

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАСІБ ПОКРАЩЕННЯ
СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ»

Студентки групи МЕН-41

Сухович Христини

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЯК ЗАСОБУ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ	5
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ СТО “AutoCity”	14
2.1. Діагностика проблематики оцінки персоналу на підприємстві ТОВ СТО «AutoCity»	14
2.2. Аналіз дієвості методів оцінки персоналу на досліджуваному підприємстві.....	23
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЯК ЗАСОБУ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ	30
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку автосервісних послуг ефективне управління персоналом набуває ключового значення для забезпечення стабільності, якості обслуговування та стійкого розвитку підприємства. Одним із центральних елементів кадрової політики виступає система оцінювання персоналу, яка забезпечує зворотний зв'язок, формує підґрунтя для мотивації, визначає напрями професійного розвитку працівників і дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Особливої актуальності ця проблема набуває в контексті малого бізнесу, де відсутність формалізованих процедур і домінування інтуїтивного підходу до оцінювання праці істотно знижують організаційну ефективність.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика оцінки персоналу активно розробляється в працях вітчизняних і зарубіжних фахівців, зокрема Армстронга М., Врума В., Демків І., Дудкіної О., Колота А., Коцура А., Крисько Ж., Маслоу А., Монастирського Г., Овсянюк-Бердадіної О., Островерхова В., Шкільняка М. У дослідженнях цих авторів обґрунтовано роль оцінювання як важливої управлінської функції, визначено критерії об'єктивності, системності, зворотного зв'язку та зв'язку з мотивацією. Однак питання впровадження інноваційних підходів до оцінки персоналу в умовах малого сервісного підприємства, як-от СТО, залишається недостатньо розкритим, що обумовлює необхідність додаткових прикладних розробок з урахуванням галузевої специфіки.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретично обґрунтувати та практично розробити модель оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ СТО «AutoCity», що сприятиме підвищенню якості обслуговування, внутрішньої мотивації працівників, прозорості управлінських рішень і загальній конкурентоспроможності.

Завдання:

- висвітлити теоретико-методичні засади оцінки персоналу як складової управління трудовими ресурсами;

- розкрити особливості існуючої системи оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ СТО «AutoCity»;
- охарактеризувати практики та проблеми оцінювання на основі SWOT-аналізу і клієнтського зворотного зв'язку;
- проаналізувати ефективність застосовуваних методів оцінки персоналу в умовах ТОВ СТО «AutoCity»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу шляхом впровадження інноваційних, формалізованих інструментів.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом у системі функціонування малого підприємства в сфері автосервісних послуг.

Предмет дослідження – методи, моделі та інструменти оцінювання персоналу, що впливають на якість управлінських рішень, мотивацію працівників і результативність ТОВ СТО «AutoCity».

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ СТО «AutoCity», що сприятиме покращенню кадрової політики, зміцненню мотивації персоналу, якості обслуговування клієнтів та

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЯК ЗАСОБИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ

Успішність функціонування будь-якого підприємства у XXI столітті все більше залежить не лише від матеріальних чи фінансових ресурсів, а від ефективного використання людського капіталу. Персонал розглядається не просто як виконавець трудових функцій, а як носій компетенцій, ініціативи та інноваційного потенціалу, що є критично важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Саме тому побудова дієвої системи оцінки персоналу набуває особливого значення як інструмент впливу на продуктивність, дисципліну, мотивацію та лояльність працівників.

В умовах зростаючої складності організаційних процесів і переходу до моделі знаннєвої економіки оцінка персоналу повинна забезпечувати не лише контроль за результатами, а й слугувати засобом розвитку працівників. Вона стає критично важливою передумовою стратегічного управління персоналом, оскільки дає змогу виявити внутрішні резерви, оцінити відповідність займаним посадам, обґрунтувати рішення щодо кар'єрного просування чи ротації кадрів. При цьому мотиваційний ефект оцінки зростає за умови її прозорості, об'єктивності та зв'язку з механізмами заохочення.

На практиці системи оцінювання залишаються неоднорідними за методами, критеріями та глибиною охоплення персоналу. Успішність застосування тих чи інших інструментів значною мірою залежить від того, наскільки вони вписуються у загальну концепцію управління підприємством, відповідають його культурі, стратегії та мотиваційній політиці. Тому ефективна оцінка персоналу не може бути ізольованим процесом – вона потребує наукового обґрунтування, включення в систему цілей управління людськими ресурсами і врахування провідних теорій менеджменту персоналу.

Поняття оцінки персоналу ґрунтується на ключових засадах теорій управління, що формувалися від початку XX століття. У межах адміністративної

школи менеджменту, представником якої був Анрі Файоль, «оцінка працівника розглядалася як функція управлінського контролю, що забезпечує дисципліну, координацію й ефективність виробничих процесів» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. У свою чергу, Фредерік Тейлор, засновник наукової організації праці, вбачав «оцінювання праці в об'єктивному вимірюванні продуктивності та нормуванні часу як основі для раціоналізації кадрових рішень» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Проте класичні моделі ігнорували поведінкові та психологічні аспекти. Їх розвиток пов'язаний із теорією людських відносин (Human Relations Theory), започаткованою Елтоном Мейо на основі Готорнських експериментів. Мейо довів, що «продуктивність працівника залежить не лише від фізичних умов праці, а й від соціально-психологічного клімату, визнання і зворотного зв'язку, що безпосередньо стосується процесу оцінки» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

У подальшому розробка теорій мотивації надала нове бачення ролі оцінки персоналу. Так, ієрархія потреб Маслоу А. окреслює залежність мотивації від задоволення базових і вищих потреб, зокрема потреби у визнанні, яка реалізується через позитивну оцінку **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Двофакторна теорія Герцберга Ф. розмежовує фактори гігієни й мотивації, підкреслюючи, що справедлива оцінка належить до мотивуючих чинників **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. А теорія очікувань Віктора Врума доводить, що працівники мотивовані тоді, коли вірять у зв'язок між зусиллями, оцінкою та винагородою **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

У сучасному HR-менеджменті набули поширення стратегічні моделі оцінки персоналу, зокрема HR Scorecard, розроблена Д. Ульріхом, М. Хаселідом і Б. Бекером **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, яка передбачає оцінку на основі ключових показників ефективності (KPI), що інтегруються в загальну стратегію компанії. У межах компетентнісного підходу, запропонованого Р. Бояцісом, наголос зроблено на поведінкових індикаторах та управлінні через розвиток компетенцій **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Окрему нішу займає модель 360-градусної оцінки, яка передбачає отримання багатовекторного зворотного зв'язку від керівників, колег, підлеглих і самих працівників. Цей підхід забезпечує глибший аналіз ефективності працівника не лише за об'єктивними, а й суб'єктивними критеріями. Згідно з українськими дослідженнями **[Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, така модель дає змогу нівелювати упередженість керівника і посилити мотиваційний ефект від оцінки.

У вітчизняній науковій літературі оцінка персоналу дедалі частіше розглядається як комплексна управлінська процедура, спрямована не лише на контроль, але й на підвищення результативності, розвиток потенціалу та забезпечення стратегічної відповідності між працівником і організаційними цілями. Згідно з визначенням В. В. Соколовської, О. І. Бабчинської та Г. В. Іванченко, оцінка персоналу – це «процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Це визначення акцентує на багатогранності об'єкта оцінки, включаючи як результативність праці, так і поведінкові характеристики та особистісні якості працівника, що узгоджується з компетентнісним і поведінковим підходами до оцінювання.

У підході, запропонованому А. М. Колотом, сутність оцінки персоналу розкривається через категорії відповідності очікуванням і функціональній доцільності: «оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. У цьому аспекті акцент робиться на функціональній релевантності та результативності, що тісно пов'язано з сучасними підходами до оцінювання ефективності праці (performance appraisal), де ключовим елементом є наявність чітких очікувань і зворотного зв'язку.

Суттєвий внесок у формування принципів оцінювання персоналу зробив А. Монстович, який запропонував низку концептуальних засад, що визначають

умови результативного оцінювання. За його словами, «оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах: а) невідворотності (обов'язковості); б) загальності (оцінюють кожного); в) систематичності (оцінка здійснюється постійно); г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини); д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника); е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб); є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих); ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки)» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Зазначені принципи значною мірою корелюють із ідеями прозорого, системного та інтегрованого оцінювання в межах стратегічного HRM, а також із концепцією 360-градусної оцінки, що передбачає участь різних сторін у формуванні оцінного вердикту.

Ще один важливий аспект піднімає В. В. Ушкальов, який зосереджує увагу на складності оцінки ефективності саме процесів розвитку персоналу. На його думку, «особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу слід віднести: комплексність оцінки; значну залежність показників ефективності від цілей розвитку; необхідність урахування індивідуальних особливостей та суб'єктивних чинників; низьку інформативність та відносність грошових показників; зумовленість зовнішніми умовами та чинниками; складність здійснення до завершення етапу процесу розвитку або процесу розвитку взагалі» **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Таким чином, автор вказує на методологічну багатовимірність оцінки та необхідність адаптації оцінних процедур до особливостей розвитку персоналу як довгострокового і багатofакторного процесу.

Аналіз наведених підходів дозволяє стверджувати, що українська наукова школа поступово формує власну модель оцінки персоналу, яка поєднує міжнародні стандарти з урахуванням контекстуальних і організаційних реалій. Її

характерними рисами є комплексність, інституційна відкритість, функціональна орієнтованість, а також стратегічне спрямування на довгостроковий розвиток персоналу.

