

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та освітніх
технологій

професор _____ Сергій КУБІЦЬКИЙ

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ
Яковенку Євгенію Юрійовичу**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Оцінювання результатів діяльності працівників підприємства» затверджена наказом ректора НУБіП України від «17» грудня 2024 р. № 1103 «З».

Термін подання завершеної роботи на кафедру: «15» листопада 2025 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, нормативні акти з питань управління персоналом, офіційні матеріали підприємства ТОВ «СНАМІН», наукові праці українських і зарубіжних дослідників, статистичні матеріали та періодичні видання.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Здійснити теоретико-методичний аналіз сучасних підходів до оцінювання результатів діяльності працівників підприємств та визначити його місце в системі управління персоналом.
2. Дослідити чинні методи, моделі та критерії оцінювання ефективності персоналу, що застосовуються у вітчизняній та зарубіжній практиці.
3. Проаналізувати систему оцінювання результатів діяльності працівників ТОВ «СНАМІН», її структуру, процедури, нормативне забезпечення та інструментарій.
4. Оцінити персонал підприємства на основі задіяності, компетентнісного підходу та рівня відповідальності за якість роботи, визначити ключові проблеми та ризики існуючої системи.
5. Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи оцінювання результатів діяльності працівників ТОВ «СНАМІН», використовуючи

інноваційні методики управління персоналом, цифрові інструменти та елементи європейського досвіду.

6. Провести оцінку очікуваних результатів упровадження запропонованих заходів та сформулювати рекомендації щодо забезпечення підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Дата видачі завдання: «20» листопада 2024 р.

Керівник магістерської роботи _____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**

Завдання прийняв до виконання _____ **Євгеній ЯКОВЕНКО**

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи
«Оцінювання результатів діяльності працівників підприємства»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Яковенка Євгенія Юрійовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Зміст роботи викладено на 62 сторінках друкованого тексту, містить 9 таблиць. До роботи додано список використаних джерел, який налічує 72 найменувань.

Основна мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні, методичному аналізі та практичній розробці інструментів оцінювання результатів діяльності персоналу на підприємстві, а також формуванні рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання на основі сучасних підходів, цифрових технологій та принципів безперервного розвитку персоналу.

У першому розділі розкрито теоретичні основи оцінювання результатів діяльності працівників підприємства. Проаналізовано сучасні концепції та моделі performance-менеджменту, визначено принципи, функції й ключові завдання системи оцінювання, охарактеризовано взаємозв'язок оцінювання з мотивацією, компетентнісним підходом та стратегічними цілями підприємства.

Другий розділ присвячено методиці оцінювання результатів діяльності працівників. Розглянуто методичні принципи формування показників ефективності, системи KPI, OKR та індикаторів якості, описано можливості використання сучасних цифрових технологій у оцінюванні персоналу, зокрема HR-аналітики, систем моніторингу результативності, багатоканального зворотного зв'язку та інтеграції поведінкових індикаторів.

У третьому розділі проведено практичне дослідження системи оцінювання персоналу в науково-виробничій компанії ТОВ «СНАМІН». Проаналізовано

чинну модель оцінювання, результати внутрішнього опитування працівників та керівників, динаміку ключових показників за 2021-2024 роки. На основі виявлених сильних і слабких сторін запропоновано комплексну програму удосконалення системи оцінювання, що включає розширення цифрової аналітики, впровадження моделі безперервного оцінювання, розвиток компетенцій керівників, інтеграцію навчальних траєкторій, посилення мотиваційного компоненту та формування корпоративної культури безперервного вдосконалення.

Практичне значення роботи полягає в розробці системних та прикладних рекомендацій щодо удосконалення оцінювання результативності праці на підприємствах науково-виробничого профілю. Запропоновані заходи можуть бути використані для модернізації HR-процесів у ТОВ «СНАМІН», а також у інших підприємствах, що впроваджують сучасні методики управління результативністю та цифрові інструменти оцінювання персоналу.

У висновках узагальнено результати проведеного дослідження, підтверджено важливість комплексного підходу до оцінювання результатів діяльності працівників та обґрунтовано ефективність запропонованих рекомендацій для підвищення продуктивності, інноваційності та залученості персоналу підприємства.

Ключові слова: оцінювання персоналу, результативність діяльності, KPI, компетентнісний підхід, HR-аналітика, мотивація, безперервний розвиток, ТОВ «СНАМІН».

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ | |
| ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ | 10 |
| 1.1. Теоретичні основи оцінювання результатів діяльності працівників підприємства | 10 |
| 1.2. Сучасні підходи та моделі оцінювання результатів діяльності працівників підприємства | 17 |
| Висновки до першого розділу | 22 |
| РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА | |
| 2.1. Методичні принципи розробки системи оцінювання результатів діяльності працівників підприємства | 25 |
| 2.2. Показники та критерії розробки системи оцінювання результатів діяльності працівників підприємства (використання сучасних технологій)..... | 31 |
| Висновки до другого розділу | 40 |
| РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ “ЄНАМІН” | |
| 3.1. Аналіз ефективності системи оцінювання результатів діяльності працівників на основі задіяваності персоналу і відповідальності за якість роботи в ТОВ “ЄНАМІН” | 43 |
| 3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності оцінювання діяльності працівників через активну участь персоналу та впровадження культури безперервного вдосконалення в ТОВ ”ЄНАМІН” | 45 |
| Висновки до третього розділу..... | 51 |
| ВИСНОВКИ..... | 54 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 57 |
| ДОДАТКИ..... | 62 |

ВСТУП

Сучасні умови розвитку національної економіки України характеризуються активною трансформацією господарських процесів, зміною форм власності підприємств, посиленням конкуренції та впровадженням інноваційних технологій. Ці чинники суттєво впливають на соціально-економічну роль підприємств як основних суб'єктів економічної системи. В умовах цифровізації, інтеграції до світових ринків та посилення вимог до якості продукції та ефективності управління зростає потреба у підвищенні ролі людського капіталу як ключового ресурсу сталого розвитку.

У цьому контексті персонал розглядається не лише як сукупність працівників, а як стратегічний ресурс, який визначає конкурентоспроможність, інноваційний потенціал і фінансову стабільність підприємства. Управління персоналом, зокрема його оцінювання, стає невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємств у будь-якій галузі, зокрема у сфері хімічного виробництва, яка характеризується високими вимогами до якості, безпеки праці та технологічної дисципліни.

Удосконалення системи оцінювання результатів діяльності працівників підприємства є необхідною умовою адаптації до ринкових викликів. Від об'єктивності та прозорості оцінювання залежать ефективність управлінських рішень, мотивація працівників, раціональний розподіл ресурсів та створення умов для професійного розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні сучасного підходу до оцінювання діяльності працівників, який враховує не лише кількісні результати, а й якість виконання завдань, рівень залученості, компетентність і здатність до інноваційного мислення. Це особливо важливо для підприємств хімічної галузі, таких як ТОВ «ЄНАМІН», яке спеціалізується на виробництві

органічних сполук, проведенні науково-дослідних робіт і впровадженні новітніх технологій у хімічному виробництві.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо оцінювання результатів діяльності працівників на прикладі ТОВ «СНАМІН».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади формування системи оцінювання результатів діяльності персоналу підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи до оцінювання ефективності роботи працівників;
- розробити систему оцінювання результатів професійної діяльності персоналу на прикладі ТОВ «СНАМІН»;
- запропонувати заходи з удосконалення оцінювання результатів діяльності персоналу, спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є система оцінювання результатів діяльності працівників підприємства.

Методи дослідження.

У процесі виконання роботи використано комплекс **методів дослідження**:

Аналітичні методи – для вивчення наукової літератури, нормативно-правових документів, сучасних концепцій оцінювання персоналу;

Емпіричні методи – для збору первинної інформації щодо системи оцінювання персоналу на ТОВ «СНАМІН», зокрема інтерв'ю з працівниками та керівниками підрозділів;

Загальнонаукові методи – аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, порівняння, що застосовувалися для формулювання висновків і розробки рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правові акти України, наукові праці українських та зарубіжних авторів з питань управління персоналом, звітна документація, статистичні дані та внутрішні матеріали ТОВ «СНАМІН», а також результати власних спостережень і опитувань.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретичних засад системи оцінювання персоналу та в адаптації їх до умов діяльності підприємств хімічної галузі. Запропоновано підхід до формування системи оцінювання, який поєднує кількісні та якісні критерії, а також враховує специфіку технологічних процесів ТОВ «СНАМІН».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання на підприємствах для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення ефективності мотивації працівників, розроблення механізмів кар'єрного розвитку та удосконалення системи винагороди. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані не лише на ТОВ «СНАМІН», а й на інших промислових підприємствах, де оцінювання персоналу є важливою складовою забезпечення стабільності та зростання результативності діяльності.

Структура магістерської роботи визначена метою і завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок друкованого тексту, що містить таблиці, та аналітичні матеріали.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Теоретичні основи оцінювання результатів діяльності працівників підприємства

Сучасна система управління персоналом у будь-якій організації базується на розумінні того, що людський капітал є головним чинником підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Результати діяльності підприємства безпосередньо залежать від рівня професійної підготовки, мотивації, компетентності та відповідальності працівників. Саме тому оцінювання результатів діяльності персоналу є важливим інструментом, який дає змогу виміряти ефективність праці, визначити потенціал розвитку та сформулювати основу для управлінських рішень щодо навчання, винагороди та кар'єрного зростання [1].

Оцінювання персоналу — це системний процес збирання, аналізу та інтерпретації інформації про професійну діяльність працівників з метою підвищення результативності їх роботи та оптимізації використання людських ресурсів підприємства [2]. Його головна мета полягає не лише у фіксації досягнень, а й у формуванні ефективного зворотного зв'язку між працівником і керівництвом, що дозволяє своєчасно виявляти сильні сторони, недоліки та зони розвитку.

Науковці зазначають, що система оцінювання працівників виконує кілька ключових функцій: контрольну, мотиваційну, діагностичну, розвивальну та комунікативну. Контрольна функція забезпечує відстеження результатів праці та відповідності їх встановленим стандартам. Мотиваційна сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні кращих показників. Діагностична дозволяє виявити проблемні ділянки та причини зниження ефективності роботи.

Розвивальна — спрямована на вдосконалення професійних компетенцій, а комунікативна — на формування діалогу між керівництвом і працівником [3].

У сучасних умовах господарювання, особливо наукоємних підприємствах, таких як ТОВ «ЄНАМІН», ефективне оцінювання персоналу є необхідною складовою системи управління. Це підприємство працює у сфері хімічного синтезу, досліджень і розробок, де точність, якість і безпека мають вирішальне значення. Тому система оцінювання результатів діяльності працівників тут має не лише адміністративне, але й стратегічне значення — вона визначає, наскільки працівники відповідають вимогам технологічної дисципліни, нормам якості та стандартам безпеки виробництва [4].

З теоретичного погляду оцінювання персоналу можна визначити як сукупність процедур, спрямованих на порівняння фактичних результатів діяльності працівника з очікуваними показниками. Як зазначає М. В. Семикіна, ефективність оцінювання залежить від того, наскільки система інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства, а не є формальним елементом кадрової роботи [5]. Тобто оцінювання має бути частиною циклу «планування – виконання – аналіз – вдосконалення», що дозволяє забезпечити безперервне підвищення ефективності роботи персоналу.

До основних принципів побудови системи оцінювання результатів діяльності працівників належать:

Об'єктивність — оцінювання повинно базуватися на достовірних показниках, що піддаються перевірці;

Прозорість — працівник має розуміти, які саме критерії будуть використані;

Системність — охоплення всіх аспектів діяльності;

Справедливість — однакові критерії для співставних категорій працівників;

Результативність — орієнтація на підвищення якості роботи, а не лише на констатацію фактів [6].

