

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»
здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання

за освітньою програмою «Менеджмент організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

ЛІТВІНОВОЇ ДАР'І КОСТЯНТИНІВНИ

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Герасименко О.О.

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол __ від «__» _____ 2023 р.

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Ситницький М.В.

Київ-2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н., проф. Ситницький М.В.
«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій»
ЛІТВІНОВОЇ ДАР'І КОСТЯНТИНІВНИ

- 1. Тема роботи:** «Оцінювання персоналу на підприємстві»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності «__» _____ 2023 р., протокол № __.
- 2. Строк завершення роботи:** 02.06.2023
- 3. Попередній захист роботи:** 11.05.2023 та 29.05.2023
- 4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади та практичні підходи до процесу оцінювання персоналу підприємства.
- 5. Об'єкт дослідження:** процес оцінювання персоналу на промисловому підприємстві ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ».
- 6. Мета і завдання дослідження:**
Мета: критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо вдосконалення оцінювання персоналу промислового підприємства ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ».
Завдання:
 - 6.1. Розкрити сутність, довести практичне значення та аргументувати взаємозв'язок оцінювання персоналу з іншими кадровими процесами.
 - 6.2. Здійснити узагальнення та навести характеристику управлінських технологій і методичного інструментарію оцінювання персоналу.
 - 6.3. Навести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ "ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ». Провести аналіз кадрового забезпечення ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ».
 - 6.4. Здійснити аналіз практики оцінювання на досліджуваному підприємстві.
 - 6.5. Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи оцінювання управлінського персоналу на підприємстві ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ».

6.6. Надати рекомендації щодо застосування багатокритеріального аналізу як інструменту підвищення ефективності оцінювання робітників на досліджуваному підприємстві.

Науковий керівник

к.е.н., доц.

Герасименко Оксана Олександрівна

Здобувач освіти

Літвінова Дар'я Костянтинівна

Календарний план виконання кваліфікаційної роботи бакалавра

	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	Березень 2023	
2.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	Березень 2023	
3.	Пошук інформаційної бази та наукових джерел для написання першого розділу	Березень 2023	
4.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівнику	Березень - квітень 2023	
5.	Пошук матеріалу для другого розділу	Березень 2023	
6.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівнику	Квітень 2023	
7.	Пошук матеріалу для третього розділу	Квітень – травень 2023	
8.	Оформлення третього розділу та подання його на розгляд науковому керівнику	Травень 2023	
9.	Попередній захист роботи №1	11.05.2023	
10.	Узгодження та розгляд роботи на предмет оцінки її готовності	Травень 2023	
11.	Консультація з приводу оформлення роботи	Травень 2023	
12.	Попередній захист роботи №2	29.05.2023	
13.	Остаточне затвердження структури та змісту роботи	25.05.2023	
14.	Остаточне оформлення роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	02.05.2023	
15.	Усунення зауважень, що були зроблені на попередньому захисті роботи	02.05.2023	
16.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	02.05.2023	
17.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	05.06.2023	
18.	Реєстрація роботи на кафедрі		

Науковий керівник

к.е.н., доц.

Герасименко Оксана Олександрівна

Здобувач освіти

Літвінова Дар'я Костянтинівна

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Оцінювання як функція управління персоналом: сутність, практичне значення, взаємозв'язок з кадровими процесами	10
1.2. Управлінські технології та методичний інструментарій оцінювання персоналу	20
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ЦЗФ «ПАВЛОГРАДСЬКА» ПРАТ «ДТЕК ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ»)	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та аналіз кадрового забезпечення підприємства	28
2.2. Аналіз практики оцінювання потенціалу та результатів праці персоналу на підприємстві	43
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЦЗФ «ПАВЛОГРАДСЬКА» ПРАТ «ДТЕК ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ»	59
3.1. Удосконалення моделі комплексного оцінювання управлінського персоналу підприємства	59
3.2. Багатокритеріальний аналіз як інструмент вдосконалення оцінювання робітників на промисловому підприємстві	72
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Сучасне економічне середовище перебуває у стані кардинальних технологічних та економічних трансформацій, внаслідок Четвертої промислової революції, наслідків пандемії COVID-19, геополітичних та воєнних потрясінь. Кожне підприємство, яке має на меті ефективне функціонування в даних умовах, повинно швидко та органічно адаптуватися до постійних та агресивних змін зовнішнього середовища.

Реальністю є те, що одним з стратегічних ресурсів будь-якого підприємства є висококомпетентний персонал, який є невід'ємною складовою успішного прогресу й росту, досягнення високих економічних результатів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Виходячи з того, що зовнішнє середовище постійно продукує нові виклики для всіх суб'єктів економічної діяльності і, як наслідок, зміни в загальній стратегії функціонування, адаптація та вдосконалення системи оцінювання персоналу є необхідним інструментом для ефективного управління людськими ресурсами підприємства.

Результативний процес оцінювання персоналу дає змогу забезпечити підприємство талановитими та кваліфікованими працівниками, сприяти плануванню успішної кадрової політики підприємства, побудувати ефективну систему управління персоналом, включаючи визначення обсягу винагороди, посилення рівня вмотивованості і створення можливостей для навчання й розвитку кожного конкретного працівника задля підвищення індивідуальних результатів праці та внеску у загальний розвиток підприємства, створити та розвивати бренд роботодавця організації та сприяти визначенню стратегічних горизонтів.

Варто зазначити, що тема оцінювання персоналу підприємства є досить багатоаспектною та багатогранною, яка постійно розвивається шляхом вдосконалення традиційних та розробки нових підходів, методів та інструментів, які є актуальними в сучасних умовах.

Дослідження процесу оцінювання персоналу на підприємстві є важливим, оскільки це є основою для розуміння складових потенціалу та навичок працівників, визначення факторів впливу на результативність персоналу та рівень мотивації, розуміння рівня залученості кожного конкретного працівника до досягнення стратегічних цілей підприємства.

У формування теоретико-методичних засад оцінювання персоналу на підприємстві значний внесок зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Паттен Томас Х., Майкл Армстронг, Річард Бойаціс, Колот А.М., Нідзельська В.В., Грибова А.М., Григор'єва О.В., Долінська А.О., Ковшова І.О., Атанасов М.В., Білорус Т.В., Балабанова Л.В., Завіновська Г.Т., Виноградський М.Д., Цимбалюк С.О., Анцупов А.Я., Матвіїшин Є.Г. та інші. Це лише декілька прикладів вчених, які активно досліджують тему оцінювання персоналу. Їх роботи та внесок в цю галузь дозволяють розширювати наше розуміння процесів оцінювання та управління персоналом.

В результаті проведеного дослідження було здійснено аналіз теоретичних аспектів процесу оцінювання персоналу, а також ознайомлення з практикою проведення даної процедури на реальному підприємстві. Варто додати, що було проведено докладний аналіз кадрового потенціалу підприємства та аналіз процесу оцінювання керівного та робітничого складу. На основі отриманих даних були розроблені рекомендації щодо поліпшення процесу оцінювання персоналу.

Метою дослідження є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо вдосконалення оцінювання персоналу промислового підприємства ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ».

Відповідно до мети дослідження були поставлені та вирішені такі завдання:

- 1) Розкрити сутність, довести практичне значення та аргументувати взаємозв'язок оцінювання персоналу з іншими кадровими процесами.

- 2) Здійснити узагальнення та навести характеристику управлінських технологій і методичного інструментарію оцінювання персоналу.
- 3) Навести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ "ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ». Провести аналіз кадрового забезпечення ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ».
- 4) Здійснити аналіз практики оцінювання на досліджуваному підприємстві.
- 5) Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи оцінювання управлінського персоналу на підприємстві ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ».
- 6) Надати рекомендації щодо застосування багатокритеріального аналізу як інструменту підвищення ефективності оцінювання робітників на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання персоналу на промисловому підприємстві ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні підходи до процесу оцінювання персоналу підприємства.

В межах дослідження було проведено аналіз кадрового забезпечення підприємства, вивчено документацію підприємства щодо проведення оцінювання та проведено аналіз теперішнього стану процесу оцінювання відповідно до сучасних викликів бізнес-середовища.

Методичну основу дослідження складає комплекс різноманітних наукових методів дослідження, включаючи теоретичне узагальнення, абстрактно-логічний аналіз, системний аналіз та синтез. З метою створення теоретико-прикладного базису було проведено аналіз наукових праць, що охоплюють проблему дослідження, а також вивчено вітчизняний та зарубіжний досвід щодо впровадження інноваційних методів оцінювання персоналу та було використано методика SAST для створення власного унікального визначення категорії оцінювання персоналу. Методика SWOT-аналізу була використана для визначення слабких та сильних сторін

теперішньої системи оцінювання та дослідження можливостей та загроз. Метод багатокритеріального аналізу SAW був покладений в основу розробки пропозицій щодо вдосконалення процесу оцінювання робітничого складу персоналу підприємства ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ». Доскональне вивчення особливостей моделі системи збалансованих показників (BSC) лягло в основу вдосконалення оцінювання керівного складу підприємства. В процесі дослідження було використано спеціальні методи, такі як складання діаграм схем та таблиць для ілюстрування теоретичних та практичних особливостей проведення процедури оцінювання на підприємстві.

Інформаційний базис дослідження складають теоретичні та наукові розробки сучасних вчених, періодичні видання, монографії, електронні інтернет-ресурси, законодавчі акти, документація та звітність досліджуваного підприємства ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ».

Практичне значення даного дослідження полягає у систематизації сучасних підходів та інструментів оцінювання персоналу на підприємстві, розробленні пропозицій щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу на промисловому підприємстві ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ».

Кваліфікаційне дослідження складається з вступу, трьох розділів, які містять теоретико-методичну та практичну інформацію щодо процесу оцінювання персоналу, списку використаної літератури та додатків.

Основні результати дослідження були оприлюднені на IX Міжнародній науково-практичній конференції “SCIENTIFIC PROGRESS: INNOVATIONS, ACHIEVEMENTS AND PROSPECTS”, 29-31.05.2023, Мюнхен, Німеччина, з темою «Інноваційні підходи до оцінювання результатів праці персоналу промислових підприємств: тенденції та виклики» (Додаток А).

Розроблені рекомендації прийняті для впровадження для оцінювання персоналу підприємства ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» (довідка про впровадження №1 від 01.06.2026) (Додаток Б).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Оцінювання як функція управління персоналом: сутність, практичне значення, взаємозв'язок з кадровими процесами

У сучасних ринкових умовах поряд з технічними, технологічними, організаційними та фінансовими ресурсами особливе місце посідають людські ресурси, та управління ними має першочергове значення, бо будь-яке підприємство має на меті результативне функціонування в умовах конкурентного середовища, що неможливо без ефективної роботи персоналу. Виходячи з цього, успіх конкретної організації залежить від того, наскільки персонал здатен забезпечувати високі економічні результати та розвиток її діяльності. Тому найбільш дієвим способом забезпечення підприємства талановитими кадрами, ефективного розміщення працівників в організації, просування, визначення винагороди та мотивації, розвитку потенціалу співробітників в контексті бізнес-цілей підприємства є система оцінювання персоналу. Передумовою ефективних кадрових рішень щодо підвищення продуктивності та якості роботи колективу, збільшення мотивації та задоволеності працівників, зниження витрат на підбір та навчання персоналу, покращення взаємодії та комунікації внутрішнього колективу та зовнішніх стейкхолдерів, а також забезпечення високої конкурентоспроможності організації на ринку праці є оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу є елементом управління всього підприємства та вирішує велике коло питань, що насамперед стосуються стратегічного розвитку. Варто зауважити, що важливість оцінювання полягає у кількісному та якісному вимірах, порівнянні, що забезпечує зворотній зв'язок розуміння ефективності управління персоналом та підприємством у цілому.

Проблема ефективності процесу оцінювання персоналу та пошук сучасних інструментів є досить гострими питаннями в теперішній час, та є об'єктами дослідження для багатьох сучасних науковців. Проаналізувавши наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, можна сказати, що сьогодні існує багато теоретичних напрацювань щодо формування сучасного понятійного апарату оцінювання персоналу. У таблиці 1.1. розглянемо підходи різних зарубіжних та вітчизняних авторів до визначення поняття «оцінювання персоналу».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «оцінювання персоналу»*

№	Автор	Визначення поняття «оцінювання персоналу»
1.	В.А. Савченко	«Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам» [8, с. 251].
2.	Л.В. Балабанова	«Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця» [3, с. 362].
3.	А.М. Колот	«Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає вимогам виробничих завдань» [6, с. 154].
4.	Г.Т. Завіновська	«Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу» [5, с. 152].
5.	Паттен Томас Х.	«Питання полягає не в тому, оцінювати персонал чи ні (адже така оцінка в той чи інший спосіб відбувається в реальному житті завжди), а в тому, чому віддавати перевагу: методичній системі чи неформальним оцінкам. Визначення цінності працівника на основі аналізу рис його характеру не дає надійних висновків, які до того ж легко спростувати, посиляючись на їхній «суб'єктивізм». Тому краще оцінювати працівників за результатами їхньої праці й поведінки. Але обов'язковими мають бути й особисті контакти керівника і підлеглого в ході оцінки останнього, бо такі контакти можуть стати ефективним стимулом для поліпшення роботи» [1, с. 78].
6.	Л.І. Федулова	«Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця» [19].

Продовження таблиці 1.1

7.	А.В. Шегда	«Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості» [10].
8.	А. Єременко	«Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності» [20].
9.	В. Нідзельська	«Комплексна система оцінювання персоналу організації за допомогою методів експертних оцінок та ранжування, надає змогу об'єктивно здійснити оцінювання та одержати конкретний результат для забезпечення розвитку кадрового потенціалу та ефективності функціонування системи управління персоналом й організації в цілому» [71].
10.	М.В. Атанасов	«Оцінювання персоналу – це процедура перевірки роботи працівників на відповідність окремим критеріям ефективності виконання тих чи інших дій в межах посадових зобов'язань на підприємстві. Більшість компаній мають власну систему оцінювання співробітників, за якою працівники оцінюються на регулярній основі» [37].

*Джерело : складено автором на основі [8, 3, 6, 5, 1, 19, 10, 71, 37]

Виходячи з багатьох визначень поняття «оцінювання персоналу», було сформульовано авторське трактування «оцінювання персоналу» за допомогою оцінювання вище наведених визначень на основі вимог ДСТУ [25], вербального якісного аналізу із визначенням переваг та недоліків кожного з визначень та методики налагодження та стратегічних припущень (SAST – Strategic assumption surfacing and testing) (див. додаток В).

В результаті проведеного дослідження встановлено, що оцінювання персоналу – цілеспрямований процес управління, який має на меті оцінювання ефективності роботи персоналу, визначення ступеню відповідності компетентностей конкретного працівника в якісному та кількісному вимірах виробничим вимогам підприємства за допомогою методів експертних оцінок та ранжування; є частиною процесу розвитку та навчання персоналу та його мотивації та забезпечує розвиток кадрового потенціалу та організації в цілому.

Варто зазначити, що процес оцінювання персоналу забезпечує дві сфери діяльності персоналу, а саме поточну та перспективну:

- Аналіз поточної діяльності показує на якому рівні кожен працівник досягає поставлених завдань на робочому місці, та як професійні та особисті якості працівника відповідають вимогам, які впливають на виконання його виробничих завдань;
- Планування перспективної діяльності персоналу вказує на рівень потреби розвитку персоналу та його потенціалу згідно зі стратегічними цілями підприємства на короткостроковий та довгостроковий періоди його діяльності.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що оцінювання персоналу як один з ключових елементів системи управління персоналу, має забезпечувати виконання основних цілей діяльності підприємства. Класифікація цілей оцінювання, яка розроблена відомим науковцем в галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором є найбільш поширеною в сучасному менеджменті [17].



Рис.1.1 Цілі оцінювання персоналу за Д. Макгрегором *

*Джерело : розроблено автором на основі [17]

За висновками багатьох сучасних науковців, які вивчають процедуру оцінювання персоналу, визнається, що оцінювання є складною системою, яка складається з великої чисельності взаємопов'язаних елементів (блоків), а саме:

- Зміст і предмет оцінювання, які являють собою об'єкт аналізу, сукупність критеріїв і показників оцінювання, наприклад професійно-кваліфікаційний рівень;
- Система методів та способів збирання та оброблення інформації;
- Суб'єкт та об'єкт оцінювання;
- Процедура оцінювання, яка являє собою визначення місця оцінювання, порядку оцінювання, періодичність та безпосереднє використання отриманих результатів. Докладний опис даної системи наведений на рис. 1.2.

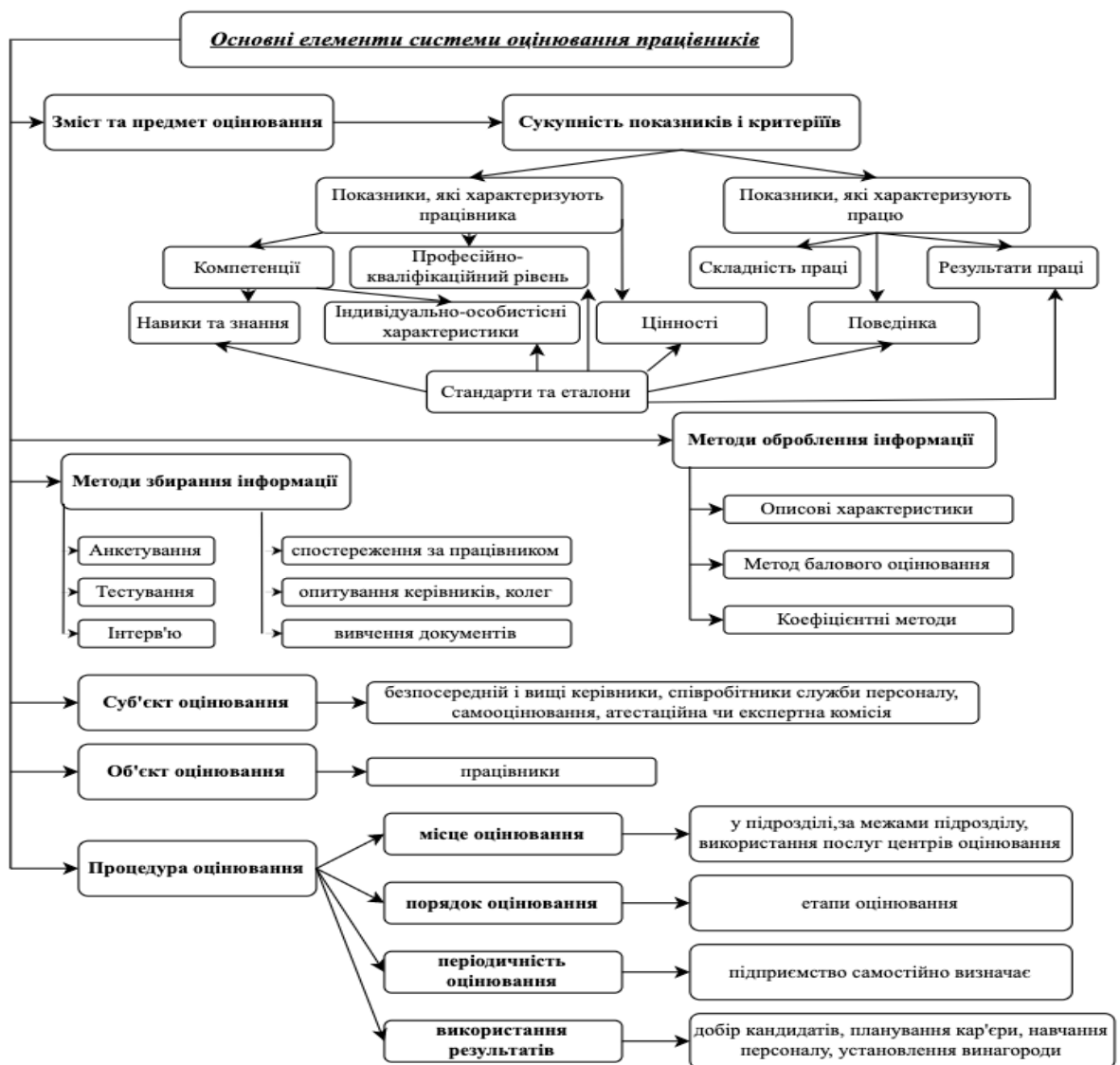


Рис.1.2 Елементи системи оцінювання працівників *

* Джерело : розроблено автором на основі [52, 76]

Аналіз елементів системи оцінювання працівників дає змогу визначити рівень важливості правильного та обґрунтованого вибору показників, методів проведення та безпосереднього вибору ефективної процедури оцінювання, які впливають на достовірність та об'єктивність самого оцінювання. Як показує практика, кожне підприємство самостійно обирає специфіку та напрям реалізації процедури оцінювання, згідно стратегічним цілям підприємства та виробничих потреб. Але варто зазначити, що за думкою багатьох авторів, існує певний набір правил, які можуть допомогти забезпечити успішність та ефективність процесу оцінювання. Отже, оцінювання персоналу має базуватися на таких принципах:

- Обов'язковість проходження для кожного співробітника підприємства;
- Узгодженість з кадровою політикою підприємства та стратегічними цілями;
- Диференційованість, тобто при виборі процедури та показників оцінювання враховується специфіка роботи працівників;
- Регулярність та систематичність проведення;
- Комплексність, тобто враховуються при оцінюванні всі значущі критерії для вирішення виробничих завдань;
- Неупередженість та об'єктивність;
- Економічна ефективність проведення оцінювання, тобто рентабельність, ефект від проведення процедури має перевищувати витрати на неї;
- Введення максимально можливої автоматизації та механізації проведення процесу оцінювання [65, 46].

Як показує практика діяльності вітчизняних підприємств, система оцінювання персоналу застосовується на кожному етапі управління персоналом, тобто є основою для всіх кадрових процесів організації. Але варто зазначити, що на кожному етапі об'єкт, суб'єкт, методи та процедура оцінювання будуть відрізнятися та мати свої характерні особливості. Як визначає науковець Десслер, «окремі процедури управління персоналом, що

виконуються для досягнення певних цілей, утворюють цикли, з яких і складається процес управління персоналом» [4].

Слід також акцентувати увагу на тому, що ефективне оцінювання персоналу прямо пропорційно впливає на підвищення результативності діяльності підприємства та створення унікального бренду роботодавця [38, 51]. Правомірно стверджувати, що результати оцінювання підприємства забезпечують:

- Удосконалення системи підбору персоналу шляхом добору найбільш кваліфікованих кадрів на певну посаду;
- Ефективно використовувати наявні кадри;
- Формувати позитивне ставлення до праці від робітників, робити аналіз сильних та слабих сторін управління персоналом, отримати психологічний портрет кожного конкретного працівника підприємства;
- Вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат в колективі;
- Здійснювати підвищення професійної кваліфікації працівників;
- Використовувати результати оцінювання як матеріальне стимулювання трудової діяльності персоналу;
- Підвищення інноваційної активності персоналу.