Оцінка персоналу є не лише технічною процедурою вимірювання результатів праці, а комплексним управлінським інструментом, що реалізує низку стратегічних, тактичних і поведінкових цілей. Сучасна практика свідчить, що ефективне оцінювання забезпечує не тільки моніторинг трудової діяльності, але й формує основу для ухвалення рішень щодо стимулювання, професійного розвитку, просування по службі, зміцнення лояльності та корпоративної культури. У контексті мотивації працівників оцінка відіграє роль зворотного зв'язку, через який співробітники розуміють очікування керівництва та отримують підтвердження власної цінності для організації.

Серед ключових цілей оцінки персоналу вирізняють:

- Діагностичну – виявлення сильних і слабких сторін працівників.
- Орієнтаційну – визначення кар'єрного потенціалу та потреб у розвитку.
- Стимулювальну – формування мотивів до підвищення результативності.
- Координаційну – узгодження цілей працівника з цілями організації.
- Контрольну – забезпечення об'єктивного оцінювання праці.
- Ретроспективну – фіксація змін у професійній динаміці працівника.

Таким чином, оцінювання не лише забезпечує зворотний зв'язок, а й безпосередньо впливає на внутрішню мотивацію, оскільки сприяє підвищенню почуття професійної значущості, розумінню справедливості винагород і формує позитивну самооцінку.

Методи оцінки персоналу в сучасній практиці класифікують за низкою концептуальних ознак, що дозволяє формувати гнучкі моделі оцінювання відповідно до цілей підприємства, характеру трудової діяльності та домінуючих типів мотивації працівників. За формаційною ознакою виділяють традиційні методи (наприклад, атестація, співбесіда), сучасні (оцінювання за компетенціями, KPI, метод 360 градусів) та інтегровані моделі, які поєднують кілька

інструментів у межах єдиного процесу (наприклад, метод центру оцінювання з подальшою аналітикою результатів у динаміці). За джерелом інформації методи поділяються на односпрямовані (оцінка виключно керівником) і багатоспрямовані (оцінка за участі кількох суб'єктів – колег, підлеглих, клієнтів тощо), що дозволяє підвищити об'єктивність і соціальну валідність результатів.

З позиції способу реалізації, методи бувають кількісними (використовують числові шкали, бальні коефіцієнти, формули продуктивності), якісними (профілі, есе, характеристика поведінки) та комбінованими, які дають змогу відобразити як формалізовані результати, так і інтерпретовані оцінки. Що стосується об'єкта оцінки, то розрізняють орієнтацію на кінцеві результати праці, поведінкові прояви або інтегральні компетенції – когнітивні, емоційні, лідерські, соціальні тощо.

Узагальнення поширених методів оцінки персоналу, їхньої сутності, цільових завдань і зв'язку з мотиваційними чинниками представлено

Таблиця 1.1

Методи оцінки персоналу і їхні цільові завдання

Метод оцінки	Сутність	Ключові завдання	Зв'язок із мотивацією
Атестація (класична оцінка)	Регулярне оцінювання відповідності кваліфікації вимогам посади	Визначити рівень професійної компетенції, ухвалити рішення щодо просування або ротації	Підкріплює зовнішню мотивацію (кар'єра, визнання, винагорода)
Метод 360 градусів	Комплексна оцінка з боку керівників, колег, підлеглих, самого працівника	Виявити соціально-психологічні характеристики, командну взаємодію	Підсилює соціальну мотивацію, почуття справедливості, довіру до керівництва
Метод оцінки за KPI	Вимірювання ефективності працівника через ключові показники результативності	Узгодити індивідуальні результати з цілями підрозділу та компанії	Стимулює досягнення результатів, формує змагальну мотивацію
Метод компетенцій (матриця компетенцій)	Оцінка відповідності особистих і професійних компетентностей еталонному профілю	Визначити готовність до виконання нових завдань, планування розвитку	Орієнтує на розвиток, формує внутрішню мотивацію до самовдосконалення
Ранжування (рейтинги)	Складання рейтингу ефективності працівників у межах підрозділу	Виявити лідерів, визначити позиції працівників у групі	Формує змагальність, потребу у визнанні, стимулює амбіції

Самооцінка	Оцінювання працівником власної діяльності за встановленими критеріями	Підвищити рефлексію, виявити розбіжності між самооцінкою і зовнішньою оцінкою	Стимулює самоконтроль, відповідальність, внутрішню мотивацію
Метод центру оцінювання	Імітаційні ситуації, кейс-аналізи, рольові ігри	Виявити прихований потенціал, здатність до навчання, прийняття рішень	Дає відчуття розвитку, перспективи, формує очікування просування

Джерело: Систематизовано авторкою на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Як видно з таблиці, кожен метод не лише виконує певну діагностичну або контрольну функцію, а й здатний активізувати конкретні типи мотивації – від зовнішньої (винагороди, посади) до внутрішньої (усвідомлення цінності, розвитку, причетності).

Поглиблений зв'язок між оцінкою персоналу та мотивацією працівників вимагає виокремлення оцінки не лише як частини загальної системи управління, але й як самостійного мотиваційного інструменту. У науковій літературі розглядаються дві концептуальні моделі впливу оцінки на мотивацію: модель прямого впливу (оцінка → мотивація) та модель зворотного посилення (оцінка → зворотний зв'язок → модифікація поведінки → мотивація). Обидві моделі засновані на гіпотезі, що працівники прагнуть зрозумілості очікувань, визнання їхніх зусиль і справедливої винагороди, що є базовими складовими мотиваційного процесу за класичними теоріями Врума, Адамса та Лока.

У цьому контексті ефективність оцінки як мотиваційного засобу зумовлюється такими чинниками:

1. Чіткість і прозорість критеріїв оцінювання, що забезпечує передбачуваність та знижує рівень невизначеності;
2. Зворотний зв'язок, який є психологічно значущим каналом впливу на самооцінку, самовизначення та поведінкову адаптацію;
3. Поєднання результатів оцінки з механізмами стимулювання – як матеріального (премії, підвищення), так і нематеріального характеру (визнання, розширення повноважень, включення в стратегічні ініціативи);

4. Індивідуалізація підходів, що враховує відмінності у мотиваційних профілях працівників (наприклад, згідно з типологією McClelland: домінування мотиву досягнення, влади або приналежності).

Низка емпіричних досліджень [**Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.**] підтверджує, що працівники, які регулярно отримують об'єктивну оцінку своєї праці з елементами визнання і конструктивного зворотного зв'язку, мають вищий рівень залученості, ініціативності та організаційної лояльності. Водночас, оцінювання без чітких стандартів або з ігноруванням результатів у системі заохочення здатне демотивувати та створювати ефект «оцінки заради оцінки».

У практичному вимірі особливу роль відіграє узгодження оцінки з типами мотиваційної домінанти працівника:

- Для працівників із внутрішньою мотивацією важливою є роль оцінки як механізму самореалізації, рефлексії та усвідомлення власної ефективності.
- Для працівників із зовнішньою мотивацією визначальним чинником стає зв'язок між оцінкою й винагородами, соціальним статусом чи кар'єрним зростанням.
- Для фахівців зі змішаним типом мотивації важливо, щоб оцінювання інтегрувалося в ширшу систему управління талантами – з розвитком, наставництвом і перспективами впливу на організацію [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Таким чином, науково обґрунтована, функціонально інтегрована й поведінково чутлива система оцінювання персоналу здатна не лише підвищити управлінську ефективність, а й трансформувати саму парадигму мотивації – від зовнішнього контролю до внутрішньої самоорганізації. У цьому полягає одна з ключових трансформаційних функцій сучасного HRM, яка передбачає перехід від інструментального до стратегічного бачення людських ресурсів як джерела сталого розвитку організації.

Проведене дослідження теоретико-методичних засад оцінки персоналу підтвердило, що цей процес є ключовим елементом стратегічного управління людськими ресурсами. Оцінка персоналу не лише забезпечує об'єктивне вимірювання результативності працівників, а й виконує критично важливу мотиваційну функцію, сприяючи формуванню внутрішньої зацікавленості, орієнтації на розвиток та підвищенню залученості. Розгляд еволюції управлінських підходів – від класичних до компетентнісних і багатофакторних – дозволив узагальнити методологічні основи оцінювання у взаємозв'язку з теоріями мотивації та потреб працівника.

Систематизація методів оцінки персоналу та їх зв'язку з типами мотивації засвідчує, що результативність оцінювання залежить від дотримання принципів системності, прозорості, відповідності корпоративній культурі й цілям організації. Обґрунтоване поєднання кількісних та якісних методів, з урахуванням функціональної специфіки працівників і контексту їхньої діяльності, є передумовою формування ефективної системи управління персоналом. Отже, оцінювання персоналу має бути не епізодичним інструментом контролю, а невід'ємною складовою мотиваційної політики підприємства.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ СТО “AutoCity”

2.1. Діагностика проблематики оцінки персоналу на підприємстві ТОВ СТО «AutoCity»

ТОВ СТО «AutoCity» є приватним підприємством, що функціонує на ринку автосервісних послуг м. Тернополя з 2015 року. Станція технічного обслуговування розташована за адресою: Підволочиське шосе, 15. Основними напрямками діяльності є технічне обслуговування та ремонт легкових автомобілів різних марок, зокрема Renault, Volkswagen, Hyundai, Mercedes, BMW, Toyota, Nissan та інших. До переліку послуг входять: діагностика, ремонт гальмівної системи, трансмісії, двигуна, вихлопної системи, автоелектрики, а також заміна мастил, фільтрів і продаж автозапчастин та аксесуарів. Підприємство позиціонує себе як універсальна СТО з широким спектром послуг та досвідченими фахівцями [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Ринок СТО м. Тернополя є динамічним і конкурентним, з високою концентрацією малих і середніх підприємств, які надають послуги з ремонту та технічного обслуговування транспортних засобів. Згідно з відкритими джерелами, в місті зареєстровано понад 60 активних СТО, що формує насичене конкурентне середовище, в якому важливу роль відіграють такі фактори, як якість обслуговування, швидкість виконання замовлень, доступність запчастин і клієнтський сервіс. Водночас ринок СТО характеризується високим рівнем цінової чутливості, залежністю від сезонності та зростаючими очікуваннями клієнтів щодо цифровізації та прозорості послуг.