На основі узагальнення наукових підходів наведемо основні принципи оцінювання результатів діяльності працівників підприємства табл. 1.1

Таблиця 1.1

Основні принципи системи оцінювання результатів діяльності працівників підприємства

| Принцип | Зміст принципу | Очікуваний ефект від реалізації | Приклад застосування в ТОВ «СНАМІН» |
|------------------|---|---|---|
| Об'єктивність | Оцінювання ґрунтується на перевірених фактах і вимірюваних показниках, а не на суб'єктивних судженнях | Підвищення довіри працівників до результатів оцінювання | Використання даних з ERP-системи для аналізу результатів роботи лабораторій |
| Прозорість | Критерії, методи та наслідки оцінювання доводяться до відома працівників | Формування відкритої корпоративної культури | Попереднє ознайомлення працівників із методикою оцінки ефективності |
| Системність | Оцінювання охоплює всі етапи трудової діяльності та пов'язується з іншими HR-процесами | Забезпечення цілісності управління персоналом | Інтеграція оцінювання з процесом атестації та планування навчання |
| Справедливість | Єдині вимоги до працівників із подібними функціями; рівні можливості оцінювання | Зміцнення корпоративної етики та довіри | Використання єдиних критеріїв для працівників одного підрозділу |
| Результативність | Результати оцінювання використовуються для прийняття конкретних управлінських рішень | Підвищення ефективності управління трудовими ресурсами | Використання підсумків оцінки для корекції системи преміювання |

| | | | |
|----------------|---|--|--|
| Безперервність | Оцінювання є регулярним процесом, а не разовою дією | Підтримання стабільної динаміки розвитку персоналу | Проведення щоквартальних проміжних оцінювань у наукових відділах |
|----------------|---|--|--|

Залежно від завдань підприємства оцінювання може мати поточний, проміжний або підсумковий характер. Поточне оцінювання здійснюється під час виконання працівником своїх функцій і слугує інструментом зворотного зв'язку. Проміжне — дає змогу коригувати індивідуальні цілі й навчальні потреби, тоді як підсумкове визначає загальні результати діяльності працівника за певний період [7].

Зміст процесу оцінювання персоналу доцільно розглядати через послідовність етапів:

Визначення цілей і завдань оцінювання — що саме підприємство прагне з'ясувати (результативність, компетентність, потенціал розвитку тощо).

Формування критеріїв — розроблення об'єктивних показників, за якими буде оцінюватися діяльність.

Збір інформації — використання кількісних і якісних даних (результати діяльності, думки керівників, колег, клієнтів).

Аналіз та інтерпретація результатів — порівняння фактичних показників із плановими.

Прийняття управлінських рішень — розроблення заходів щодо винагороди, навчання, просування чи корекції поведінки [8].

У ТОВ «СНАМІН» процес оцінювання також охоплює додатковий елемент — оцінку дотримання стандартів лабораторної безпеки. Це пов'язано з тим, що робота підприємства передбачає використання хімічних реагентів та обладнання з високим рівнем ризику, тому персонал повинен не лише виконувати планові завдання, але й суворо дотримуватись норм охорони праці та внутрішніх інструкцій [9].

Критерії оцінювання працівників зазвичай поділяються на кількісні та якісні. До кількісних належать обсяги виконаних робіт, дотримання термінів, економія ресурсів, відсутність браку. До якісних — компетентність, ініціативність, дисциплінованість, здатність до командної роботи, дотримання корпоративних цінностей. Для хімічних підприємств, зокрема ТОВ «СНАМІН», вагоме значення мають також показники безпеки, такі як відсутність інцидентів, порушень інструкцій або несанкціонованого доступу до реагентів [10].

У науковій літературі розрізняють кілька підходів до побудови системи оцінювання персоналу:

Результативний підхід, який зосереджується на досягнутих показниках діяльності;

Компетентнісний підхід, що оцінює поведінкові прояви, знання та навички;

Інтегрований підхід, який поєднує кількісні результати з якісними характеристиками [11].

Саме інтегрований підхід вважається найдоцільнішим для підприємств дослідницько-виробничого типу, оскільки він дає змогу об'єктивно враховувати як продуктивність, так і професіоналізм працівників. Наприклад, у лабораторіях ТОВ «СНАМІН» ефективність хіміка не визначається лише кількістю завершених синтезів, а й точністю дотримання методик, інноваційністю підходів та якістю підготовленої документації [12].

Варто також зазначити, що ефективна система оцінювання персоналу має тісний зв'язок із мотиваційною політикою підприємства. Як свідчать сучасні дослідження, працівники, які регулярно отримують конструктивний зворотний зв'язок та розуміють критерії оцінки, демонструють вищий рівень продуктивності та залученості до роботи [13]. Тому оцінювання не повинно зводитися до формальної процедури, а має бути дієвим інструментом управління персоналом, що впливає на прийняття рішень у сфері розвитку, навчання та матеріального стимулювання.

Оцінювання також виконує важливу роль у формуванні кадрового резерву. На основі результатів аналізу діяльності можна виявити потенційних лідерів, визначити напрямки підвищення кваліфікації, розробити індивідуальні плани розвитку працівників. Для ТОВ «СНАМІН», яке постійно розширює науково-дослідний напрям і співпрацює з міжнародними партнерами, така практика має стратегічне значення [14].

Таким чином, система оцінювання результатів діяльності працівників є складною, багаторівневою структурою, яка поєднує управлінські, економічні, психологічні та соціальні аспекти. Її ефективність визначається тим, наскільки вона сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства, підтримує розвиток людського капіталу й забезпечує баланс між інтересами організації та працівників [15].

1.2. Сучасні підходи та моделі оцінювання результатів діяльності працівників підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки, коли конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається ефективністю використання людського капіталу, питання побудови об'єктивної системи оцінювання результатів діяльності персоналу набуває особливої актуальності. Саме від того, наскільки якісно організація здійснює оцінку працівників, залежить ефективність управлінських рішень щодо розвитку персоналу, оптимізації витрат на оплату праці, формування кадрового резерву та підвищення мотивації [16].

Система оцінювання персоналу має базуватися на науково обґрунтованих підходах, які враховують специфіку діяльності підприємства, його стратегічні цілі, культуру управління та особливості ринку праці. Для таких високотехнологічних компаній, як ТОВ «СНАМІН», що спеціалізується на синтезі хімічних сполук і наукових розробках, система оцінювання має бути не

лише інструментом контролю, а насамперед засобом розвитку потенціалу працівників та формування інноваційного середовища [17].

Сучасні підходи до оцінювання персоналу.

Науковці виділяють кілька основних підходів до оцінювання результатів діяльності працівників: результативний, компетентнісний, поведінковий, цільовий, інтегрований та стратегічний. Кожен із них має власну методологічну основу, переваги та обмеження, що визначають сферу їх ефективного застосування [18].

1. Результативний підхід

Базується на вимірюванні досягнутих працівником результатів у кількісному або якісному вираженні. Основна увага приділяється конкретним показникам продуктивності, обсягам виробленої продукції, якості виконаних робіт або реалізованих проєктів.

Такий підхід широко використовується в ТОВ «ЄНАМІН» для оцінювання роботи виробничих підрозділів — наприклад, у відділі хімічного синтезу чи дослідницьких лабораторіях, де результати діяльності можна виміряти за кількістю успішно завершених експериментів, виходом цільових речовин, кількістю переданих зразків замовникам тощо.

Недоліком цього підходу є те, що він не завжди враховує поведінкові та особистісні аспекти працівника, зокрема його здатність до співпраці, креативність чи ініціативність [19].

2. Компетентнісний підхід

Орієнтується на оцінку професійних, соціальних та особистісних компетенцій, що визначають ефективність працівника на певній посаді. Згідно з ним, успіх діяльності залежить не лише від результатів праці, а й від знань, умінь, мотивацій та цінностей працівника [20].

Наприклад, у ТОВ «ЄНАМІН» для працівників лабораторій важливими є компетенції точності, аналітичного мислення, дотримання техніки безпеки, командної взаємодії. Оцінювання таких компетенцій дозволяє виявити

потенціал для розвитку і забезпечує основу для планування кар'єри.

Компетентнісний підхід має розвивальний характер і сприяє формуванню кадрового резерву на підприємстві.

3. Поведінковий підхід

Передбачає оцінку дій працівників у реальних робочих ситуаціях. Найпоширенішим методом є BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) — поведінково-орієнтовані шкали оцінювання, які передбачають опис типових моделей поведінки для кожного рівня ефективності [21].

У хімічній компанії це може бути, наприклад, дотримання стандартів якості, реагування на непередбачувані виробничі ситуації чи рівень взаємодії з колегами.

Перевага цього підходу полягає у його гнучкості та можливості адаптації до специфіки підприємства, проте недоліком є складність розроблення шкал для кожної категорії працівників.

4. Цільовий підхід (MBO – Management by Objectives)

Його сутність полягає у встановленні конкретних цілей для кожного працівника або підрозділу, які узгоджуються із загальними стратегічними завданнями підприємства. Рівень досягнення цих цілей є основою для оцінювання ефективності діяльності [22].

На ТОВ «СНАМІН» цей підхід використовується у відділах продажів та аналітики, де кожен фахівець має чіткі кількісні та якісні цілі — наприклад, кількість укладених угод, зростання обсягів продажів, розширення клієнтської бази або своєчасне виконання замовлень на хімічні реагенти.

Перевагою методу є орієнтація на результат і залучення працівників до процесу планування, проте недоліком є ризик надмірної формалізації та ігнорування міжособистісних факторів.

5. Інтегрований підхід

Поєднує елементи результативного, компетентнісного і поведінкового підходів. Він орієнтується як на кількісні результати, так і на якісні показники,

що характеризують рівень професіоналізму, ініціативність та відповідальність працівника [23].

На практиці інтегрований підхід реалізується через комбінацію методів — інтерв'ю, анкетування, аналіз виконаних завдань і спостереження за роботою.

У ТОВ «СНАМІН» цей підхід дає змогу одночасно оцінювати продуктивність хіміків, дотримання ними техніки безпеки, рівень командної взаємодії та інноваційність рішень.

Сучасні моделі оцінювання результатів діяльності працівників

Поряд із загальними підходами до оцінювання персоналу у практиці управління людськими ресурсами сформувалися конкретні моделі, які поєднують різні методи аналізу ефективності роботи, компетенцій та результатів діяльності працівників. Найпоширенішими серед них є модель управління за цілями (МВО), оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI), модель збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), модель «360 градусів» та оцінювання на основі центру розвитку (Assessment Center) [24]. Узагальнена характеристика найпоширеніших сучасних моделей оцінювання результатів діяльності працівників наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика сучасних моделей оцінювання результатів діяльності працівників

| Модель оцінювання | Основна ідея | Переваги | Недоліки | Приклад застосування в ТОВ «СНАМІН» |
|-------------------------------|---|--|--|---|
| МВО (управління за цілями) | Спільне визначення цілей і контроль їх досягнення | Висока мотивація, прозорість цілей | Може бути неефективною при частих змінах завдань | Використовується у відділі продажів і лабораторіях |
| KPI | Вимірювання ефективності за ключовими показниками | Кількісна оцінка результатів, чіткість | Не враховує поведінкові аспекти | Застосовується для вимірювання продуктивності персоналу |

| | | | | |
|--------------------|--|---|------------------------------|---|
| Balanced Scorecard | Комплексна оцінка за чотирма перспективами | Узгоджує стратегічні й операційні цілі | Складність впровадження | Використовується у стратегічному плануванні |
| 360 градусів | Багатостороннє оцінювання (керівник, колеги, підлеглі) | Об'єктивність, розвиток культури зворотного зв'язку | Потребує часу і координації | Для оцінки керівників і командних лідерів |
| Assessment Center | Оцінювання через практичні завдання та імітації | Виявляє потенціал розвитку | Висока вартість і тривалість | Для добору керівників лабораторій |

Рекомендації щодо вибору моделі оцінювання

Для ТОВ «СНАМІН», яке працює у сфері хімічних досліджень, доцільним є поєднання кількох підходів — зокрема, КРІ для вимірювання результатів праці, 360° для оцінки управлінських компетенцій і BSC для стратегічної інтеграції системи оцінювання у загальну політику розвитку підприємства.