Як зазначалося вище, оцінювання персоналу є певною базою для ефективної діяльності всіх кадрових процесів підприємства, саме тому воно посідає одне з головних місць у системі персонал-технологій [63]. Система оцінювання є основою для прийняття управлінських рішень для досягнення певних корпоративних цілей. Зображення практичних зв'язків проведення процесу оцінювання персоналу з кадровими процесами наведено нижче:

Оцінювання персоналу як вирішення управлінських проблем *

№	Управлінська потреба	Напрямок оцінювання
1.	Планування персоналу	+Аналіз кількісного та якісного складу працівників
2.	Підбір персоналу	+оцінювання особистісних якостей претендентів; +оцінка кваліфікації претендентів
3.	Адаптація персоналу	+оцінювання прогресу працівника під час адаптації;
4.	Визначення ступеню відповідності обійманій посаді	+оцінка працівника після закінчення терміну випробувального періоду; +оцінка повноти і чіткості виконання посадових обов'язків; +аналіз раціональності розставлення працівників;
5.	З'ясування внеску працівників у результати роботи	+посилення матеріальних і моральних стимулів; +забезпечення взаємозв'язку оплати та результатів праці;
6.	Підвищення кваліфікації та просування працівників	+прогнозування кар'єрного зростання працівників; +формування кадрового резерву +оцінка ефективності навчання на професійних курсах;
7.	Удосконалення структури апарату управління	+обґрунтування чисельності співробітників; +перевірка нормативів чисельності; +розробка та уточнення посадових інструкцій;
8.	Удосконалення системи управління	+рівень взаємозв'язку керівників і підлеглих;

*Джерело : складено автором на основі [43, 56, 79]

Передусім підкреслимо, що процес оцінювання для самих працівників є достатньо стресовим через психологічні особливості сприйняття ситуації. Тому відповідальні за проведення даної процедури повинні проводити роз'яснювальну бесіду щодо переваг та можливостей проведення особистісної оцінки, наголошення на тому, що це є допомогою в реалізації потенціалу, а не формальність, примус чи покарання. Тому практична цінність оцінювання для самих працівників зображена на рис. 1.3.

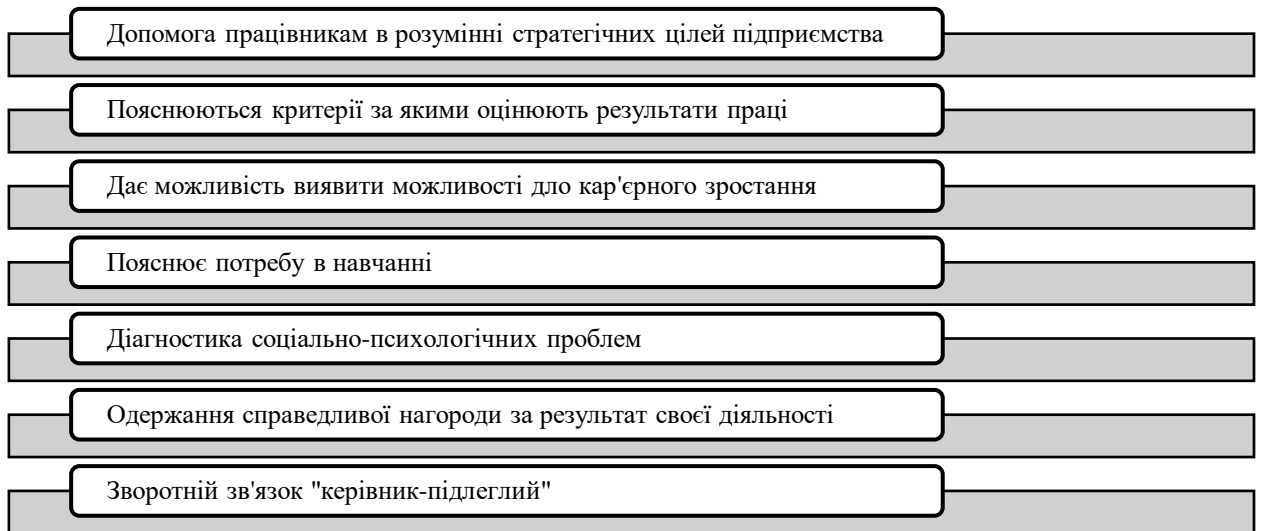


Рис.1.3 Практична цінність проведення оцінювання для працівників*

*Джерело : складено автором на основі [2, 20, 78, 58]

Як було показано вище, процедура оцінювання є своєрідним орієнтиром та інструментом ефективної системи управління персоналом всієї організації. Всі елементи менеджменту персоналу мають свої особливості та визначні характеристики, а отже і мають індивідуальну послідовність проведення оцінювання на конкретному етапі. Але важливо визначити загальний алгоритм процесу оцінювання персоналу незалежно від конкретної управлінської задачі.

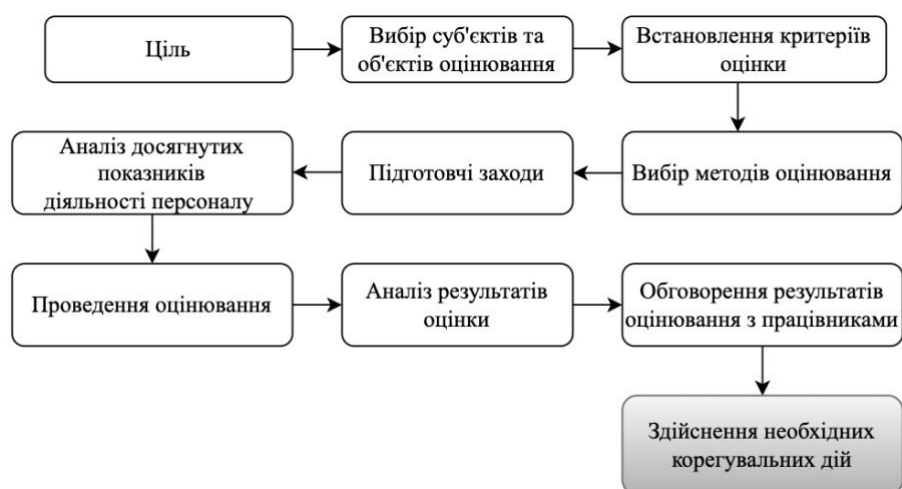


Рис.1.4 Алгоритм процесу оцінювання персоналу *

* Джерело : розроблено автором на основі [7, 23, 74]

З аналізу загального алгоритму проведення процесу оцінювання персоналу випливає, що додаткова увага приділяється вибору правильних та доречних стандартів оцінювання, бо саме вони впливають на практичну значущість для ухвалення ефективних управлінських рішень. Але важливо відзначити, що універсального переліку критеріїв для оцінювання не існує, бо він може залежати від багатьох чинників, таких як : залежно від цілей та завдання оцінювання персоналу, специфіки підприємства, соціально-психологічний клімат колективу та самої корпоративної культури.

Узагальнюючи викладене, можна аргументовано стверджувати, що процес оцінювання персоналу є невід'ємним елементом прийняття управлінських рішень. Головною метою проведення процедури оцінювання є підвищення ефективності діяльності роботи підприємства. Оцінювання сприяє створенню позитивного іміджу підприємства, підвищення виробничого потенціалу, поліпшення результатів праці. Оцінювання персоналу є частиною кадрового планування, навчання та розвитку персоналу, мотивації та матеріального заохочення. Ефективно організована система оцінювання персоналу дає змогу виявити необхідні компетенції працівників, які є основою для досягнення корпоративних цілей підприємства. Важливо зазначити, що оцінювання працівників складається з вагомих взаємопов'язаних елементів, а саме зміст оцінювання, методи збирання й обробки інформації, суб'єкт, об'єкт та процедура оцінювання. Кожен елемент прямо впливає на ефективність та корисність проведення процедури оцінювання, результати якої будуть використовуватися при прийнятті управлінських рішень та організаційних змін.

1.2.Управлінські технології та методичний інструментарій оцінювання персоналу

Практика незаперечно свідчить, що управлінські технології – це комплекс методів та прийомів, що використовуються для ефективного управління підприємством або організацією. Одним з важливих елементів управління є оцінювання роботи персоналу, що дозволяє виявляти потреби у розвитку, відповідальність та результативність працівників.

Цілком логічно, методичний інструментарій оцінювання персоналу має допомогти менеджерам та HR-фахівцям визначити рівень компетенцій, знань та навичок своїх працівників, виявити потреби в додатковому навчанні та розвитку, здійснити мотивацію працівників та розподіл завдань між ними.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що методи оцінювання на підприємстві можуть залежати від різних факторів в залежності від конкретних потреб та стратегій.

Таблиця 1.3

Фактори, які впливають на обрання методів оцінювання на підприємстві*

№	Фактор	Обґрунтування
1.	Мета оцінювання	Методи оцінювання персоналу можуть бути спрямовані на різні цілі, такі як визначення ефективності працівників, їх потенціалу для розвитку, виявлення недоліків та потреб у підвищенні кваліфікації
2.	Розмір підприємства	Методи оцінювання персоналу можуть бути різними для великих та малих підприємств. Наприклад, на великих підприємствах можуть використовуватися комплексні системи оцінювання, які включають багато критеріїв та інструментів, тоді як на малих підприємствах можуть бути використані більш прості та доступні методи
3.	Галузь діяльності	Методи оцінювання персоналу можуть залежати від специфіки галузі діяльності підприємства. Наприклад, у галузях, пов'язаних з технічними науками, можуть використовуватися тести на знання технічних питань, тоді як у галузях послуг можуть бути використані більшість репутації та оцінки клієнтів
4.	Фінансові можливості	Методи оцінювання персоналу можуть залежати від фінансових можливостей підприємства. Деякі методи можуть бути досить витратними, тому малі підприємства можуть обирати більш доступні варіанти

Продовження таблиці 1.3

5.	Культура організації	Методи оцінювання персоналу повинні відповідати культурі організації. Наприклад, в організаціях зі строгим ієрархічним управлінням можуть використовуватися більш формальні методи оцінювання, такі як 360-градусне оцінювання, тоді як в більш лояльних організаціях можуть використовуватися більш неформальні методи, наприклад, співбесіди з працівниками.
6.	Інноваційність організації	Методи оцінювання персоналу можуть залежати від ступеня інноваційності організації. У компаніях, які прагнуть до інновацій та розвитку, можуть бути використані більш творчі та нетрадиційні методи оцінювання, такі як асесмент-центри або графічні методи
7.	Технологічний рівень організації	Методи оцінювання персоналу можуть залежати від рівня технологій, які використовуються в організації. Наприклад, в організаціях, де використовуються високотехнологічні інструменти, можуть бути використані більш автоматизовані методи, такі як онлайн-тести або аналіз даних
8.	Стратегія організації	Методи оцінювання персоналу можуть залежати від стратегії організації. Наприклад, у компаніях, які мають стратегію залучення та розвитку талантів, можуть бути використані методи оцінювання, спрямовані на виявлення потенціалу працівників та їхнього можливого розвитку в компанії

*Джерело : складено автором на основі [57, 67, 70]

В сучасному менеджменті використовується низка різних методів оцінювання працівників, окремі з них наведені таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінювання персоналу*

Класифікаційна ознака	Групи методів оцінювання персоналу
Суб'єкт оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> Самооцінка (Self-assessment): працівник оцінює свою власну роботу; Оцінка керівником (Supervisor assessment): керівник оцінює роботу свого підлеглого; Оцінка колег (Peer assessment): колеги оцінюють роботу іншого колеги; Оцінка клієнтів (Customer assessment): клієнти оцінюють якість обслуговування або продукту.
Об'єкт оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> Методи оцінювання керівників; Методи оцінювання фахівців та технічних службовців; Методи оцінювання робітників.
Предмет оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> Методи оцінювання компетенцій : виявлення рівня знань та навичок працівника, які впливають на його ефективність; Методи оцінювання результатів праці : виявлення рівня виконання поставлених цілей; Методи оцінювання поведінки; Методи оцінювання трудової діяльності.

Продовження таблиці 1.4

Етап оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> • Методи збирання інформації про працівників – інформація з вивчення документації та опитування; • Методи виміру показників оцінювання – система прийомів для формалізації отриманих даних; • Методи оброблення інформації про працівників – обробка інформації для доступності сприймання та використання.
Процедура оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> • Кількісні (Quantitative) методи оцінювання: використання числових даних (наприклад, показників продуктивності або кількості помилок); • Якісні (Qualitative) методи оцінювання: використання якісних даних (наприклад, опису поведінки працівника або якості його взаємодії з клієнтами); • Суміш (Mixed) методів оцінювання: комбінація кількісних та якісних методів оцінювання для отримання більш повного та об'єктивного розуміння роботи працівника.
Засоби подання інформації	<ul style="list-style-type: none"> • Описові (вербальні, словесні) методи; • Формалізовані (кількісні, графічні) методи; • Комбіновані методи.

*Джерело : складено автором на основі [18, 80, 22, 76, 60]

На практиці в сучасних підприємствах використовуються різноманітні методи оцінювання залежно від процедури, які поділяються на три групи :

1. Описові методи оцінювання персоналу - це методи, які використовуються для оцінки роботи працівників на підприємстві з метою виявлення їхніх сильних і слабких сторін. Описові методи зазвичай засновані на описі роботи, яку виконує працівник, а також на його/її характеристиках, поведінці і здібностях.
2. Кількісні методи оцінювання персоналу базуються на числових показниках та метриках, що дозволяють точно оцінити результати роботи працівника. Оцінка може бути здійснена за допомогою різних показників, включаючи кількість виробів, продуктивність, терміновість виконання завдань, якість роботи та інші.
3. Комбіновані методи оцінювання персоналу поєднують в собі різні підходи, які допомагають отримати максимально повний та об'єктивний опис ефективності працівника.

Важливо виділити недоліки використання кожної групи методів. Описова характеристика рівня розвитку компетенцій працівника досить

важко порівняти з іншими працівника, що досить ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Щодо кількісних методів, то вони викликають неоднозначність сприйняття оцінок працівниками, суб'єктивність під час виставлення балів. Використання комбінованих методів є більш ресурсномістким процесом порівняно з двома попередніми.

Таблиця 1.5

Методи оцінювання персоналу залежно від процедури *

Група методів	Методи оцінювання
Описові методи	<ul style="list-style-type: none"> • Самооцінювання • Співбесіда, опитування • Анкетування • Письмові та усні характеристики • Групова дискусія • Моделювання виробничих та критичних ситуацій • Метод журналу подій • Метод об'єктивного опису
Кількісні методи	<ul style="list-style-type: none"> • Ранжування • Парні порівняння • Балове оцінювання • Метод графічного профілю працівника
Комбіновані методи	<ul style="list-style-type: none"> • Ділова гра • Комплексне оцінювання • Метод поведінкових рейтингових шкал • Експертне оцінювання

* Джерело : складено автором на основі [81, 50, 64, 61]

Доречно проаналізувати декілька методів оцінювання персоналу через визначення переваг та недоліків, які надають якісну інформацію щодо трудової діяльності конкретного працівника. Аналіз наведений в Додатку Г.

Слід також акцентувати увагу на тому, що управлінський інструментарій оцінювання персоналу включає в себе різноманітні програмні та апаратні засоби, що дозволяють автоматизувати процес оцінювання та зберігати інформацію про працівників. До таких інструментів можна віднести системи електронного документообігу, спеціалізовані програмні засоби для оцінювання та відслідковування процесу навчання, HR-портали та інші.

Наукою доведено та практикою підтверджено, що оцінювання потенціалу оцінює здатності працівника до виконання певної роботи в

майбутньому. Цей метод оцінювання орієнтований на те, що працівники можуть мати різний потенціал для розвитку і успішності в організації. В результаті оцінювання потенціалу можна виявити, які працівники мають найбільший потенціал для зростання в організації та на яких позиціях вони можуть працювати більш ефективно. Оцінювання результатів оцінює відповідність працівника вимогам конкретної посади і роботи, яку він виконує. Цей метод оцінювання базується на оцінці фактичної роботи працівника та її результатів, що були досягнуті протягом певного періоду. Оцінювання результатів може відображати наскільки успішно працівник виконував свої обов'язки, його внесок у розвиток організації, рівень його компетенцій тощо.

Усе викладене дає підставу для висновку, відмінність між оцінюванням потенціалу та результатів полягає у тому, що оцінювання потенціалу орієнтоване на майбутнє, тоді як оцінювання результатів орієнтоване на минуле та теперішнє.

Серед сучасних методів оцінювання персоналу виділяють :

- Технологія Assessment Center;
- MBO – оцінювання за поставленими цілями;
- Оцінювання за компетенціями;
- BSC – оцінювання за системою збалансованих показників;
- 360-градусне оцінювання;
- Комплексне оцінювання.

Аналіз переваг та недоліків сучасних методів оцінювання наведені в Додатку Д.

Окремим сучасним шляхом проведення оцінювання є комплексне оцінювання персоналу - це процес, за допомогою якого оцінюються різні аспекти роботи працівника в компанії. Це може включати оцінку професійних навичок, ефективності в роботі, комунікативних здібностей, лідерських якостей та інших важливих аспектів, які впливають на роботу та результативність працівника. Воно є регулярним, та здійснюються з певною

періодичністю – раз або 2 рази на рік. Комплексне оцінювання персоналу може відбуватися у формі різних методів та інструментів, таких як оцінка професійних компетенцій, тестування, аналіз результатів роботи, спостереження та інтерв'ю. Оцінювання персоналу може бути використано для багатьох цілей, таких як здійснення рішень щодо звільнення або просування працівника, розробки плану кар'єрного розвитку, встановлення зарплати та інших форм стимулювання працівника. Крім того, воно може бути важливим інструментом для забезпечення якості та ефективності роботи працівників, підвищення їхньої мотивації та залучення їх до більш активної участі в житті компанії [45]. Акцентуємо увагу, що перевагами комплексного оцінювання персоналу є :

- Оцінювання працівників проводиться за допомогою різних методів, таких як оцінка результативності, 360-градусна зворотна зв'язок, тестування та інші, що дозволяє отримати більш повну картину про роботу працівників;
- Допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівників, що може бути корисно для розробки індивідуальних планів навчання та розвитку;
- Забезпечує можливість порівняти роботу працівників між собою та визначити, хто потребує додаткової підтримки або заохочення;
- Може стимулювати конкуренцію між працівниками та підвищувати їх мотивацію до покращення своєї роботи.

Недоліки комплексного оцінювання персоналу визначаються так:

- Може бути дуже часо- та ресурсозатратним процесом;
- Не завжди об'єктивний, оскільки оцінка може бути вплинута особистими відносинами між працівниками та керівниками.

В наш час з'явилися нові глобальні тренди в підвищенні ефективності оцінки персоналу, що базуються на використанні технологій штучного інтелекту.

Завдяки платформі EmployeeXM, керівникам з управління персоналу дозволяється керувати досвідом працівників на кожному етапі, відслідковувати показники залученості працівників до роботи та своєчасно реагувати на їх зниження, що сприяє підвищенню ефективності роботи.

Humanyze – це компанія, яка розробила Organizational Health Platform – платформу для аналізу робочого дня співробітників з дотриманням конфіденційності. Ця платформа надає користувачам можливість отримати оцінку загальної ефективності організації, а також детальний аналіз показників за категоріями залученості, продуктивності і адаптованості працівників. Використання Organizational Health Platform дозволяє HR-менеджерам оцінювати ефективність діяльності працівників в гібридному режимі роботи, що допомагає оптимізувати співпрацю віддалених команд, покращувати процеси та забезпечувати успіх команд та підвищувати загальну ефективність бізнесу [26].

Сучасний менеджмент персоналу все більш часто користується штучним інтелектом від компанії Yva.ai, який допомагає оцінювати ефективність співробітників за допомогою розумних опитувань. Співробітники та керівники мають змогу оцінити один одного за п'ятибальною шкалою, а узагальнені оцінки аналізуються менеджерами на платформі для визначення відповідності співробітника очікуванням на його посаді. Крім того, Yva.ai має можливість аналізувати не тільки результативність співробітників, але і їхній емоційний стан. Використовуючи аналіз мови та тону повідомлень в електронній пошті та інших комунікаційних каналах, платформа може виявити підвищений рівень стресу, негативних емоцій та інших факторів, які можуть впливати на роботу співробітника.

Такі функції є особливо корисними в умовах роботи з віддаленими командами, де важко контролювати емоційний стан співробітників. Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє зробити оцінку

ефективності роботи більш об'єктивною та враховувати різні фактори, що впливають на успішність команди та організації в цілому [31].

Згідно з дослідженням НСІ (Human Capital Index), у 72% компаній, індивідуальні результати діяльності оцінюються лише раз на рік. Така традиційна система оцінки досягнень зосереджена на минулому, і не враховує поточної та майбутньої ефективності співробітника. Це зменшує значимість оцінок та зворотного зв'язку для співробітників, що у свою чергу не дозволяє коригувати їх поведінку в процесі виконання робочих завдань. Тому в управлінні ефективністю персоналу більшість компаній переходить на безперервний процес постановки цілей, оцінювання та зворотного зв'язку [27].

Узагальнюючи викладене, можна аргументовано стверджувати, що сьогодні компанії мають можливість використовувати сучасні методи оцінки персоналу, що дозволяють їм ефективно вдосконалювати свій кадровий потенціал. Ці методи мають різну широту, методологічну базу і використовують комп'ютерні технології для проведення оцінки. Компанії поступово інтегрують інструменти оцінювання та дані, що забезпечує послідовність і обґрунтованість прийнятих кадрових рішень на всіх етапах життєвого циклу співробітника в компанії.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ
ЦЗФ «ПАВЛОГРАДСЬКА» ПРАТ «ДТЕК ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та аналіз кадрового забезпечення підприємства

ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» є одним з найбільших вуглезбагачувальних підприємств в Україні, яке знаходиться у Дніпропетровській області Павлоградський район, село Вербки, вулиця Шахтарська, будинок 8. Датою заснування підприємства вважається 28.12.2005 року.

ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» входить в приватну вертикально інтегровану енергетичну компанію ДТЕК. ДТЕК створена в 2005 році для управління енергетичним бізнесом групи СКМ Ріната Леонідовича Ахметова, який є кінцевим бенефіціарним власником. На підприємствах компанії працюють 73 тис. осіб. Материнська компанія Групи «ДТЕК» Зареєстрована в Нідерландах.

Підприємства ДТЕК формують ефективний виробничий ланцюжок: від видобутку і збагачення вугілля до генерації та продажу електроенергії. Компанія займає лідируючі позиції на українському ринку вугілля і теплової генерації, а також реалізує ряд перспективних проектів в галузі альтернативної енергетики [29].

Сумарний видобуток вугілля за 2022 рік склав 18,9 млн тонн.

Керівником організації є Федоров Андрій Володимирович.

На ЦЗФ «Павлоградська» збагачується енергетичне вугілля Г, ДГ, і випускається вугільний концентрат для теплоенергетики, а також сортове паливо для комунально-побутових потреб. Застосовується повний цикл збагачення: важкосередовищна та вінтова сепарації.

Вугілля до збагачувальної фабрики потрапляє з ДВАТ «Шахта «Степова», ДВАТ «Шахта «Павлоградська», ДВАТ «Шахта «Тернівська», ДВАТ «Шахта ім. Героїв Космосу», ДВАТ «Шахта «Західно-Донбаська», «Шахта «Благодатна».

Проектна потужність фабрики складає 7 млн. тонн на рік.

Основні споживачі концентрату: Бурштинська ТЕС, Ладижинська ТЕС, Придніпровська ТЕС, «Центренерго».

Організаційна структура ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» є досить розгалуженою та багаторівневою. Вона є лінійно-функціональною, така структура є найбільш поширеною в даний час. Організаційна структура ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» має наступну організаційну структуру (див. Додаток Е).