У таких умовах для підприємства критично важливо не лише утримувати високий рівень технічної компетентності працівників, а й забезпечувати належну якість внутрішнього управління, зокрема через формування ефективної системи оцінювання персоналу. Це дозволяє підтримувати

стандарти якості, оперативно реагувати на запити клієнтів і забезпечувати сталі конкурентні переваги на локальному ринку автосервісу.

Успішне функціонування підприємств сфери автосервісу, таких як ТОВ СТО «AutoCity», значною мірою залежить від якості трудових ресурсів, професійної відповідальності працівників, дотримання технологічної дисципліни та ефективної взаємодії з клієнтами. Високий рівень персонального сервісу, швидкість реагування на запити споживачів, точність у діагностиці технічних несправностей та дотримання стандартів безпеки прямо залежать від кваліфікації й мотивації працівників. У таких умовах система оцінки персоналу повинна виконувати не лише функцію обліку продуктивності окремих співробітників, але й виступати інструментом діагностики внутрішніх організаційних проблем, виявляючи вузькі місця в управлінні людським капіталом.

Організаційна структура ТОВ СТО «AutoCity» характеризується чітко ієрархічною функціональною побудовою, що сприяє ефективному розподілу обов'язків та забезпечує злагоджену роботу підприємства. На чолі підприємства стоїть власник, який формує стратегічні напрями розвитку та контролює фінансово-інвестиційні процеси. Операційне управління здійснює директор. В адміністративну групу входять бухгалтер і касир, які забезпечують облік і розрахунки. Окремий підрозділ формують менеджери-приймальники, відповідальні за клієнтський сервіс і супровід замовлень, а також менеджер з продажу запчастин, який займається логістикою, обліком і реалізацією складових для ремонту. Основу виробничого персоналу становлять механіки-універсали, електрик і старші механіки, які забезпечують виконання технічних робіт та контроль якості. Завдяки оптимальному співвідношенню управлінського та технічного персоналу забезпечується висока продуктивність і клієнтоорієнтованість.

Організаційно-штатну структуру ТОВ СТО «AutoCity» відображено в таблиці 2.1.

Штатна структура ТОВ СТО «AutoCity»

Посада	Кількість працівників	Основні функціональні обов'язки
Власник	1	Визначення стратегії розвитку, інвестування, контроль фінансової ефективності підприємства.
Директор	1	Загальне управління, координація роботи підрозділів, вирішення оперативних питань.
Менеджери-приймальники	4	Прийом клієнтів, оформлення технічних завдань, комунікація між замовником і виробничим персоналом.
Менеджер з продажу запчастин	2	Замовлення, зберігання та продаж автозапчастин, облік складських залишків, консультації.
Старші механіки	3	Технічний нагляд за процесом ремонту, розподіл завдань, контроль дотримання технологій.
Механіки-універсали	11	Проведення поточного та капітального ремонту, діагностика, технічне обслуговування.
Електрик	2	Ремонт електросистем, встановлення додаткового обладнання, усунення електронних несправностей.
Бухгалтер	1	Ведення бухгалтерського та податкового обліку, формування фінансової звітності.
Касир	1	Облік касових операцій, прийом платежів, звітність щодо готівкових розрахунків.

Джерело: побудовано авторкою за даними ТОВ СТО «AutoCity»

Враховуючи галузеву специфіку діяльності ТОВ СТО «AutoCity», де значна частина виробничих і сервісних процесів має індивідуальний характер і орієнтована на прямий контакт із клієнтами, система оцінювання персоналу повинна охоплювати не лише технічні компетенції, але й комунікативні, адаптаційні та поведінкові характеристики. У рамках аналізу організаційної діяльності підприємства було застосовано метод спостереження та метод контент-аналізу внутрішньої документації (включаючи посадові інструкції, накази, протоколи нарад, службові записки), що дозволило встановити той факт, що система оцінювання працівників у ТОВ СТО «AutoCity» є неформалізованою. Зокрема, на підприємстві відсутні чітко визначені критерії оцінювання трудової діяльності, письмово закріплені процедури періодичної атестації персоналу або системи КРІ. Управлінські рішення щодо преміювання, винесення зауважень або перерозподілу обов'язків здебільшого приймаються на основі суб'єктивного враження керівника, оперативних нарад або реакції на

звернення клієнтів. Така ситуація є типовою для малого та середнього бізнесу, проте створює ризики втрати мотивації персоналу, непрозорості в управлінні та зниження якості обслуговування.

З метою виявлення типових проблем і потенційних резервів у сфері управління персоналом, доцільним є аналіз зворотного зв'язку з боку клієнтів. Відгуки в онлайн-джерелах виступають не лише маркером якості послуг, але й непрямым свідченням функціонування системи внутрішнього контролю за персоналом. Загальний рейтинг ТОВ СТО «AutoCity» на платформі Top20.ua становить 3.2 з 5 на основі 22 відгуків, що свідчить про середній рівень задоволеності клієнтів. Частина споживачів відзначає швидкість діагностики і професійність майстрів, водночас інші вказують на низьку якість ремонту, затримки у виконанні замовлень і комунікаційні проблеми. Інший ресурс - Kamon.ua демонструє вищу оцінку (4.2/5), але має меншу вибірку.

Таблиця 2.2

Узагальнення відгуків клієнтів про СТО «AutoCity»

Джерело	Загальний рейтинг	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Top20.ua	3.2 / 5 (22 відгуки)	Швидке виявлення поломок, професійність майстрів	Тривалість ремонту, недостатня якість обслуговування
Kamon.ua	4.2 / 5 (5 відгуків)	Якісне обслуговування, доступні ціни	Обмежена кількість відгуків для репрезентативності

Як свідчать наведені дані, незадоволення окремих клієнтів переважно пов'язане не стільки з технічною некомпетентністю, скільки з проблемами в управлінні процесами – зокрема, плануванням навантаження, контролем якості, комунікацією. Це опосередковано вказує на слабкі місця у системі оцінки персоналу, відсутність стандартів сервісної поведінки, а також на нерівномірність у якості праці між окремими працівниками.

У такій ситуації доцільним наступним кроком є проведення SWOT-аналізу системи управління персоналом і його оцінювання на підприємстві. Це дозволить виявити сильні сторони, які слід підсилити, слабкості, які потрібно усунути, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на реалізацію кадрового потенціалу. У контексті переходу до стратегічного управління

персоналом SWOT-аналіз відіграє роль діагностичного інструменту, який дає змогу закласти основу для подальшого впровадження інноваційних методів оцінювання, адаптованих до специфіки автосервісного підприємства

Таблиця 2.3

**SWOT-аналіз системи управління персоналом і його оцінювання на ТОВ
СТО «AutoCity»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Досвідчений технічний персонал із практичними навичками у роботі з багатьма марками авто	Відсутність формалізованої системи оцінювання персоналу
Високий рівень індивідуалізованої відповідальності працівників за якість робіт	Низький рівень документального супроводу процесів HR-менеджменту
Гнучкість у прийнятті рішень на рівні майстер–керівник	Домінування інтуїтивного, а не системного підходу до оцінки і стимулювання
Відносна стабільність складу працівників	Відсутність системи адаптації, навчання та оцінки нових працівників
Наявність позитивних відгуків про майстрів у частини клієнтів	Відсутність зворотного зв'язку між результатами оцінки та преміюванням
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження базової системи KPI та адаптація моделі компетенцій	Погіршення якості обслуговування через неконтрольовану варіативність у роботі майстрів
Створення прозорої моделі оцінки персоналу з використанням 360-градусної моделі	Зростання плинності кадрів через відсутність кар'єрних перспектив та стимулювальних механізмів
Впровадження цифрових інструментів оцінки (мобільні форми, CRM)	Формування негативного клієнтського досвіду через помилки окремих працівників
Підвищення рівня внутрішньої мотивації через залучення до самооцінки	Конкуренція з боку СТО, які мають вищий рівень організації праці та управління персоналом
Використання клієнтських відгуків як складника регулярного оцінювання	Репутаційні ризики через публічні скарги, що не враховуються в управлінських рішеннях

Джерело: Власна розробка авторки

SWOT-аналіз підтверджує наявність суттєвого потенціалу для розвитку системи оцінки персоналу на ТОВ СТО «AutoCity», що є особливо важливим у контексті забезпечення стабільності якості обслуговування, утримання клієнтів і зниження кадрових ризиків. Зокрема, підприємство може реалізувати ефективні й водночас маловитратні рішення, такі як стандартизовані чек-листи для оцінки операційних дій працівників, форми внутрішнього моніторингу

ключових показників результативності, базові формати моделі «360 градусів» для включення колективного зворотного зв'язку та практики самооцінки з боку персоналу. Використання цих інструментів дає змогу закласти основу для системної трансформації кадрового управління без значного фінансового навантаження.