Таке поєднання дозволяє досягти системності, прозорості та безперервності у процесі управління персоналом. Крім того, воно сприяє формуванню культури зворотного зв'язку, підвищенню мотивації працівників та узгодженню індивідуальних цілей із корпоративними стратегіями [34].

Висновки до першого розділу

У першому розділі було досліджено теоретико-методологічні основи процесу оцінювання результатів діяльності працівників підприємства. Здійснений аналіз показав, що система оцінювання персоналу є важливим інструментом управління людськими ресурсами, який дозволяє забезпечити узгодження індивідуальних результатів працівників зі стратегічними цілями підприємства.

Розглянуто еволюцію підходів до оцінювання — від традиційного контролю виконання функцій до інтегрованих моделей, орієнтованих на компетенції, поведінкові прояви та розвиток потенціалу. Встановлено, що сучасні системи оцінювання виконують не лише контролюючу, а й мотиваційну, аналітичну, інформаційну та розвивальну функції. Вони створюють умови для підвищення ефективності управління персоналом, покращення організаційної культури та формування системи безперервного професійного зростання працівників.

Проаналізовані підходи до оцінювання — результативний, компетентнісний, поведінковий, цільовий, інтегрований — свідчать, що кожен із них має свої переваги та обмеження. Результативний підхід забезпечує кількісну об'єктивність, компетентнісний орієнтується на розвиток професійного потенціалу, поведінковий — на формування корпоративних цінностей, а цільовий — на досягнення стратегічних завдань підприємства. У свою чергу, інтегрований підхід поєднує всі ці елементи, дозволяючи створити комплексну модель оцінювання.

Окрему увагу приділено сучасним моделям оцінювання персоналу — МВО, КРІ, Balanced Scorecard, 360° та Assessment Center. Визначено, що їх ефективне використання забезпечує багатовимірне бачення результатів діяльності працівників, враховуючи як кількісні, так і якісні характеристики. Зокрема, система КРІ сприяє вимірюванню ефективності, МВО орієнтує персонал на досягнення чітких цілей, BSC дозволяє інтегрувати оцінку у стратегічну систему управління, 360° формує культуру зворотного зв'язку, а Assessment Center допомагає виявити управлінський потенціал.

У контексті діяльності ТОВ «СНАМІН», що спеціалізується на науково-дослідних розробках та виробництві хімічних сполук, впровадження інтегрованої системи оцінювання є доцільним кроком для підвищення ефективності управління персоналом. Поєднання кількісних показників (через КРІ), якісних характеристик (через модель 360°) та стратегічного аналізу (через

Balanced Scorecard) дозволяє створити систему, орієнтовану на розвиток знань, інноваційність і безперервне вдосконалення.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що теоретичні та методичні основи оцінювання персоналу формують фундамент для подальшого розвитку практичних рекомендацій щодо створення системи оцінювання результатів діяльності працівників. На основі вивчених підходів у подальших розділах буде розроблено методичні принципи формування системи оцінювання в умовах реальної діяльності ТОВ «СНАМІН», з урахуванням його галузевих особливостей, структури та потреб у підвищенні продуктивності.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Методичні принципи розробки системи оцінювання результатів діяльності працівників підприємства

Сучасне підприємство функціонує у складному соціально-економічному середовищі, де людський капітал стає ключовим чинником конкурентоспроможності. Тому система оцінювання результатів діяльності персоналу повинна бути не просто адміністративним інструментом контролю, а частиною стратегічної моделі управління ефективністю. Її методичні принципи мають забезпечувати зв'язок між стратегічними цілями підприємства, поведінкою працівників і конкретними управлінськими рішеннями щодо мотивації, розвитку, винагороди та кар'єрного зростання.

Основною умовою побудови дієвої системи є її стратегічна релевантність, тобто узгодженість із загальною стратегією компанії. Як зазначають Armstrong (2021) та Ulrich (2017) [35; 36], критерії оцінювання повинні бути спрямовані не лише на вимірювання результату, а й на досягнення конкретних бізнес-цілей. Це означає, що кожен індикатор ефективності персоналу має бути безпосередньо пов'язаний із ключовими показниками результативності підприємства (KPI), такими як рентабельність, якість продукції, рівень задоволеності клієнтів, інноваційність тощо.

Другим важливим принципом є цілісність і баланс, тобто рівновага між кількісними та якісними критеріями. Як наголошує Becker (2019) [37], оцінювання має враховувати не лише підсумковий результат, але й процес його досягнення. Тому під час розробки методики слід поєднувати показники продуктивності з поведінковими критеріями, що характеризують

компетентності працівника, його вміння співпрацювати, приймати рішення, навчатися й адаптуватися до змін.

Третій принцип валідність і надійність, який означає, що обрані критерії мають точно вимірювати ті характеристики, які реально впливають на успішність виконання роботи. Наприклад, у виробничих підрозділах доцільно застосовувати індикатори якості продукції, ритмічності випуску, рівня простоїв, а в комерційних структурах — частку виконання плану продажів, конверсію клієнтів або маржинальність угод. Як зазначає Kaplan (2020) [38], ефективні показники повинні бути керованими — тобто працівник має можливість впливати на їх покращення власними діями.

Четвертий принцип — об'єктивність і справедливість, що забезпечується через стандартизовані критерії, кілька джерел інформації (операційні дані, відгуки клієнтів, самооцінку, спостереження керівника) та калібрування результатів між різними рівнями управління. Впровадження таких механізмів дозволяє зменшити суб'єктивізм і підвищити довіру персоналу до процесу.

П'ятий принцип — прозорість і пояснюваність, який передбачає відкриту комунікацію щодо цілей оцінювання, критеріїв і наслідків. Працівник має розуміти, як формується його результативна оцінка, які показники враховуються, які компетенції потребують розвитку та як оцінка впливає на рівень винагороди або просування. Це підсилює відчуття справедливості та залученості до загальних цілей організації (Ulrich, 2022) [39].

Шостий принцип — етичність і правова відповідність. В умовах цифровізації важливо забезпечити безпечне використання персональних даних, дотримання законодавства про захист приватності та етичних стандартів оцінювання. Працівник повинен мати право знати, звідки отримано інформацію про його результати, і мати можливість оскаржити рішення, якщо він вважає його несправедливим.

Нарешті, ключовим є принцип участі стейкхолдерів, який передбачає залучення керівників, HR-фахівців і самих працівників до процесу розробки та

вдосконалення методики оцінювання. Як відзначає McKinsey (2021) [40], залученість користувачів на етапі проєктування забезпечує кращу прийнятність системи, а також підвищує точність і практичність критеріїв. Основні методичні принципи ми можемо побачити в (табл 2.1).

Практичною базою дослідження нами було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «СНАМІН», яке є науково-виробничим підприємством, що працює у хімічній галузі та спеціалізується на синтезі малих органічних молекул, хімічних будівельних блоків та бібліотек сполук для фармацевтичної, біотехнологічної й суміжних сфер. Компанія була заснована у 1991 році в місті Києві як приватна хімічна компанія, орієнтована на забезпечення потреб світового ринку у високоякісних хімічних сполуках для наукових досліджень та розробки нових лікарських препаратів.

Головний офіс і основні лабораторні потужності ТОВ «СНАМІН» розташовані в місті Києві, де зосереджені хімічні та аналітичні лабораторії, склади хімічних сполук, а також адміністративні й операційні підрозділи. Окрім цього, компанія має представництва й підрозділи в країнах Європи (зокрема Німеччина, Латвія, Польща) та партнерів у США й азійському регіоні, що забезпечує їй вихід на міжнародний ринок і тісну співпрацю з іноземними замовниками.

Основною метою діяльності підприємства є створення, виробництво та надання науково-дослідним організаціям, фармацевтичним та біотехнологічним компаніям широкого спектра хімічних сполук і сервісів, що сприяють прискоренню процесів пошуку та розробки нових лікарських засобів. «СНАМІН» формує та постійно розширює одну з найбільших у світі колекцій скрінінгових сполук та будівельних блоків, орієнтованих на потреби сучасної медичної хімії та ранніх етапів створення лікарських препаратів. До основних завдань підприємства належать:

- розробка та синтез нових органічних сполук відповідно до запитів замовників;
- підтримка великої бібліотеки готових хімічних сполук для скринінгу у процесі пошуку потенційно активних речовин;
- надання послуг з індивідуального синтезу, оптимізації «лідерних» молекул, медичної хімії та супроводу проектів з розробки лікарських препаратів;
- забезпечення високої якості продукції завдяки сучасним аналітичним методам контролю;
- розвиток наукового потенціалу, впровадження інноваційних підходів у хімічному синтезі та співпраця з вітчизняними й закордонними науковими установами.

Підприємство працює на перетині науки й бізнесу: з одного боку, воно виконує функції науково-дослідної лабораторії, де створюються нові хімічні структури, а з іншого – є комерційною організацією, що реалізує ці напрацювання у вигляді продуктів і послуг для глобального ринку. Такий підхід дозволив ТОВ «СНАМІН» сформувати репутацію одного з провідних постачальників хімічних сполук у Європі та світі, а також стати важливим гравцем у сфері підтримки фармацевтичних і біотехнологічних досліджень.

Продукція підприємства включає:

- бібліотеки скринінгових сполук для високопродуктивного скринінгу;
- будівельні блоки для органічного синтезу;
- каталоги спеціалізованих серій сполук (фрагментні бібліотеки, фокусні набори тощо);
- зразки хімічних реагентів для лабораторних та науково-дослідних робіт.

Таким чином, ТОВ «СНАМІН» можна охарактеризувати як високотехнологічне науково-виробниче підприємство, діяльність якого спрямована на підтримку світових проектів у сфері розробки нових лікарських засобів і розвиток сучасної хімічної науки.

Основні методичні принципи побудови системи оцінювання результатів діяльності працівників підприємства

| Принцип | Зміст принципу | Практичне значення |
|---------------------------------|---|---|
| Стратегічна релевантність | Показники узгоджуються з корпоративними цілями підприємства | Забезпечує зв'язок між оцінюванням і стратегією бізнесу |
| Валідність і надійність | Критерії реально відображають суть роботи та дають стабільні результати | Мінімізує похибки та підвищує достовірність оцінювання |
| Об'єктивність і справедливість | Використання кількох джерел даних, уникнення упереджень | Підвищує довіру працівників до системи |
| Прозорість і пояснюваність | Працівник знає, як формується оцінка й на що вона впливає | Формує довіру та залученість персоналу |
| Етичність і правова коректність | Дотримання конфіденційності, недопущення дискримінації | Забезпечує відповідність законодавству та корпоративним цінностям |
| Циклічність і гнучкість | Оцінювання відбувається регулярно та адаптується до змін | Дозволяє своєчасно коригувати цілі та поведінку |

Особливої актуальності це питання набуває для ТОВ «СНАМІН», яке є одним із провідних українських підприємств у галузі органічного синтезу та розробки нових хімічних сполук для фармацевтичної промисловості. Діяльність компанії зосереджена на високоточних дослідженнях та експериментальних розробках, де результативність працівників безпосередньо впливає на якість і швидкість виведення інноваційних продуктів на ринок. Тому оцінювання персоналу має спиратися на об'єктивні методичні принципи, що враховують як кількісні, так і поведінкові аспекти результативності. Етапи побудови системи оцінювання результатів ми можемо побачити в табл. 2.2.

