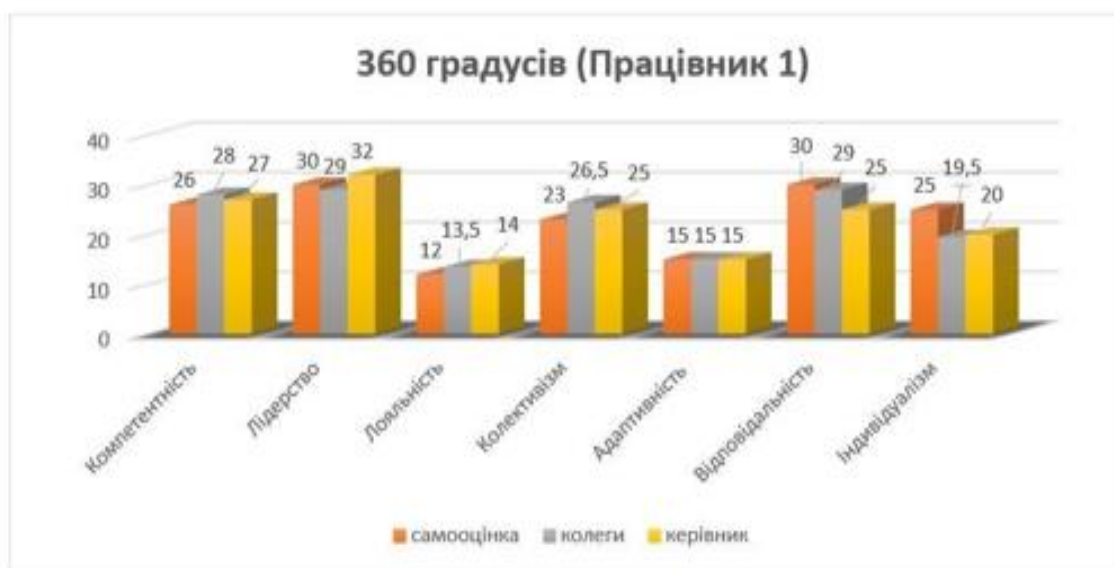


Рис. 3.2. Зведена діаграма результату оцінки методом 360 градусів

Примітка. Сформовано автором самостійно

Ця діаграма свідчить: про занижену самооцінку в плані компетентності, керівництво розглядає даного працівника як потенційного лідера та схиляється до більшої ефективності у колективі ніж окремо, колеги вважають даного працівника достатньо компетентним та відповідальним, а найкращою його рисою є здатність швидко реагувати на нові умови праці.

Оскільки компетентність є ключовим показником у опитуванні, недооцінка працівником самого себе потребує втручання зі сторони керівництва.

В умовах кризи, економічної нестабільності та воєнного стану оцінка персоналу повинна враховувати нові виклики, з якими стикаються як працівники, так і компанії. В умовах таких змін фокус на традиційних показниках продуктивності стає менш актуальним. Замість цього важливо звертати увагу на здатність працівників адаптуватися до нових умов, зберігати мотивацію і працювати під тиском. Компетенції, такі як гнучкість, стресостійкість та адаптивність, стають особливо важливими, оскільки працівники повинні бути готові швидко реагувати на зміни та підтримувати ефективність у складних ситуаціях.

Керівництво повинно бути гнучким у підходах до оцінки персоналу, враховуючи обставини, що постійно змінюються. Це може означати коригування критеріїв оцінки або навіть застосування нових інструментів для більш точного вимірювання здатності працівників працювати в умовах стресу, швидко пристосовуватися до змін і підтримувати високий рівень ефективності. Таким чином, в умовах нестабільності важливо не тільки оцінювати поточну продуктивність, але й враховувати потенціал працівників до розвитку і адаптації в умовах постійних змін.

ВИСНОВКИ

Дослідження, виконане за темою «Ділова оцінка персоналу підприємства в умовах сучасних викликів» на прикладі ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» дало змогу дійти до таких висновків:

1. Значення ділової оцінки персоналу для підприємства є надзвичайно важливим і важко переоцінити, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність діяльності компанії. Оцінка допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо навчання та розвитку працівників, що дозволяє зберігати високий рівень кваліфікації та професіоналізму в команді. Крім того, ділова оцінка сприяє оптимізації управлінських процесів, адже вона дає змогу визначити найбільш продуктивних співробітників і чітко спланувати їхній кар'єрний розвиток.