Однак разом із тим виявлено низку структурних і функціональних проблем, які суттєво обмежують потенціал зростання системи оцінки персоналу на підприємстві. Насамперед, це повна відсутність формалізованої процедури оцінки трудової діяльності, що означає брак уніфікованих стандартів, алгоритмів та критеріїв, за якими можна було б об'єктивно й системно судити про ефективність, професійну доброчесність, рівень кваліфікації чи дисциплінарну відповідність працівників. Усі кадрові рішення – зокрема, призначення премій, заохочення, винесення зауважень або підвищення в посаді – найчастіше здійснюються на основі особистих вражень керівника, ситуативної реакції на конфлікт або скаргу, без структурованого збору доказів або перехресного аналізу результатів роботи.

Такий суб'єктивістський підхід породжує високий рівень внутрішньої недовіри серед персоналу, знижує морально-психологічний клімат у колективі та нівелює саму ідею професійної мотивації. Кваліфіковані працівники не мають можливості отримати зворотний зв'язок на свою роботу, що позбавляє їх перспектив професійного зростання та розвитку компетенцій, а в окремих випадках – провокує внутрішній опір або пошук альтернативного місця працевлаштування. Водночас молодші або менш активні співробітники можуть залишатися поза увагою керівництва, незважаючи на потенціал, який не виявлено через брак належної оцінки.

Окрім цього, відсутність прозорості та системної процедури оцінювання праці унеможливорює встановлення об'єктивного зв'язку між результативністю працівника та його професійною траєкторією. Практика показує, що без оціночних індикаторів підприємство не може ідентифікувати найбільш ефективних співробітників, сформувати кадровий резерв або обґрунтовано

планувати навчання й підвищення кваліфікації. У результаті втрачається здатність до стратегічного кадрового планування, а сам процес управління персоналом зводиться до оперативного реагування на проблеми, а не їх запобігання.

Більш того, така ситуація негативно впливає на імідж підприємства на ринку праці. У добу цифрової комунікації й платформ відкликання про роботодавців (як-от Work.ua, Indeed або Glassdoor), інформація про несправедливе або непрозоре ставлення до персоналу швидко поширюється, що ускладнює залучення нових кваліфікованих фахівців і посилює проблему кадрової нестачі. Для малого підприємства на кшталт ТОВ СТО «AutoCity», де кожен працівник виконує важливу роль у загальній якості сервісу, ці втрати стають стратегічно критичними.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що відсутність системної оцінки персоналу на підприємстві створює ефект «чорної скриньки» в кадровому управлінні: керівництво не має інструментів для прогнозування продуктивності, а працівники – орієнтирів для розвитку. Така ситуація не лише знижує ефективність внутрішніх процесів, але й стримує адаптивність підприємства до зовнішніх викликів, включно зі зростанням конкуренції, запровадженням цифрових технологій, зміною профілю попиту на послуги та очікувань клієнтів. Отже, впровадження структурованої, прозорої та аналітично обґрунтованої системи оцінки персоналу є не просто бажаним, а необхідним кроком для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах постійної ринкової трансформації.

Ще одним гострим і хронічним недоліком є відсутність логічного та прозорого зв'язку між результатами праці та системою матеріального й нематеріального стимулювання. У практиці СТО «AutoCity» не застосовуються алгоритми розрахунку винагороди за продуктивністю, не ведеться щомісячна статистика обсягів виконаних робіт на одного працівника, не фіксуються коефіцієнти ефективності, а премії або бонуси надаються нерегулярно або за невизначеними критеріями. Це спотворює принцип справедливості –

працівники з високим навантаженням і якісним виконанням завдань отримують ідентичну оплату, як і менш продуктивні співробітники, що знижує рівень трудової віддачі та стимулює «пристосуванство» до середнього рівня зусиль.

У сучасних умовах, коли автосервісний бізнес перебуває під тиском високої конкуренції, кадрового дефіциту, цінової нестабільності та високих очікувань клієнтів, ігнорування індивідуальної ефективності працівника в системі мотивації стає критичним фактором кадрового ризику. Це призводить не лише до зростання плинності кадрів, але й до втрати лояльності клієнтів, незадоволених якістю сервісу, а отже – до підризу ринкових позицій підприємства. Крім того, відсутність інвестицій у персонал у вигляді навчання, атестації, внутрішнього ротаційного підвищення або кар'єрного планування формує негативний імідж роботодавця, що унеможливорює залучення молодих кадрів і консервує наявний професійний потенціал.

Для порівняння, у практиці провідних європейських автосервісів – таких як Bosch Car Service, Euromaster або французька мережа Norauto – принцип персоніфікованого винагородження є основою HR-стратегії **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Винагорода формується з урахуванням чітко визначених KPI: кількості обслугованих авто, часу виконання стандартної процедури, рівня повернень клієнтів та обсягу реалізованих супутніх товарів. Наприклад, технік, який виконав 15 ремонтів двигуна на тиждень без рекламаций, отримує не лише фіксований бонус, але й пріоритет при навчанні та підвищенні кваліфікації. Це створює систему горизонтального змагання, де ефективність винагороджується не декларативно, а інституційно.

Натомість на українському ринку СТО, особливо серед малих підприємств, часто зберігається застарілий патерн «зрівнялівки», в якому мотиваційна політика не підкріплена аналітикою та не враховує диференціацію вкладу. Як свідчить аналіз діяльності ТОВ СТО «AutoCity», така модель, хоча й зручна для управління в короткостроковій перспективі, у довгостроковому вимірі призводить до знецінення індивідуальної ініціативи, стагнації сервісної культури та втрати висококваліфікованих кадрів. Це особливо ризиковано в

умовах, коли кожен працівник стає носієм не лише операційних навичок, а й іміджу компанії в очах клієнта.

Таким чином, відсутність прозорої системи зв'язку між результатами праці та винагородою не є лише технічним недоліком – вона має стратегічні наслідки, які безпосередньо впливають на кадрову стійкість, ринкову привабливість бренду роботодавця та загальну конкурентоспроможність підприємства на локальному ринку автосервісних послуг. Це формує об'єктивну потребу в трансформації кадрової політики з фокусом на побудову продуктивної, справедливої та прозорої моделі стимулювання, що базується на принципах результативності, розвитку та визнання.

Для мінімізації зазначених проблем і ризиків доцільним є запровадження поетапної моделі розвитку HR-функції, адаптованої до специфіки малого підприємства. На першому етапі варто розробити та впровадити офіційні критерії оцінювання праці відповідно до категорій посад, включаючи як технічні (точність, швидкість, відповідність нормативам), так і поведінкові (клієнтоорієнтованість, командна робота, дотримання корпоративних стандартів) показники.

Другим етапом має стати введення регулярної системи коротких оцінних звітів за результатами місяця або кварталу. У них доцільно фіксувати ключові індикатори: кількість оброблених замовлень, кількість скарг або позитивних відгуків, обсяг реалізованих додаткових послуг, участь у внутрішньому навчанні. Такі звіти повинні бути простими у використанні, але достатньо інформативними для прийняття кадрових рішень.

Третім етапом є впровадження інструментів зворотного зв'язку, зокрема аналізу клієнтських відгуків на відкритих платформах, у Google Maps, соціальних мережах чи внутрішніх анкетах задоволеності [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Це дозволить перетворити зовнішню інформацію на інструмент управління якістю та виявляти тенденції, що потребують корекції з боку персоналу.

У перспективі, вже на четвертому етапі, можна запровадити пілотні елементи моделі 360-градусного оцінювання, що включають анонімну взаємооцінку всередині колективу. Це сприятиме підвищенню прозорості, зменшенню внутрішньої напруги та формуванню клімату професійної відповідальності.

Таким чином, реалізація багаторівневої, поступової моделі системи оцінювання дозволить не лише усунути виявлені проблеми, а й закласти основу для сталого розвитку трудового потенціалу підприємства. Формалізоване оцінювання стане не додатковим навантаженням, а інструментом внутрішньої стабільності, мотивації та підвищення конкурентоспроможності СТО «AutoCity» у межах локального ринку автосервісу.

2.2. Аналіз дієвості методів оцінки персоналу на досліджуваному підприємстві

На практиці ТОВ СТО «AutoCity» не впроваджено цілісної, системно оформленої моделі оцінки персоналу, що істотно ускладнює застосування формалізованих методів оцінювання. Відсутні внутрішні регламенти, затверджені критерії результативності, стандартизовані анкети чи періодичні звітно-аналітичні документи, які дозволяли б здійснювати об'єктивне, багатоаспектне та відтворюване оцінювання працівників. Ситуація, коли система оцінки персоналу залишається переважно неформалізованою, є типовою для малих підприємств у сфері послуг, де управлінські рішення часто мають реактивний характер і приймаються ситуативно, без належної аналітичної основи.

З позицій сучасної теорії управління персоналом, ефективна система оцінювання працівників повинна відповідати низці базових критеріїв, серед яких ключовими є об'єктивність, валідність (відповідність меті оцінювання), прозорість процедур, повторюваність результатів, а також наявність механізмів зворотного зв'язку. Саме дотримання цих принципів забезпечує довіру працівників до результатів оцінювання, мінімізує суб'єктивізм керівництва та сприяє

стратегічному розвитку кадрового потенціалу підприємства [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

У міжнародній практиці оцінювання персоналу базується на широкому спектрі методів, які довели свою ефективність у різних секторах економіки. До таких методів належать:

- оцінка за компетентнісною моделлю, яка дозволяє співвіднести поведінкові прояви та результати роботи працівника із заданими корпоративними стандартами;
- модель 360-градусного зворотного зв'язку, що передбачає отримання оцінки працівника з різних джерел (керівництво, колеги, підлеглі, клієнти), тим самим забезпечуючи повноту й баланс оцінки;
- метод критичних інцидентів, орієнтований на аналіз конкретних професійно значущих ситуацій у діяльності працівника;
- оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI), яка встановлює чіткі, вимірювані індикатори результативності, що забезпечують прозорість преміювання;
- взаємооцінка працівників (peer review), яка дозволяє враховувати командну взаємодію та рівень професійної довіри в колективі.