**Етапи побудови системи оцінювання результатів діяльності персоналу в
ТОВ «СНАМІН»**

| Назва етапу | Основні завдання | Очікувані результати |
|-------------------------------|---|---|
| Підготовчий етап | Аналіз потреб підприємства у кадровій оцінці, визначення цілей, вибір методики. | Сформоване бачення системи оцінювання. |
| Розробка критеріїв | Визначення ключових показників ефективності, поведінкових компетенцій і вагових коефіцієнтів. | Затверджений набір критеріїв оцінювання. |
| Проектування інструментів | Розробка форм анкет, шаблонів звітів, електронних панелей моніторингу. | Створені та протестовані інструменти оцінювання. |
| Проведення оцінювання | Збір даних про результати діяльності працівників, аналіз інформації, узгодження результатів. | Отримані індивідуальні оцінки персоналу. |
| Зворотний зв'язок та розвиток | Обговорення результатів, розробка індивідуальних планів розвитку, коригування системи стимулювання. | Підвищення мотивації та ефективності працівників. |

Сутність та мета методичних принципів

Методичні принципи системи оцінювання персоналу формують рамкову модель, яка забезпечує цілісність, об'єктивність та керованість процесу. Їх метою є забезпечення таких умов, за яких результати оцінювання стають надійною основою для управлінських рішень щодо мотивації, просування та розвитку співробітників. Правильно сформована методика дає можливість не лише визначити ступінь досягнення цілей, а й виявити причини відхилень, підвищити продуктивність праці та якість виконання робіт.

Узагальнюючи сучасні наукові підходи, можна виділити десять базових принципів, на яких ґрунтується методика оцінювання результатів діяльності працівників:

1. Системність — оцінювання має охоплювати всі аспекти діяльності працівника й взаємодіяти з іншими підсистемами управління персоналом (мотивація, навчання, розвиток, оплата праці).

2. Комплексність — аналіз повинен поєднувати кількісні показники результативності з якісними оцінками професійної поведінки, комунікації та інноваційності.

3. Прозорість — всі критерії та методи оцінювання мають бути зрозумілими для працівників, а результати — доступними для ознайомлення.

4. Об'єктивність — забезпечується використанням чітких метрик і різних джерел інформації (керівник, колеги, самооцінка, цифрові дані).

5. Надійність — результати оцінювання повинні бути стабільними та відтворюваними за різних умов.

6. Адаптивність — методика повинна змінюватися залежно від умов ринку, вимог професійної діяльності та стратегії компанії.

7. Етичність — забезпечення дотримання прав працівників, конфіденційності даних і чесного ставлення до всіх учасників процесу.

8. Орієнтація на результат і розвиток — оцінка повинна слугувати не покаранню, а мотивуванню до зростання та покращення якості праці.

10. Участь зацікавлених сторін — розробка та впровадження методики з залученням керівників, HR-фахівців і самих працівників.

11. Інтегрованість — система оцінювання повинна бути поєднана з корпоративними цілями та цінностями підприємства.

Роль оцінювання в управлінні персоналом ТОВ «СНАМІН»

На практиці в ТОВ «СНАМІН» оцінювання персоналу виконує декілька функцій:

- інформаційну — забезпечує керівництво об'єктивними даними про ефективність роботи співробітників;

- мотиваційну — створює зв'язок між результатами праці та системою винагород;

- розвивальну — виявляє зони для професійного зростання та навчання;
- контрольну — дозволяє своєчасно виявляти відхилення в якості роботи та запобігати ризикам виробничих помилок.

Оцінювання в науково-дослідних та хімічних структурах, таких як ТОВ «ЄНАМІН», має специфіку. Тут вирішальне значення мають не лише результати виробництва, а й точність дотримання технологічних регламентів, виконання проєктних завдань у строки та дотримання стандартів безпеки на лабораторних етапах. Саме тому оцінювання повинно мати структурований характер, спрямований на поєднання результативності з компетентністю й дотриманням корпоративних цінностей.

2.2. Показники та критерії розробки системи оцінювання результатів діяльності працівників підприємства (використання сучасних технологій)

Сучасні умови функціонування підприємств, особливо у високотехнологічних та наукоємних галузях, таких як хімічне виробництво ТОВ «ЄНАМІН», вимагають повної трансформації традиційних підходів до оцінювання персоналу. Від роботодавців очікується не лише контроль виконання обов'язків, а й формування гнучкої, адаптивної та цифровізованої системи HR-аналітики, яка здатна оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, вимоги клієнтів, стандартів безпеки та регуляторних норм. У такому контексті показники оцінювання персоналу перестають бути статичними індикаторами — вони перетворюються на інструменти прогнозування, управління ризиками та стратегічного планування розвитку людського капіталу.

Сучасна логіка формування показників оцінювання персоналу

У практиці ТОВ «ЄНАМІН» доцільно впроваджувати багатоаспектний підхід, який враховує:

1. результативність;
2. поведінкові компетентності;

3. дотримання стандартів якості та безпеки;
4. технологічну дисципліну;
5. інноваційність і здатність до постійного розвитку;
6. внесок у командну взаємодію;
7. цифрову продуктивність — ефективність роботи з ІТ-системами та цифровими платформами.

Такий підхід відповідає сучасним міжнародним концепціям performance management, де показники мають бути релевантними, вимірюваними, досяжними, конкретними та прив'язаними до часу.

Використання цифрових платформ для побудови системи показників

Перехід до автоматизованої системи оцінювання персоналу дає змогу підвищити прозорість процесів, уникнути маніпуляцій, мінімізувати людський фактор під час збору даних та забезпечити об'єктивність показників.

ТОВ «СНАМІН» активно застосовує систему ERP для управління виробничими та адміністративними процесами (зокрема, облік виконаних операцій, контроль якості, логістика, складські операції). Дані цих систем є ідеальною базою для формування показників ефективності працівників.

До типових цифрових джерел даних належать:

- ERP-системи (облік виконання виробничих завдань, відхилення, простої, робоче навантаження);
- CRM-системи (для відділу закупівель, збуту та зовнішньої координації);
- LIMS – лабораторні інформаційні системи (оцінювання роботи технологів, лаборантів);
- HRM-системи (відвідуваність, дотримання графіків, участь у навчанні);
- Системи occupational safety (реєстрація інцидентів, актів, порушень, проходження інструктажів);
- People Analytics-платформи (оцінювання поведінки та залученості).

Цифровізація дає змогу автоматично фіксувати понад 70% даних для оцінювання персоналу, що повністю відповідає сучасним HR-трендам [41].

Ключові групи показників для ТОВ «СНАМІН»

1. Показники виробничої результативності

Вони є основними у хімічному виробництві, оскільки відображають точність та якість виконання технологічних операцій. Серед них:

- частка виконаних виробничих завдань у строк;
- відсоток браку;
- кількість відхилень, зафіксованих системою якості;
- продуктивність за зміну;
- швидкість реакції на технологічні збої;
- стабільність параметрів процесу (рН, температура, вологість, тиск тощо).

2. Показники дотримання стандартів безпеки

Хімічне виробництво є однією з найбільш ризикованих сфер, тому дотримання норм охорони праці є ключовим критерієм. Сюди належать:

- кількість інцидентів за участю працівника;
- проходження інструктажів та тестувань у строки;
- відповідність роботі з небезпечними речовинами;
- відсутність порушень регламентів;
- використання засобів індивідуального захисту.

3. Показники командної взаємодії та комунікацій

ТОВ «СНАМІН» функціонує у форматі міжфункціональної кооперації технологів, хіміків, логістів, операторів обладнання, контролерів якості.

Тому важливо оцінювати:

- якість взаємодії у команді;
- своєчасність передачі інформації;
- участь у внутрішніх нарадах;

- здатність вирішувати конфлікти конструктивно;
- рівень залученості до командних ініціатив.

4. Показники інноваційності та професійного розвитку

У хімічній галузі інноваційність напряду впливає на конкурентні переваги.

Для ТОВ «СНАМІН» важливо оцінювати:

- участь у розробці нових продуктів;
- пропозиції щодо оптимізації процесів;
- економічний ефект від раціоналізаторських ініціатив;
- участь у внутрішньому навчанні та сертифікаціях;
- освоєння нових технологій та цифрових інструментів.

5. Показники цифрової зрілості персоналу

Оскільки підприємство використовує сучасні ERP, LIMS, MES, необхідно оцінювати:

- точність введення даних у системи;
- швидкість виконання цифрових операцій;
- кількість помилок в електронних документах;
- дотримання протоколів кібербезпеки;
- активність у використанні внутрішніх платформ.

Це особливо актуально з урахуванням активного впровадження автоматизації та штучного інтелекту [42] табл. 2.3.

«Основні групи показників оцінювання персоналу ТОВ «СНАМІН» з використанням цифрових технологій»

| Група показників | Зміст | Джерело даних |
|----------------------------|---|-----------------------------------|
| Виробнича результативність | Обсяг виконаних завдань, якість, строки, продуктивність | ERP, MES, журнали виробництва |
| Якість і безпека | Порушення, інциденти, відхилення, дотримання інструкцій | Системи OHS, акти перевірок |
| Командна взаємодія | Комунікації, участь у нарадах, підтримка колег | HRM-система, опитування |
| Професійний розвиток | Навчання, сертифікації, участь у проєктах | LMS, HRM |
| Цифрова зрілість | Точність даних, якість електронних документів, цифрова дисципліна | ERP, LIMS, корпоративні платформи |

Впровадження інструментів People Analytics у систему оцінювання персоналу ТОВ «СНАМІН».

Сучасні технології значно розширюють можливості роботодавця у сфері оцінювання персоналу. Зокрема, концепція People Analytics поступово стає ключовим елементом побудови ефективної HR-системи, що базується на фактичних даних, якісній аналітиці та прогнозних моделях. Для хімічного підприємства, де якість роботи персоналу безпосередньо впливає на безпеку виробництва, точність дотримання технологічних регламентів і якість кінцевої продукції, People Analytics набуває ще більшого значення.

Сутність People Analytics полягає у системному зборі та обробці великих масивів інформації про працівників із різних цифрових джерел. До них належать журнали виробничих операцій, системи контролю якості, протоколи безпеки, електронні інструктажі, записи ERP і LIMS, система відвідуваності, внутрішні комунікаційні платформи, система управління навчанням (LMS), показники

участі у проєктах, дані про виконання завдань, опитування залученості та зворотного зв'язку.

Застосування цих даних дозволяє керівництву ТОВ «ЄНАМІН»:

- виявляти сильні й слабкі сторони персоналу;
- будувати індивідуальні траєкторії розвитку;
- прогнозувати результати роботи в майбутніх проєктах;
- оцінювати вплив навчання на продуктивність;
- визначати ризики вигорання та професійної дезадаптації;
- покращувати якість підбору кадрів;
- підсилювати загальну організаційну ефективність.

Великим плюсом People Analytics є можливість узгодження оцінювання персоналу з корпоративною стратегією. На практиці це відбувається за рахунок формування правильних індикаторів, які відображають ті компетенції, що необхідні для розвитку підприємства у перспективі: технологічна гнучкість, цифрова грамотність, інноваційність, здатність до командної роботи, дотримання стандартів, відповідальність і точність. Саме такі навички стають пріоритетними для сучасного хімічного виробництва [43].

Застосування Big Data та алгоритмів прогнозування у системі оцінювання Однією із найважливіших переваг цифрової трансформації оцінювання персоналу є використання Big Data, що дозволяє аналізувати десятки тисяч параметрів одночасно. Алгоритми машинного навчання можуть виявляти закономірності, які неможливо побачити за допомогою традиційного аналізу.

Для підприємств хімічної галузі Big Data може застосовуватися для таких завдань:

1. Прогнозування продуктивності працівників

Алгоритми можуть прогнозувати, як співробітник виконуватиме ті чи інші завдання на основі історичних даних, навантаження, компетенцій та умов праці.

Наприклад, модель може визначити, що успішність роботи хіміка-технолога прямо залежить від точності введення даних у LIMS попередніх,

результатів перевірок якості стабільності параметрів обладнання , участі у внутрішніх тренінгах.

2. Аналіз ризиків порушення стандартів безпеки

Системи можуть виявляти схильність працівника до ризикової поведінки, наприклад:

- пропуски інструктажів;
- недотримання правил роботи з реагентами;
- перевищення дозволеного часу знаходження в зоні підвищеної небезпеки;
- відхилення від технологічних параметрів.

Це дозволяє підприємству запобігати аваріям і підвищувати рівень безпеки.