Оцінка персоналу також формує основу для правильного розподілу винагород та заохочень, що є важливим фактором підвищення мотивації працівників. Справедливий підхід до заохочення допомагає не лише підтримувати високий рівень продуктивності, а й стимулює бажання працівників досягати нових вершин. Більш того, ділова оцінка дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, ефективно адаптуючи персонал до нових умов і вимог.

Окрім цього, оцінка персоналу відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку і конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку праці зростає, компанії все більше орієнтуються на кандидатів, які не лише мають необхідні професійні навички, а й відповідають цінностям та культурі компанії. Саме завдяки системі ділової оцінки можна впевнитися, що нові співробітники здатні інтегруватися в команду і поділяють основні принципи організації, що в свою чергу сприяє зміцненню корпоративної культури та підвищенню ефективності роботи підприємства.

2. Основні методи ділової оцінки персоналу включають кілька підходів, які дозволяють комплексно оцінити як професійні навички працівників, так і їх

особистісні якості. Одним із таких методів є метод спостереження, який полягає в безпосередньому аналізі поведінки працівників у реальних робочих умовах. Це дозволяє отримати уявлення про те, як працівники виконують свої обов'язки та взаємодіють з іншими, а також оцінити їх ефективність у реальних ситуаціях.

Іншим важливим методом є тестування, що включає різноманітні психологічні, професійні та ситуаційні тести. Таке тестування дає можливість оцінити рівень знань, навичок і здібностей працівників у певних сферах, що є важливим для подальшого розвитку їх професійної кар'єри.

Анкетування є ще одним поширеним методом, який передбачає збір даних про самооцінку працівників та їх сприйняття роботи колег. Це дає змогу керівництву зрозуміти, як співробітники оцінюють себе і свою роботу, а також на які аспекти їхньої діяльності варто звернути увагу.

Метод інтерв'ю дозволяє провести глибший аналіз особистісних якостей працівника, його мотивації та професійних цілей. Інтерв'ю можуть бути структурованими або неструктурованими, в залежності від мети оцінки, і дають можливість з'ясувати, що саме спонукає працівника до досягнення успіху на роботі.

Ще одним ефективним методом є оцінка 360 градусів, яка забезпечує багатосторонній аналіз. Це означає, що оцінку працівника дають не лише його керівники, але й колеги та підлеглі, що дозволяє отримати об'єктивну і всебічну картину.

І, нарешті, кейсовий метод передбачає розв'язання реальних або змодельованих проблем, що дає можливість оцінити аналітичні й творчі здібності працівників. Це дозволяє не лише перевірити їх професіоналізм, а й зрозуміти, наскільки ефективно вони можуть приймати рішення в складних ситуаціях.

Кожен з цих методів має свої переваги та може бути використаний залежно від цілей і умов оцінки персоналу.

3. У сучасних умовах, з огляду на різноманітні виклики, оцінка працівників стала важливим етапом у процесі прийняття управлінських рішень. Це

стосується не лише кадрового планування, а й ефективного навчання персоналу, розвитку кар'єри та мотивації працівників. Оцінка дозволяє виявити компетенції, які необхідні для досягнення корпоративних цілей, що є критично важливим для забезпечення стійкого розвитку організації.

Без правильно організованої процедури оцінювання неможливо точно визначити сильні та слабкі сторони працівників, а отже, і не можна грамотно спланувати їхнє подальше навчання та професійний розвиток. Врахування результатів оцінки допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення кваліфікації, кар'єрного росту та оптимізації кадрового складу, що в кінцевому рахунку впливає на загальну ефективність підприємства.

Завдяки процедурі оцінювання можна своєчасно визначити потреби працівників у додатковому навчанні або розвитку, а також налаштувати систему мотивації, яка сприятиме підвищенню продуктивності. Це особливо актуально в умовах швидко змінюваного ринку, де організаціям важливо оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, адаптуючи свій персонал до нових умов.

«ТОВ Західноукраїнська Книжкова Фабрика – високопродуктивне, динамічно розвиваюче виробництво з нахилом книговиготвлення, яке зареєстроване з 2019 року. Хоч історія підприємства починається ще з 90-их років минулого століття, коли була створена одна з перших приватних друкарень міста Тернопіль. Великий досвід у виготовленні поліграфічної продукції, наявність професійного обладнання і команда досвідчених, креативних фахівців дозволяють створювати каталоги, журнали та брошури найвищої якості та різних тиражів, від одного примірника» [23].

Станом на жовтень 2024 року на підприємстві працює 14 співробітників, середній вік працівників становить до 30 років. Щодо рівня освіти то лише 61 % персоналу має вищу освіту, професійно-технічну – 23%, неповну вищу – 8% і навчається – 8%.