Як зазначає у своїй фундаментальній праці Майкл Армстронг, належне поєднання кількісних і якісних методів дає змогу підприємству досягти високого рівня управлінської ефективності, підвищити мотивацію працівників і зміцнити корпоративну культуру [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Проте в умовах діяльності ТОВ СТО «AutoCity» впровадження таких інструментів є обмеженим. На практиці підприємство користується лише окремими елементами первинного моніторингу трудової діяльності, які, хоча і виконують деякі функції оцінювання (виявлення порушень, реагування на скарги), не інтегровані у цілісну систему і не визнаються керівництвом як частина формалізованої кадрової політики. Унаслідок цього підприємство не може ефективно відстежувати динаміку професійного розвитку співробітників,

визначати зони росту чи падіння продуктивності, а також обґрунтовано приймати рішення щодо винагород, підвищення чи навчання персоналу.

До характерних емпіричних практик оцінювання, що використовуються на підприємстві, можна віднести:

- Візуальний контроль за виконанням робіт майстрами, який здійснюється безпосередньо під час обслуговування клієнтів. У ролі суб'єктів такого оцінювання найчастіше виступають керівник, старший механік або майстер-приймальник. Цей метод забезпечує оперативний моніторинг дотримання технологічної дисципліни, дозволяє ідентифікувати типові відхилення від стандарту або порушення техніки безпеки. Проте через відсутність актів фіксації, журналів або цифрових звітів результати спостережень не перетворюються на аналітичну базу для ухвалення кадрових рішень, а залишаються на рівні інтуїтивного управління.
- Оцінку результатів на основі клієнтського фідбеку, зокрема скарг, позитивних відгуків або повторних звернень. Такі випадки зазвичай обговорюються під час ранкових нарад або індивідуально з працівником. Найбільше значення надається відкритим онлайн-відгукам на Google Maps, Facebook чи сервісах типу Hotline. Проте, станом на останні 3 місяці, виявлено щонайменше 5 негативних згадок про недотримання термінів ремонту або проблеми з якістю робіт, що свідчить про недосконалість внутрішніх процедур реагування. За відсутності стандартизованих анкет оцінка залишається реактивною і не формує проактивної політики покращення сервісу.
- Усні зауваження, заохочення або емоційні реакції керівника, що є найчастішою формою оцінювання поведінки персоналу. Вони не супроводжуються письмовими розпорядженнями, не обліковуються в особистій справі працівника та не мають накопичувальної динаміки. Така ситуативна практика не дозволяє сформувати прозорий зв'язок між продуктивністю працівника та його кар'єрним або матеріальним просуванням, що може демотивувати ініціативних співробітників.

- Оцінку через аналіз повторних звернень клієнтів, зокрема, у випадках, коли транспортний засіб після ремонту знову потрапляє на СТО з тією самою проблемою. Такий підхід має потенціал для формування зворотного зв'язку, однак у нинішньому вигляді він є лише непрямим індикатором, оскільки відсутній облік типових випадків, не визначено відповідальну особу за аналіз причин повторного ремонту, а також не проводиться розмежування між технічними помилками, недоліками запчастин і людським фактором. У результаті підприємство не в змозі виявити структурні слабкі місця у виробничому процесі, що позначається на загальному рівні сервісу.

Ці елементи можуть слугувати базою для подальшого розвитку повноцінної системи оцінки, однак у чинному вигляді вони не здатні забезпечити ані об'єктивність, ані відтворюваність результатів, ані прозорість процедур. Зокрема, візуальний контроль і ситуативні зауваження є надто залежними від індивідуального стилю керівника, а відсутність формальних індикаторів унеможливорює порівняльну оцінку між співробітниками або між періодами часу. Такі обставини створюють ризики управлінської суб'єктивності, нерівності умов та зниження мотивації, особливо серед кваліфікованого персоналу, що прагне визнання та професійного зростання.

У реальних умовах функціонування ТОВ СТО «AutoCity» ці неформалізовані елементи оцінювання проявляються через візуальний контроль майстрів, ситуативні усні зауваження керівництва, а також реагування на відгуки клієнтів, зокрема на скарги чи повторні звернення. Наприклад, за даними онлайн-платформ Google Maps **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]** і Top.20.ua **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, протягом останніх трьох місяців було зафіксовано щонайменше п'ять скарг клієнтів, що стосуються недотримання термінів ремонту, невчасного повідомлення про готовність авто або повторних технічних несправностей після обслуговування. За цей самий період щонайменше три клієнти повернулися з тими ж проблемами, що свідчить про слабкий рівень внутрішнього контролю якості.

Штат підприємства включає 26 осіб, з яких 16 – це технічні працівники (механіки-універсали, електрики, старші механіки), а також менеджери-приймальники, діяльність яких безпосередньо піддається неформальному моніторингу. Однак відсутність системи КРІ не дозволяє зіставляти результативність окремих працівників, а також не дає змоги виявити, наприклад, частоту помилок на одного спеціаліста або середню тривалість виконання стандартного ремонту. Це знижує керованість персоналу та унеможливорює перехід до продуктивної моделі мотивації на основі результатів праці. Крім того, відсутність процедури самооцінки працівників, як і інструментів *peer review*, позбавляє колектив можливості до професійного зворотного зв'язку, який у багатьох СТО з сучасною корпоративною культурою є частиною практики щоквартального оцінювання.

У контексті сучасного підходу до управління персоналом особливої уваги потребує аналіз практик оцінювання працівників, що застосовуються на підприємстві, з урахуванням не лише наявності чи відсутності конкретного методу, але й розуміння функціонального значення кожного інструменту та наслідків його невикористання.

Нижче подано таблицю 2.4, яка узагальнює інформацію про методи оцінювання персоналу, що використовуються та не використовуються на ТОВ СТО «AutoCity», із зазначенням ролі тих, що застосовуються, та потенційних переваг впровадження методів, які наразі не використовуються.

Проведений порівняльний аналіз методів оцінювання персоналу, представлений у таблиці 2.4, засвідчив наявність суттєвого дисбалансу між потенціалом сучасних управлінських інструментів та фактичним рівнем їх використання на ТОВ СТО «AutoCity». Із семи базових підходів до оцінювання, що знайшли широке застосування у світовій практиці, лише чотири на підприємстві мають бодай мінімальне фактичне застосування. Проте жоден із них не використовується у стандартизованій або документально закріпленій формі. Превалюють неформальні, спонтанні практики, що базуються на інтуїції керівника, особистому враженні або реакції на зовнішні подразники

(наприклад, скарги клієнтів), а не на системному аналізі. Такий підхід унеможливорює об'єктивну оцінку трудового внеску, не дозволяє порівнювати результати в динаміці, створює ризики управлінської суб'єктивності та нерівності у ставленні до персоналу.

Таблиця 2.4

**Порівняльна характеристика методів оцінювання персоналу на ТОВ СТО
«AutoCity»**

Метод оцінювання	Стан використання	Виконувана роль	Потенційні переваги при впровадженні	Ризики відсутності методу
Візуальний контроль за виконанням робіт	Застосовується (неформально)	Оперативний моніторинг якості, виявлення порушень технології	Стандартизація процедур, документування результатів, підвищення об'єктивності	Суб'єктивізм у сприйнятті роботи, ігнорування дрібних систематичних помилок
Оцінка клієнтського фідбеку	Застосовується (несистемно)	Реакція на скарги або похвалу, ідентифікація проблем	Формалізація анкетування, зростання клієнтоорієнтованості	Недовіра клієнтів, втрата зворотного зв'язку, приховані проблеми в обслуговуванні
Усні зауваження або заохочення керівника	Застосовується (ситуативно)	Оперативне коригування поведінки, підтримка дисципліни	Створення довгострокової мотиваційної моделі, введення журналу зауважень	Непослідовність у мотивації, нерівність у ставленні до працівників
Оцінка за повторними зверненнями клієнтів	Застосовується (як індикатор)	Виявлення непрямих ознак якості обслуговування	Побудова бази клієнтської лояльності, розмежування внутрішніх і зовнішніх факторів впливу	Нездатність до аналізу причин втрат клієнтів
Самооцінка працівників	Не застосовується	–	Підвищення залученості, відповідальності за результат, стимулювання саморефлексії	Зниження самосвідомості працівників, недооцінка власних сильних і слабких сторін
Взаємооцінка працівників (peer review)	Не застосовується	–	Посилення командної роботи, відкритий зворотний зв'язок, колегіальність у прийнятті рішень	Недовіра в колективі, відсутність культури конструктивної критики
Оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI)	Не застосовується	–	Об'єктивізація результатів, справедливе преміювання, контроль за продуктивністю	Неможливість точно оцінити внесок працівника, відсутність системи мотивації на результат

Джерело: Систематизовано автором на основі власних спостережень

Особливо критичною є відсутність таких методів, як самооцінка, взаємооцінка та оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI). Їх не застосування позбавляє працівників можливості усвідомлено рефлексувати над власною продуктивністю, формувати запити на розвиток або зворотний зв'язок, а керівництво – обґрунтовано виявляти лідерів, слабкі місця в організації праці, потенціал для ротації чи навчання. У підсумку формується замкнене середовище, в якому управління персоналом набуває виключно адміністративного характеру, а кадрові рішення приймаються без урахування структурних закономірностей поведінки та динаміки змін. У перспективі така ситуація створює загрозу демотивації працівників, зростання плинності кадрів, а також зниження якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, ефективна кадрова політика в умовах малого сервісного бізнесу вимагає переходу від ситуативного управління до стратегічно вивіреного підходу, в основі якого має лежати інтегрована, багатоаспектна система оцінювання персоналу, що дозволить не лише підвищити ефективність управління, а й закласти підґрунтя для організаційного розвитку, сталого підвищення якості послуг та зміцнення позицій на конкурентному ринку.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЯК ЗАСОБУ ПОКРАЩЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку послуг, зокрема в сегменті технічного обслуговування транспортних засобів, підвищення ефективності функціонування підприємства безпосередньо залежить від якості управління людськими ресурсами. Одним із ключових компонентів такої системи управління є оцінювання персоналу, що дозволяє не лише виявляти рівень професійної відповідності працівників займаним посадам, а й формувати підґрунтя для їх мотивації, професійного розвитку, оптимального розподілу завдань і управління продуктивністю.