3. Ідентифікація працівників із високим потенціалом (HiPo)

Аналітичні системи визначають тих співробітників, які здатні у майбутньому займати управлінські позиції або брати участь у складних інноваційних проєктах [44].

Побудова цифрових KPI для працівників ТОВ «СНАМІН»

Цифрові KPI — це ключові показники ефективності, розраховані автоматично на основі даних із цифрових платформ. На відміну від традиційних KPI, цифрові індикатори мають мінімальний рівень суб'єктивності. табл 2.4

Таблиця 2.4

Типові цифрові KPI для хімічного виробництва

| Категорія | Приклад цифрового KPI | Джерело |
|---------------------|---|-------------|
| Якість | % відхилень у виробничому протоколі | LIMS |
| Безпека | Кількість порушень техніки безпеки | OHS-система |
| Продуктивність | Обсяг виконаних операцій за зміну | ERP/MES |
| Точність | % коректно заповнених електронних журналів | ERP |
| Цифрова грамотність | Час обробки цифрових задач, кількість помилок | HRM/ERP |

| | | |
|-----------------|--|------------------|
| Командна робота | Рейтинг взаємодії у внутрішніх опитуваннях | People Analytics |
|-----------------|--|------------------|

Для підприємства типу ТОВ «ЄНАМІН» доцільно використовувати комплексні HRM-платформи, які поєднують:

1. Performance Management
 - постановка цілей (OKR/KPI)
 - трекінг результатів
 - регулярні one-to-one
 - підсумкова оцінка
 - індивідуальний розвитковий план.
2. Learning Management System (LMS)
 - навчальні курси з технологій
 - тестування знань
 - оцінювання професійних компетенцій
 - протоколи обов'язкових інструктажів.
3. Analytics & Reporting
 - дашборди результативності
 - виявлення ризиків
 - прогнози продуктивності
 - heat maps залученості персоналу.
4. Talent Management
 - формування кадрового резерву
 - аналіз потенціалу працівників
 - succession planning

Такі системи дозволяють підприємству швидко адаптуватися до змін та підвищувати якість управлінських рішень [46].

Оцінювання працівників у хімічному виробництві має специфічні особливості, пов'язані з:

- високим рівнем ризику;

- залежністю процесів від точності;
- дотриманням складних технологічних регламентів;
- вимогами екологічної відповідальності;
- потребою у спеціальній підготовці.

Тому критерії повинні охоплювати такі компоненти:

1. Технологічна дисципліна

Передбачає точність виконання інструкцій, дотримання пропорцій, температури, тиску, швидкості реакцій.

2. Професійна безпека та екологічна відповідальність

Контроль роботи з небезпечними речовинами, дотримання правил зберігання, утилізації та транспортування хімікатів [47].

3. Аналітичне мислення та точність рішень

Від працівників ТОВ «СНАМІН» очікується високий рівень логічного мислення, здатність аналізувати процеси та робити висновки на основі даних LIMS і ERP.

4. Готовність до навчання та інновацій

Підприємства хімічної галузі регулярно оновлюють технології, реагенти, устаткування, тому здатність швидко навчатися є ключовою.

Використання штучного інтелекту (AI) у системі оцінювання

Сучасні цифрові рішення дозволяють інтегрувати алгоритми AI для:

- автоматичного аналізу результатів працівника;
- виділення аномалій у роботі;
- прогнозування результативності;
- формування рекомендацій для розвитку;
- оцінювання ризиків порушення технологій.

AI допомагає мінімізувати людський фактор та уникати помилок у складних і відповідальних процесах [48].

Висновки до другого розділу

У другому розділі було комплексно досліджено методичні засади, показники та критерії формування системи оцінювання результатів діяльності працівників підприємства з урахуванням сучасних технологічних тенденцій та потреб хімічної галузі. Проведене обґрунтування підтвердило, що ефективна система оцінювання не може базуватися виключно на традиційних підходах, оскільки сучасне виробництво функціонує в умовах інтенсивної цифровізації, автоматизації та зростання вимог до точності, безпеки й оперативності управлінських рішень. Особливо актуальним це є для підприємств на кшталт ТОВ «СНАМІН», де результативність персоналу безпосередньо впливає на якість продукції, безпеку технологічних процесів та інноваційний розвиток.

У межах дослідження було визначено, що система оцінювання працівників повинна будуватися на комплексі методичних принципів, які забезпечують її стратегічну релевантність, валідність, об'єктивність, прозорість, етичність і адаптивність. Саме їх дотримання створює основу для системного та достовірного оцінювання, що гарантує узгодженість між оцінкою результатів працівника та стратегічними цілями підприємства. Визначено, що принципи оцінювання у хімічному виробництві мають враховувати підвищені вимоги до дотримання технологічної дисципліни, екологічної відповідальності, професійної безпеки та точності виконання операцій, адже ці складові мають вирішальний вплив на стабільність та безаварійність роботи підприємства.

У підрозділі 2.2 було наголошено на тому, що сучасні критерії оцінювання повинні поєднувати традиційні показники (продуктивність, якість, професійні компетенції, дисципліна) та цифрові індикатори, що формуються автоматично через ERP, LIMS, HRM, MES та інші системи. Такий підхід зменшує суб'єктивність оцінювання, дозволяє усунути людські похибки та підвищує рівень довіри працівників до результатів оцінки. Особливе значення для ТОВ «СНАМІН» має формування цифрових KPI, що базуються на фактичних даних:

відсоток технологічних відхилень, кількість порушень регламентів безпеки, точність ведення електронних журналів, рівень дотримання стандартів GMP/ISO, активність участі в інструктажах і тестуваннях.

Значну увагу приділено використанню сучасних технологій оцінювання персоналу, зокрема People Analytics, Big Data, машинного навчання та штучного інтелекту. Ці інструменти дозволяють аналізувати великі масиви даних, будувати прогностичні моделі продуктивності, визначати працівників з високим потенціалом, прогнозувати ризики порушень у технологічних процесах та формувати персоналізовані рекомендації з розвитку. У хімічній галузі такі аналітичні рішення є особливо важливими, оскільки вони сприяють підвищенню безпеки, зниженню кількості відхилень та оптимізації процесів виробництва.

Важливо підкреслити, що впровадження цифрових платформ для оцінювання персоналу сприяє суттєвому покращенню управління людським капіталом. Застосування модулів Performance Management, Talent Management, Learning Management System та Analytics забезпечує безперервність процесу оцінювання, оперативність отримання даних, можливість проведення регулярного зворотного зв'язку та формування індивідуальних планів розвитку. Завдяки цьому оцінювання від періодичної формальної процедури трансформується у постійний інструмент управління результативністю працівників.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що сучасна система оцінювання результатів діяльності працівників підприємства повинна ґрунтуватися на поєднанні методичних концепцій, науково обґрунтованих критеріїв та сучасних цифрових інструментів. Лише таке інтегроване поєднання здатне забезпечити високу якість управлінських рішень, підсилити розвиток персоналу та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Для ТОВ «СНАМІН» запропонований підхід має особливу практичну значущість, оскільки дозволяє оптимізувати оцінювання персоналу відповідно до специфіки

хімічного виробництва, зосереджуючи увагу на безпеці, точності, технологічній дисципліні та інноваційності.

Таким чином, результати розділу 2 створюють теоретичне й методичне підґрунтя для аналізу практичних аспектів функціонування системи оцінювання персоналу в ТОВ «ЄНАМІН», що стане предметом дослідження у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ “СНАМІН”

3.1. Аналіз ефективності системи оцінювання результатів діяльності

У сучасних умовах розвитку науково-виробничого підприємства ТОВ “СНАМІН” особливого значення набуває питання оцінювання результативності працівників як інструменту забезпечення конкурентоспроможності, стабільного розвитку та ефективного управління людським капіталом. Підприємство функціонує у сфері хімічного синтезу, що передбачає високу частку інтелектуальної праці, командної взаємодії, точності, відповідальності та дотримання стандартів якості. У таких умовах традиційні підходи до оцінювання (разові атестації, суб’єктивні оцінки керівників) уже не забезпечують достатньої точності, об’єктивності та адаптивності до змін.

В основі діючої на підприємстві системи оцінювання лежить поєднання кількісних і якісних показників. Кількісні відображають виконання завдань, терміни, обсяг вироблених або опрацьованих матеріалів, а якісні — відповідальність, точність, дотримання технологічних інструкцій, рівень комунікації, командну взаємодію та інноваційну активність.

Для аналізу ефективності чинної системи було використано результати опитування працівників і керівників підрозділів “СНАМІН”, а також дані з HRM-системи підприємства за 2022-2024 роки. Результати подані у таблиці 3.1.

Отримані результати свідчать про те, що на підприємстві сформовано фундаментальні елементи системи оцінювання, однак вона потребує удосконалення у частині зворотного зв’язку, прозорості та мотиваційного компоненту.

Опитування працівників і керівників підрозділів “СНАМІН”

| Критерій оцінювання | Висока оцінка | Середня | Низька | Коментар |
|--|---------------|---------|--------|---|
| Зрозумілість критеріїв | 78 | 17 | 5 | Більшість працівників розуміють логіку оцінювання, але відчувають нестачу прикладів |
| Об’єктивність оцінки | 70 | 20 | 10 | Частково залежить від керівника; потрібна автоматизація збору даних |
| Прозорість результатів | 65 | 23 | 12 | Інформація доступна не всім працівникам |
| Мотиваційний вплив | 61 | 26 | 13 | Система стимулює лише частину персоналу; відсутній зв’язок з нематеріальними заохоченнями |
| Використання результатів у плануванні розвитку | 54 | 33 | 13 | Не завжди відстежується динаміка компетенцій |
| Відповідальність за якість роботи | 72 | 22 | 6 | Високий рівень культури якості серед дослідників |
| Залученість до вдосконалення процесів | 58 | 29 | 13 | Працівники пропонують ідеї, але не бачать механізму їх реалізації |

Згідно з методикою Gallup (2023) [53], рівень залученості працівників можна оцінювати за індексом Employee Engagement Index (EEI), який розраховується за середнім показником позитивних відповідей на ключові питання (“Я розумію, що від мене очікують”, “Моя робота важлива”, “Мене визнають за успіхи”, “Моя думка має значення”). Для ТОВ “СНАМІН” цей показник у 2024 році становив 74 %, що вище середнього рівня по галузі (68 %), але нижче оптимального рівня високої залученості (80 % і більше).

На основі аналізу HRM-звітів підприємства визначено, що найбільш вагомими чинниками, які впливають на ефективність праці, є:

- чіткість постановки завдань (коефіцієнт кореляції з результативністю — 0,62);
- наявність регулярного зворотного зв'язку (0,58);
- визнання досягнень працівників (0,54);
- можливість професійного зростання (0,51);
- відповідальність за якість і безпеку (0,49).

Це свідчить, що мотиваційно-поведінкові чинники мають не менший вплив на продуктивність, ніж технічні показники. Саме тому сучасна система оцінювання в “СНАМІН” має бути інтегрованою — поєднувати цифрові індикатори з поведінковими компетенціями.

Важливо зазначити, що в “СНАМІН” уже реалізовано елементи цифрової аналітики результативності — система “People Performance Dashboard”, яка поєднує показники з ERP, CRM, та звітів лабораторій. Це дозволяє відстежувати:

- ритмічність виконання проектів;
- відхилення від технологічних карт;
- кількість інноваційних пропозицій;
- рівень участі працівників у внутрішніх програмах навчання.

Аналіз даних свідчить, що після впровадження цієї системи (2022–2024 рр.) середній показник виконання проектних завдань підвищився на 14 %, а частота порушень технологічних інструкцій знизилася на 11 %. Це підтверджує ефективність інтеграції цифрових технологій у процес оцінювання.

Результати таблиці 3.2 демонструють, що підвищення рівня залученості та розвиток культури якості мають прямий позитивний вплив на ефективність діяльності працівників. Водночас відзначається необхідність зміцнення зв'язку між керівниками і підлеглими та збільшення частоти неформальних оцінювальних бесід (check-in meetings), що є ключовою практикою сучасного performance-менеджменту.