Організаційна структура ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» включає такі структурні підрозділи: виробнича служба, технічна служба, служба охорони праці, служба технічного контролю, відділ з економіки та фінансів, відділ з управління персоналом. Керівництво підприємства в особі голови – директора, заступника директора з виробництва, головного інженера прагне до ділової досконалості свого підприємства і розуміє, що для забезпечення ефективної діяльності в умовах ринкової економіки необхідна чітка система управління підприємством. Директору підпорядковуються головний фахівець з операційних покращень, менеджер з комунікацій, заступник директора з виробництва, головний інженер, начальник дільниці контролю якості.

Загалом на підприємстві на 26 грудня 2022 року фактично працює 476 осіб.

- Виробнича служба включає в себе 254 осіб, керівником є заступник директора з виробництва.
- Технічна служба складається з 133 особи, керівником є головний інженер.

- Служба технічного контролю складається з 68 осіб, керівником є начальник дільниці контролю якості.
- Служба бізнес-партнерів складається з 21 особи.

Під час аналізу системи збуту ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» було виявлено специфічні особливості організації процесів збутової діяльності: постійні коливання кон'юнктури ринку вугільної продукції; економічна чутливість до нестабільності попиту на вугілля (профіцит або дефіцит), вплив чинника сезонності на формування матеріального потоку вугільної продукції; нерівномірний розвиток процесів споживання та видобутку вугілля. Заборгованість за реалізовану вугільну продукцію.

ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» використовує прямий канал збуту, який полягає в домовленості вугледобувних підприємств з енергогенеруючими компаніями на основі укладання контрактів на поставку вугільної продукції. В якій ЦЗФ є прямим посередником для збагачення вугілля. Від вугледобувного підприємства до ТЕС відбувається рух матеріального потоку у вигляді поставки вугільної продукції, а від ТЕС до вугільного підприємства – рух фінансового потоку у вигляді сплати за відвантажене вугілля.



Рис.2.1 Механізм реалізації збутової системи
ТОВ "ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ"

*Джерело : розроблено автором

Стратегія конкурентного розвитку ДТЕК до 2030 року буде базуватися на принципах ESG (Environmental, Social, Governance) з фокусом на ціннісні орієнтири бізнесу та відповідь на актуальні вимоги суспільства. Цей підхід буде підтримуватися шляхом впровадження роботизації у виробництві, інновацій у всьому ланцюжку створення вартості, широкого застосування сучасних цифрових технологій та рішень на базі штучного інтелекту (AI). [30].

ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» є одним з елементів компанії ДТЕК. Підприємство є філією, тому вся фінансова звітність складається в головному офісі по місту Павлоград у загальній системі. Тому доцільно проаналізувати фінансово-економічні показники ПАТ "ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ".

ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» є підприємством, яке займається видобутком та продажем вугілля. Основним джерелом доходів підприємства є продаж вугілля, а також можливі додаткові джерела доходів, такі як:

- Продаж вугілля на внутрішньому ринку: підприємство може продавати свій вугілля на внутрішньому ринку України, отримуючи дохід від продажу.
- Експорт вугілля: підприємство може експортувати вугілля за межі країни та отримувати валютний дохід від продажу.
- Компенсації та субсидії: підприємство може отримувати компенсації від держави за витрати на державні програми та субсидії на підтримку діяльності.
- Інші доходи: підприємство може отримувати додаткові доходи від інших джерел, таких як здача в оренду майна, інвестиційні доходи та інші.

Проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» за період 2019-2021 рр. (Табл 2.1). Дані за 2022 рік відсутні, під час військового стану дана інформація не розповсюджується.

Даний аналіз дає змогу оцінити загальний поточний стан підприємства та фінансові можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники фінансово - господарської діяльності
ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» за період 2019 – 2021 рр., тис.грн.

Вид доходів	Роки			Відхилення			
				абсолютне, +,-		відносне, %	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019	2021/2020	2021/2019
Чистий дохід від реалізації продукції	30906851	16379270	23901963	7522693	-7004888	45,93	-22,66
Собівартість реалізованої продукції	18529925	13584267	13882861	298594	-4647064	2,20	-25,08
Валовий прибуток	12376926	2 795 003	10019102	7 224 099	-2 357 824	258,46	-19,05
Фінансовий результат від операційної діяльності	8858063	7 863 455	6 713 940	-1 149 515	-2 144 123	-14,62	-24,21
Чистий прибуток (збиток)	6066763	7 915 406	6 273 410	-1 641 996	206 647	-20,74	3,41

*Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

З наведених даних бачимо, що дохід від реалізації продукції у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився на 7522693 тис. грн, що на 45,93% ніж у попередньому році. Дохід від реалізації у 2021 році зменшився порівняно з 2019 роком на 7004888 тис. грн, що на 22,66% менше, ніж у 2019 році.

У 2021 році відбулось підвищення собівартості продукції на 298594 тис. грн, що становить 2,20% в порівнянні з 2020 роком, це пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва. Порівняно з 2019 роком навпаки відбулося зменшення собівартості реалізованої продукції у 2021 році на 4647064 тис. грн, що на 25,08% менше. Динаміку зміни основних економічних показників відобразимо на рис. 2.2.

Протягом аналізованого періоду часу підприємство має негативний результат діяльності, тобто спостерігається тенденція до зниження, у 2021

році чистий прибуток зменшився порівняно з 2020 роком на 1 641 996 тис. грн, тобто на 20,74%, а чистий фінансовий результат зменшився на 1 149 515 тис.грн, тобто на 14,62%.

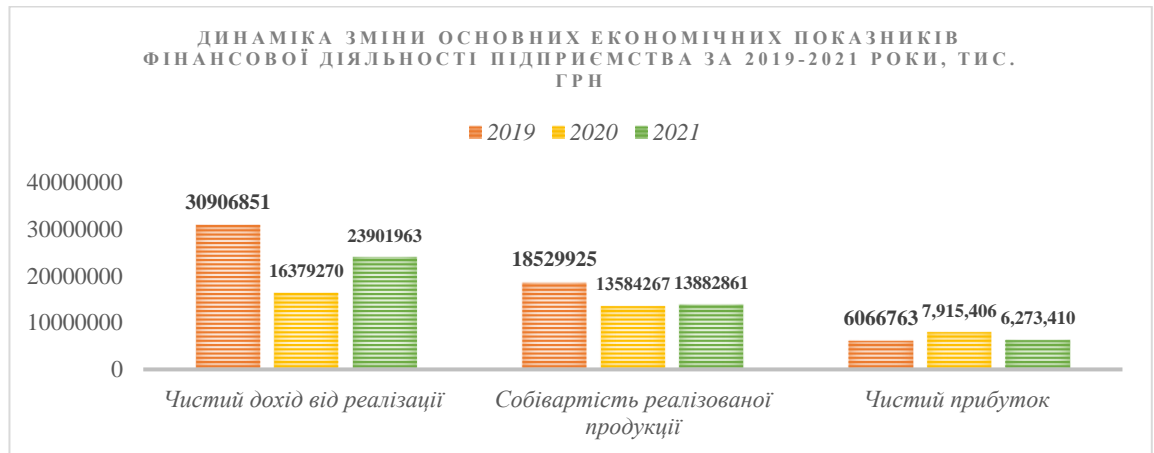


Рис.2.2 Динаміка зміни основних економічних показників фінансової діяльності підприємства

ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Оцінку інтенсивності та ефективності діяльності підприємства необхідно проводити не лише за показниками прибутку, але й за показниками рентабельності. Показники рентабельності повніше, аніж прибуток, характеризують кінцеві результати роботи підприємства, оскільки їх величина показує співвідношення прибутку з наявними або використаними ресурсами. Розрахуємо основні показники рентабельності ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» та узагальнимо дані розрахунків у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ»
за 2019-2021 рр, % *

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Валова рентабельність продаж	40%	17%	42%	25%	2%
Операційна рентабельність продаж	29%	9%	28%	19%	-1%
Чиста рентабельність продаж	20%	37%	26%	-11%	6%

Продовження таблиці 2.2

Рентабельність продукції (послуг) за валовим прибутком	67%	21%	72%	51%	5%
Рентабельність власного капіталу	39%	25%	45%	20%	6%

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Аналізуючи діяльність ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» за 2019-2021 рр. спостерігається збільшення загальної рентабельності. Але треба відмітити, що показник валової рентабельності продаж знизився, у 2020 р. він становив 21%, що на 51% менше, ніж у 2021 році, це пов'язано з тим, що була проведена неефективна політика ціноутворення та наслідки поширення коронавірусу у 2020 році.

У результаті зростання у 2021 р. фінансових результатів від операційної діяльності та чистого доходу від реалізації продукції - операційна рентабельність продаж зросла порівняно з 2020 роком, у 2020 р. вона становила 9% це на 19% менше ніж у 2021 р.

За аналізуємий період, збільшився показник рентабельності продукції (послуг) на 51% та склав у 2021 році 72%, це пов'язано з ефективною політикою ціноутворення.

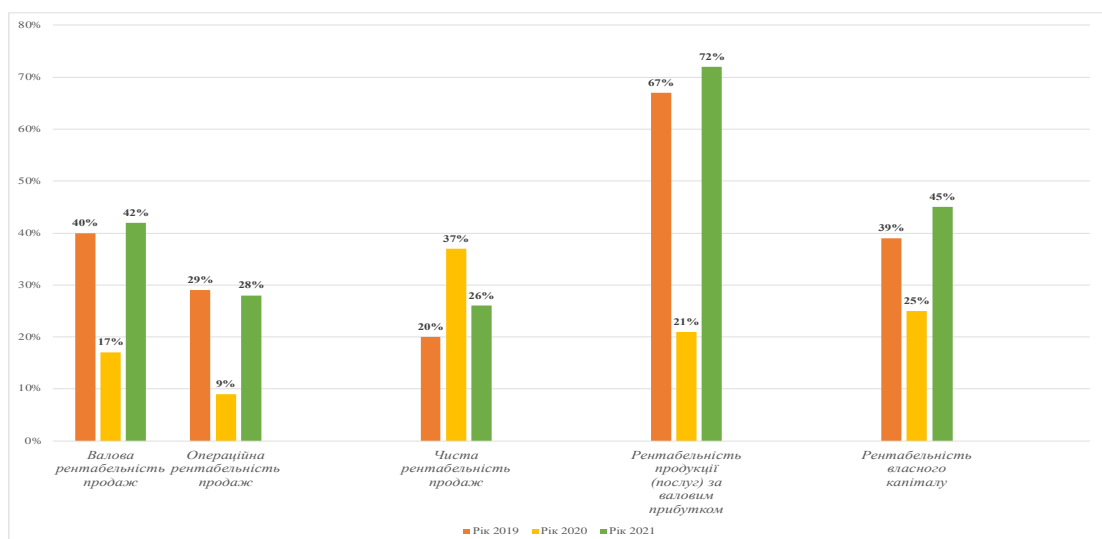


Рис.2.3 Динаміка показників рентабельності ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» за 2019-2021 рр, %

Аналіз ліквідності балансу підприємства дозволяє виявити важливі аспекти і слабкі позиції в діяльності підприємства та показує, за якими напрямками потрібно проводити таку роботу, аби домогтись поліпшення фінансового стану підприємства.

Для аналізу ліквідності підприємства розрахуємо показники ліквідності ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Показники ліквідності
ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» за 2019-2021 рр. *

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Коефіцієнт покриття	1,25	0,8	2	1,2	0,75
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7	0,64	0,9	0,26	0,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,5	1,7	1,83	0,13	-0,67

* Джерело : розраховано автором на основі звітності підприємства

Для більш детального аналізу відобразимо схематично динаміку коефіцієнтів ліквідності (рис.2.4).

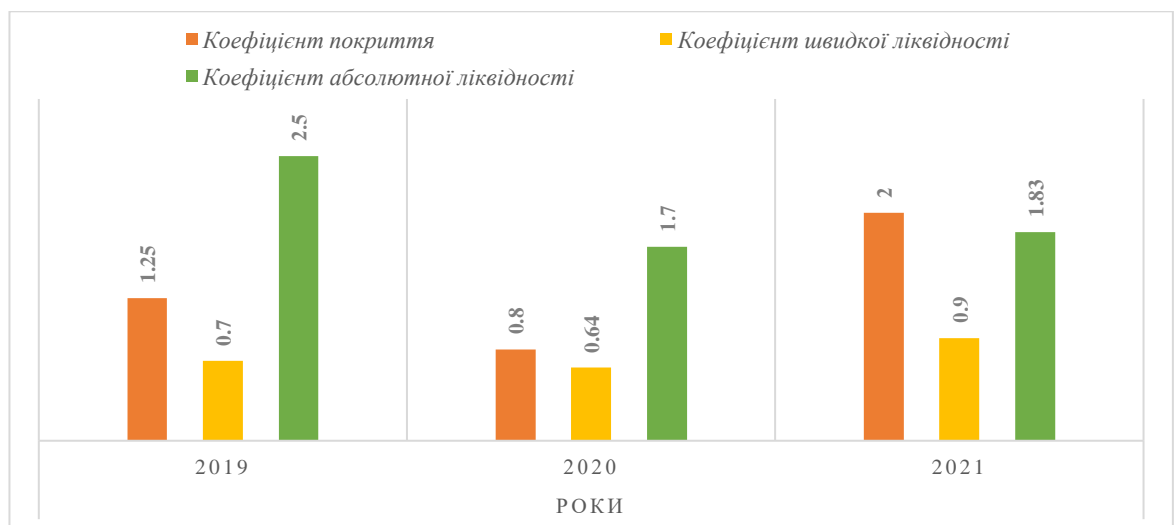


Рис.2.4 Динаміка коефіцієнтів ліквідності
ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» за 2019-2021 рр.

Можна зробити висновок, що наведені показники ліквідності зростають протягом аналізованого періоду. Коефіцієнт покриття на кінець 2021 року становить 2, що на 1,2 більш ніж у попередній період. Але він не належить рекомендованим нормам. Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2021 рік становить 0,9, що на 0,26 більше ніж у 2020 році. Коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 1,83 у 2021 році, що на 0,13 ніж у попередньому році, але на 0,67 менше, ніж у 2019 році. Варто зазначити, що зростання ліквідності підприємства свідчить про покращення ситуації із забезпеченістю оборотними засобами.

Стійкість фінансового стану підприємства залежить від структури активів та джерел капіталу, а також від рівноваги активів і пасивів підприємства за функціональною ознакою.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості
ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» за 2019-2021 рр *

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії)	1,60	2,77	2,69	-0,08	1,09
Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	0,57	0,79	0,66	-0,13	0,09
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	1,32	1,58	1,7	0,12	0,38

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Коефіцієнт фінансової стійкості(платоспроможності або автономії) в динаміці коливається в межах 1,60-2,69. У 2021 році він зменшився на 0,08 порівняно з попереднім роком. Можна зробити висновок, що більшість активів підприємства фінансуються за рахунок власних ресурсів. У 2021 році коефіцієнт структури капіталу (фінансування) є 0,66, зо на 0,13 менше ніж в

попередньому. Це означає, що більше двох третин капіталу підприємства є власним капіталом, тоді як менше третини - залученим капіталом. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами у 2021 році становить 1,7, що на 0,12 більше ніж у 2020 році. Це вказує на фінансову стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування компанії.

Фінансовий аспект ділової діяльності підприємства проявляється передусім у швидкості обігу його фондів. Дослідження ділової активності включає аналіз рівнів та динаміки різних коефіцієнтів оборотності.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності
ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» за 2019-2021 рр *

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Коефіцієнт оборотності активів, об.	7,1	4,2	6,5	2,3	-0,6
Період обороту активів, дн.	50,7	85,7	55,38	-30,32	4,68
Коефіцієнт оборотності запасів, об	15,01	8,3	10,8	2,5	-4,21
Період одного обороту запасів, дн.	23,8	43,37	33,3	-10,07	9,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	2,47	5,37	4,03	-1,34	1,56
Період погашення дебіторської заборгованості, дн.	145,7	67	89,03	22,03	-56,67
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	3,67	4,09	4,1	0,01	0,43
Період погашення кредиторської заборгованості, дн.	98,09	88,01	87,08	-0,93	-11,01

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Ділова активність ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» за 2019-2021 рр дещо зросла, що свідчить про зростання коефіцієнтів оборотності.



Рис.2.5 Динаміка показників ділової активності ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» за 2019-2021 рр.

Коефіцієнт оборотності активів у 2021 році значно збільшився на 2,3 порівняно з попереднім роком. Отже простежується позитивна тенденція до збільшення даного коефіцієнту. Показник означає ефективність доходу, що створюється за допомогою кожної вкладеної гривні у підприємство. Коефіцієнт оборотності запасів у 2021 році становить 10,8 та збільшився на 2,5 порівняно з 2020 роком, це означає, що за рік запаси повністю обертаються практично 10 разів, що є позитивним моментом у діяльності підприємства. Висока оборотність свідчить про ефективність стратегії формування виробничих запасів та запасів готової продукції. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2021 році становить 4,03, який зменшився на 1,34 порівняно з минулим роком. Це говорить про неефективну політику управління відносинами з постачальниками. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2021 році склав 4,1, що на 0,01 більше ніж в 2020 році.

Отже проаналізував фінансово-економічну діяльність ПАТ «ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ» за 2019-2021 рр. можна констатувати, що підприємство, стабільно розвивається та ефективно здійснює свою фінансово-економічну діяльність.

Персонал підприємства складається зі спеціалістів, які пройшли необхідну професійну підготовку та набули практичного досвіду роботи.

За даними підприємства ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» середня чисельність персоналу за 2022 рік була 438 осіб. У 2022 році середня чисельність персоналу збільшилась на 5% порівняно з минулим роком.



Рис.2.6 Динаміка прийому, звільнення та середня чисельність працівників за 2018-2022 роки *

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

У структурі персоналу за посадою відбувається переважання робочого персоналу, ніж управлінського (рис.2.6.). Це є наслідком специфічної діяльності організації, яка потребує великої кількості робочої сили. Важливо відзначити, що суттєво зросла кількість спеціалістів, що є наслідком впровадження та підтримки підвищення кваліфікації своїх робітників. Щодо управлінського персоналу, можна побачити, що тенденції до збільшення керівництва не спостерігається, а навпаки йде процес скорочення керівної ланки підприємства.



Рис.2.7 Структура персоналу за посадою, осіб*

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Проаналізувавши структуру підприємства за статтю за 2018-2022 роки, можна зробити висновок, що переважає жіноча частина працюючих. Не дивлячись на сферу переробки вугілля. Це причина того, що вони виконують технологічну частину роботи підприємства, а чоловіки - енерго-механічну. Але цей факт підтверджує принцип організації щодо забезпечення гендерної рівності. Частина жінок складає приблизно 59% від усієї кількості персоналу. Решта 41% припадає на чоловічу частину працюючих (рис. 2.8)



Рис.2.8 Структура персоналу за статтю за 2018-2022 рік *

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про підприємство. Якщо проаналізувати ці дані, то можна отримати інформацію та скільки структура збалансована та відповідає віковій структурі країни. Більша частина персоналу має вік від 30 до 50 років. Це відповідає тому, що це є працездатним населенням. Але спостерігається тенденція до старіння персоналу. Частка людей старших за 50 років у 2019 та 2020 році складає 19% та 23% відповідно. Також спостерігається збільшення кількості працюючих, які наближаються до пенсійного віку, Тому зараз підприємство активно займається залученням більш молодих кадрів до 30 років. Вікова структура ЦЗФ «Павлоградська» представлена в таблиці 2.6. та рис. 2.9.

Таблиця 2.6

Вікова структура персоналу ЦЗФ «Павлоградська» *

Показники	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність персоналу	406	424	18	104%
Постійні робітники	406	424	18	104%
Тимчасові робітники	0	0	0	100%
Чисельність працівників на умовах повної зайнятості	403	421	18	104%
Чисельність працівників на умовах неповної зайнятості	3	3	0	100%
Чисельність працівників до 30 років	66	66	0	100%
Чисельність працівників від 30 до 50 років	262	260	-2	99%
Чисельність працівників старші за 50 років	78	98	20	126%
Чисельність працюючих, які вийдуть на пенсію через 5 років	5	38	33	760%
Чисельність працюючих, які вийдуть на пенсію через 10 років	12	84	72	700%

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства



Рис.2.9 Динаміка вікової структури ЦЗФ «Павлоградська» 2019-2020 рік *

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Наступним етапом аналізу є виявлення рівня освіти працівників (рис. 2.10). Характерним для цього підприємства є те, що більша частина працюючих не мають вищої освіти. Це пояснюється тим, що велику частину працюючих задіяні саме як робітники на виробництві. Тому вони мають неповну вищу або професійну освіту, яку здобувають у місцевих технічних коледжах та ліцеях. Але підприємство завжди проводить курси та тренінги для підвищення кваліфікації, що підтверджує зацікавленість топ-менеджменту у розвитку свого персоналу. Вищу освіту має весь управлінський апарат, це є вимогою до усіх служб на виробництві. Але з 2021 року до 2022 спостерігається тенденція збільшення персоналу з вищим рівнем освіти. Це є наслідком підтримки всієї компанії та надання можливостей для розвитку підприємства.

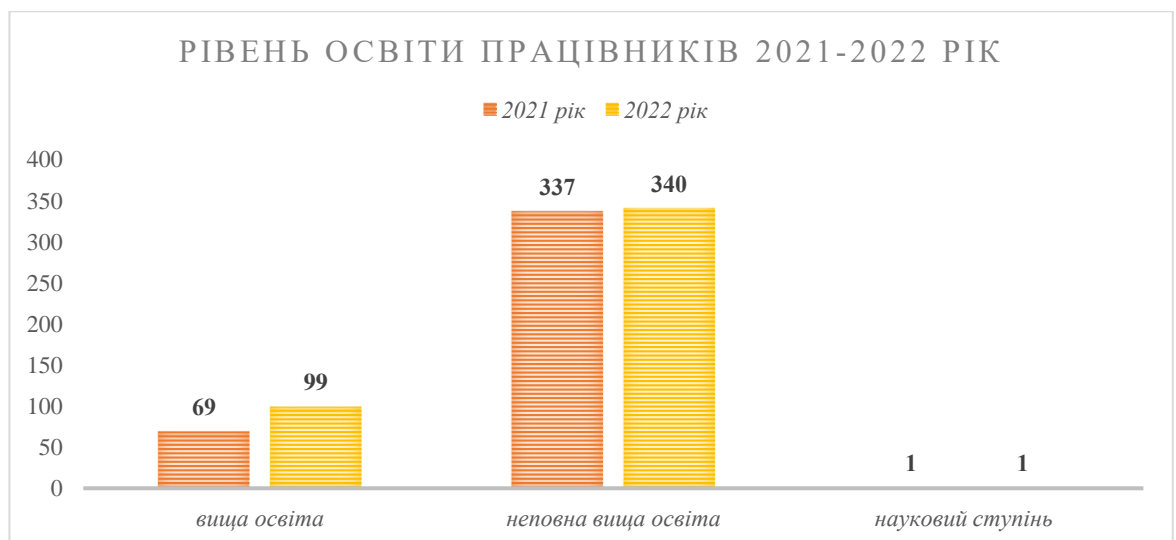


Рис. 2.10 Рівень освіти працівників у 2021-2022 році *

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Проаналізувавши структуру персоналу за стажем роботи, можна зробити висновок, що більшу частину персоналу складають люди зі стажем роботи більше 5 років. Також помітна тенденція до збільшення працівників зі стажем роботи до 5 років. Це наслідок залучення молодих фахівців та активне розміщення вакансій в спеціальних інтернет-ресурсах. Структура персоналу за стажем роботи наведена на рисунку 2.11.