Як показав аналіз поточного стану справ на ТОВ СТО «AutoCity», діюча модель оцінювання персоналу є неформалізованою, епізодичною та орієнтованою переважно на ситуативне реагування. Така ситуація не дозволяє підприємству повноцінно реалізувати потенціал людського капіталу й своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки й упровадження інноваційних підходів до оцінювання персоналу, які б поєднували принципи системності, прозорості, зворотного зв'язку та орієнтації на результат.

У межах модернізації системи оцінювання персоналу на підприємстві доцільно розглядати комплекс заходів, які охоплюють як організаційні, так і методичні аспекти. В умовах ТОВ СТО «AutoCity», де наразі домінують неформалізовані, ситуативні підходи до управління персоналом, особливої актуальності набуває необхідність переходу до структурованої, багатоетапної системи оцінювання, яка забезпечувала б сталість і відтворюваність процедур, інтегрованість у загальну кадрову політику, а також прозорість рішень щодо винагород, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

На рисунку 3.1 представлено концептуальну модель впровадження інноваційної системи оцінювання персоналу на ТОВ СТО «AutoCity», яка складається з трьох ключових етапів

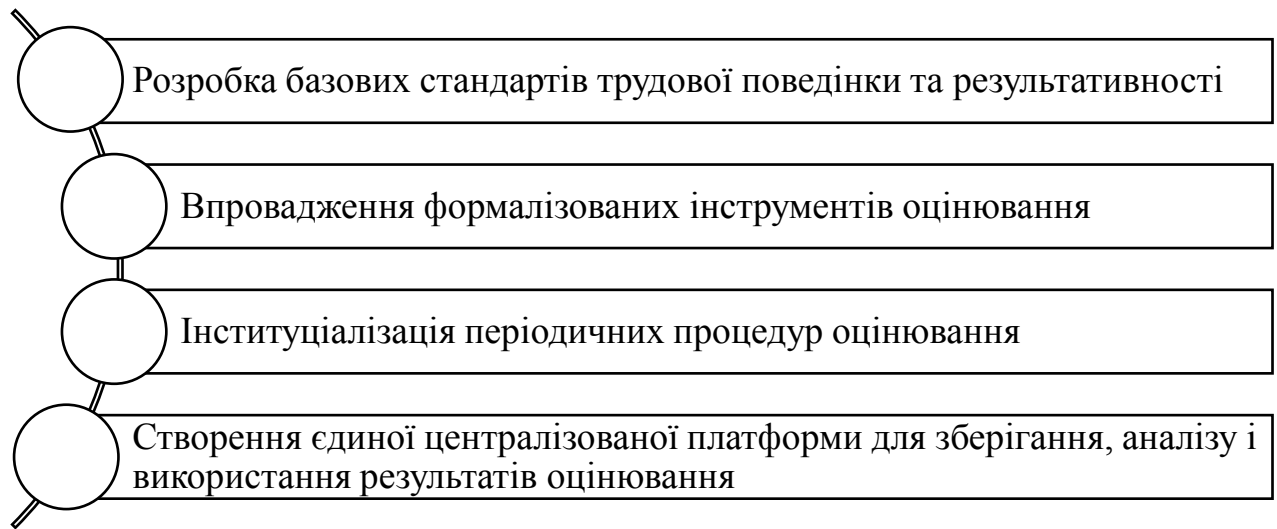


Рис. 3.1. Концептуальна модель впровадження інноваційної системи оцінювання персоналу на ТОВ СТО «AutoCity»

Джерело: Власна розробка авторки

Упровадження інноваційної системи оцінювання персоналу має починатися з визначення чітких, структурованих і доступних для розуміння стандартів трудової поведінки та результативності. Такі стандарти повинні не лише формалізувати базові вимоги до професійної діяльності, але й закласти нормативну основу для всієї системи оцінювання, дисциплінарної практики та мотиваційної політики підприємства [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.]. У контексті діяльності ТОВ СТО «AutoCity», де наявна фрагментарність управлінських процедур і значна залежність від суб'єктивного оцінювання, створення єдиних стандартів дозволить забезпечити прозорість і передбачуваність управлінських рішень.

Базові стандарти трудової поведінки мають охоплювати декілька ключових параметрів: якість виконання робіт, дотримання технічних регламентів і строків, професійну етику у взаємодії з клієнтами, рівень дисциплінованості, відповідальність за збереження інструменту та майна, а

також готовність до професійного навчання. Ці стандарти повинні бути диференційовані за категоріями персоналу (механіки, консультанти, майстри-приймальники), з урахуванням функціонального навантаження і взаємозалежності праці. На їх основі можливо сформулювати оціночні анкети, чек-листи для періодичного моніторингу, а також індикатори для преміювання та службового просування.

Нижче наведено приклад базового стандарту трудової поведінки для механіка СТО, який може бути покладений в основу регламенту оцінювання.

Таблиця 3.1

**Приклад базового стандарту трудової поведінки механіка ТОВ СТО
«AutoCity»**

Параметр оцінювання	Очікувана поведінка / критерій	Допустимий рівень відхилення	Примітка щодо впливу на оцінку
Якість виконання ремонтних робіт	Дотримання технічної інструкції, відсутність повторного звернення з того ж питання	Не більше 1 випадку/міс	Понад норму – зниження балу на 2 пункти
Дотримання строків	Завершення ремонтних робіт у погоджений з клієнтом термін	±1 день	Порушення понад 1 раз/міс – фіксується порушення
Професійна етика	Коректне спілкування з клієнтом, уникнення конфліктних ситуацій	100%	Скарга клієнта – зниження рівня за пунктом «етика»
Дисциплінованість	Дотримання графіка роботи, своєчасний вихід на зміну	Не більше 1 запізнення/міс	2+ запізнення – письмове зауваження
Відповідальність за інструмент	Збереження та раціональне використання інструменту, інформування про несправності	100%	Пошкодження або втрати – розгляд на нараді
Готовність до розвитку	Участь у внутрішніх навчаннях, вивчення нових технологій ремонту	Мінімум 1 тренінг/кв.	Ігнорування розвитку – позбавлення допуску до складних робіт

Джерело: Власна розробка авторки

Запровадження подібного стандарту дозволить не лише структурувати очікування до персоналу, а й створити передумови для подальшого переходу до кількісного оцінювання результатів роботи, побудови індивідуальних

траєкторій професійного зростання і формування прозорості системи преміювання. Це, у свою чергу, знижує управлінські ризики, пов'язані з суб'єктивізмом і неефективним використанням людського капіталу.

Впровадження формалізованих інструментів оцінювання є ключовим етапом у переході від неформального, ситуативного менеджменту до сучасної системи управління персоналом, що базується на об'єктивних критеріях та прозорих процедурах. У контексті ТОВ СТО «AutoCity» це означає створення уніфікованих і стандартизованих засобів фіксації та аналізу трудової діяльності працівників, що дозволить не лише підвищити якість управлінських рішень, а й забезпечити довіру працівників до системи оцінювання.

Насамперед, доцільно розробити чек-листи для оцінювання якості виконання стандартних ремонтних процедур. Такий інструмент дає змогу контролювати дотримання технологічних норм, послідовність дій, завершеність процесу та наявність підпису відповідального працівника. Наприклад, для кожного виду робіт (заміна масла, діагностика електроніки, ремонт гальмівної системи тощо) має бути свій чек-лист із фіксованим переліком критеріїв.

Другим інструментом є опитувальники для клієнтів, що містять шкалу оцінювання сервісу (наприклад, за критеріями: швидкість, ввічливість, професійність, якість ремонту, ціна/якість). Для збільшення ефективності бажано застосовувати як паперові, так і електронні версії (через QR-коди на СТО або посилання у Viber/Telegram), а результати опитування повинні акумулюватися в єдиній базі для періодичного аналізу **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Крім того, важливим елементом є електронні форми звітності, які заповнюються працівниками або керівниками щомісяця. У таких формах можуть фіксуватися кількість виконаних замовлень, середня тривалість роботи, кількість скарг, самостійна оцінка складності завдань, а також пропозиції щодо вдосконалення процесів. Інтеграція таких форм у хмарну CRM-систему дозволить автоматизувати аналіз продуктивності та своєчасно виявляти тенденції до зниження якості чи перевантаження окремих працівників.

Таким чином, застосування формалізованих інструментів оцінювання сприяє переходу до аналітичного, кількісного підходу в управлінні персоналом, формує підґрунтя для стратегічного HR-планування та зменшує управлінські ризики, пов'язані з суб'єктивністю, конфліктністю та неефективною комунікацією в межах трудового колективу.