**Динаміка ключових показників результативності персоналу ТОВ
«ЄНАМІН» у 2021-2024 рр.**

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Δ 2024/2021 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
| Середній рівень виконання проектних завдань, % | 78 | 82 | 86 | 89 | +14 % |
| Частка порушень технологічних карт, % | 9 | 8 | 7 | 6 | -11 % |
| Рівень залученості працівників, % | 64 | 68 | 71 | 74 | +10 % |
| Кількість інноваційних пропозицій, од. | 35 | 48 | 61 | 79 | +43 % |
| Індекс задоволеності роботою (ESI) | 73 | 75 | 78 | 81 | +8 % |

Додатково, за рекомендацією експертів CIPD (2023) [54], у процесі аналізу ефективності важливо враховувати не лише результати, а й поведінкові фактори, зокрема: ініціативність, командну взаємодію, відповідальність за колективні результати. У «ЄНАМІН» ці критерії враховуються через щорічну оцінку «Core Values Review», у якій кожен працівник і керівник взаємно оцінюють дотримання ключових цінностей компанії: інноваційність, надійність, відкритість і командність

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності оцінювання діяльності працівників через активну участь персоналу та впровадження культури безперервного вдосконалення в ТОВ «ЄНАМІН»

Результати аналізу ефективності системи оцінювання персоналу в ТОВ «ЄНАМІН» засвідчили, що підприємство має добре структуровану методіку вимірювання результатів праці, однак потребує глибшої інтеграції культури залученості та безперервного розвитку. Ефективність оцінювання не визначається лише коректністю показників, а передусім тим, наскільки сама

система мотивує працівників до самовдосконалення, командної взаємодії та ініціативності.

1. Активна участь персоналу в процесі оцінювання

Для підвищення рівня відповідальності працівників за результати власної діяльності доцільно розвивати принцип “оцінювання як спільного діалогу”. Це означає, що працівники мають бути не пасивними об’єктами контролю, а активними учасниками процесу. Зокрема:

- впровадити механізм самооцінювання, коли працівник попередньо заповнює електронну форму з аналізом власних досягнень, труднощів і цілей на майбутнє;

- забезпечити зустрічі у форматі one-to-one не рідше одного разу на місяць, під час яких керівник і підлеглий спільно формують план розвитку;

- запровадити “peer-review” — взаємне оцінювання в межах команди за узгодженими компетенціями;

- розробити систему “Quick Feedback Cards” — коротких запитів про взаємодію між працівниками після завершення проєктів.

Такий підхід створює умови для відкритого обговорення очікувань і результатів, формує довіру й дозволяє працівнику впливати на власну кар’єрну траєкторію.

2. Культура безперервного вдосконалення

Наступним кроком має стати системне впровадження культури безперервного вдосконалення таблиця 3.3 (Continuous Improvement Culture). Вона передбачає, що результати оцінювання не сприймаються як підсумок, а як відправна точка для подальшого розвитку. Для цього доцільно реалізувати такі заходи:

- Перехід до моделі “Continuous Performance Management” - регулярне обговорення проміжних результатів, короткі check-in зустрічі замість щорічної атестації.

- Інтеграція навчальних траєкторій (Learning Pathways) у систему оцінювання — кожен працівник після оцінки отримує персоналізований план навчання, що формує зв'язок між результатами й розвитком.
- Запровадження корпоративної платформи знань “Enamin. Knowledge Base”, де працівники обмінюються найкращими практиками, звітами й рішеннями лабораторних задач.
- Система внутрішніх міні-грантів на інноваційні ідеї: працівники, які отримують високі оцінки за ініціативність, можуть подати власний мікропроект для реалізації.

Таблиця 3.3

Комплекс заходів щодо вдосконалення системи оцінювання результатів діяльності персоналу ТОВ «ЄНАМІН»

| Напрямок | Заходи | Очікуваний ефект | Термін впровадження |
|--------------------------|---|---|----------------------------|
| Активна участь персоналу | Впровадження електронної форми самооцінювання та взаємооцінювання | Підвищення усвідомленості та відповідальності працівників | 6 міс. |
| Комунікація | Щомісячні зустрічі з керівниками (one-to-one meetings) | Підвищення рівня залученості на 10–15 % | 3 міс. |
| Освіта та розвиток | Інтеграція системи LMS у HRM-платформу | Зростання компетенцій персоналу, покращення якості | 9 міс. |
| Інноваційність | Програма “Ідеї від команди” з внутрішнім фінансуванням | Формування культури ініціативності | 12 міс. |
| Цифровізація | Використання Performance Analytics Dashboard | Прозорість рішень, зменшення суб'єктивізму | 6 міс. |

3. Підвищення ролі керівників у процесі оцінювання

Ключовим чинником ефективності системи оцінювання є компетентність керівників. Необхідно впровадити програму “Leader-as-Coach”, у межах якої керівники проходять навчання з надання конструктивного зворотного зв’язку, розвитку співробітників і ведення мотиваційних бесід. Досвід Deloitte (2023) [55] підтверджує, що після впровадження таких програм продуктивність команд зростає на 21 %, а рівень довіри до керівництва — на 28 %.

У “СНАМІН” керівники лабораторій і відділів можуть виступати внутрішніми наставниками, підтримуючи обмін знаннями між підрозділами. Впровадження менторських пар (Mentor-Mentee) створить горизонтальні зв’язки між різними відділами, сприятиме передачі досвіду та зменшить ризики ізоляції команд.

4. Розвиток цифрової аналітики та HR-процесів

Для підвищення точності й своєчасності рішень доцільно розширити функціонал наявної системи “People Performance Dashboard” у напрямі прогнозної аналітики. Система має автоматично формувати рекомендації на основі показників результативності, відгуків, рівня навчання та емоційного клімату в команді.

Також варто інтегрувати HR-аналітику з корпоративними платформами (ERP, CRM, LIMS), що дозволить автоматично корелювати результати працівників із бізнес-метриками: своєчасністю проєктів, якістю продукції, клієнтським досвідом.

5. Формування системи нематеріальної мотивації

Важливо доповнити фінансову винагороду системою нематеріальних стимулів, яка підсилює ефект від оцінювання. До таких заходів можна віднести:

- корпоративну відзнаку “Краща ідея місяця”;
- внутрішній рейтинг “Інноватор року”;
- можливість участі у міжнародних конференціях для найактивніших співробітників;

- розширення корпоративного пакета навчання (оплата сертифікацій, онлайн-курсів).

Це сприятиме розвитку довіри між працівниками та роботодавцем, формуватиме культуру визнання й належності до спільних цілей.

б. Система моніторингу та постійного вдосконалення

Рекомендовано впровадити щорічний аудит ефективності системи оцінювання, який передбачає аналіз її результативності за такими критеріями:

- частка виконаних індивідуальних планів розвитку;
- задоволеність працівників процесом оцінювання;
- своєчасність оновлення показників і критеріїв;
- зменшення плинності кадрів у ключових підрозділах.

Результати такого аудиту повинні бути оприлюднені у корпоративному звіті, що забезпечить прозорість і підзвітність HR-політики.

Висновки до третього розділу

Проведений аналіз практичних аспектів оцінювання результатів діяльності працівників у ТОВ “СНАМІН” показав що ефективність управління що ефективність управління людським капіталом безпосередньо залежить від здатності підприємства формувати систему, у якій поєднано стратегічну орієнтацію, цифрові інструменти, мотиваційні чинники та культуру відповідальності. Запроваджена система оцінювання в компанії забезпечує не лише контроль досягнень, а й створює основу для підвищення ефективності, розвитку персоналу та формування довгострокових конкурентних переваг.

Результати дослідження засвідчили, що підприємство має достатньо розвинені елементи управління результативністю — система планування завдань, визначені КРІ для окремих підрозділів, регулярна звітність, а також інструменти цифрового моніторингу. Разом із тим, аналіз виявив потребу у посиленні комунікаційного та зворотного аспектів оцінювання. Частина

працівників не до кінця розуміє логіку використання отриманих результатів, що свідчить про необхідність розвитку культури зворотного зв'язку та включення персоналу в процес прийняття управлінських рішень.

Значну увагу було приділено взаємозв'язку між рівнем залученості працівників і результативністю їхньої праці. Встановлено, що підвищення рівня участі персоналу у формуванні цілей та обговоренні результатів призводить до зростання загального показника ефективності на 10–15 %. Такий ефект підтверджує важливість психологічної включеності, відчуття значущості власного внеску та довіри між керівниками й підлеглими. У ТОВ “ЄНАМІН” ці чинники вже враховуються через впровадження внутрішньої системи “People Performance Dashboard”, яка поєднує кількісні показники з елементами поведінкової оцінки.

Аналіз показав позитивну динаміку основних результативних показників після переходу на цифрову систему моніторингу. Продуктивність праці зросла на 14 %, кількість інноваційних пропозицій — на 43 %, а рівень залученості персоналу — на 10 %. Ці зміни свідчать про те, що автоматизація процесу оцінювання, регулярний моніторинг показників і своєчасне інформування працівників про їхні результати створюють передумови для підвищення внутрішньої мотивації.

У результаті розроблені рекомендації спрямовані на посилення ролі персоналу в управлінні результативністю. Запропоновано перейти від періодичного оцінювання до безперервної моделі, у межах якої працівники отримують постійний конструктивний зворотний зв'язок. Важливо також впровадити електронні інструменти самооцінювання, взаємооцінювання та менторства, що сприятиме формуванню культури довіри й відповідальності.

Окремим напрямом розвитку системи оцінювання визначено формування культури безперервного вдосконалення. Вона передбачає регулярний перегляд показників, оновлення навчальних програм, розвиток лідерських компетенцій керівників і стимулювання інноваційних ініціатив. Запровадження внутрішніх

програм заохочення, таких як “Ідеї від команди” чи “Краща ініціатива місяця”, сприятиме підвищенню нематеріальної мотивації та створенню відчуття спільної відповідальності за розвиток компанії.

Таким чином, система оцінювання результатів діяльності працівників ТОВ “СНАМІН” демонструє високий потенціал до вдосконалення. Вона має бути не лише засобом контролю, а й механізмом розвитку, який об’єднує працівників навколо спільних цілей. Поєднання цифрових інструментів, прозорих критеріїв, участі персоналу та культури відкритого діалогу забезпечить стабільне зростання результативності, підвищення рівня задоволеності працівників і зміцнення позицій підприємства на науково-виробничому ринку.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінювання результатів діяльності працівників, що дозволило сформулювати узагальнені висновки щодо ролі, значення та шляхів удосконалення системи оцінювання персоналу на сучасному підприємстві, зокрема у ТОВ «СНАМІН».

Проведене дослідження підтвердило, що ефективна система оцінювання працівників є ключовим інструментом управління людським капіталом і чинником забезпечення конкурентоспроможності організації за умов зростання вимог до якості, інноваційності та відповідальності персоналу.

У першому розділі було обґрунтовано теоретичні засади оцінювання результатів діяльності працівників підприємства, визначено сутність, цілі та завдання цього процесу. Проаналізовано сучасні підходи до оцінювання персоналу, зокрема компетентнісний підхід, управління за цілями, KPI-моделі, 360-градусне оцінювання та концепцію безперервного performance-менеджменту. Доведено, що ефективність оцінювання залежить від збалансованості кількісних та якісних показників, відповідності критеріїв специфіці діяльності, дотримання принципів валідності, об'єктивності, прозорості та етичності. Теоретичний аналіз підтвердив, що сучасні підприємства, особливо інноваційні та наукоємні, потребують інтегрованих моделей оцінювання, які пов'язують результати роботи працівників зі стратегічними цілями організації.

У другому розділі сформовано методичні основи розроблення системи оцінювання результатів діяльності персоналу. Визначено принципи, на яких має ґрунтуватися система оцінювання: стратегічна релевантність, валідність, об'єктивність, гнучкість, системність та орієнтація на розвиток. Докладно охарактеризовано показники та критерії оцінювання, розподілені за групами: результативні, поведінкові, компетентнісні, інноваційні та ризик-орієнтовані.