Рис. 2.11 Структура персоналу за стажем роботи за 2021-2022 роки *

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що підприємство має негативну тенденцію до розвитку за рахунок погіршення економічної ситуації в країні під час карантину 2020 року. Система управління персоналом «ЦЗФ Павлоградська» ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» розвинута на достатньо високому рівні та відповідає всім загальним принципам та вимогам, що створює умови для ефективної роботи усього підприємства. Загальна чисельність підприємства становить близько 500 осіб, більшість задіяна на виробничій службі підприємства. Було виявлено, що підприємство має тенденцію до старіння персоналу.

2.2. Аналіз практики оцінювання потенціалу та результатів праці персоналу на підприємстві

Підкреслимо, що основою управління персоналом ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» є система управління ефективністю, в рамках якої реалізується «тривимірна» модель оцінювання, що дозволяє виміряти результативність, компетентність та потенціал людини.

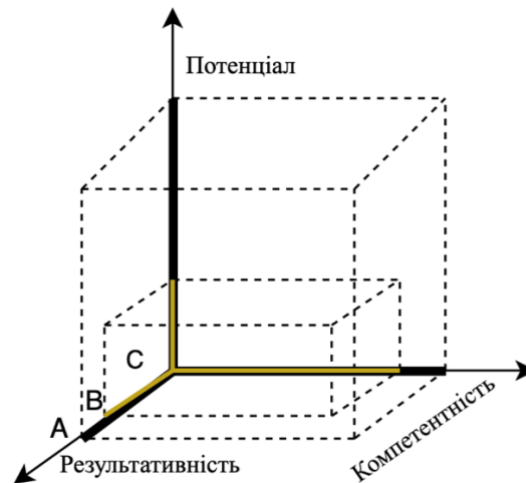


Рис. 2.12 «Тривимірна» модель оцінювання персоналу*

*Джерело : розроблено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Засновник наукового менеджменту Пітер Друкер стверджував: «Управляти можна лише тим, що можна виміряти». Тому в ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» оцінювання – один із найважливіших процесів, обов'язкова складова всіх етапів управління персоналом підбір/призначення; постановка цілей/оцінювання; винагорода; розвиток персоналу; оцінювання ефективності діяльності.

Основний вид оцінки ДТЕК — щорічна оцінка діяльності, що проводиться на початку календарного року (після отримання даних про результати діяльності компанії за попередній рік), що дозволяє провести розрахунок рівня виконання ключових показників ефективності (КПЕ), встановлених для співробітників у звітному періоді. При цьому використовуються такі технології, як інтерв'ю, інтерв'ю оцінки, визначення КПЕ, аналіз нормального розподілу та аналіз компетентностей. ЩОД є видом комплексного оцінювання персоналу. Важливо зауважити, що ЩОД діяльності ДТЕК за компетентностями здійснюється для фахівців та керівників. Для робітничих спеціальностей ЩОД здійснюється за результатами місячних коефіцієнтів трудового внеску. Щорічне оцінювання засноване на єдиних для всіх підрозділів компанії принципах та правилах:

- прозорість та доступність принципів та етапів процедури періодичного оцінювання;
- збалансованість показників оцінювання;
- конфіденційність результатів індивідуальної оцінки;
- узгодженість системи оцінювання співпадає з іншими управлінськими практиками підприємства.

При ознайомленні з моделлю компетентностей компанії ДТЕК було виявлено, що компетентність – характеристика особистості, яка необхідна для успішного виконання роботи, яка може бути виміряна через поведінку, що спостерігається. Модель компетентностей описує портрет успішного співробітника, а саме модель поведінки, що він повинен робити, щоб найкращим чином виконувати наявні задачі та бути успішним в компанії ДТЕК.

Таблиця 2.7

Схема шкали розвитку компетентностей

Рівні	Поведінкові прояви
3 Рівень майстерності	«ЧУДОВО» Співробітник демонструє поведінку вище своєї позиції Чудовий рівень прояву компетентностей
2,5	«ВІДМІННО» Співробітник перевершує очікування на своєму рівні Відмінний рівень прояву компетентностей
2 Рівень досвіду	«ЦІЛЬОВИЙ РІВЕНЬ» Ефективний співробітник Співробітник повністю відповідає очікуванням на своєму рівні Цільовий рівень прояву компетентностей
1,5	«ПОТРЕБУЄ ПОЛІПШЕНЬ» Співробітник більшою мірою відповідає очікуванням на своєму рівні Має одиничні зони розвитку. Для досягнення цільового рівня прояву компетентностей потребує незначних покращень
1 Рівень розвитку	«ЗАДОВІЛЬНО» Співробітник в задовільній формі відповідає очікуванням на своєму рівні Має істотні зони розвитку. Для досягнення цільового рівня прояву компетентностей потребує значних покращень
0,5	«НЕДОСТАТНЬО» Співробітник більшою мірою не відповідає очікуванням на своєму рівні Має критичні зони розвитку

Продовження таблиці 2.7

0 Рівень некомпетентності	«ПОГАНО» Неефективний співробітник Співробітник не відповідає очікуванням на своїй позиції Співробітник не проявляє компетентностей та/або не вважає це за потрібним
--	--

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Під час аналізу моделі компетентностей компанії ДТЕК було виявлено, що після 2018 року компанія виявила для себе 5 базових компетентностей та 2 унікальних, які згодом оцінюються при проведенні ЩОД. Моделі компетентностей (набір буллітів) для робітників та керівників відрізняються. Опис базових компетентностей наведений нижче.

Таблиця 2.8

Базові компетентності

Компетентність	Набір буллітів для фахівців	Набір буллітів для керівників
Командна робота	1. Допомога колегам 2. Побудова крос-функціональних зв'язків 3. Пріоритет командних цілей	
	4. Узгодженість дій	4. Наставництво 5. Організація дискусій
Орієнтація на результат	1. Досягнення цілей 2. Відповідальність 3. Наполегливість 4. Гнучкість	
		5. Рішучість
Системне мислення	1. Сбір даних 2. Уважність до деталей	
	3. Коректність висновків 4. Структурування інформації	3. Аналіз ситуації 4. Управління ризиками 5. Стратегічне бачення
Організація діяльності	1. Планування роботи 2. Розуміння бізнес-процесів 3. Координація роботи	
	4. Самостійність	5. Постановка задач 6. Мотивація
Комунікація	1. Донесення інформації 2. Стресостійкість 3. Обґрунтування позиції 4. Тактовність	
		5. Управління конфліктами

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Унікальні компетентності

Компетентність	Набір буллітів для всіх рівнів
Виробнича/функціональна експертиза	<ol style="list-style-type: none"> 1. Глибина експертизи 2. Широта експертизи 3. Дотримання стандартів
Інноваційність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вміння навчатись 2. Вихід за рамки 3. Нові розробки
Впровадження змін	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бачити проблему-шукати рішення 2. Ініціативність 3. Перетворення діяльності
Орієнтація на Клієнта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виявлення потреб 2. Задоволення потреб 3. Баланс інтересів

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Виділені компетентності оцінюються при ЩОД та є основою для подальшого розвитку та навчання персоналу, преміювання, підвищення посади.

Схема процесу проведення ЩОД співробітників підприємства ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ», яка наведена в ДОДАТКУ Ж. Відділ по управлінню персоналом до 23 грудня формує та надсилає фахівець з навчання та розвитку персоналу теперішню штатну ситуацію, організаційну структуру та звіт про рух співробітників.

Цілком логічно, що фахівці з навчання та розвитку персоналу виконують підготовку наступних форм ЩОД:

- Форма оцінювання компетентностей за звітний період.
- Корпоративний мінімум на майбутній звітний період.
- Форма КРІ звітного періоду.
- Форма КРІ на майбутній оціночний період.

Датою початку щорічного оцінювання діяльності в даному році була 1 лютого 2023 року.

Для того, щоб проінформувати учасників ЩОД, які мають доступ до порталу Академії ДТЕК використовують електрону індивідуальну розсилку.

До листа додаються наступні форми : форма оцінки компетентностей за звітний період, корпоративний мінімум на наступний оціночний період, форма КРІ звітного та майбутнього періодів. Макет листа наведено нижче (без даних згідно вимогам служби безпеки ДТЕК).

ТЕМА

Початок Щорічної оцінки діяльності співробітників

ТЕКСТ

Шановний (Прізвище Ім'я По-Батькові)!

1 лютого на підприємстві почалася процедура Щорічної оцінки діяльності за 2022 рік.

Ваші оціночні форми доступні на порталі ДТЕК Академії за посиланням :

<http://academy.dtek.com/>

Звертаємо увагу, що етап самооцінки проводиться 1 тиждень (з 01.02.2023 по 09.02.2023),

етап проведення оціночних інтерв'ю та узгодження оціночних форм - 2 тижні (з 09.02.2023 по 23.02.2023).

При виникненні питань щодо Щорічної Оцінки діяльності, Ви можете звертатися до співробітників Відділу оцінки та розвитку Департаменту з управління персоналом (Контакти відповідального співробітника).

З повагою,

Департамент з управління персоналом

Рис. 2.13 Макет листа щодо оголошення початку проведення ЩОД

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Після заповнення оцінюваним форми самооцінювання вона направляється до оцінюючого. Оцінюваний має можливість номінувати себе до програми «Кадровий резерв», яка передбачає розвиток до більш високої посади. Оціночне інтерв'ю проводиться особисто Оцінюваний та Оцінюючий до 14 лютого. Під час інтерв'ю Оцінюючий аналізує форму оцінювання компетентностей співробітника та проводить їх оцінювання, вносить зміни в проект Корпоративного мінімуму на майбутній оціночний період, проводить аналіз КРІ.

Наступним етапом є ранжування кожного співробітника на групи : Майстерність, Компетентність, Розвиток та Потенціал. За результатами виробничої практики було виявлено, що ранжування проводиться наступним чином :

- Список співробітників, які ранжуються, ранжуються за числовим значенням загальної оцінки компетентностей. Якщо у

співробітників однакові оцінки, то сортування відбувається за прізвищем за алфавітним порядком. Приклад наведений нижче зі зміненими прізвищами згідно правил безпеки та конфіденційності ДТЕК.

Таблиця 2.10

Керівники початкової ланки		Підсумкова оцінка компетентностей
Бондаренко Степан Андрійович	Головний інженер	2,20
Петренко Анна Сергіївна	Головний механік	1,97
Гришко Антон Володимирович	Начальник відділу праці	1,69
Остапенко Павло Олександрович	Головний технолог	1,69

- Виконується розподіл співробітників максимально близько до відношення : 20% Майстерність, 30% Компетентність, 30% Розвиток, 20% Потенціал. Розподіл в групах для ранжування розміром від 2 до 20 співробітників виконується наступним чином :

Таблиця 2.11

Кількість співробітників в групі для ранжування		20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2
20%	М	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0
30%	К	6	6	5	6	5	5	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2	1	1	1
30%	Р	6	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1
20%	П	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0	0

Таблиця 2.12

Керівники початкової ланки		Підсумкова оцінка компетентностей	Група ранжування
Бондаренко Степан Андрійович	Головний інженер	2,20	Майстерність
Петренко Анна Сергіївна	Головний механік	1,97	Компетентність
Гришко Антон Володимирович	Начальник відділу праці	1,69	Розвиток
Остапенко Павло Олександрович	Головний технолог	1,69	Потенціал

* Джерело : складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Далі розглянемо процедуру оцінювання робітників підприємства ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ». В цілях оцінювання ступеню витрат робочого персоналу вводиться Коефіцієнт трудового вкладу (КТВ). Коефіцієнт трудового внеску – оцінка особистого вкладу кожного робітника в загальні результати роботи колективу.

За кожну зміну робітник отримує три оцінки за наступними критеріями:

- Виконання поставлених завдань з відповідними обсягами роботи;
- Виконання вимог охорони праці та правил безпеки;
- Організація діяльності.

Загальний КТВ за зміну розраховується як середньоарифметичне оцінок трьох критеріїв за результатами роботи кожної зміни. Щомісячна оцінка встановлюється в межах від 0,8 до 1,2 з інтервалом 0,1 згідно рекомендованими розмірами встановлення КВТ. Приклад заповнення щоденного звіту наведений нижче:

Таблиця 2.13

№	ПІБ	Оцінка				Коментарі (причини пониження коефіцієнтів згідно пунктів каталогів)
		Виконання поставлених завдань	Виконання вимог ОП та ПІБ	Організація діяльності	Загальний КТВ	
1	Борзенко С.С.	1	1	1	1	
2	Гетьман П.П.	1,1	1	1	1,03	П2
3	Гришко К.К.	0,8	0,8	1,1	0,9	П6, П17, П23

Дільничний гірничий нормувальник контролює електронну базу з обліку КВТ кожного робітника за всі зміни:

Таблиця 2.14

№	ІПБ	Графік виконання КТВ												Загальний КТВ	Середній КТВ
		1	2	3	4	5	6	.	.	.	28	29	30		
	Борзенко С.С.	1	1,2	1,2	1,1	1	В	1	0,9	В	1	0,8		23	1,15
<p>Норматив виходів – 20 виходів, відпрацьовано – 20 виходів, кількість КТВ – $1,2 \cdot 5$; $0,9 \cdot 4$; $1,0 \cdot 3$; облік зміни КТВ : $1,2 \cdot 5 + 1,3 \cdot 8 + 0,9 \cdot 4 + 1 \cdot 3 = 23,0$ до оплати приймаються виходи з КТВ = 23,0 при прийманні середнього КТВ : $23/20 = 1,15$ за місяць</p>															

За підсумками року розраховується середньоарифметична оцінка КТВ для кожного робітника за результатами якого проводиться ранжування за наступним алгоритмом:

- Списки для ранжування формуються по кожній дільниці окремо.
- Виконується першочергове ранжування співробітників на 3 групи максимально близьке до співвідношення (група А – найкращі результати праці) :

Таблиця 2.15

Група ранжування	Квота
А	10%
Б	80%
С	10%

- Зустріч дільниці проводиться з обов'язковою участю дільничих профспілок та керівником дільниці. Приклад проведення ранжування групи (160 осіб) наводиться нижче:

Таблиця 2.16

Групи ранжування	А	Б	С
<i>Етап 1. Ранжування за підсумками річного КТВ</i>			
Чисельність осіб на дільниці (160)	16	128	16
Відсоток розподілу	10%	80%	10%

Продовження таблиці 2.16

<i>Етап 2. Ранжування за підсумками розгляду Ради дільниці</i>			
Відсоток розподілу згідно правила Квот	10%-20%	60-80%	10%-20%
Чисельність працівників згідно правил Квот	Від 16 до 32	Від 96 до 128	Від 16 до 32
Максимальна чисельність працівників згідно правила Квот	32	96	32

Після погодження з безпосередніми підлеглими керівник зобов'язаний у встановлені терміни передати заповнені та підписані оціночні форми до відділу оцінки та розвитку підприємства. За результатами щорічної комплексної оцінки ефективності працівника приймаються рішення щодо:

- преміювання;
- перегляду зарплати;
- зарахування до кадрового резерву;
- підвищення на посаді.

Потім дані (оцінка рівня розвитку компетентностей та ступеня досягнення поставлених цілей) передаються до відділу управління компенсаціями та пільгами. На підставі цього проводиться преміювання співробітників та перегляд окладів – відповідно до прийнятої в компанії Політики оплати праці.

Після узагальнення результатів оцінки за підрозділами проводиться зведений аналіз підприємства. Підсумки оцінки враховуються при плануванні фонду оплати праці (ФОП) та бюджету на навчання на наступний період (за окремими підрозділами, підприємствами та по компанії в цілому). На підставі отриманих даних також вносяться подальші вдосконалення процедури оцінювання та плани навчання.

Спершу щорічне оцінювання проводилося з використанням паперових бланків, але згодом його перевели в електронну форму. Для автоматизації

процесу оцінювання на порталі Академії ДТЕК створено спеціальний розділ – «Щорічна оцінка діяльності».

Також варто додати, що ТОВ "ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ" використовує різноманітні ефективні методи оцінювання персоналу на етапі підбору.

Зазначимо, що існує окрема процедура оцінювання потенціалу кандидатів на управлінські посади. Для цього використовується методика «Центр оцінки та розвитку» (Assessment and Development Center). Дана методика має найвищу прогностичну валідність серед усіх існуючих методів оцінювання – до 70%. Прогностична валідність інших способів оцінки (рекомендації, інтерв'ю, тести здібностей тощо) набагато нижча — 7–30% (максимум). Крім того, дана методика дозволяє оцінити не тільки рівень сформованості ключових компетентностей співробітника на поточний момент, а й його потенціал, а отже, дуже точно визначити шляхи подальшого навчання та розвитку.

Хто проходить оцінку в «Центр оцінки та розвитку»:

- Керівники корпоративного центру (всіх рівнів управління), які вже проходили оцінку понад два роки тому.
- Керівники корпоративного центру (всіх рівнів управління), які ще жодного разу не оцінювалися, — вони направляються туди «автоматично».
- Співробітники, які обіймають посади, не пов'язані з керівництвом: насамперед фахівці, які за підсумками Performance Appraisal показали найвищі виробничі результати.

Під час проходження виробничої практики було проведено ознайомлення з процедури проведення Assessment and Development Center.

I етап. Протягом робочого дня учасники виконують ділові справи, беруть участь у бізнес-симуляціях та рольових іграх. За кожним із них у тих чи інших справах спостерігають різні асесори – це підвищує точність та об'єктивність оцінки. Свої спостереження асесори заносять у спеціальні

бланки — відзначають прояв поведінкових індикаторів, які описують компетентність, що спостерігається.

II етап. З кожним оцінюваним проводиться індивідуальне інтерв'ю з компетентностей (займає близько двох годин). На попередньому етапі асесори формулюють гіпотези щодо наявності в кожного з учасників тих чи інших компетентностей. Під час проведення інтерв'ю експерт просить учасника навести приклади дій із повсякденного життя та робочих ситуацій, щоб підтвердити (або спростувати) гіпотези.

III етап. Після завершення процедур узгодження оцінок співробітник отримує зворотний зв'язок - це найважливіший момент Assessment and Development Center. Спілкування має бути дуже делікатним, тож з кожним учасником асесор зустрічається індивідуально. Зворотний зв'язок дає людині можливість побачити себе «з боку», дізнатися думку компетентного фахівця про свої сильні та слабкі сторони, визначити перспективні напрямки розвитку, отримати поради щодо виправлення допущених помилок та конкретні рекомендації для саморозвитку.

Можемо зробити висновок, що ЦЗФ «Павлоградська» ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» має досить розвинуту та інноваційну систему оцінювання персоналу, яка діє на промисловому підприємстві. Організація використовує комплексне оцінювання фахівців та керівників шляхом проведення Щорічного Оцінювання діяльності, основні елементи якого зображені на рис. 2.14. Для робітників процес оцінювання проходить шляхом обчислення Коефіцієнту трудового внеску. Але варто провести аналіз даних методів оцінювання персоналу для визначення основних проблем та запропонувати ефективні шляхи їх вирішення.

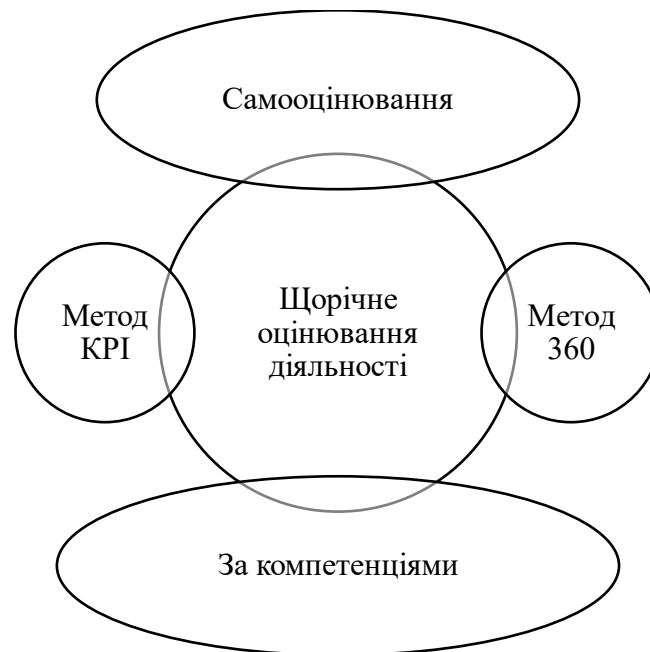


Рис. 2.14 Модель оцінювання керівників та фахівців на підприємстві

*Джерело : розроблено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

У розвиток попередньої тези підкреслимо, що в ході дослідження моделі оцінювання керівників та фахівців за компетенціями було виявлено, що вона є адаптованою до моделі «20 граней» британської компанії ADC, яка аналізує сфери діяльності менеджера через компетенції (управлінські навички, мотивація, навички прийняття рішень, індивідуальні риси, міжособистісні навички) [62].

Для визначення проблем оцінювання персоналу на підприємстві було проведено SWOT-аналіз. Цей метод надає змогу проаналізувати внутрішні фактори (слабкі та сильні сторони) та зовнішні фактори (загрози та можливості), які можуть впливати на процес оцінювання та його ефективність. Дослідження було проведено окремо для комплексного оцінювання для керівників та фахівців, та окремо для робітників шляхом встановлення коефіцієнту трудового внеску.

SWOT-аналіз процесу оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ "ДТЕК
ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ" (Щорічне оцінювання діяльності)

<p style="text-align: center;">Strengths (сильні сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Дозволяє оцінити роботу працівника та визначити його потенціал. - Надає можливість виявити недоліки роботи працівника та вжити заходів для їх усунення. - Сприяє зростанню професійних навичок та компетентностей працівника. - Дозволяє підвищити мотивацію працівників та сприяти досягненню більш високих результатів. 	<p style="text-align: center;">Weaknesses (слабкі сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Є суб'єктивною, залежною від особистих вражень оцінювача. - Обмежена перспектива - оцінка може не враховувати довгострокової діяльності працівника. - Може встановлювати нереалістичні очікування для працівників. - Може негативно вплинути на мотивацію працівників, які можуть почувати себе дискримінованими, особливо якщо оцінка не відповідає їхнім очікуванням. - Процедура оцінювання може займати значну кількість часу та зусиль, як для самого працівника, так і для його колег та керівника.
<p style="text-align: center;">Opportunities (можливості)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Дозволяє визначити потенціал працівників та спрямувати їхні зусилля на розвиток в напрямку, необхідному для підприємства. - Впровадження системи навчання та розвитку, яка буде базуватися на результаті оцінки та допоможе працівникам розвивати свої навички та компетенції. - Дозволяє підвищити рівень взаєморозуміння та співпраці між працівниками та керівництвом. 	<p style="text-align: center;">Threats (загрози)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Може бути недостатньо об'єктивною та призвести до несправедливих оцінок: - Може спричинити конфлікти між працівниками, особливо якщо оцінка вважається нереалістичною або несправедливою. - Може спричинити негативний вплив на мотивацію працівників, які відчують, що їх не оцінюють справедливо, або які не отримують достатньо підтримки в своєму професійному розвитку. - Може викликати втрату цінних кадрів, якщо працівники відчують, що їх не оцінюють справедливо або якщо компанія не надає достатньої підтримки у розвитку їхніх професійних навичок та кар'єрного зросту.