Інституціоналізація періодичних процедур оцінювання є необхідною умовою переходу до системного управління людськими ресурсами, зокрема в умовах малого підприємства, такого як ТОВ СТО «AutoCity». Цей підхід передбачає формалізоване закріплення регулярних процедур оцінювання у внутрішніх регламентах підприємства (наприклад, у Положенні про оцінювання персоналу), що забезпечує стабільність, передбачуваність і обов'язковість відповідних процесів.

Регулярність проведення оцінювання – щоквартально або щорічно – дозволяє відстежувати динаміку змін у професійній діяльності працівника, виявляти позитивні тенденції або ознаки регресу. Така періодичність надає змогу порівнювати результати в часовій перспективі, будувати індивідуальні траєкторії розвитку, формувати реалістичні очікування та коригувати цілі. Крім того, це створює передумови для запровадження гнучкої системи преміювання, яка ґрунтується не лише на результатах за місяць, а й на загальних трендах ефективності та дисциплінованості.

Важливим аспектом є також зв'язок процедур оцінювання з програмами підвищення кваліфікації. Наприклад, якщо працівник систематично не дотримується стандартів або має труднощі з новими технологіями, результатами оцінки може бути рекомендовано проходження навчального курсу, стажування чи коучінг. Це дозволяє персоніфікувати навчання і використовувати ресурси підприємства максимально ефективно.

Також періодичне оцінювання сприяє зворотному зв'язку між працівником і керівництвом – як у частині виявлення сильних сторін, так і зон для розвитку. Це зміцнює довіру в колективі, підвищує мотивацію та рівень

залученості персоналу, що особливо важливо в умовах конкуренції за кваліфікованих працівників у сфері обслуговування.

Інституціоналізація процедур оцінювання має завершуватись складанням аналітичного звіту, в якому узагальнюються результати оцінювання персоналу, подаються висновки та пропозиції щодо кадрової політики. Такий документ стає джерелом для прийняття стратегічних управлінських рішень і забезпечує спадкоємність у розвитку трудового потенціалу підприємства

Окрему увагу в межах інституціоналізації системи оцінювання слід приділити аспекту залучення працівників до активної участі в оцінювальному процесі. Участь персоналу у таких процедурах, як самооцінка та взаємооцінка (peer review), створює якісно новий вимір внутрішньої комунікації на підприємстві. Це не лише посилює відчуття залученості працівників у процеси прийняття рішень, а й формує підґрунтя для підвищення мотивації та самоконтролю. Як засвідчують сучасні емпіричні дослідження у сфері HRM [Ошибка! Источник ссылки не найден.], залучення працівників до оцінювання підвищує їхню відповідальність за результати власної праці, розвиває рефлексивність і сприяє стабілізації міжособистісного клімату в колективі.

У контексті ТОВ СТО «AutoCity», де наразі переважають ієрархічні й інтуїтивні форми оцінювання з боку керівника, впровадження підходів до самота взаємооцінювання потребує адаптації до організаційної культури підприємства. Зокрема, на початковому етапі доцільно впровадити спрощені форми зворотного зв'язку, як-от анонімні анкети з відкритими запитаннями, оцінювання в форматі невеликих виробничих груп, фасилітовані обговорення на щоквартальних зборах персоналу. Ці інструменти мають супроводжуватись роз'ясненнями щодо мети і процедур, аби запобігти викривленню інформації та знизити бар'єр недовіри.

Більше того, взаємооцінка може стати потужним інструментом розвитку командної ефективності: вона сприяє виявленню неформальних лідерів, зон ризику у взаємодії, дозволяє зібрати багатоперспективну інформацію щодо

професійної поведінки кожного працівника. У довгостроковій перспективі це створює культуру конструктивного зворотного зв'язку, де оцінювання розглядається не як санкція, а як інструмент вдосконалення і зростання.

Таким чином, участь працівників у процесах оцінювання повинна бути системно інтегрована до нової моделі кадрової політики підприємства як механізм підвищення її дієвості, соціальної легітимності та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

Наступним логічним кроком у впровадженні інноваційної системи оцінювання персоналу має стати створення єдиної централізованої платформи для зберігання, аналізу та використання результатів оцінювання. Така платформа – незалежно від обраного формату (цифрового чи паперового) – виконує не лише функцію архівування, а й слугує основою для формування індивідуальних карт трудової ефективності кожного працівника. Вона повинна містити інформацію про періодичні оцінки, результати само- та взаємооцінювання, виконання KPI, історію зауважень і заохочень, а також інші релевантні дані.

Цифрова реалізація такої системи – наприклад, у вигляді простого внутрішнього порталу або Excel-реєстру з доступом для керівника відділу кадрів – надає змогу не лише збирати інформацію, але й візуалізувати динаміку змін у продуктивності працівників, виокремлювати тренди, закономірності, ризики. Це, своєю чергою, створює аналітичне підґрунтя для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень: щодо підвищення чи розширення функціоналу працівника, призначення наставництва, перенавчання, преміювання або, навпаки, зміни посадових обов'язків.

Завдяки наявності такої платформи керівництво ТОВ СТО «AutoCity» зможе інституціоналізувати управлінське бачення людського капіталу підприємства, перейти від ситуативного реагування до системного підходу, де кадрові рішення ґрунтуються на об'єктивних, порівнянних і накопичених даних. Це також дозволить виявляти потенційних лідерів, зони конфліктності або хронічно низької ефективності, що є критично важливим у невеликому

колективі, де кожна помилка або успіх суттєво впливає на загальний результат діяльності підприємства.

У довгостроковій перспективі така система може бути інтегрована в ширшу стратегію розвитку персоналу, зокрема через формування індивідуальних планів професійного зростання, програм навчання та менторства, а також прозорої системи внутрішньої ротації й заохочень.

Запропонована система інноваційного оцінювання персоналу на ТОВ СТО «AutoCity» має потенціал суттєво посилити мотиваційну складову трудової діяльності працівників завдяки впровадженню прозорих, об'єктивних та системних механізмів зворотного зв'язку, заохочення та професійного розвитку. Зокрема, ключовою перевагою нової моделі є можливість побудови кількісної системи балів, яка дозволяє не лише здійснювати диференційоване оцінювання працівників за чітко визначеними критеріями, а й напяму пов'язувати ці результати з розміром винагороди. Наприклад, сума щоквартальної премії може залежати від індексу ефективності працівника, розрахованого за підсумками оцінювання як середньозважений бал за всіма параметрами.

Для забезпечення системності та прозорості в управлінні трудовими ресурсами на підприємстві доцільно впровадити уніфіковану кількісну модель оцінювання персоналу, яка ґрунтується на принципах об'єктивності, відтворюваності та зв'язку з мотиваційною політикою. Така модель має включати набір чітко визначених критеріїв, відповідних балів та описів очікуваної поведінки, що дозволяє уникнути суб'єктивізму в оцінках, підвищити довіру з боку працівників і надати керівництву якісний аналітичний інструмент для прийняття рішень. Важливо, щоб критерії охоплювали як технічну складову роботи, так і поведінкові аспекти, пов'язані з культурою сервісу, дисципліною та командною взаємодією.

Рекомендується застосовувати інтегральний підхід, при якому підсумкова оцінка працівника формується на основі зваженого підрахунку балів за всіма категоріями, що дозволяє виявляти як індивідуальні сильні сторони, так і

потенційні зони розвитку. Водночас оцінка має бути не лише інструментом контролю, а й засобом зворотного зв'язку, саморефлексії та планування професійного зростання. Як приклад, у таблиці 3.2 подано модель оцінювання ефективності працівника СТО з деталізацією критеріїв, шкали балів та можливістю розрахунку загального індексу результативності.

Система оцінювання ефективності працівника СТО на основі балів

№	Критерій оцінювання	Макс. балів	Опис рівнів (орієнтовно)	Фактична оцінка
1	Якість виконання робіт	20	20 – бездоганна якість, <2% переробок; 15 – незначні зауваження; 10 – часті технічні недоліки; 0 – грубі порушення стандартів	
2	Дотримання строків	15	15 – всі замовлення вчасно; 10 – 1-2 випадки затримки; 5 – систематичні затримки; 0 – більшість термінів не виконано	
3	Ввічливість і сервіс	15	15 – клієнти задоволені (оцінка 4,5+ із 5); 10 – іноді є скарги; 5 – часті скарги або конфлікти; 0 – негативний фідбек	
4	Дисциплінованість	10	10 – жодного запізнення; 7 – 1-2 випадки; 3 – 3-4 запізнення; 0 – більше 5 запізнень або прогулів	
5	Участь у навчанні	10	10 – активна участь у тренінгах; 5 – епізодична участь; 0 – ігнорування навчальних заходів	
6	Збереження інструменту	10	10 – відсутність пошкоджень; 5 – 1 випадок порушення; 0 – серйозні втрати або халатність	
7	Самоорганізація, ініціативність	10	10 – проявляє ініціативу, бере додаткову відповідальність; 5 – виконує лише базові обов'язки; 0 – пасивність або порушення в роботі	
8	Участь у зворотному зв'язку	5	5 – бере участь у самооцінці та взаємооцінюванні; 3 – не завжди; 0 – ігнорує	
Загальний бал (max = 95)		95		
Оцінка ефективності (% від макс.)			(Фактичний бал / 95) × 100%	

Таке поєднання формалізованого оцінювання з матеріальним стимулюванням дозволяє сформулювати причинно-наслідковий зв'язок між продуктивною поведінкою та винагородою, що підсилює внутрішню мотивацію

персоналу. Працівники бачать конкретні, зрозумілі та вимірювані критерії успіху, усвідомлюють, що їхні зусилля визнаються та враховуються в управлінських рішеннях, а результати безпосередньо відображаються у щомісячному або щоквартальному бонусуванні. У результаті формується прозора система справедливості, що зміцнює довіру до керівництва і зменшує конфлікти, пов'язані з розподілом премій. При цьому модель може бути адаптована до умов реального виробничого процесу – з урахуванням складності виконуваних завдань, рівня відповідальності, функціонального навантаження або сезонних коливань попиту на послуги СТО.