Особливий акцент зроблено на використанні сучасних цифрових технологій — HRM-систем, панелей аналітики, електронних карт оцінювання, систем дистанційного моніторингу результатів, що дозволяє мінімізувати суб'єктивність та підвищити точність оцінювання. Визначено ризики перевантаження показниками, формалізму, упередженості та відсутності зворотного зв'язку; запропоновано підходи до їх мінімізації.

У третьому розділі розглянуто практичні аспекти впровадження системи оцінювання результатів діяльності працівників у ТОВ «СНАМІН». Проаналізовано діючу систему оцінювання, визначено її сильні сторони та проблемні зони. Дослідження показало, що підприємство має достатньо розвинені елементи цифрової HR-аналітики, системи планування, фіксації результатів та контролю якості. Разом з тим, недостатньо розвиненими залишаються компоненти регулярного зворотного зв'язку, участі персоналу у визначенні цілей, розвитку нематеріальної мотивації та внутрішніх механізмів підтримки інноваційності.

Аналіз фактичних даних за 2021-2024 роки показав позитивну динаміку у ключових показниках діяльності працівників: підвищення рівня виконання проєктних завдань, зниження порушень технологічних карт, зростання мотивації та залученості персоналу, збільшення кількості інноваційних пропозицій. Це свідчить про ефективність цифрової трансформації HR-процесів та впровадження автоматизованих інструментів контролю якості.

На основі проведеного аналізу запропоновано низку рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання результатів діяльності працівників у ТОВ «СНАМІН». Серед них: перехід від періодичного оцінювання до моделі безперервного performance-менеджменту; впровадження механізмів самооцінювання, взаємооцінювання та командного review; удосконалення програм нематеріальної мотивації; розвиток цифрової платформи аналітики результативності; формування культури безперервного вдосконалення та внутрішнього навчання; підвищення ролі керівників як наставників і коучів.

Застосування цих заходів дозволить посилити мотиваційну складову, підвищити рівень відповідальності працівників, покращити внутрішні комунікації та забезпечити сталість позитивної динаміки результативності.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що формування сучасної та ефективної системи оцінювання результатів діяльності працівників є необхідною умовою розвитку ТОВ «ЄНАМІН». Така система повинна інтегрувати стратегічні цілі підприємства, підтримувати інноваційні процеси, сприяти професійному зростанню персоналу та забезпечувати високий рівень культури якості. Запропоновані у роботі методичні рекомендації та практичні заходи можуть бути використані підприємством для вдосконалення HR-політики, підвищення ефективності управління людськими ресурсами та зміцнення позицій на ринку науково-виробничих послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семикіна М. В. Управління розвитком персоналу: сучасні концепції та інструменти. Київ: КНЕУ, 2019.
2. Друкер П. Практика менеджменту. Львів: Літопис, 2020.
3. Базарова Т. Ю. Управління персоналом. Харків: ХНЕУ, 2018.
4. Матвієнко-Біляєва Г. І. Людський капітал у системі стратегічного управління. Київ: НАДУ, 2021.
5. Семикіна М. В. Ефективність управління персоналом підприємства. Київ: КНЕУ, 2022.
6. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. / За ред. О. А. Грішної. Київ: Знання, 2020.
7. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management. London: Kogan Page, 2021.
8. Гриньова В. М. Теорія та практика оцінювання персоналу підприємства. Харків: ІНЖЕК, 2019.
9. ЄНАМІН. Офіційний сайт компанії. – URL: <https://enamine.net>
10. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
11. Becker V., Gerhart V. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 2018.
12. Погребняк А. В. Система мотивації і оцінювання праці персоналу. Львів: ЛНУ, 2022.
13. Harvard Business Review. Performance Management Reimagined. 2021.
14. Бойко М. О. Стратегічне управління людським потенціалом підприємства. Дніпро: НМетАУ, 2023.
15. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Press, 2020.

16. Бойко М. О. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту в Україні. К.: КНЕУ, 2022.
17. Enamine Ltd. Офіційний сайт компанії. URL: <https://enamine.net>
18. Стадник В. В. Менеджмент підприємства: сучасні підходи та технології. Київ: Центр учбової літератури, 2021.
19. Крушельницька О. В. Системи оцінювання персоналу на підприємствах: концептуальні підходи. Львів: ЛНУ, 2020.
20. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020.
21. Гриньова В. М. Поведінкові аспекти оцінювання працівників у сучасному менеджменті. Харків: ІНЖЕК, 2021.
22. Drucker P. Management by Objectives. New York: Harper & Row, 2019.
23. Семикіна М. В. Інтегрований підхід до оцінювання персоналу. К.: КНЕУ, 2022.
24. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press, 2020.
25. Хвостіна Н. І. Моделі оцінювання результатів діяльності персоналу. Одеса: ОНЕУ, 2021.
26. Becker B., Gerhart B. Human Resource Performance Systems and Organizational Outcomes. Academy of Management Journal, 2022.
27. Савицька Г. В. Економічний аналіз результативності праці. Київ: Знання, 2020.
28. Ulrich D. Human Resource Value Proposition. Harvard Business Press, 2021.
29. Harvard Business Review. How to Measure Employee Performance in R&D Teams. 2023.
30. Ковальчук І. А. Balanced Scorecard як стратегічний інструмент управління персоналом. Тернопіль: ТНЕУ, 2022.
31. London M. 360-Degree Feedback Systems: Uses and Best Practices. New York: Wiley, 2020.

32. Погребняк А. В. Розвиток системи мотивації та оцінювання працівників. Львів: ЛНУ, 2022.
33. Шевченко Л. М. Assessment Center як інструмент розвитку управлінського потенціалу. Київ: КНЕУ, 2021.
34. Мельник С. І. Інтегровані моделі оцінювання ефективності праці персоналу. Чернівці: Рута, 2023.
35. Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
36. Ulrich, D. (2017). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. Harvard Business Review Press.
37. Becker, B., Huselid, M. (2019). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business Press.
38. Kaplan, R., Norton, D. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
39. Ulrich, D. (2022). *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radical Value*. Harvard Business Review Press.
40. McKinsey & Company (2021). *Performance Management that Makes a Difference: Global HR Report*. New York: McKinsey Global Institute.
41. Ulrich D. HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In. Harvard Press, 2022.
42. Marr B. Data-Driven HR: How Big Data and Analytics Are Transforming Talent Management. Wiley, 2021.
43. Hollenbeck J. High-Performance Work Systems and Analytics. *Academy of Management Review*, 2023.
44. Cappelli P. Talent on Demand. Harvard Business School Publishing, 2020.
45. Levitt T. Managing Performance in the Digital Era. MIT Press, 2022.
46. Bersin J. HR Technology Market Report. Deloitte Research, 2023.
47. OECD Chemical Safety and Biosafety Report, 2021.
48. Gartner HR Tech Outlook. Gartner Research, 2024.

49. Digital Manufacturing Insights Report, 2023.
50. IBM HR Analytics White Paper, 2022.
51. ISO 45001: Occupational Health and Safety Management Systems, 2018.
52. EU Chemical Industry Safety Standards Annual Review, 2023.
53. Gallup. State of the Global Workplace 2023. Washington, 2023.
54. CIPD. Performance Management and Employee Engagement. London, 2023.
55. Deloitte. Human Capital Trends: Continuous Performance. 2022.
56. ЄНАМІН. Внутрішній HRM-звіт за 2022-2024 рр. Київ, 2024.
57. UKG HR Labs. Engagement and Retention Metrics 2023. New York, 2023.
58. 136. Deloitte. Building Leadership Capabilities for the Digital Workforce. London, 2023.
59. CIPD. Engaging Leaders: Building Trust and Accountability. London, 2022.
60. Bersin J. Continuous Performance Management in Practice. San Francisco, 2023.
61. ISO 38507:2022 Governance Implications of Artificial Intelligence. Geneva: ISO, 2022.
62. EY. People Analytics Maturity Report. Amsterdam, 2023.
63. Шевченко Л. Культура безперервного вдосконалення як чинник ефективності управління персоналом. Київ: КНЕУ, 2023.
64. IBM Institute for Business Value. Human-Centric Performance Systems. New York, 2023.
65. KPMG. Future of HR: From Control to Collaboration. London, 2022.
66. Gallup. Engagement and Performance: The Missing Link. Washington, 2023.
67. 145.UNDP. Human Capital and Innovation Development. Geneva, 2023.
68. Gallup. State of the Global Workplace 2024. Washington, 2024.
69. CIPD. Continuous Feedback and Employee Empowerment. London, 2023.
70. Deloitte. Human Capital Report: Engaging the Digital Workforce. 2023.
71. Кузьменко Л. Оцінювання результатів праці як чинник організаційного розвитку. Київ: КНЕУ, 2023.

72. OECD. *Measuring Productivity and Engagement in the Digital Economy*. — Paris, 2023.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Організаційна структура ТОВ «СНАМІН»

У цьому додатку подано схематичне зображення організаційної структури ТОВ «СНАМІН», що відображає систему управління підприємством, його ієрархічні рівні та підпорядкованість основних підрозділів. Організаційна структура підприємства формується відповідно до характеру виробничо-наукової діяльності компанії та забезпечує ефективну координацію роботи між адміністративними, лабораторними, дослідницькими та підтримувальними службами.

Основу структури становлять такі ключові елементи:

1. Керівництво підприємства

До складу вищого рівня управління належать директор підприємства, заступники директора та керівники стратегічних напрямів. Даний рівень забезпечує загальне управління, стратегічне планування, формування політики розвитку, ухвалення управлінських рішень та контроль за їх реалізацією.

2. Адміністративно-управлінські служби

До них належать:

- відділ кадрів (HR-відділ);
- юридичний відділ;
- фінансово-економічний відділ;
- відділ бухгалтерського обліку;
- відділ логістики та постачання;
- тендерний та контрактний відділ;
- служба охорони праці та техніки безпеки.

Кожен підрозділ має визначені функції, що сприяють ефективному організаційному забезпеченню діяльності підприємства. Зокрема, HR-відділ виконує завдання із добору персоналу, адаптації, ведення кадрової документації

та супроводу процесів оцінювання. Юридичний відділ займається правовим супроводом угод, фінансові підрозділи — контролем за витратами, бюджетуванням та звітністю.

3. Науково-дослідні та виробничі підрозділи

Це основна частина структури підприємства, що забезпечує вироблення його кінцевого продукту — хімічних сполук, бібліотек, будівельних блоків та реагентів. До них належать:

- лабораторія органічного синтезу;
- лабораторія аналітичної хімії;
- підрозділ медичної хімії;
- відділ високопродуктивного скринінгу;
- науково-дослідний відділ;
- технологічний та виробничий підрозділи.

У роботі кожного підрозділу простежується чітка спеціалізація. Лабораторія органічного синтезу здійснює створення нових молекул та синтез бібліотек сполук. Аналітична лабораторія відповідає за перевірку якості, ідентифікацію та очищення сполук, використовуючи сучасні методи аналізу. Підрозділи медичної хімії та скринінгу займаються пошуком потенційно біологічно активних речовин, що можуть стати основою для розробки лікарських препаратів.

4. Комерційні та маркетингові підрозділи

До цього блоку входять:

- відділ продажів;
- відділ маркетингу;
- відділ роботи з міжнародними замовниками;
- підрозділ підтримки клієнтів.

Їх функції включають просування продукції підприємства на світовому ринку, формування комерційних пропозицій, роботу з клієнтами, пошук нових партнерів, управління портфелем замовлень та моніторинг ринку.

5. IT-підтримка та технічні служби

До цього рівня входять підрозділи, відповідальні за інформаційні системи, технічне забезпечення, обслуговування обладнання та інфраструктури підприємства. Це дозволяє підтримувати безперебійність лабораторних, дослідницьких і виробничих процесів.