* Джерело : складено автором

Аргументуючи зміст наведеної на рисунку схеми, необхідно відмітити, що основними слабкими сторонами даного методу оцінювання є суб'єктивність, ресурсозатратність, не завжди позитивний вплив на мотивацію співробітників. Тому на цих факторах треба зосередити увагу для удосконалення даної системи. Перевагами системи оцінювання персоналу на підприємстві є:

- Чіткість та структурованість. Система оцінювання має чіткі критерії та показники, які використовуються для оцінки працівників.
- Регулярність. Оцінювання проводиться регулярно, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та недоліки у роботі працівників.
- Індивідуалізація. Оцінювання проводиться для кожного працівника індивідуально, що дозволяє визначити його потенціал та можливості для розвитку.

Таблиця 2.18

**SWOT-аналіз процесу оцінювання персоналу шляхом введення
Коефіцієнту трудового внеску**

<p style="text-align: center;"><i>Strengths (сильні сторони)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Об'єктивність: Визначення трудового внеску дає можливість оцінити внесок працівника у компанію на підставі конкретних параметрів, що сприяє об'єктивності оцінки. - Мотивація: Введення коефіцієнту трудового внеску може мотивувати працівників до більш ефективної та продуктивної роботи. 	<p style="text-align: center;"><i>Weaknesses (слабкі сторони)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Складність розрахунку: Розрахунок коефіцієнту трудового внеску може бути складним та часовим поглинувачем. - Недостатність критеріїв: Не завжди можна знайти показники, які точно відображають внесок працівника у компанію, що може призвести до недостатньої об'єктивності оцінки. - Нерівномірність критеріїв: Нерівномірність критеріїв для різних робочих місць може привести до некоректної оцінки працівників.
<p style="text-align: center;"><i>Opportunities (можливості)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Оцінка ефективності: Введення коефіцієнту трудового внеску може допомогти у визначенні найбільш ефективних працівників та відзначенні їх. - Розвиток кар'єри: Коректна оцінка може допомогти працівникам отримати підвищення посади або зростання в кар'єрі. 	<p style="text-align: center;"><i>Threats (загрози)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Несправедливість: Введення коефіцієнту трудового внеску може стати причиною нерівності в оцінці працівників, що може призвести до недовіри і несправедливості в колективі. - Неповне відображення внеску: Деякі важливі показники, що можуть впливати на внесок працівника, можуть не бути враховані в оцінці, що може призвести до неповного відображення його роботи. - Високі витрати: Розрахунок коефіцієнту трудового внеску може вимагати значних витрат на розробку та впровадження системи оцінки.

* Джерело : складено автором

При SWOT-аналізі системи оцінювання робітників шляхом обчислення коефіцієнту трудового внеску було виявлено, що основними слабкими сторонами є недостатність та нерівномірність критеріїв, неповне відображення внеску працівника.

Узагальнюючи викладене, можна аргументовано стверджувати, що основними проблемами оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ», які безпосередньо впливають на ефективність та результативність виробництва самої організації та гальмують розвиток енергетичного потенціалу нашої країни. Перелік виявлених проблем наведений на рис. 2.15.

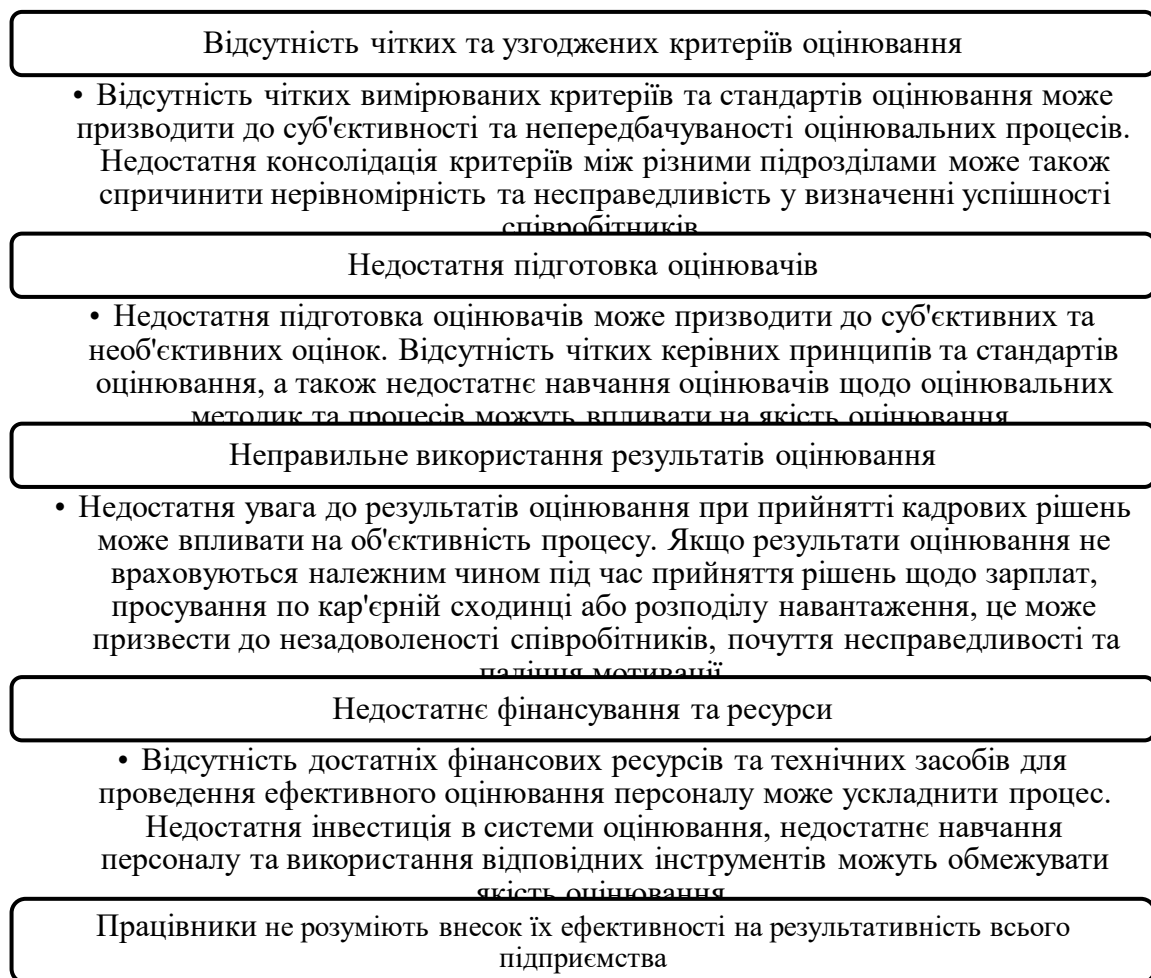


Рис. 2.15 Проблеми оцінювання персоналу підприємства
ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ»

* Джерело : складено автором

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЦЗФ «ПАВЛОГРАДСЬКА» ПРАТ
«ДТЕК ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ»

3.1. Удосконалення моделі комплексного оцінювання управлінського персоналу підприємства

Проведене дослідження науково-прикладних аспектів оцінювання персоналу на підприємстві надає змогу виявити шляхи удосконалення процесу оцінювання, які дозволять підприємству збільшити продуктивність виробництва (ефективна система оцінювання персоналу дозволяє виявити сильні сторони та слабкі місця працівників, це дозволяє зосередитися на покращенні роботи, вдосконаленні навичок і використанні потенціалу кожного працівника); покращити комунікації та робочі відносини (прозора система оцінювання персоналу сприяє відкритості та об'єктивності в оцінці працівників, це може сприяти поліпшенню комунікації між керівниками та співробітниками, збільшенню довіри та згуртування колективу, враховуючи конструктивний фідбек, працівники можуть бачити свої слабкі місця та робити з ними активну роботу, що впливає на поліпшення якості виконаної роботи); підвищити мотивацію та задоволеність працівників, сприяти розвитку талантів та професійних навичок, покращити загальну репутацію підприємства.

Змушені констатувати, що виявленими проблемами в системі оцінювання керівників та спеціалістів на підприємстві ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» є :

- Суб'єктивність, залежність від особистих вражень оцінювача. Під час розмови з менеджерами підприємства було з'ясовано, що суб'єктивність є наслідком проведення щорічного оцінювання лише 1 раз на 1 рік, що ускладнює процедури аналізу та виставлення оцінки співробітнику за такий

довгий проміжок часу. Додатково виділяється даний фактор через те, що в останні 3 роки досить часто змінюється керівний персонал, і коли новий керівник не знає цілком свою команду та особисто кожного підлеглого, оцінка є досить неоднозначною.

- Обмежена перспектива - оцінка може не враховувати довгострокової діяльності працівника. Дану проблему треба враховувати в стратегічному плануванні діяльності підприємства, особливо під час повномасштабного військового вторгнення в Україну.

- Може негативно вплинути на мотивацію працівників, які можуть почувати себе дискримінованими, особливо якщо оцінка не відповідає їхнім очікуванням. Даний фактор аргументується також тим, що працівники не можуть оцінити свій особистий внесок у розвиток підприємства, тобто не має відповіді на питання «Як мої особисті виконання професійних цілей впливають на ефективність та добробут підприємства в загальному?»

Використання збалансованої системи показників та мотивації праці на промисловому підприємстві є актуальним структурним елементом розвитку мотивації праці у сучасних умовах, оскільки це дозволить сформулювати стратегічні цілі, ключові показники ефективності діяльності підприємства та оцінити персонал. Це підтверджується науковими дослідженнями, світовим і вітчизняним досвідом і практикою. Тому для вдосконалення комплексного оцінювання керівників та фахівців підприємства ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» пропонується включити систему збалансованих показників, яка надає змогу вирішити проблему короткострокової перспективи оцінювання, зниження суб'єктивності, підвищення трудової мотивації працівників.

Про засоби забезпечення стратегічного управління, що включають збалансовану систему показників, докладно писали такі автори, як Роберт Каплан і Дейвід Нортон [14], Т.В. Батанова [39, 40], А.Я. Берсуцький [41], О.В. Гелюх [48], Ю.М. Мельник [68], О.Г. Макаруч [66] та В.М. Ситніченко [32].

Зазначимо, що система збалансованих показників (англ. Balanced Scorecard, BSC) - це методологія оцінювання продуктивності організації, що базується на визначенні чотирьох ключових напрямків: фінансових, процесних, внутрішніх та навчальних [13].



Рис.3.1 Модель системи збалансованих показників (BSC)

*Джерело : розроблено автором на основі [3]

Є всі підстави стверджувати, що оцінювання працівників на основі системи збалансованих показників полягає в тому, що працівникам присвоюються цілі, які відповідають кожному з цих напрямків. Наприклад, для фінансового напрямку цілі можуть включати збільшення обсягу продажів, зниження витрат на виробництво або підвищення рівня прибутковості. Для процесного напрямку цілі можуть включати покращення якості продукту, зменшення часу виробництва або оптимізацію ланцюга поставок. Після того, як цілі визначені, працівникам призначаються індивідуальні цілі, які повинні допомогти досягнути загальних цілей організації. Під час оцінювання працівників на основі системи збалансованих показників, керівництво організації оцінює, наскільки працівники досягають своїх цілей. Результати оцінки використовуються для визначення ступеня

виконання цілей та для прийняття рішень щодо заробітної плати, просування по службі або навчання працівників.

Відтак, очевидним є те, що оцінювання працівників на основі системи збалансованих показників дозволяє керівництву організації оцінити ефективність працівників не тільки з точки зору фінансових результатів, а й з точки зору їх внеску в розвиток процесів виробництва, внутрішніх систем управління, якості продукту та розвитку навичок та компетенцій. Крім того, система збалансованих показників може сприяти збільшенню мотивації працівників та покращенню комунікації між керівництвом та працівниками. Відкритість та прозорість процесу оцінювання працівників дозволяють працівникам бачити свої успіхи та слабкі місця, а також розуміти, як їхній внесок відображається на загальному результаті організації.

Додатково, система збалансованих показників дозволяє керівництву підприємства зосередитися на довгострокових цілях та стратегічних завданнях, а не тільки на короткострокових результатах. Це може бути особливо важливо для виробничих підприємств, де процеси можуть бути довготривалими, а результати можуть бути помітні лише після тривалого періоду. Окрім того, система збалансованих показників може допомогти підприємству ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» оцінювати ефективність використання ресурсів, ефективність логістики, рівень бойової готовності та інші показники, що можуть бути важливі в умовах війни. Це дозволить керівництву підприємства приймати стратегічні рішення та вчасно реагувати на зміни в умовах війни.

В результаті проведеного дослідження нами отримано достатньо аргументів на користь того, щоб додати систему збалансованих показників в комплексне оцінювання керівників та фахівців ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ». Необхідно побудувати причинно-ланцюговий ланцюг взаємозалежності показників, які є описом стратегії всього підприємства. Д. Каплан та Р. Нортон використовують поняття «стратегічна карта».

Для створення стратегічної карти за BSC для ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ», спочатку необхідно визначити основні аспекти діяльності підприємства та його місію. Основними аспектами діяльності підприємства виділяються наступні:

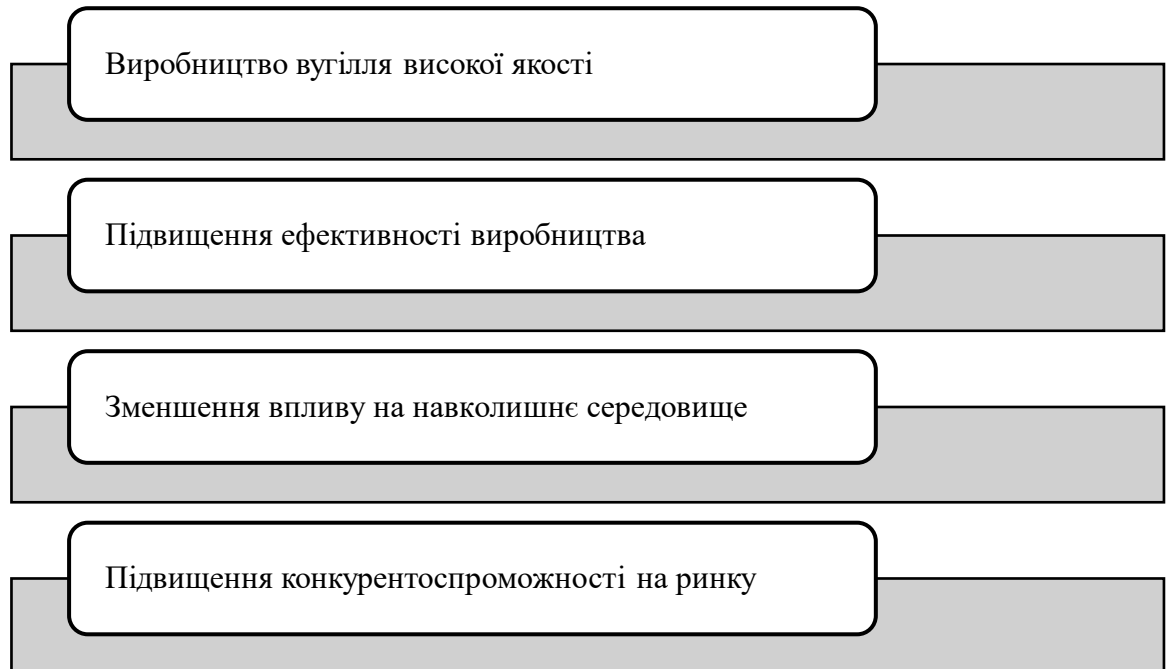


Рис.3.2 Основні аспекти діяльності підприємства ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ»

* Джерело : розроблено автором

Наступним кроком є формулювання місії підприємства. В загальному вигляді місія може бути сформульована так : «Максимізація виробництва вугілля високої якості з дотриманням вимог екологічної безпеки та підвищенням конкурентоспроможності на ринку». На наш погляд, дане формулювання є необґрунтованим, тому доречно використати систему SMART [35].

Місія ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» до 2027 року, сформульована за технологією SMART:

- Специфічна (Specific):

Наша місія полягає в виробництві вугілля високої якості, підвищенні ефективності виробництва, зменшенні впливу на навколишнє середовище та підвищенні конкурентоспроможності на ринку.

- Міркувана (Measurable):

Ми збільшимо виробництво вугілля високої якості на 20% до 2027 року, знизимо енергетичні витрати на 15% та скоротимо викиди парникових газів на 25%. Крім того, ми плануємо підвищити свою частку на ринку на 10%.

- Досяжна (Achievable):

Ми володіємо передовими технологіями вуглезбагачення, маємо компетентний персонал і доступ до ресурсів, що дозволяють нам досягти поставлених цілей. Ми маємо плани по вдосконаленню технологій, впровадженню енергоефективних процесів та забезпеченню екологічно стійкого виробництва.

- Реалістична (Realistic):

Ми враховуємо поточні технологічні можливості та ресурси, щоб виконати поставлені цілі. Ми беремо до уваги ринкові умови, регулятивні обмеження та наші фінансові можливості. При цьому, ми прагнемо вдосконалюватися і досягати максимальних результатів.

- Термінова (Time-bound):

Ми плануємо досягти цих цілей до 2027 року. Цей термін дає нам достатньо часу для впровадження необхідних змін та досягнення бажаних результатів. Ми регулярно встановлюватимемо проміжні кроки та контролюватимемо.

Відповідно до визначеної та чітко сформульованої місії необхідно сформулювати графічне представлення системи цілей досліджуваного підприємства. Стратегічна карта за BSC ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» представлена на рис. 3.3 нижче.

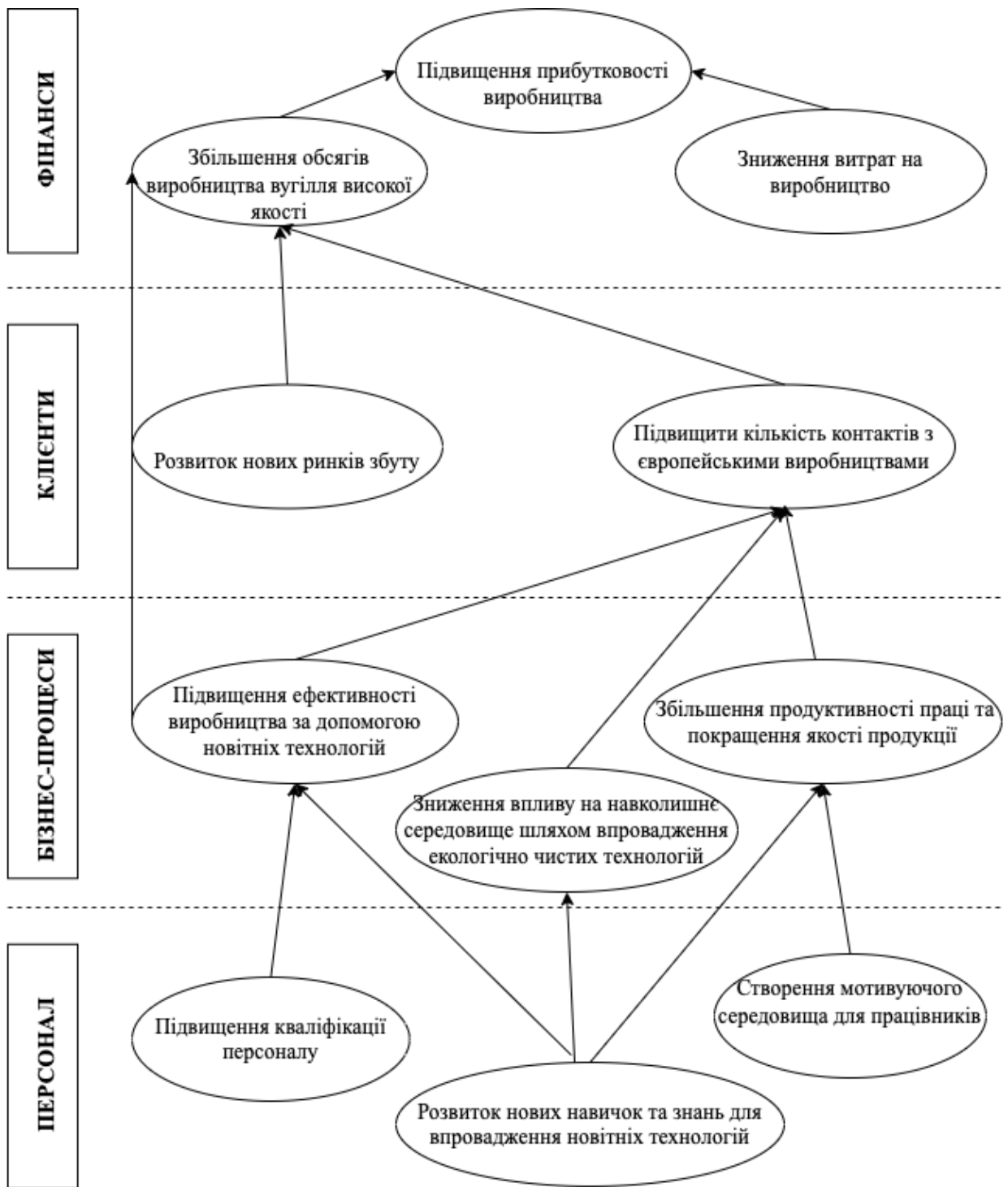


Рис.3.3 Стратегічна карта за системою збалансованих показників (BSC)

ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ»

* Джерело : розроблено автором

Акцентуємо увагу на тому, що з використанням даного методу необхідно наводити конкретизацію цілей відповідно до сформованої

стратегічної карти з уточненням показників вимірювання цілей, цільових значень та конкретних стратегічних заходів.

Таблиця 3.1

Конкретизація стратегічних цілей ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ»

відповідно до BSC *

Складові BSC	Стратегічні цілі	Індикатори	Цільові завдання
Фінансова складова	Підвищення прибутковості виробництва	прибуток	Збільшення на 20%
	Зниження витрат на виробництво	Валові витрати	Зменшення на 10%
	Збільшення обсягів виробництва вугілля високої якості	К-ть виробленої продукції	Збільшення на 15%
Клієнтська складова	Збільшити кількість контактів з європейськими виробництвами	Частка іноземних контактів	Мінімум 7 нових
	Розвиток нових ринків збуту	Частка ринку	Збільшення на 10 %
Складова внутрішніх бізнес-процесів	Підвищення ефективності виробництва за допомогою новітніх технологій	Коефіцієнт використання оснащення	Збільшення на 20%
	Зниження впливу на навколишнє середовище	Зменшення обсягу викидів парникових газів	Зменшення на 15%
	Збільшення продуктивності праці	Кількість виконаних завдань, час виконання	Збільшення на 30%
Складова розвитку персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу	Рівень отриманої кваліфікації	35% персоналу підвищення рейтингу
	Розвиток нових знань та навичок для впровадження нових технологій	Кількість пройдених навчальних курсів	Мінімум 2 курси на одного працівника
	Створення мотивуючого середовища для співробітників	Рівень задоволення працівників	9-10 балів за 10-бальною шкалою

* Джерело : розроблено автором

Доцільно зауважити, що після складання плану конкретизації стратегічних цілей підприємства відповідно до заданої місії, проводиться складання індивідуальні цілі для кожного співробітника керуючого складу. Ілюструємо дану процедуру шляхом наведення прикладу індивідуального плану цілей для головного інженера підприємства ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» через ступінь яких буде проведено оцінювання його результативності під час Щорічної оцінки діяльності.

Збільшення виробництва вугілля високої якості на 20% до 2027 року

- Завершити технічне оновлення обладнання до кінця 2023 року для забезпечення збільшеного виробництва.
- Підвищити продуктивність робочої сили на 10% шляхом навчання та розвитку персоналу.
- Встановити систему моніторингу якості, щоб забезпечити виробництво вугілля відповідно до встановлених стандартів.
- Запровадити ефективний процес контролю якості та відстеження виробничих показників для постійного вдосконалення.