Крім того, наявність індивідуальних карт ефективності створює основу для стратегічного управління кар'єрним зростанням працівників. Результати оцінювання можуть бути інтегровані в кадрову аналітику підприємства, що дозволить ухвалювати обґрунтовані рішення щодо просування по службі, включення працівника до складніших замовлень, участі в навчальних програмах чи делегування функцій наставника для адаптації нових співробітників. У довгостроковій перспективі це забезпечує не лише підвищення індивідуальної відповідальності та залученості, а й сприяє формуванню сильної, стабільної команди з високим рівнем професіоналізму та низькою плинністю кадрів. Усі ці елементи підвищують конкурентоспроможність підприємства й адаптивність до змін у ринковому середовищі.

З позиції стратегічного управління підприємством, запропонована система оцінювання трансформує традиційний підхід до HR з інтуїтивного в аналітичний **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Це дозволяє керівництву оперативно виявляти «вузькі місця» в організації праці, приймати рішення про перепрофілювання окремих працівників, проводити таргетоване навчання та формувати резерв лідерів. У результаті підвищується загальна ефективність роботи СТО, зростає якість обслуговування клієнтів, зменшується частка помилок і витрат, пов'язаних із неякісним ремонтом чи недотриманням стандартів.

Отже, запропонована система оцінювання персоналу на ТОВ СТО «AutoCity» може створити умови для глибшого залучення працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства через механізми індивідуальної відповідальності, зворотного зв'язку, кар'єрного росту та справедливої винагороди.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних підходів і практичних моделей оцінювання персоналу дозволяє зробити висновок, що ефективна система оцінки є важливим чинником підвищення результативності діяльності працівників та інституційного розвитку підприємства. Сучасна оцінка персоналу виступає не лише засобом контролю, а й інструментом стратегічного управління, який інтегрує функції розвитку, діагностики, мотивації та узгодження цілей працівника з пріоритетами організації. Її значення особливо зростає в умовах динамічного ринку праці, цифровізації управлінських процесів та переходу до знаннєвої економіки.

На основі аналізу провідних теорій менеджменту та мотивації встановлено, що оцінка персоналу безпосередньо впливає на внутрішню і зовнішню мотивацію працівника через механізми визнання, зворотного зв'язку, розвитку та справедливого заохочення. Особливу цінність становлять багатоканальні моделі оцінювання (наприклад, метод 360 градусів, KPI, компетентнісні матриці), які забезпечують ширший контекст аналізу результативності та поведінкових характеристик. Емпірично підтверджено, що саме оцінка, пов'язана з мотиваційними тригерами, сприяє формуванню культури продуктивності, довіри та професійної самореалізації.

Таким чином, теоретико-методичне осмислення оцінки персоналу як детермінанти мотиваційної політики підприємства підтверджує необхідність її системного, контекстно чутливого та функціонально інтегрованого впровадження. Відтак, грамотне застосування різноманітних методів оцінювання – з урахуванням психологічних особливостей персоналу, корпоративної культури та стратегічних завдань – дозволяє досягти не лише ефективного управління людським капіталом, а й формування конкурентної переваги підприємства в довгостроковій перспективі.

Проведений системний аналіз стану оцінки персоналу на підприємстві ТОВ СТО «AutoCity» засвідчив відсутність формалізованої, структурно впорядкованої системи оцінювання, що суттєво обмежує ефективність

кадрового управління. Усі наявні методи мають переважно неформальний, інтуїтивний характер і не інтегровані в загальну управлінську політику. Оцінка працівників здійснюється епізодично, базується на особистому враженні керівництва або клієнтському фідбеці, що не дозволяє забезпечити об'єктивність, прозорість та відтворюваність процедур. Унаслідок цього втрачається зв'язок між результативністю працівника та системою винагород, що негативно позначається на мотивації персоналу.

SWOT-аналіз управлінських практик підприємства виявив як сильні сторони (високу кваліфікацію окремих працівників, гнучкість управління), так і значущі слабкості – зокрема, відсутність стандартів оцінювання, нерозвиненість механізмів преміювання та дефіцит інструментів зворотного зв'язку. Загрози, пов'язані зі зниженням клієнтської лояльності та зростанням плинності кадрів, зумовлюють потребу в невідкладній трансформації підходів до оцінки персоналу. Водночас підприємство має ряд можливостей – як-от впровадження базових індикаторів ефективності (KPI), використання клієнтських відгуків, запровадження внутрішньої самооцінки – які не потребують значних інвестицій, але можуть радикально змінити якість управлінських рішень.

Особливо критичною є відсутність таких сучасних методів, як компетентнісний аналіз, взаємооцінка (peer review) чи самооцінювання, які в міжнародній практиці є ключовими інструментами формування прозорого, мотиваційно значущого зворотного зв'язку. Їх не застосування позбавляє колектив горизонтальної комунікації, а керівництво – можливості отримати багатовимірне уявлення про професійну ефективність працівників. У перспективі це створює загрозу стагнації кадрового потенціалу, втрати кваліфікованих працівників і зниження сервісної якості, що безпосередньо впливає на позиції підприємства на конкурентному ринку.

Таким чином, ТОВ СТО «AutoCity» потребує переходу до стратегічно вивіреної моделі управління персоналом, у центрі якої має перебувати адаптивна, контекстно-чутлива система оцінювання. Її поетапне впровадження – починаючи з фіксації базових індикаторів ефективності та введення

внутрішніх чек-листів, і завершуючи запуском елементів моделі 360-градусної оцінки – дозволить не лише знизити кадрові ризики, а й закласти основи для підвищення мотивації, професійного розвитку й організаційної стійкості підприємства.

Упровадження інноваційної системи оцінювання персоналу на ТОВ СТО «AutoCity» відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, формування мотиваційно сприятливого середовища та зміцнення внутрішньої організаційної стабільності. Запропонована модель оцінювання базується на чітко визначених стандартах професійної поведінки, прозорих критеріях результативності, інструментах самооцінки, взаємооцінювання та клієнтського фідбеку, що дозволяє не лише забезпечити об'єктивність оцінки, а й підвищити її сприйняття працівниками як справедливого процесу, орієнтованого на розвиток.

Застосування формалізованих методів, таких як чек-листи, електронні форми звітності та шкали балів, дає змогу здійснювати кількісний моніторинг продуктивності, оперативно виявляти відхилення, формувати рейтинги ефективності, а також обґрунтовано приймати кадрові рішення. Така система створює зв'язок між результатами оцінювання та розміром премій, участю у навчальних програмах, призначенням на відповідальні ділянки роботи, що перетворює оцінювання з адміністративної процедури на інструмент стратегічного розвитку персоналу.

Особливу цінність має інтеграція результатів оцінювання в єдину цифрову платформу, яка дозволяє накопичувати дані про професійну динаміку працівників, будувати індивідуальні траєкторії розвитку та забезпечувати аналітичну підтримку управлінських рішень. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню стабільної кадрової політики, зниженню плинності персоналу, підвищенню сервісної якості та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку автосервісу. Таким чином, інноваційна система оцінювання персоналу виконує функцію не лише контролю, а й

трансформаційного ресурсу, що стимулює організаційне зростання і підвищує гнучкість підприємства до змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герзанич В. М., Першин К. С., Вейгеш В. В. Характеристики комунікації. Actual problems of economics. 2024. Вип. 12 (282). С. 6–13.
2. Дем'яненко Т., Янчак Ю. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. : Економіка. 2024. Вип. 19. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_19_11.
3. Дмитрієв І. А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. 2021. № 2(27). С. 75–91.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
5. Коцур А., Островерхов В., Овсянюк-Бердадіна О. Основні завдання HR-аналітики в контексті реалізації функціоналу кадрового менеджменту. Регіон. аспекти розв. продукт. сил України. 2023. Вип. 28. С. 133–140.
6. Кушнірук В. С., Голіней В. Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 6. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_58.
7. Левчук Н. М., Петровська С. І. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом. Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. 2022. Вип. 112. С. 387–394.
8. Літинська В. А. Оцінка персоналу вітчизняних підприємств в контексті його кар'єрного розвитку. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 1. С. 308-318.
9. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов [та ін.] ; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с.
10. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

11. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2016. № 2. С. 53—54.
12. Нікітенко К. Удосконалення оцінювання системи управління персоналом на аграрному підприємстві. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 100-107.
13. Олійник Ю., Сорокін А., Шушпанов Д. Інноваційні підходи до мотивації персоналу. Перспективи розвитку освіти, науки і бізнесу в глобальному середовищі : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 23 жовт. 2020 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. С. 245–247.
14. Остапйовський І. Є., Остапйовська Т. П. Розвиток учення про функції менеджменту в науковій спадщині Анрі Файоля. Педагогічний пошук. 2017. № 4. С. 21–23.
15. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45–48.
16. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98.
17. Сухович Х. Оцінка персоналу на підприємстві як складова систем мотивації. VI всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 15 травня 2025 року)
18. ТОВ «АВТОСІТІ УКРАЇНА». Opendatabot. URL : <https://opendatabot.ua/c/38321174>.
19. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
20. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.