4. У ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» ділова оцінка персоналу поділяється на два основні типи: оцінка кандидатів на вакантні посади (добір

персоналу) і поточна періодична оцінка персоналу (атестація). Оцінка кандидатів на вакантні посади включає: проведення попередньої співбесіди; аналіз анкетних даних; отримання рекомендацій про кандидата; тестування та перевірочні іспити; проходження медичного огляду; підготовку експертного висновку.

У 2024 р. здійснювався добір на чотири вакантні посади, з яких закрили дві, а дві є відкритими, зокрема оператор поліграфічних машин та механік-налагоджувальник поліграфічного обладнання. В зв'язку з цим, була проведена оцінка на вакантні посади – 17 осіб, в результаті чого проводились співбесіди, аналізувались анкетні дані, і було визнано, за результатами експертного висновку, лише 2 особи були прийняті на вакантні посади, але з приміткою (підвищення навичок роботи на комп'ютері та підвищення навичок ремонту та обслуговування поліграфічного обладнання).

Атестація передбачає: попередній збір відгуків про співробітника від його колег чи зовнішнього оточення; аналіз зібраних даних керівником підрозділу та підготовку до бесіди; проведення керівником оціночної бесіди з працівником; оформлення експертного висновку керівником та передача його до відділу управління персоналом; за необхідності – бесіду працівника з атестаційною комісією.

Атестація працівників проводиться згідно з Положенням про проведення атестації працівників і передбачає комплексну оцінку виконання посадових обов'язків та відповідності кваліфікації займаній посаді, і проводиться один раз на три роки. У 2023 році на підприємстві атестацію проходили 7 осіб. За результатами атестації персоналу підтвердили своє перебування на займаній посаді всі 7 осіб, з них, переведені на керівні посади – 1 особа; відповідають займаній посаді – 7 осіб. Працівники, які не відповідають займаній посаді за результатами атестації не виявлено на підприємстві.

В ТОВ «Західноукраїнська Книжкова Фабрика» приділяється значна увага розвитку персоналу, а саме: професійне навчання; підвищення кваліфікації і перепідготовку; планування кар'єри. На даний час 1 особа направлена на навчання в ЗУНУ на спеціальність комп'ютерні технології.

5. Зовнішні кризові обставини та війна значно змінюють вимоги до персоналу та процесу оцінки їх ефективності. У цих умовах підприємства мають оновлювати підходи до оцінювання, щоб залишатися конкурентоспроможними. Основні рекомендації:

Адаптивність і гнучкість. Процес оцінювання має відображати здатність працівників до адаптації та гнучкості.

Цифровізація вимагає високого рівня технологічної компетентності, зокрема роботи з програмним забезпеченням, великими обсягами даних та аналітичними інструментами. Цей аспект слід враховувати під час оцінки.

Умови дистанційної роботи та розподілених команд підвищують важливість ефективної комунікації, емпатії та емоційного інтелекту. Їхній розвиток слід інтегрувати в процес оцінювання.

Потреба в постійному розвитку та здатності впроваджувати інновації є критичною. Система оцінювання повинна враховувати прагнення до навчання та рівень професійного зростання працівників.

В умовах гнучкого графіка зростає необхідність у працівниках, здатних ефективно планувати час і брати відповідальність за результати.

Сучасні кризові умови вимагають від працівників збереження продуктивності під тиском і здатності підтримувати позитивний клімат у колективі.

6.3 метою підвищення точності та об'єктивності оцінки рекомендовано використовувати методику 360 градусів, яка забезпечує багатовимірну оцінку компетенцій. Вона дає змогу: визначати потребу у навчанні; підвищувати якість внутрішніх комунікацій; отримувати зворотний зв'язок; виявляти лідерів і компетентних працівників.

Опитування здійснювалося з використанням Google Forms та подальшим аналізом у таблицях Excel. Під час оцінювання враховували такі компетенції, як адаптивність, комунікація, технологічні навички. Результати досліджень допомогли визначити сильні сторони працівників, їхні потреби у розвитку та можливості для вдосконалення.

Підприємствам важливо враховувати сучасні реалії, такі як економічна нестабільність і воєнний стан, адаптуючи систему оцінки до змінюваних умов. Гнучкість, здатність до навчання та стійкість до стресу стають ключовими факторами, які дозволяють підтримувати продуктивність і конкурентоспроможність навіть у складні часи.

Отже, ділова оцінка персоналу є важливим інструментом у розвитку людських ресурсів і забезпечує компанії можливість адаптуватися до змін, зберігаючи конкурентні переваги на ринку.