Зниження енергетичних витрат на 15% до 2027 року

- Провести аудит енергоспоживання для ідентифікації головних джерел енерговитрат та можливостей їх оптимізації.
- Розробити та впровадити план заходів щодо енергоефективності, зокрема встановити сучасні енергозберігаючі технології та оптимізувати режими роботи обладнання.
- Впровадити систему моніторингу та контролю енергоспоживання, щоб відстежувати та аналізувати споживання енергії та виявляти можливість для подальшої оптимізації.

Скорочення викидів парникових газів на 25% до 2027 року

- Встановити систему моніторингу викидів парникових газів, щоб відстежувати та аналізувати їх рівень та виявляти можливості для подальшого зменшення.

Підвищення частки на ринку на 10% до 2027 року

- Встановити партнерські відносини з іншими гравцями у вуглевидобувній галузі для розширення мережі збуту та залучення нових клієнтів.
- Постійно аналізувати ринкові тенденції та конкурентну ситуацію для виявлення можливостей росту та реагування на зміни вимог споживачів.

Рис.3.4 План індивідуальних цілей для головного інженера
ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ»

Відтак, очевидним є те, що оцінка головного інженера за системою збалансованих показників може здійснюватися на основі наступних критеріїв:

1. Встановлення цілей та стратегій: Оцінка ефективності головного інженера включає оцінку його здатності встановлювати амбітні, але

реалістичні цілі, а також розробляти стратегії та плани дій для досягнення цих цілей.

2. Виконання цілей: Оцінка базується на досягненні встановлених цілей та показників успішності. Головний інженер оцінюється за ступінь досягнення збільшення виробництва вугілля, зниження енергетичних витрат та викидів парникових газів, а також збільшення частки на ринку.

3. Управління процесами: Оцінка включає ефективність управління вуглезбагачувальними процесами та енергоефективністю. Це може включати впровадження нових технологій, використання оптимальних режимів роботи та контроль за якістю продукції.

4. Задоволення клієнтів: Оцінка включає здатність головного інженера до забезпечення виробництва вугілля відповідно до вимог клієнтів та забезпечення їх задоволеності якістю продукції та послуг.

5. Розвиток персоналу: Оцінка включає здатність головного інженера до розвитку та мотивації персоналу. Це може включати проведення навчання та тренінгів, підтримку кар'єрного росту працівників та створення сприятливого робочого середовища.

Кожен з цих критеріїв може мати вагомість у відповідності до стратегічних пріоритетів підприємства. Вагомість може бути визначена шляхом внутрішнього консультування та обговорення з керівництвом організації. Результати оцінки можуть бути представлені у вигляді балів, рейтингів або коментарів, що відображають досягнення головного інженера у кожній з перспектив.

Важливо також встановити механізми зворотного зв'язку та обговорення результатів оцінки. Головний інженер може мати можливість представити свої досягнення, пояснити фактори, які вплинули на виконання цілей, а також запропонувати заходи для подальшого покращення.

Цілеспрямована оцінка за системою збалансованих показників допоможе головному інженеру відстежувати прогрес досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечити належне управління

вуглезбагачувальним процесом, залученням нових технологій, зниженням викидів та покращенням конкурентоспроможності на ринку. Дана технологія ефективно доповнить процедуру Щорічного оцінювання діяльності, бо забезпечить більшу об'єктивність та довгострокову перспективу розвитку підприємства та всього персоналу в цілому.

Додатково необхідно зауважити необхідність введення використання систем штучного інтелекту для проведення оцінювання персоналу, що унеможливить використання суб'єктивної думки оцінювача та матиме можливість відслідковувати прогрес співробітника протягом року та бачити всю конкретну статистику діяльності.

Другим аспектом удосконалення системи комплексного оцінювання є зміни моделі компетенцій. З початком розгортання російського вторгнення в Україну підприємства повинні переглянути свої стратегічні плани та мати змогу адаптуватися до критичних умов. Серед цього важливу увагу треба приділити оцінюванню компетенцій керівників та спеціалістів, які діють в умовах воєнного стану. Підприємство ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» діє на території Дніпропетровської області, яке має ризики нападу зі сторони російської армії та опинитися в критичних енергетичних умовах.

Усе викладене дає підставу для висновку, що оцінювання компетенцій має бути адаптоване до військових потреб. Звісно, наявна модель компетенцій має вимір стресостійкості, управління ризиками та стратегічне бачення, які обов'язкові для керівника в даний час. Аргументація нових компетенцій для керівників та спеціалістів наведена нижче.

Необхідні компетентності для керівників та фахівців під час війни*

Кризовий менеджмент	Міжнародні зв'язки	Фінансова компетенція
Керівник має мати навички ефективного кризового менеджменту. Це включає здатність швидко реагувати на зміни у політичному, соціальному та економічному середовищі, приймати важливі рішення в умовах невизначеності та керувати ризиками.	У ситуації війни важливо мати міжнародні зв'язки і контакти. Керівник повинен бути здатним побудувати і підтримувати стосунки з іншими підприємствами, урядовими органами, громадськістю та міжнародними організаціями.	Керівник повинен мати розуміння фінансових аспектів підприємства і бути здатним ефективно управляти фінансовими ресурсами в умовах економічної нестабільності, що супроводжує війну.
Безпека	Емоційний інтелект	Стосунки з громадськістю
Керівник повинен мати розуміння аспектів безпеки та ризик-менеджменту. Він повинен розробляти і впроваджувати заходи безпеки для захисту співробітників і майна підприємства, а також розуміти потенційні ризики, пов'язані з війною, і приймати належні заходи щодо їх управління.	Керівник повинен мати високий рівень емоційного інтелекту, щоб вміти ефективно керувати стресом і емоціями, які можуть супроводжувати війну. Він повинен мати здатність до співчуття та розуміння потреб і почуттів своїх співробітників.	Керівник повинен мати навички взаємодії з громадськістю і PR, щоб ефективно управляти репутацією підприємства в умовах війни. Важливо вести відкритий діалог зі зацікавленими сторонами і зберігати довіру громадськості.

* Джерело : розроблено автором

У розвиток попередньої тези підкреслимо, що ці компетенції допоможуть керівникам та спеціалістам підтримувати стабільність та забезпечувати успішну діяльність підприємства в умовах війни. Важливо зауважити, що в ситуації війни керівник повинен бути готовим до надзвичайних викликів і приймати рішення, які можуть бути важкими та непопулярними. Також варто зазначити, що в умовах війни безпека співробітників і дотримання етичних норм є пріоритетними завданнями для керівника підприємства.

Зазначимо, що окрім перерахованих компетенцій, керівникам також можуть знадобитись специфічні знання і досвід, пов'язані з конфліктними зонами і правилами, які діють у цих умовах. Важливо вести моніторинг

політичної та соціальної ситуації, мати контакти з органами влади та надавати підтримку співробітникам, які можуть перебувати під загрозою.

Додатковим впровадженням є введення навчання для оцінювачей для проведення більш об'єктивного та професійного оцінювання з увагою на психологічні фактори процедури. Не менш важливим доповненням до цього є введення використання штучного інтелекту за допомогою платформи EmployeeXM.

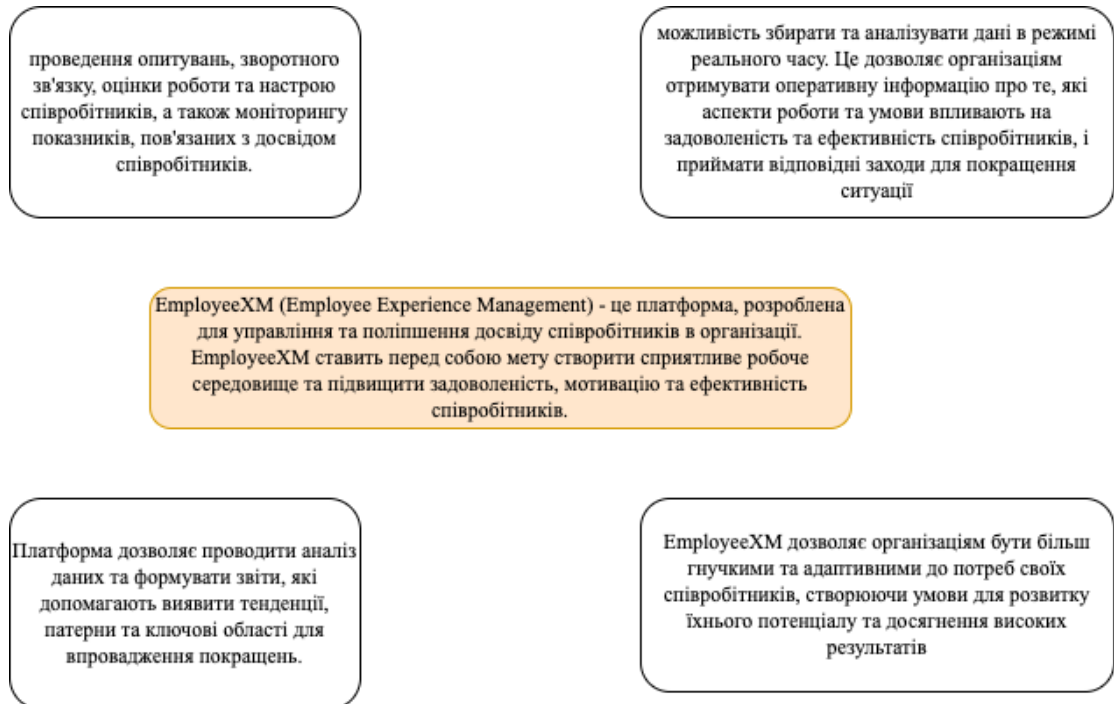


Рис.3.5 Характеристика платформи EmployeeXM для впровадження на підприємстві ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ»

* Джерело : розроблено автором на основі [26]

Узагальнюючи викладене, можна аргументовано стверджувати, що модель комплексного оцінювання керівників та спеціалістів потребує вдосконалень, які пов'язаних с сучасними викликами в нашій країні. Система збалансованих показників допоможе оцінювати працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. Модель компетентностей має доповнитися новими сучасними навичками, які повинні бути наявні у кожного керівника підприємства, особливо під час війни. Застосування штучного інтелекту з платформою EmployeeXM надасть можливість знизити рівень суб'єктивності,

який є нагальною проблемою на підприємстві згідно опитування співробітників.

3.2. Багатокритеріальний аналіз як інструмент вдосконалення оцінювання робітників на промисловому підприємстві

З дослідження процедури оцінювання робітників підприємства ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» було виявлено, що підприємство користується розрахунком Коефіцієнту Трудового Внеску (КТВ). Використання даного методу має обмежену кількість критеріїв і має недостатньо об'єктивність. Виходячи з цього, доречно провести трансформацію даного коефіцієнту шляхом використання методу багатокритеріального аналізу. «Методи багатокритерійного аналізу рішень (MCDA) розроблені для підтримки прийняття рішень в їх унікальному та персональному процесі прийняття рішень. Вони мають відмінність щодо розміщення відповідального виконавця в центрі процесу. Вони не є унікальними методами, що призводять до одного й того ж рішення для кожного, хто приймає рішення, але вони включають суб'єктивну інформацію (інформацію про переваги), яка надається відповідальним виконавцем, що веде до компромісного рішення» [12].

На даний час при розрахунку КТВ підприємство користується тільки 3 критеріями : виконання поставлених завдань з відповідними обсягами роботи, виконання вимог охорони праці та правил безпеки, організація діяльності. В сучасному бізнес-середовищі даних коефіцієнтів недостатньо для повної та об'єктивної оцінки. Пропонується їх доповнити критеріями, які наведені нижче.

Критерії вибору найбільш результативного працівника підприємства
ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ»

№	Критерій	Сутність	Значення
K1	Продуктивність	Оцінювання працівника за його здатністю досягати поставлених цілей та результативності у виконанні роботи. Максимальне значення вказує на високу продуктивність і досягнення найкращих результатів.	max
K2	Якість роботи	Оцінювання працівника за якістю виконаної роботи. Цей критерій вказує на найвищий рівень якості та бездоганність виконання завдань.	max
K3	Комунікаційні навички	Оцінювання працівника за його здатністю ефективно спілкуватися з колегами, керівництвом та клієнтами. Максимальне значення вказує на високий рівень комунікативних навичок та здатність взаємодіяти з іншими.	max
K4	Точність	Оцінювання працівника за його здатністю виконувати завдання без помилок та дотримуватися вимог до якості та точності. Максимальне значення вказує на високий рівень точності виконання роботи.	max
K5	Дотримання безпеки праці	Оцінювання працівника за його здатністю дотримуватися правил безпеки на робочому місці та уникати потенційно небезпечних ситуацій. Максимальне значення вказує на дотримання всіх вимог.	max
K6	Професійний розвиток	Оцінювання працівника за його здатністю постійно покращувати свої професійні навички, отримувати нові знання та застосовувати їх у роботі.	max
K7	Пунктуальність	Оцінювання працівника за його здатністю приходити на роботу вчасно та дотримуватися встановлених термінів. Мінімальне значення вказує на відсутність запізнь та високий рівень пунктуальності.	min
K8	Відповідальність	Оцінювання працівника за його здатністю виконувати свої обов'язки та нести відповідальність за результати своєї роботи. Мінімальне значення вказує на відсутність випадків невиконання обов'язків та високу відповідальність.	min
K9	Стресостійкість	Оцінювання працівника за його здатністю ефективно працювати під час стресових ситуацій, зберігати спокій та продуктивність. Максимальне значення вказує на високий рівень стресостійкості та здатність контролювати емоції в напружених ситуаціях.	max
K10	Виробничі помилки	Оцінювання працівника за його здатністю не допускати помилки у виробничому процесі, які приводять до зупинки виробничого процесу.	min

В дослідженні за альтернативи приймаються самі працівники. Для кожної альтернативи за обраними критеріями в процесі аналізу буде виставлено оцінки експертним шляхом за 10-бальною шкалою. Звісно, цей процес має бути виконаний за допомогою програмного забезпечення, але відповідальним дільниці за кожну зміну.

У даному дослідженні було використано метод багатокритеріального аналізу SAW (Simple Additive Weighting Method – метод простого адитивного зважування) [11, 36] – «сутність якого полягає у тому, що особа, яка приймає рішення, призначає ваги критеріям, що відповідають їхній важливості. Після того, як загальні оцінки будуть обчислені для кожної альтернативи, альтернатива з найвищою оцінкою (найбільшою середньою вагою) – і є найкращою» [42].

Наступним кроком, значення критеріїв оцінювання для кожного працівника наведені нижче.

Таблиця 3.4

Результати експертної оцінки результативності працівників підприємства
ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ»

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Функція	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>min</i>
A1	9	7	5	5	6	8	1	2	8	2
A2	6	6	5	7	7	9	2	1	7	1
A3	8	7	7	6	5	8	3	1	8	3
A4	9	8	7	7	7	9	1	1	5	1
A5	7	7	9	9	4	4	2	2	7	1
A6	8	8	9	7	8	5	2	3	9	3
A7	9	7	5	7	6	8	1	1	7	1

Наступним кроком є процедура нормалізації матриці рішень для зручності використання результатів оцінювання альтернатив за критеріями (табл.). Необхідно обрати максимальні значення за кожним критерієм та ділимо кожне значення стовпчика матриці рішень на максимальне значення у

цьому стовпчику. Аналогічно виконуємо процедуру з мінімальними значеннями.

Таблиця 3.5

Нормалізована матриця рішень

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Функція	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>min</i>
A1	1	0,875	0,556	0,556	0,75	0,889	1	0,5	0,889	0,5
A2	0,667	0,75	0,556	0,778	0,875	1	0,5	1	0,778	1
A3	0,889	0,875	0,778	0,667	0,625	0,889	0,333	1	0,889	0,333
A4	1	1	0,778	0,778	0,875	1	1	1	0,556	1
A5	0,778	0,875	1	1	0,5	0,444	0,5	0,5	0,778	1
A6	0,889	1	1	0,778	1	0,556	0,5	0,333	1	0,333
A7	1	0,875	0,556	0,778	0,75	0,889	1	1	0,778	1

Наступним кроком є визначення вагових коефіцієнтів за допомогою методу SMART. Нехай найважливішим критерієм оцінювання результативності працівника є «якість роботи» (K2). Тоді оцінка цього критерію є 100 балів. Усі інші критерії будуть порівнюватися з обраним нами критерієм.

Таблиця 3.6

Бальна оцінка критеріїв оцінювання результативності працівників

Критерії	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Бальна оцінка	90	100	80	80	70	80	60	90	90	70
W	0,111	0,123	0,099	0,099	0,086	0,099	0,074	0,111	0,111	0,086

Наступним етапом є множення одержаної нормалізованої матриці рішень на ваги за кожним критерієм.

Таблиця 3.7

Зважена нормалізована матриця рішень

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Функція	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>min</i>
W	0,111	0,123	0,099	0,099	0,086	0,099	0,074	0,111	0,111	0,086
A1	0,111	0,108	0,055	0,055	0,065	0,088	0,074	0,056	0,099	0,043
A2	0,074	0,092	0,055	0,077	0,075	0,099	0,037	0,111	0,086	0,086
A3	0,099	0,108	0,077	0,066	0,054	0,088	0,025	0,111	0,099	0,029
A4	0,111	0,123	0,077	0,077	0,075	0,099	0,074	0,111	0,062	0,086
A5	0,086	0,108	0,099	0,099	0,043	0,044	0,037	0,056	0,086	0,086
A6	0,099	0,123	0,099	0,077	0,086	0,055	0,037	0,037	0,111	0,029
A7	0,111	0,108	0,055	0,077	0,065	0,088	0,074	0,111	0,086	0,086

Знаходимо рейтинг альтернатив шляхом розрахунку зваженої суми оцінок для кожної з альтернатив за усіма критеріями:

$$P(A1) = 0,752$$

$$P(A2) = 0,793$$

$$P(A3) = 0,754$$

$$P(A4) = 0,895$$

$$P(A5) = 0,744$$

$$P(A6) = 0,752$$

$$P(A7) = 0,860$$

Виходячи з розрахованих зважених сум оцінок для кожної з альтернатив за усіма критеріями, необхідно скласти наступний рейтинг альтернатив:

Таблиця 3.8

Ранжування робітників за результативністю

Альтернатива	Зважена сума
A4	0,895
A7	0,860
A2	0,793
A3	0,754
A1	0,752
A6	0,752
A5	0,744

Отже, за результатами проведеного дослідження працівник (А4) має найбільший показник результативності за усіма обраними критеріями. Грейдування робітників за групами відбувається відповідно до теперішньої наявної системи. По відношенню до даного працівника мають застосуватися матеріальні заохочувальні заходи – премії, підвищення посади. Застосування методу багатокритеріального аналізу з розширеним переліком критеріїв забезпечить :

1. Урахування комплексного огляду: Багатокритеріальний аналіз дозволяє оцінити працівника з різних аспектів та врахувати багато різних критеріїв.
2. Об'єктивність: Використання багатокритеріального аналізу зменшує суб'єктивність у процесі оцінки. Шляхом включення різних критеріїв і вагових коефіцієнтів, оцінювачі можуть здійснювати більш об'єктивне порівняння між працівниками.
3. Покращення прийняття рішень: Багатокритеріальний аналіз надає більш систематичний підхід до прийняття рішень щодо оцінки працівників. Він дозволяє розглядати і враховувати різні альтернативи та зважати на різні аспекти їх результатів, що поліпшує процес прийняття рішень.
4. Сприяння управлінському розвитку: Багатокритеріальний аналіз допомагає виявляти сильні та слабкі сторони працівників. Це надає важливу інформацію для розробки індивідуальних планів навчання та розвитку.

Узагальнюючи викладене, можна аргументовано стверджувати, що застосування Коефіцієнту Трудового Внеску для оцінювання результативності працівників потребує поліпшень шляхом розширення переліку критеріїв оцінювання, які актуальні у сучасному бізнес-середовищі. Застосування методу багатокритеріального аналізу забезпечить підвищення об'єктивності оцінювання та буде містити більш комплексний огляд результатів діяльності робітників.

ВИСНОВКИ

Критичне узагальнення теоретичного доробку та аналіз практичних аспектів оцінювання персоналу підприємства дають підстави для висновків та пропозицій.

1. В результаті дослідження категорії «оцінювання персоналу» та розкриття сутності даного поняття було визначено основні елементи, принципи та цілі оцінювання персоналу підприємства через призму взаємозв'язку з кадровими та управлінськими рішеннями. З'ясовано, що правильно побудована процедура оцінювання працівників дозволяє точно оцінити теперішній стан ефективності менеджменту в організації, вдосконалити систему та структуру апарату управління, виявити сильні та слабкі сторони працівників, щоб забезпечити об'єктивну оцінку їх результативності та потенціалу. Варто зазначити, що сукупна оцінка діяльності кожного працівника складає загальну оцінку ефективності всього підприємства, включаючи економічні показники, рівень розвитку та конкурентоспроможності.
2. Проведене узагальнення та надання описової характеристики сучасним управлінським технологіям та методичному інструментарію оцінювання персоналу дало змогу визначити перелік традиційних методів (анкетування, опитування, інтерв'ю і т.д) оцінювання та інноваційних (оцінювання за поставленими цілями, оцінювання за системою збалансованих показників, за компетенціями і т.д). Змушені констатувати, що традиційні методи можуть бути недостатньо ефективними в умовах сьогодення, бо вони можуть не враховувати специфіку діяльності підприємства та їх досить важко швидко та успішно адаптувати до нових викликів економічного середовища.
3. Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» надав змогу зробити висновки, що організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, було зафіксовано, що підприємство в теперішній час стикається з

негативною тенденцією розвитку, яка обумовлена погіршенням економічної ситуації в країні під час карантину у 2020 році, і яка значно вплинула на значення показників рентабельності та ліквідності. Загальна кількість персоналу на підприємстві складає майже 500 осіб, більшість з яких залучена до виробничої служби. Було виявлено, що підприємство має тенденцію до старіння персоналу, яка є основною проблемою управління.

4. Отримані результати дослідження практики оцінювання персоналу на підприємстві ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» свідчать про те, що процес оцінювання є достатньо комплексним та комбінує в собі інноваційні методи та інструменти. До того ж процедура оцінювання відбувається окремо для керівників, спеціалістів та робітничого складу персоналу, що зумовлено специфічною діяльністю функціонування підприємства. Оцінювання для керівників проводиться за допомогою процедури Щорічного оцінювання діяльності, в основу якої покладено оцінювання за компетентностями, 360-градусне оцінювання, метод КРІ та самооцінювання. Для робітників застосовується система розрахунку Коефіцієнту Трудового Внеску та зведення до загальної оцінки.
5. Дослідження характеристики оцінювання персоналу підприємства за допомогою інструменту SWOT-аналізу дозволило виявити слабкі та сильні сторони наявної системи оцінювання окремо для керівників та робітників та визначити можливі стратегічні альтернативи поліпшення. Як висновок, основними проблемами оцінювання керівного складу є суб'єктивність, яка виражається через високий рівень зміни керівного складу останніх три роки та проведення оцінювання лише раз на 1 рік без постійного фіксування здобутків та помилок. На додаток, суттєвою проблемою є обмежена перспектива, бо не береться до уваги довгострокова діяльність працівника, дана проблема є досить гострою під час повномасштабного вторгнення в Україну.

6. Дослідження системи оцінювання робітників за допомогою розрахунку Коефіцієнту Трудового внеску дає змогу констатувати, що дана методика є недосконалою через обмеженість критеріїв, які не відповідають потребам сучасного динамічного економічного середовища, та низький рівень об'єктивності.
7. Наведені пропозиції щодо вдосконалення системи оцінювання керівного складу підприємства ТОВ «ДТЕК ПАВЛОГРАДСЬКА ЦЗФ» базуються на використанні методу збалансованих показників для зосередження на довгострокових стратегічних цілях організації. З цієї причини, застосування даного методу дозволить не тільки оцінювати працівників з точки зору фінансової ефективності, а й з точки зору їхнього індивідуального внеску в розвиток всіх аспектів діяльності організації. Задля цього було сформовано стратегічну карту з визначеними цілями за методикою SMART. Як наслідок на практичному прикладі, було складено індивідуальний план цілей для головного інженера досліджуваного підприємства. В ході дослідження було також виявлено, що наявна система оцінювання працівників за компетенціями є адаптацією до моделі «20 граней». Варто зазначити, що було запропоновано розширити модель компетенцій, які необхідні для кожного керівника та спеціаліста під час війни : навички кризового менеджменту, вміння встановлювати міжнародні зв'язки, фінансова компетентність, забезпечення безпеки та ризиків, високий рівень емоційного інтелекту та навички взаємодії з громадськістю. Також було запропоновано ввести в користування платформу на базі штучного інтелекту EmployeeXM, яка надає можливість організації бути більш гнучкою та адаптивною, та збирати, аналізувати показники результативності в режимі реального часу.
8. Рекомендації щодо поліпшення процедури розрахунку Коефіцієнту Трудового Внеску для оцінювання робітників, розроблені на основі методу багатокритеріального оцінювання SAW, що забезпечує більш

широкий перелік критеріїв для оцінювання, які значно знижують можливий ризик виникнення суб'єктивності та відповідають потребам зовнішнього середовища.

Узагальнюючи викладене, можна аргументовано стверджувати, що правильно побудована система оцінювання персоналу є запорукою успішного функціонування підприємства. Система оцінювання персоналу має бути систематичною, справедливою та об'єктивною. Вона повинна базуватися на чітких критеріях, які відповідають специфіці роботи та стратегічним цілям діяльності роботи. Крім того, важливе значення відіграє наявність конструктивного зворотнього зв'язку між керівництвом та працівниками. Ефективне оцінювання персоналу є основою для прийняття управлінських та кадрових рішень. Також оцінювання персоналу є шляхом розвитку кожного конкретного працівника та збільшення продуктивності діяльності підприємства у цілому, а отже і збільшення економічних результатів. Сьогодні кожна організація розуміє, що людський ресурс є найціннішим ресурсом, який забезпечить досягання цілей підприємства та відіграє ключову роль в системі менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Patten T. Managers guide of of performance Appraisal. London, 2004. 213 p.
2. Анцупов А.Я. Соціально-психологічна оцінка персоналу: навчальний посібник для студентів. К.: Наш формат, 2013. 391 с.
3. Балабанова Л.В. Управління пресоналом: навч. посібник/ Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: ВД Професіонал, 2006. 512 с.
4. Десслер Г. Управління людськими ресурсами. 5-е видання, Kindle Edition, 2016 p. 720 с.
5. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
6. Колот А.М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: підруч. / А.М. Колот. К.: КНЕУ, 2017. 500 с.
7. Матвіїшин Є.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник / Є. Г. Матвіїшин. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
8. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник / В.А. Савченко. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2015. — 505 с.
9. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. Посібник. К.:КНЕУ, 2009. 255 с.
- 10.Шегда А.В. Менеджмент: Підручник / А. В. Шегда.3-е вид., вип. і доп. К.: КПІ, 2018. 493 с.
- 11.Hwang C.L. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications / C. L. Hwang, K. P. Yoon. New York: Springer-Varlag, 1981. 259 p.
- 12.Ishizaka A., Nemery P. Multi-Criteria Decision Analysis: Methods and Software. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2013. 312 p.
- 13.Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : [навч. посіб.] / П. Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
- 14.Кизим М.О. Збалансована система показників: Монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.

15. Цимбалюк С.О, Білик О.М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.
16. Малярець Л.М., Штереверя А.В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. Х.: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.
17. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджмент : Навч. посіб. Г. В. Осовська, О. А. Осовський. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 366 с.
18. Серьогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
19. Федулова Л.І. Бізнес-менеджмент : [навч. посіб.] / Л. І. Федулова [та ін.] ; заг. ред. Л. І. Федулова. - К.: МАУП, 2007. - 632 с.
20. Єременко А. Мотивуюча роль оцінки персоналу. Вісник студентського наукового товариства "Ватра" Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету: за матеріалами II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих", 25 квітня 2013 року. Вінниця, 2013. Вип. 13. С. 287 – 288.
21. Кучеренко С.М., Красильнікова І. Ассесмент-центр як сучасний метод оцінки персоналу : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених. Х.: НУЦЗУ, 2021. 213 с.
22. Лизанець. А.Г. Прогресивні методи оцінювання персоналу / А. Г. Лизанець. М. М. Ремета //Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей IV міжнародної науково-практичної конференції (м.Мукачеве, 6-7 квітня 2022 року). М.: МДУ, 2022. С.123 – 126.
23. Медвецька К.С. Сучасні підходи до оцінювання ефективності праці персоналу: матеріали Молодіжної науково-практичної інтернет-конференції студентів аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці:

- дослідження, проблеми, перспективи : збірник матеріалів. В.: ВНТУ, 2018. С.468 – 471.
24. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К. : Нічлава. 2011. 624 с.
25. Термінологія. Засади і правила розроблення стандартів на терміни та визначення понять : ДСТУ 3966:2009. [Чинний від 2010–07–01]. К.: Держспоживстандарт України, 2010. 127 с.
26. Humanize Organizational Health Platform™ Science-backed analytics to inform and improve decision-making with speed and certainty. URL: <https://humanize.com/solution/> (дата звернення: 29.05.2023).
27. The Human Capital in the Time of COVID-19 URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/45690160011156873/pdf/The-Human-Capital-Index-2020-Update-Human-Capital-in-the-Time-of-COVID-19.pdf> (дата звернення: 29.05.2023).
28. Ви не можете керувати тим, що не вимірюєте. URL: <https://bizart.com.ua/vi-ne-mozhete-keruvati-tim-shho-vi-ne-vimirjuiete> (дата звернення: 29.05.2023).
29. ДТЕК : офіц. вебсайт. URL: <https://dtek.com/> (дата звернення: 29.05.2023)
30. Нова стратегія 2030 ДТЕК URL: <https://dtek.com/about/new-strategy/> (дата звернення: 29.05.2023).
31. Платформа для оцінки персоналу Yva.ai URL: <https://yva.ai/> (дата звернення: 29.05.2023).
32. Ситніченко В.М. Стратегія розвитку машинобудування на основі збалансованої системі показників. URL: www.ukrtekst.com/raznoe/publikacii/11/pdf. (дата звернення: 29.05.2023).
33. Сунцова О.О. Економетрична та цифрова трансформація бізнесу в концепціях Індустрія 4.0 та 5.0 Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. URL:

- <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/download/18836/19683> (дата звернення: 29.05.2023).
34. Хомутник Н.В., Бала Р.Д. Методи оцінювання персоналу підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/17091/1/263-Khomutnyk-428-40.pdf> (дата звернення: 29.05.2023).
35. Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*. 1981. V. 70. №. 11. P. 35 – 36.
36. Greco S.A New Rough Set Approach to Evaluation of Bankruptcy Risk. In: Zopounidis C., *Operational Tools in the Management of Financial Risks* / S. Greco, B. Matarazzo, R. Slowinski. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1998. P. 121 – 136.
37. Атанасов М.В. Оцінювання персоналу: сутність, види та алгоритм здійснення процедури оцінювання. *Економіка. Фінанси. Право*. К., 2022. № 6. С. 27 – 30.
38. Балан В.Г., Анісімова Л.А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств // *Теоретичні та прикладні питання економіки*. К., 2011. № 25. С. 23 – 31.
39. Батанова Т.В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства // *Вісник соціально-економічних досліджень*. К., 2014. № 3. С. 79 – 83.
40. Батанова Т.В. Інтеграція реінжинірингу бізнес-процесів із збалансованою системою показників підприємства / Т.В. Батанова // *Вісник Харківського національного унів-ту ім. В.Н. Каразіна*. Серія: Економічна. К., 2011. № 970. С. 20 – 25.
41. Берсуцький А.Я. Людський капітал та його роль в системі стратегічного розвитку промислового підприємства / А.Я. Берсуцький, О.О. Каменська // *Вісник економічної науки України*. К., 2014. № 2. С. 3 – 7.
42. Білорус Т.В., Гонзель А.А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід. *Ефективна економіка*. К., 2020. № 12. С.43 – 49.

- 43.Бондаревська К.В., Сорокотяга Т.Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. К., 2013. № 2. С. 28 – 32.
- 44.Бородієнко О.В. Метод експертної оцінки в моделюванні системи розвитку професійної компетентності керівників / О. В. Бородієнко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. К., 2015. Вип. 35. С. 35 – 38.
- 45.Боярська М.О. Удосконалення комплексного оцінювання праці персоналу підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. К., 2014. Вип. 2. С. 933 – 937.
- 46.Гайдученко С.О. Фактори розвитку технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби // Теорія та практика державного управління. К., 2010. № 1. С. 393 – 398.
- 47.Геєць В.М. Бар'єри на шляху розвитку промислового підприємства на інноваційній основі та можливостей їх подолання / В.М. Геєць // Економіка України. К., 2015. № 1. С. 4 – 25.
- 48.Гелюх О.В. Система збалансованих показників як інструмент оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності підприємства / О.В. Гелюх // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Л.: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. № 2(38). С. 42 – 46.
- 49.Гетьман О.О., Чабан Л.І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства //Молодий вчений. К., 2015. № 11 (2). С. 26 – 30.
- 50.Гловацька Ю.А. Оцінка персоналу як один з напрямків підвищення ефективності діяльності органів державного управління //Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. № 1. С. 477.

51. Гончар О.І. Оптимізація економічного оцінювання потенціалу підприємства //Торгівля. Комерція. Підприємництво: збірник наукових праць. К., 2015. Т. 19. С. 49 – 53.
52. Григор'єва О.В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві / О. В. Григор'єва, Т. О. Галайда, А. В. Іскрук. // Ефективна економіка. К., 2014. № 11. С. 1 – 5.
53. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грішнова // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. К., 2010. № 7. С. 42 – 50.
54. Денисенко М.П., Кодій С.О. Особливості формування та оцінки трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах //Агросвіт. К., 2017. № 6. С. 21 – 27.
55. Догадіна В.Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг //Соціальна економіка. К., 2016. № 1. С. 135 – 141.
56. Дороніна М.С., Черкашина Т.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств //Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2013. №. 1. С. 4 – 15.
57. Зубко Т.Л., Андрєєва В.Г. Зміст поняття і методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства //Економіка. Менеджмент. Бізнес. К., 2016. № 1. С. 74 – 81.
58. Зубрицька Я.О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства //Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. З., 2015. № 1. С. 172 – 182.
59. Касьянова О.М. Експерт в освіті: основні характеристики, методи відбору та оцінювання //Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі: зб. наук. пр./ З., 2011. № 7. С. 78 – 86.
60. Кичко І., Горбачова О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу //Проблеми і перспективи економіки та управління. К., 2017. № 2. С. 7 – 14.

- 61.Климчук А.О. Аналіз методик оцінки персоналу підприємств //Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. Х., 2016. № 17 (2). С. 80 – 82.
- 62.Корольов Д.С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. //Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. Х., 2020. Вип. 37. С.40 – 45.
- 63.Кучинський В.А., Долина І.В. Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. // Вісник економічної науки України. У., 2022. № 5. С. 15 – 19.
- 64.Лобза А.В., Щербіна К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ //Молодий вчений. К., 2018. № 12 (1). С. 291 – 295.
- 65.Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу //Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. К., 2014. № 146. С. 218 – 222.
- 66.Макарчук О.Г. Теоретичні та практичні аспекти застосування методу системи збалансованих показників / О.Г. Макарчук // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер.: Економіка і менеджмент. К., 2012. № 3. С. 107 – 114.
- 67.Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства //Регіональна економіка. К., 2012. № 1. С. 91 – 97.
- 68.Мельник Ю.М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко //Маркетинг і менеджмент інновацій. К., 2011. № 1. С. 192 – 202.
- 69.Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки //Бізнес Інформ. К., 2013. №. 10. С. 357 – 363.

70. Нижник В.М., Полінкевич О.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств // Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. К., 2012. №. 9 (2). С. 334 – 345.
71. Нідзельська В.А. Розробка комплексного підходу до оцінювання персоналу організації. Проблеми науки. К., 2013. №1. С. 43 – 45.
72. Новіков В. Діагностичне самооцінювання як невід’ємний елемент сучасної системи управління // Стандартизація. Сертифікація. Якість. К., 2011. №. 2. С. 38 – 40.
73. Петрик М.О. Аналіз сучасних методів оцінювання діяльності персоналу на прикладі вітчизняного та закордонного досвіду / М. О. Петрик // Управління розвитком. К., 2013. № 12. С. 142 – 144.
74. Пилипенко О.В. Особливості управління персоналом в сучасних умовах // Наукові розробки молоді на сучасному етапі. – Київський національний університет технологій та дизайну, К., 2017. №.2. С. 10 – 18.
75. Позднякова С.В., Потапова К.Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу // Економічний аналіз. К., 2013. №. 14, С. 173 – 179.
76. Приходько С.О. Система оцінювання персоналу як ключовий елемент сучасної концепції управління персоналом публічної служби // Теорія та практика державного управління. К., 2012. №. 4. С. 437 – 444.
77. Скляр Є.П., Скляр А.О. Застосування методу асесмент-центру в оцінюванні професійних спроможностей персоналу // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. К., 2013. №. 16. С. 82 – 85.
78. Тимченко І.П., Левіна А.В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19 // Економічний простір. К., 2021. №. 169. С. 84 – 91.

79. Шаповал О.А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. К., 2016. № 10. С. 550 – 553.
80. Шпортюк Н.Л., Сабадин М.О. Методи оцінювання персоналу банківської установи // Міжнародний науковий журнал Інтернаука. К., 2017. № 15 (2). С. 83 – 85.
81. Юркевич Г.Й. Сучасні методи оцінки персоналу організації // Інноваційна економіка. К., 2015. № 2. С. 146 – 153.

ДОДАТКИ

Додаток А.1



CERTIFICATE
is awarded to
Litvinova Daria
for being an active participant in
IX International Scientific and Practical Conference
**“SCIENTIFIC PROGRESS: INNOVATIONS,
ACHIEVEMENTS AND PROSPECTS”**
24 Hours of Participation
(0,8 ECTS credits)
MUNICH
29-31 May 2023
sci-conf.com.ua



**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАЦІ
ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ:
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ**

Літвінова Дар'я Костянтинівна
студентка
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Вступ. В умовах кардинальних технологічних перетворень, що продукуються Четвертою промисловою революцією, масштабних та глибоких економічних змін, спричинених пандемією COVID-19 та потрясіннями воєнного характеру, сучасне бізнес-середовище зазнає фундаментальних трансформацій. Для ефективного функціонування підприємств їх внутрішнє середовище має швидко та органічно адаптуватись до детермінант зовнішнього середовища. Реальністю є те, що підприємства стикаються з низкою викликів, які пов'язані з ресурсною компонентою діяльності. Стратегічним ресурсом в умовах сьогодення є висококомпетентний персонал, який демонструє високі результати у досягненні намічених цілей та виконанні поставлених завдань.

Зазначене вище підтверджує актуальність оцінювання результатів праці персоналу підприємств. Оцінювання результатів праці дозволяє з'ясувати наскільки успішно конкретний працівник виконує свої функціональні обов'язки, яким є його внесок у розвиток підприємства. Практика підтверджує: традиційні методи оцінювання результативності виявляються недостатньо ефективними через те, що вони не повною мірою враховують специфіку сучасних підприємств і не відповідають динамічним змінам в бізнес-середовищі, тому їх не можна успішно адаптувати до наявних потреб ринку. Отже, можемо констатувати, що прийшов час суттєвих змін в оцінюванні персоналу з використанням інноваційних підходів, які нададуть змогу промисловим підприємствам використовувати ефективно людські ресурси, що дозволить підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Мета роботи – систематизувати інноваційні підходи до оцінювання результатів праці персоналу, виокремити тенденції їх використання в сучасному бізнес-середовищі та визначити основні виклики щодо їх впровадження.

Матеріали та методи. Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс загальнонаукових методів дослідження – теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, системний, аналізу та синтезу. Теоретик-прикладний базис сформовано шляхом аналізу наукових праць, які охоплюють проблему дослідження, вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду впровадження інноваційних методів оцінювання результативності; узагальнення та аргументації основних тенденцій і викликів, які пов'язані з впровадженням інноваційних методів оцінювання результативності праці.

Результати та обговорення. В результаті дослідження теоретичних напрацювань зарубіжних та вітчизняних вчених (А. М. Колот [1], Паттен Томас Х. [2], Нідзельська В. [3], Атанасов М. В. [4], Ковшова І. О., Долінська А. О. [5], Григор'єва О. В., Грибова А. М. [6]), було підтверджено, що оцінювання визначається як одна з функцій менеджменту, що відображає конкретні результати ефективності роботи працівника в кількісному вимірі, які є базою для оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства у цілому. Важливо відзначити, що даний процес забезпечує розвиток кадрового потенціалу та є частиною складання плану навчання персоналу та підвищення його мотивації.

Цільова спрямованість проведення даної процедури охоплює інформативну, мотиваційну та адміністративну складові [7], які надають повну інформацію про стан результативності персоналу та розробляють конкретні рекомендації та план поліпшення становища для досягнення конкретних та визначених стратегічних цілей підприємства в цілому через ефективне використання ресурсу персоналу.

У розвиток попередньої тези варто додати те, що оцінювання персоналу забезпечує високі показники успішності його використання тільки за умови дотримання принципів: неупередженості та об'єктивності, диференційованості,

систематичності, комплексності, введення максимально можливої автоматизації процесу оцінювання [8].

Інноваційні підходи до оцінювання результативності персоналу стосуються нових методів, інструментів та практик, які дозволяють краще визначити й оцінити продуктивність працівників. Традиційні методи оцінювання результативності, такі як щорічні огляди та шкали оцінок, можуть бути обмеженими і не ефективними в сучасному бізнес-середовищі та не відповідати стратегічним цілям конкретного промислового підприємства.

В результаті проведеного дослідження було виявлено та сформовано основні тенденції, які пов'язані з оцінюванням результативності праці персоналу підприємств. Серед них:

1. Орієнтація на результати та досягнення. Сучасні підприємства все більше акцентують увагу на визначенні стратегічних цілей та формування критеріїв оцінювання працівників через постановку індивідуальних завдань для оцінювання внеску конкретного працівника в досягнення загальних організаційних цілей.

2. Використання технологій та аналітики. Підприємство може отримати більш точну та об'єктивну інформацію про продуктивність та результативність своїх працівників через використання автоматизованих інструментів оцінювання та програм управління продуктивністю.

3. Спрямованість на зростання та постійний розвиток. Інноваційні підходи оцінювання сприяють визначенню продуктивності на теперішній час та дозволяють оцінити потенціал працівника, сформувавши план розвитку та навчання, коли традиційні методи оцінювання фокусуються лише на оцінюванні результатів у минулому.

4. Підвищення важливості залучення працівників до процесу оцінювання. Інноваційні підходи, на відміну від традиційних, забезпечують активну участь співробітників для підвищення відповідальності за результати та визначення психологічної мотивації покращення індивідуального внеску в результати функціонування підприємства.

5. Гнучкість та персоналізація. Сучасні підприємства все більше створюють адаптивні системи оцінювання, щоб врахувати різноманітність працівників, їх унікальні цілі.

6. Використання штучного інтелекту та нейромереж. Ці технології аналізують великі обсяги даних, дозволяють виявляти складні залежності та прогнозувати майбутні результати. Вони можуть бути використані для автоматичного оцінювання продуктивності на основі об'єктивних критеріїв, виявлення сильних та слабких сторін працівників та надання рекомендацій щодо покращення. Прикладами таких систем є EmployeeXM, Organizational Health Platform, Yva.ai.

7. Контекстний підхід. Інноваційні методи оцінювання дають змогу враховувати контекст та специфіку роботи на промислових підприємствах. Ці методи мають чіткі, але гнучкі критерії оцінювання, щоб адаптуватися до постійних динамічних змін. «У сучасному бурхливому світі, лідери мають концентрувати увагу не лише на перспективі, але й уважно дивитися “вшир”, намагаючись вловити якомога більше загроз і можливостей, котрі з'являються навколо», — вважають представники Oxford's Saïd Business School Труді Ленг (Trudi Lang) та Річард Вітінгтон (Richard Whittington).

Важливе значення для пояснення інноваційних підходів оцінювання результативності персоналу має огляд та визначення переваг, недоліків наявних методів, який наведений в табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки сучасних методів оцінювання

Метод оцінювання	Переваги	Недоліки	Компанія
Assessment Center (AC) – інноваційний метод оцінювання персоналу, що використовується в бізнесі для визначення навичок, здібностей та інших характеристик працівників	Дає можливість з'ясувати, як кандидати поведуться у реальних ситуаціях. Дозволяє оцінювати різні характеристики працівника, такі як комунікабельність, лідерські якості та інші, що може бути складно зробити у традиційному інтерв'ю	Проведення AC може бути дорогим та часомірним процесом, тому він може не підходити для малих компаній або проектів. Результати AC можуть бути суб'єктивними, залежно від того, які тести та сценарії були використані та хто їх оцінює	IBM, Procter & Gamble, Google, McKinsey & Company, DTEK

Оцінювання за поставленими цілями дозволяє оцінити продуктивність працівника на основі досягнення ним конкретних цілей та завдань	Дозволяє оцінювати продуктивність працівника на основі реальних результатів його роботи, що дозволяє керівництву більш об'єктивно оцінювати його продуктивність та внести відповідні зміни	Може бути недостатньо точним, оскільки він не враховує важливість інших аспектів діяльності, які можуть бути важливими для успішної роботи працівника, наприклад, комунікації, співпраці з колегами або розвитку особистих навичок	Google, Intel, Adobe, Netflix
Оцінювання за компетенціями є інноваційним методом оцінювання персоналу, який базується на визнанні того, що успішність працівника залежить не тільки від його знань та досвіду, але й від його здібностей та навичок, які він здобуває в процесі роботи	Воно дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони працівника, що допомагає розробити індивідуальні плани розвитку та навчання для кожного працівника. Оцінювання за компетенціями зменшує суб'єктивізм та сприяє об'єктивному оцінюванню працівників	Може бути обмежене у своїх можливостях оцінки, оскільки здібності та навички кандидата можуть бути складні для оцінки в деяких випадках, наприклад, якщо кандидат знаходиться в середині процесу навчання або якщо його досвід роботи в інших областях не пов'язаний з вакансією	DTEK, Microsoft, General Electric
Оцінювання за системою збалансованих показників, яке базується на визначенні ключових показників результативності для визначення прогресу і досягнень організації або команди	Дозволяє забезпечити збалансований підхід до оцінювання, оскільки зосереджується на різних показниках, включаючи фінансові, клієнтські, внутрішні та інноваційні показники	Може бути дуже складним та тривалим завданням, оскільки потрібно підібрати правильні показники та налагодити механізми збору та аналізу даних. Може бути статичною та недостатньо гнучкою для адаптації до змін у вимогах та потребах організації	Kaplan & Norton, Siemens AG, Coca-Cola
360-градусне оцінювання є інноваційним методом оцінювання персоналу, який залучає спостереження та оцінки не тільки керівника, а й колег, підлеглих та зовнішніх стейкхолдерів	Може збільшити відповідальність співробітника за свої дії та результати, оскільки він знає, що його оцінюють не тільки керівник, а й його колеги та підлегли	Може бути суб'єктивним, оскільки оцінювачі можуть мати різні думки про результативність співробітника та його поведінку. Передбачає використання великих обсягів даних, що може зробити процес обробки цих даних більш часо- та ресурсозатратним	Microsoft, Deloitte, Intel

Слід підкреслити, що під дією постійних економічних змін будь-які нові впровадження для промислових підприємств є часо- та ресурсозатратними діями, навіть коли швидка адаптація до змін є запорукою успіху діяльності організації. Виходячи з наведеного, доцільно стверджувати, що підприємства можуть мати взаємодію з такими викликами:

1. Відновлення культури оцінювання. Підприємство повинно створити

сприятливе середовище, де оцінювання розглядається як інструмент розвитку, а не як засіб покарання чи контролю.

2. Навчання персоналу. Для впровадження сучасних підходів оцінювання необхідно залучати висококваліфікованих співробітників, які можуть навчити та роз'яснити стандарти проведення нових процедур. Це може включати тренінги, семінари, індивідуальне консультування та зворотний зв'язок з керівництвом.

3. Подолання опору з боку працівників. Нові технології можуть бути досить складними для персоналу. Опір працівників може бути пов'язаний зі страхом перед зміною, незручністю чи недовірою до нових методів.

4. Управління змінами. Керівництво повинно забезпечити відповідну комунікацію, залучення та підтримку всіх зацікавлених сторін, а також планувати ініціативи із впровадження інноваційних методів поетапно, з урахуванням потреб організації та працівників.

5. Стратегічне планування. Інноваційні методи все більше базуються на відповідності зі стратегічними цілями підприємства. Для ефективного використання процедури оцінювання персоналу необхідно орієнтуватись на стратегічний план підприємства.

Висновки. Узагальнюючи викладене, можна аргументовано стверджувати, що впровадження інноваційних підходів оцінювання результатів праці персоналу на промислових підприємствах є одним з найважливіших елементів стратегічного менеджменту в умовах постійних динамічних змін. При виборі сучасного методу оцінювання необхідно орієнтуватись на мету діяльності підприємства, обрану стратегію, рівень інноваційності та на наявну корпоративну культуру.

Підприємства можуть стикатися з певними викликами при впровадженні новітніх методів оцінювання, але подолавши їх, можна сформувати ефективну та дієву систему оцінювання персоналу, яка буде запорукою успіху підприємства в цілому.

Довідка про впровадження

ДТЕК01.06.2023 № 1
На № _____ від _____ФІЛІЯ «ЦЗФ ПАВЛОГРАДСЬКА»
ПрАТ «ДТЕК ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ»вул. Шахтарська, 8
с.Верби, Павлоградський р-н,
Дніпропетровська обл., 51453
Тел.: +38 0563 26 88 02
Факс: +38 0563 26 87 87

Довідка № 1

Про впровадження результатів кваліфікаційної роботи бакалавра з
менеджменту

На тему «Оцінювання персоналу на підприємстві»

Основні положення, висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи бакалавра з менеджменту студентки економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка Літвінової Дар'ї Костянтинівни були розглянуті фахівцями ФІЛІЇ «ЦЗФ ПАВЛОГРАДСЬКА» ПрАТ «ДТЕК ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ»

Отримані рекомендації автора щодо вдосконалення процесу оцінювання персоналу на підприємстві мають практичне значення, бо відповідають сучасним викликам та потребам підприємства на даний час.

На позитивну оцінку також заслуговують рекомендації автора щодо впровадження моделі системи збалансованих показників при оцінюванні керівного складу персоналу підприємства, так як дана система дає змогу переглянути та вдосконалити стратегічні цілі підприємства у цілому, включаючи оцінювання, та адаптувати їх до сучасних економічних умов в нашій країні.

Застосування цих рекомендацій на практиці є реальним та дієвим інструментом підвищення ефективності проведення процедури оцінювання персоналу на підприємстві ФІЛІЯ «ЦЗФ ПАВЛОГРАДСЬКА» ПрАТ «ДТЕК ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ»

Начальник відділу з управління персоналом **Ольга ПЕТРЕНКО**

Підходи до визначення сутності поняття
«оцінювання персоналу»*

№	Автор	Визначення поняття «оцінювання персоналу»
1.	В.А. Савченко	«Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам» [8, с. 251].
2.	Л.В. Балабанова	«Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця» [3, с. 362].
3.	А.М. Колот	«Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає вимогам виробничих завдань» [6, с. 154].
4.	Г.Т. Завіновська	«Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу» [5, с. 152].
5.	Паттен Томас Х.	«Питання полягає не в тому, оцінювати персонал чи ні (адже така оцінка в той чи інший спосіб відбувається в реальному житті завжди), а в тому, чому віддавати перевагу: методичній системі чи неформальним оцінкам. Визначення цінності працівника на основі аналізу рис його характеру не дає надійних висновків, які до того ж легко спростувати, посилаючись на їхній «суб'єктивізм». Тому краще оцінювати працівників за результатами їхньої праці й поведінки. Але обов'язковими мають бути й особисті контакти керівника і підлеглого в ході оцінки останнього, бо такі контакти можуть стати ефективним стимулом для поліпшення роботи» [1, с. 78].
6.	Федулова Л.І.	«Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця» [19].
7.	Шегда А.В.	«Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості» [10].
8.	Єременко А.	«Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності» [20].
9.	Нідзельська В.	«Комплексна система оцінювання персоналу організації за допомогою методів експертних оцінок та ранжування, надає змогу об'єктивно здійснити оцінювання та одержати конкретний результат для забезпечення розвитку кадрового потенціалу та ефективності функціонування системи управління персоналом й організації в цілому» [71].
10.	Атанасов М.В.	«Оцінювання персоналу – це процедура перевірки роботи працівників на відповідність окремим критеріям ефективності виконання тих чи інших дій в межах посадових зобов'язань на підприємстві. Більшість компаній мають власну систему оцінювання співробітників, за якою працівники оцінюються на регулярній основі» [37].

*Розроблено автором на основі [8, 3, 6, 5, 1, 19, 10, 71, 37]

Наступним кроком є оцінювання даних визначень за вимогами ДСТУ ((Термінологія. Засади і правила розроблення стандартів на терміни та визначення понять : ДСТУ 3966:2009. [Чинний від 2010–07–01]. К. : Держспоживстандарт України, 2010. 127 с. (Національні стандарти України)) та вимогами фахового спрямування(додаткові джерела інформації та власна думка), які наведені нижче.

Вимоги до визначення понять:

- К1 – *сумірність* – визначення повинно бути сумірне з поняттям, тобто ознаки, які містяться у визначенні, формуючи його зміст, мають належати всім видовим поняттям, що становлять його обсяг;
- К2 – *наявність лише суттєвих ознак* – визначення повинно містити лише суттєві для даної предметної галузі ознаки поняття, які дають змогу не лише чітко відмежувати певне поняття від суміжних, але й відобразити його спільність з іншими поняттями системи;
- К3 – *системність* – визначення повинно бути системним, тобто відображати місце поняття в системі понять предметної галузі;
- К4 – *нездатність спричинювати хибне коло* – поняття не можна визначати через інше поняття, яке, у свою чергу, визначено через перше;
- К5 – *відсутність тавтології* – тавтологічним вважають таке визначення, в якому потворено те саме, що зафіксовано вже в самому терміні;
- К6 – *відсутність авторського «я»-термін* має безособовий виклад тексту;
- К7 – *наведений nereкомендований синонім* - термін містить синонім, з яким не можна порівнювати та плутати дане поняття, наприклад, управлінське рішення-адміністративне рішення;
- К8 – *відсутність заперечення* - термін не пояснюється через заперечення та негатив, наприклад, управлінське рішення – це не рішення у побутовому житті;
- К9 – *функціональність* – термін має у визначенні пояснення функцій управління персоналом [власний згенерований критерій];
- К10 – *економічна складова* - термін має економічне теоретичне обґрунтування важливості управління персоналу [власний згенерований критерій];
- К11 – *візуальна складова* - здатність пояснити даний термін за допомогою зображень, схем для презентацій, не використовуючи слова.[власний згенерований критерій].

Для оцінювання визначень поняття «управлінське рішення» за наведеною вище системою вимог ми будемо користуватися наступною шкалою:

- 1 – дуже слабо задовольняє вимогу (критерій),
- 2 – слабо задовольняє вимогу (критерій),
- 3 – середній рівень,

4 – досить високий рівень,
5 – повною мірою задовольняє вимогу (критерій)

Таблиця 1.2

№	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	Сума
1	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	50
2	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3	5	50
3	4	4	5	5	4	5	3	5	3	5	5	48
4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	48
5	4	3	2	5	5	5	4	4	5	5	4	46
6	5	5	4	5	5	5	5	5	2	2	3	46
7	3	3	3	5	5	5	4	5	2	2	3	40
8	4	5	4	5	5	5	4	5	2	2	3	44
9	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	53

Отримавши результати оцінювання кожного з визначень різних авторів у кількісному вигляді, доцільно провести вербальний якісний аналіз із визначенням переваг та недоліків кожного з визначень. Табличний вигляд даного дослідження наведений у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

№	Визначення поняття	Переваги	Недоліки
1.	Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам	Визначення є системним та відповідає вимогам наукового стилю	Визначення не є раціонально стислим
2.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця	Визначення є раціонально стислим, відсутня тавтологія	Визначення утворює хибні кола
3.	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає вимогам виробничих завдань	Визначення є раціонально стислим та системним	Визначення не має тавтологію
4.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу	Визначення не має тавтологію та не утворює хибні кола	Визначення не є однозначним та не є достатньо стислим

5.	Зазначає, що питання полягає не в тому, оцінювати персонал чи ні (адже така оцінка в той чи інший спосіб відбувається в реальному житті завжди), а в тому, чому віддавати перевагу: методичній системі чи неформальним оцінкам. Визначення цінності працівника на основі аналізу рис його характеру не дає надійних висновків, які до того ж легко спростувати, посиляючись на їхній «суб'єктивізм». Тому краще оцінювати працівників за результатами їхньої праці й поведінки. Але обов'язковими мають бути й особисті контакти керівника і підлеглого в ході оцінки останнього, бо такі контакти можуть стати ефективним стимулом для поліпшення роботи	Визначення не має тавтологію, не утворює хибні кола, має економічне обґрунтування	Визначення не є раціонально стислим, має не лише суттєві ознаки, не є однозначним
6.	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця	Визначення не має тавтологію, не утворює хибні кола	Визначення не має управлінського та економічного змісту
7.	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості	Визначення є раціонально стислим та системним	Визначення не має економічного змісту
8.	Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності	Визначення є системним та не утворює тавтологію	Визначення має є лише суттєві ознаки
9.	Комплексна система оцінювання персоналу організації за допомогою методів експертних оцінок та ранжування, надає змогу об'єктивно здійснити оцінювання та одержати конкретний результат для забезпечення розвитку кадрового потенціалу та ефективності функціонування системи управління персоналом й організації в цілому	Визначення є системним та не утворює хибні кола	Визначення має є лише суттєві ознаки та не є раціонально стислим

Відповідно до вищенаведених результатів проведеного дослідження кількісного та якісного аналізу можна зробити висновок, що кожне визначення не є ідеальним та не одне повною мірою не відповідає вимогам державного стандарту щодо формулювання термінів, а також власним запропонованим вимогам.

Для того, щоб найбільш якісно та професійно створити власне визначення «оцінювання персоналу» пропонується застосувати методіку налагодження та тестування стратегічних припущень (SAST – Strategic assumption surfacing and testing) для визначень 9, 1, 2, 3, 4

1. Насамперед, необхідно визначити часткові припущення в кожному з обраних визначень.

1. Оцінювання персоналу – це процедура(1.1), що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника (1.2), кількісних та якісних результатів його трудової діяльності (1.3) визначеним вимогам (1.4).

2. Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес(2.1) встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) (2.2) вимогам посади або робочого місця (2.4).

3. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці (3.2) й відповідає вимогам виробничих завдань(3.4).

4. Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих (4.4), ефективності роботи персоналу (4.2).

9.Комплексна система оцінювання персоналу організації за допомогою методів експертних оцінок та ранжування (5.5), надає змогу об'єктивно здійснити оцінювання та одержати конкретний результат для забезпечення розвитку кадрового потенціалу та ефективності функціонування системи управління персоналом й організації в цілому (5.6).

2. На наступному етапі необхідно знайти групи узгоджених припущень за змістом. Тож узагальнимо кожен групу з деяким частковим твердженням, що допоможе сформулювати кінцевий варіант визначення:

- 1.1+2.1=процес
- 1.2+2.2+3.2+4.2+5.2=визначення ефективності роботи персоналу
- 1.4+2.4+3.4+4.4=відповідність виробничим завданням

Припущення 5.5. та 5.6. варто включити, бо вони є суттєвими та не мають контр-припущень.

Таким чином, за допомогою використання методіки SAST, можна сформулювати власне визначення поняття «оцінювання персоналу»:

Оцінювання персоналу – цілеспрямований процес управління, який має на меті оцінювання ефективності роботи персоналу, визначення ступеню відповідності компетентностей конкретного працівника в якісному та кількісному вимірах виробничим вимогам підприємства за допомогою методів експертних оцінок та ранжування; є частиною процесу розвитку та навчання персоналу та його мотивації та забезпечує розвиток кадрового потенціалу та організації в цілому.

Переваги та недоліки методів оцінювання персоналу

Метод оцінювання	Переваги	Недоліки
Самооцінювання - це метод оцінювання персоналу, в якому працівники самостійно оцінюють свою роботу та досягнення [72].	Працівники мають кращу можливість оцінити свої сильні та слабкі сторони, зрозуміти, які аспекти їхньої роботи потребують покращення та визначити свої майбутні професійні цілі. Може сприяти взаєморозумінню між керівниками та працівниками, оскільки він дозволяє відкрито обговорювати потреби та очікування.	Працівники можуть бути перебільшувати свої досягнення та недооцінювати свої недоліки, що може призвести до неточної оцінки продуктивності. Працівники можуть відчувати певний ступінь страху перед визнанням своїх помилок, що може призвести до неправильної самооцінки.
Співбесіда - це метод оцінювання персоналу, в якому керівник та працівник зустрічаються особисто, щоб обговорити продуктивність працівника та спільно визначити, які кроки можна зробити для покращення. Також використовується на етапі підбору персоналу	Є корисним інструментом для керівників, оскільки вона дає можливість більш детально обговорити сильні та слабкі сторони працівника, а також дати змогу працівникам висловити свої думки та пропозиції щодо своєї роботи та кар'єрного розвитку. Дозволяє керівникам надати конструктивний фідбек та рекомендації для покращення роботи працівника, що може позитивно позначитися на продуктивності.	Може бути суб'єктивною та залежати від особистих симпатій та антипатій керівника. Працівники можуть відчувати певний ступінь напруги під час співбесіди та не завжди відкрито говорити про свої думки та погляди.
Групова дискусія - це метод оцінювання персоналу, при якому група людей, зазвичай колеги чи керівників, обговорюють продуктивність конкретного працівника та його внесок у роботу команди [73].	Дозволяє залучити думки та досвід кількох людей, які працюють з працівником, що може призвести до більш об'єктивної оцінки. Може сприяти зміцненню командного духу та співпраці між працівниками.	Деякі працівники можуть почуватись некомфортно під час обговорення своєї продуктивності в групі.
Моделювання виробничих та критичних ситуацій - це метод оцінювання персоналу, що дозволяє випробувати та оцінити робочі здібності та навички працівника в умовах, максимально наближених до реальних [44].	Є швидким та ефективним методом оцінювання, оскільки дозволяє виконувати завдання в короткий період часу. Дає можливість отримати об'єктивну оцінку робочих здібностей та навичок працівника, які базуються на конкретних результатах виконання завдань.	Може бути досить дорогим процесом, особливо якщо необхідне використання спеціального обладнання або програмного забезпечення. Оцінка результатів може бути суб'єктивною, оскільки вона залежить від інтерпретації оцінювача.
Ранжування як метод оцінювання персоналу полягає в порівнянні працівників між собою на основі їх робочих здібностей та результатів	Дозволяє легко порівнювати працівників між собою, що допомагає визначити найкращих співробітників та планувати кар'єрний розвиток.	Може створювати конкуренцію між співробітниками, що може призвести до зниження мотивації та сприяти розладам в колективі.

роботи.		Може не давати достатньої інформації про роботу працівника, оскільки оцінювачі фокусуються на результаті роботи та не звертають уваги на процеси, що призводять до цих результатів.
Попарне порівняння як метод оцінювання персоналу полягає в порівнянні працівників між собою по одному критерію за один раз.	Дозволяє легко визначити найкращих співробітників, оскільки вони порівнюються з іншими працівниками за одним критерієм.	Може бути недостатньо точним, оскільки порівнювання працівників лише по одному критерію не дає повного зображення їхньої роботи та результатів.
Графічний профіль працівника як метод оцінювання персоналу полягає у використанні графічних діаграм, які відображають різні аспекти роботи працівника, що дозволяє зробити більш об'єктивну оцінку [59].	Дозволяє отримати об'єктивну оцінку працівника, оскільки він базується на фактичних даних про його роботу. Дає можливість візуалізувати дані про роботу працівника, що полегшує сприйняття та аналіз.	Не підходить для оцінювання всіх видів робіт, оскільки не всі аспекти роботи можуть бути відображені у графічному вигляді. Вимагає наявності достатньої кількості даних про роботу працівника, що може бути проблемою в разі недостатньої документації або відсутності системи збору та аналізу даних.
Комплексне оцінювання персоналу - це метод оцінювання, який поєднує в собі різні методи, такі як ранжування, попарне порівняння, метод відкритого опису, тестування та інші.	Дозволяє збирати інформацію з різних джерел, що робить оцінку більш об'єктивною.	Вимагає більшої кількості часу та коштів для проведення, оскільки використовуються різні методи. Для проведення комплексного оцінювання необхідно мати кваліфікованих оцінювальних експертів, які можуть бути дорогими та складними для знаходження.
Ділова гра - це метод оцінювання персоналу, який використовується для оцінки рівня професійної підготовки та здібностей співробітників до прийняття рішень в реальних ситуаціях, які симулюють бізнес-процеси [34].	Може відображати реальні ситуації, які можуть виникнути в робочому процесі. Це дозволяє оцінити реакцію працівників на подібні ситуації та їх здатність швидко приймати рішення. Може бути корисною для розвитку комунікативних та прийняття рішень навичок працівників. Вона може допомогти сприяти розвитку співробітників у певній області.	Результати ділової гри можуть бути викликані певними факторами, такими як особистість оцінювального експерта або методи оцінювання. Це може призвести до неточних результатів. Може не відображати всі можливі ситуації, які можуть виникнути в робочому процесі. Це може знизити її точність та значущість при оцінюванні працівників.

Переваги та недоліки сучасних методів оцінювання

Метод оцінювання	Переваги	Недоліки
Assessment Center (AC) - це інноваційний метод оцінювання персоналу, що використовується в бізнесі для визначення навичок, здібностей та інших характеристик працівників. Орієнтується на практику оцінювання кандидатів на підставі їхньої поведінки у реальних ситуаціях [77, 21].	Дає можливість побачити, як кандидати поведуться у реальних ситуаціях. Дозволяє оцінювати різні характеристики працівника, такі як комунікабельність, лідерські якості та інші, що може бути складно зробити у традиційному інтерв'ю.	Проведення AC може бути дорогим та часомірним процесом, тому він може не підходити для малих компаній або проектів. Результати AC можуть бути суб'єктивними, залежно від того, які тести та сценарії були використані та хто їх оцінює.
Оцінювання за поставленими цілями є одним з інноваційних методів оцінювання персоналу, який дозволяє оцінити продуктивність працівника на основі досягнення ним конкретних цілей та задач [55].	Метод дозволяє орієнтувати працівників на досягнення конкретних цілей та завдань, що сприяє зосередженості на важливих для бізнесу аспектах діяльності. Дозволяє оцінювати продуктивність працівника на основі реальних результатів його роботи, що дозволяє керівництву більш об'єктивно оцінювати його продуктивність та внести відповідні зміни.	Може бути недостатньо точним, оскільки він не враховує важливість інших аспектів діяльності, які можуть бути важливими для успішної роботи працівника, наприклад, комунікації, співпраці з колегами або розвитку особистих навичок.
Оцінювання за компетенціями є інноваційним методом оцінювання персоналу, який базується на визнанні того, що успішність працівника залежить не тільки від його знань та досвіду, але й від його здібностей та навичок, які він здобуває в процесі роботи. Компетенції можуть бути розділені на технічні та міжособистісні [75]	Воно дозволяє оцінити не тільки знання та досвід працівника, але й його здатність до виконання певних завдань. Воно дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони працівника, що допомагає розробити індивідуальні плани розвитку та навчання для кожного працівника. Оцінювання за компетенціями зменшує суб'єктивізм та сприяє об'єктивному оцінюванню працівників.	Може бути досить дорогим методом оцінювання, оскільки вимагає від оцінювача проведення більш детального аналізу відповідей кандидата та перевірку їх згідно зі стандартами компетенцій. Може бути обмежене у своїх можливостях оцінки, оскільки здібності та навички кандидата можуть бути складні для оцінки в деяких випадках, наприклад, якщо кандидат знаходиться в середині процесу навчання або якщо його досвід роботи в інших областях не пов'язаний з вакансією.
Оцінювання за системою збалансованих показників, який базується на визначенні ключових показників результативності для оцінки прогресу і досягнень організації або команди [16, 39, 49].	Дозволяє забезпечити збалансований підхід до оцінювання, оскільки він зосереджується на різних показниках, включаючи фінансові, клієнтські, внутрішні та інноваційні показники. Сприяє налагодженню комунікації між членами команди та керівництвом, що сприяє покращенню співпраці та розумінню завдань. Може допомогти підвищити мотивацію	Може бути дуже складним та часовим завданням, оскільки потрібно підібрати правильні показники та налагодити механізми збору та аналізу даних. Може бути статичною та недостатньо гнучкою для адаптації до змін у вимогах та потребах організації.

	співробітників, оскільки вони бачать свій внесок в досягнення показників результативності.	
360-градусне оцінювання є інноваційним методом оцінювання персоналу, який залучає спостереження та оцінки не тільки керівника, а й колег, підлеглих та зовнішніх стейкхолдерів [33,43].	Може збільшити відповідальність співробітника за свої дії та результати, оскільки він знає, що його оцінюють не тільки керівник, а й його колеги та підлеглі. Залучає більш широкий коло оцінювачів, що дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину результативності співробітника.	Може бути суб'єктивним, оскільки оцінювачі можуть мати різні думки про результативність співробітника та його поведінку. Співробітники можуть мати страх перед відповідальністю за свої оцінки від колег та підлеглих, що може призвести до більш ніжного оцінювання. Збирає велику кількість даних, що може зробити процес обробки цих даних більш часо- та ресурсозатратним.