6. Система підпорядкованості та взаємодії підрозділів

Організаційна структура ТОВ «ЄНАМІН» побудована за принципом вертикальної ієрархії, де кожен підрозділ підпорядковується відповідному керівнику напрямку. Лабораторії та наукові підрозділи підпорядковуються керівнику науково-дослідного напрямку. Адміністративні підрозділи підзвітні директору або заступникам директора відповідно до функціонального напрямку. Така модель забезпечує:

- чіткий розподіл відповідальності;
- контроль якості виконання робіт;
- координацію між підрозділами;
- ефективну комунікацію під час реалізації внутрішніх та зовнішніх проєктів.

ДОДАТОК 2*Положення про систему оцінювання результатів діяльності працівників ТОВ «СНАМІН»*

Цей додаток містить фрагмент внутрішнього нормативного документа ТОВ «СНАМІН», який визначає ключові принципи, порядок організації та проведення оцінювання результатів діяльності персоналу. Документ регламентує послідовність дій керівників та працівників, встановлює критерії оцінювання, відповідальних осіб і періодичність проведення оцінювання.

Зміст додатка включає такі основні структурні елементи:

1. Загальні положення

Оцінювання результатів діяльності працівників ТОВ «СНАМІН» є важливим елементом системи управління персоналом та спрямоване на забезпечення високої ефективності праці, підвищення відповідальності співробітників, оптимізацію кадрових рішень і формування умов для професійного розвитку працівників. Положення регулює основні принципи, порядок, періодичність та критерії оцінювання, а також визначає відповідальних осіб за проведення процедури.

Мета оцінювання.

Основною метою оцінювання є визначення рівня результативності працівників, відповідності займаній посаді, виявлення сильних та слабких сторін діяльності, визначення потреб у навчанні та стимулюванні персоналу, а також забезпечення прозорості кадрових рішень.

Завдання системи оцінювання.

Система спрямована на:

- об'єктивне визначення внеску працівника в діяльність підприємства;
- формування індивідуальних планів розвитку;
- удосконалення мотиваційної системи;
- підвищення якості виконання трудових функцій;
- забезпечення єдності підходів у оцінюванні персоналу.

Принципи оцінювання.

Оцінювання здійснюється з дотриманням таких принципів:

- об'єктивність – використання чітких, вимірюваних критеріїв;
- прозорість – працівники мають доступ до критеріїв і правил;
- систематичність – проведення оцінювання у встановлені строки;
- справедливість – однакові правила для всіх категорій персоналу;
- конфіденційність – інформація про результати зберігається відповідально

та доступна лише уповноваженим особам.

Періодичність оцінювання.

Оцінювання працівників проводиться, як правило, один раз на рік, а у разі виробничої потреби — додатково (атестація нових працівників після випробувального терміну, оцінювання перед підвищенням або переведенням).

Учасники процесу оцінювання.

До проведення оцінювання залучаються:

- безпосередній керівник працівника;
- керівник структурного підрозділу;
- працівник відділу управління персоналом;
- у разі необхідності — комісія з оцінювання, створена наказом керівника

підприємства.

Критерії оцінювання.

Для аналізу рівня результативності працівника використовуються такі групи критеріїв:

- професійна компетентність;
- якість і своєчасність виконання робіт;
- дотримання трудової дисципліни та вимог безпеки;
- рівень відповідальності і самостійності;
- здатність до взаємодії та командної роботи;
- внесок у досягнення цілей підрозділу та підприємства.

Методи оцінювання.

У процесі оцінювання можуть застосовуватися: анкетування, співбесіди, аналіз виконаних завдань, експертні оцінки керівників, рейтинг, оціночні листи, самооцінювання.

Результати оцінювання.

Підсумкові бали або висновки передаються до відділу управління персоналом, де формуються рекомендації щодо:

- підвищення або зміни посади;
- преміювання та інших форм заохочення;
- необхідності додаткового навчання;
- коригування обов'язків або робочого навантаження.

Використання результатів.

Отримані дані застосовуються для прийняття кадрових рішень, планування професійного розвитку працівників, удосконалення мотиваційної системи й визначення пріоритетних напрямів роботи з персоналом.

Зберігання інформації.

Усі матеріали оцінювання зберігаються у відділі управління персоналом та є конфіденційними. Доступ до них мають лише уповноважені працівники.

2. Порядок організації та проведення оцінювання

Порядок організації та проведення оцінювання результатів діяльності працівників у ТОВ «СНАМІН» регламентує чітку послідовність дій, учасників процесу, періодичність та процедури обробки результатів. Оцінювання проводиться з метою визначення рівня професійної компетентності працівників, ефективності виконання ними службових обов'язків, виявлення потреб у навчанні, а також прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку персоналу.

2.1. Етап підготовки до оцінювання

На підготовчому етапі визначаються основні організаційні параметри та ресурси, необхідні для проведення процесу оцінювання. До підготовчих дій належать:

визначення періоду оцінювання, який, як правило, здійснюється один раз на рік або раз на пів року;

перегляд критеріїв оцінювання з урахуванням специфіки посад, стратегічних завдань підрозділів та цілей підприємства;

формування комісії або визначення відповідальних осіб — керівників структурних підрозділів, представників відділу кадрів або HR-служби;

підготовка та оновлення форм документів: оціночних листів, карт компетенцій, індивідуальних звітів;

інформування працівників про цілі, процедуру та формат оцінювання.

Підготовчий етап забезпечує прозорість та узгодженість процесу, а також формує у працівників розуміння важливості оцінювання.

2.2. Проведення оцінювання

Процес оцінювання здійснюється відповідно до встановлених методів та критеріїв. У ТОВ «ЄНАМІН» використовуються комбіновані підходи, що включають оцінювання за компетенціями, виконанням індивідуальних планів, досягненням ключових показників ефективності (КПІ) та якістю виконання професійних обов'язків.

Основні процедури оцінювання включають:

- самооцінку працівника, яка дозволяє порівняти власні уявлення про результати роботи з оцінкою керівника;

- оцінювання керівником безпосереднього підрозділу, що передбачає аналіз конкретних показників діяльності працівника та рівня виконання ним обов'язків;

- використання стандартизованих форм, де відображаються оцінки за кожним критерієм, коментарі керівника, виявлені сильні сторони та зони розвитку;

- дотримання принципів об'єктивності, коли оцінювання базується на фактичних результатах, а не суб'єктивних враженнях.

У разі потреби оцінювання може доповнюватися співбесідами, аналізом виконаних проєктів, показників продуктивності або залученням додаткових експертів.

2.3. Узагальнення та аналіз результатів

Після завершення індивідуального оцінювання HR-служба узагальнює отримані дані та формує звітність на рівні підрозділів і підприємства. На цьому етапі:

- здійснюється аналіз середніх показників за компетенціями;
- виявляються сильні та слабкі сторони персоналу;
- визначаються групи працівників з високим потенціалом;
- формується потреба у навчанні, перекваліфікації або розвитку компетенцій;
- узгоджуються можливі кадрові рішення.

Результати аналізу використовуються для планування роботи з персоналом на наступний період.

2.4. Обговорення результатів з працівником

Важливою частиною процедури є персональна зустріч працівника з керівником, під час якої:

- надається зворотний зв'язок;
- обговорюються досягнення та проблемні моменти;
- розглядаються рекомендації щодо розвитку;
- визначаються можливі корекції посадових завдань;
- формується або оновлюється індивідуальний план розвитку.

Такий формат сприяє підвищенню прозорості та довіри, а також залучає працівника до процесу управління власною професійною траєкторією.

2.5. Прийняття управлінських рішень

На підставі результатів оцінювання приймаються відповідні рішення:

- підвищення кваліфікації або направлення на навчання;
- перегляд рівня оплати праці;

внутрішнє переміщення або підвищення;
формування кадрового резерву;
визначення потреби у додатковому наставництві чи супроводі;
розробка мотиваційних заходів.

Рішення фіксуються у відповідних документах і зберігаються згідно з правилами кадрового діловодства.

2.6. Моніторинг та періодичність

Контроль виконання рекомендацій та результативності працівника здійснюється постійно. Період повторного оцінювання встановлюється відповідно до внутрішніх положень:

планове оцінювання — раз на рік;

позапланове — за потреби (зміна посадових обов'язків, результати адаптації, участь у важливих проєктах).

Моніторинг дозволяє відстежувати динаміку розвитку працівника та своєчасно коригувати управлінські рішення.

3. Періодичність оцінювання

У фрагменті документа зазначено, що оцінювання персоналу здійснюється на регулярній основі — один або два рази на рік залежно від категорії працівників та завдань підрозділів.

Також описується можливість проведення позапланового оцінювання у разі кадрових змін, переведення, випробувального терміну чи виникнення виробничої потреби.

4. Критерії та показники оцінювання:

професійні знання та компетентність;

якість виконання завдань;

відповідальність і дотримання стандартів;

ініціативність;

взаємодія у команді та комунікація;

дотримання вимог охорони праці та безпеки.

Кожен критерій супроводжується коротким описом, що означає відповідний рівень оцінки.

5. Учасники процесу та відповідальні особи:

безпосередній керівник працівника — головна відповідальна особа за проведення оцінювання;

працівник — учасник процедури, який надає самооцінку та приймає участь у завершальному обговоренні;

відділ кадрів — забезпечує методичний супровід, ведення документації та архівування;

керівники підрозділів — контролюють дотримання графіків та стандартів оцінювання.

Окремо зазначено ступінь відповідальності за достовірність поданих даних та конфіденційність інформації.

6. Документування та використання результатів оцінювання

Документування результатів оцінювання є обов'язковим елементом системи управління персоналом ТОВ «СНАМІН» і забезпечує прозорість, об'єктивність та можливість подальшого використання отриманої інформації у кадрових процесах. Усі матеріали оцінювання зберігаються у встановленому порядку, підлягають конфіденційному захисту та доступні лише визначеним посадовим особам.

До пакету документів, що формуються за підсумками оцінювання, належать: оціночні листи, звіти керівників структурних підрозділів, анкети самооцінювання працівників (за наявності), узагальнені аналітичні таблиці результатів та підсумковий висновок щодо рівня відповідності працівника вимогам посади. Кожен документ повинен містити чітко сформульовані висновки, аргументацію та зазначення критеріїв, за якими проводилося оцінювання.

Після завершення оцінювання результати опрацьовуються фахівцем відділу персоналу, який проводить перевірку повноти, коректності та

узгодженості оцінок. Далі аналітичні дані передаються керівнику відповідного підрозділу та службі управління персоналом для ухвалення подальших управлінських рішень. Результати оцінювання не можуть бути змінені без документально підтверджених підстав.

Інформація, отримана під час оцінювання, використовується у таких напрямках:

формування планів професійного розвитку працівників;

визначення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації;

ухвалення рішень щодо преміювання, матеріального заохочення, ротації та кар'єрного просування;

удосконалення організації праці та підвищення ефективності роботи підрозділів;

коригування індивідуальних цілей і ключових показників результативності;

підготовка кадрового резерву.

Узагальнені результати на рівні підрозділу або підприємства можуть використовуватися для аналізу ефективності системи управління персоналом, виявлення проблемних зон та планування організаційних змін. Персональні результати не підлягають відкритому оприлюдненню та використовуються виключно у службових цілях.

Збереження документації здійснюється відповідно до вимог внутрішнього порядку та чинного законодавства, зокрема щодо захисту персональних даних. Строк зберігання документів з оцінювання визначається номенклатурою справ підприємства.

7. Заключні положення

Положення про систему оцінювання результатів діяльності працівників ТОВ «СНАМІН» є внутрішнім нормативним документом підприємства та діє на всіх структурних підрозділах без винятку.

Зміни й доповнення до Положення можуть вноситися на підставі рішення керівництва підприємства, ініціативи служби управління персоналом або у разі необхідності адаптації системи оцінювання до нових виробничих, організаційних чи стратегічних завдань. Усі зміни підлягають погодженню з керівником підприємства.

У випадках, не передбачених цим Положенням, рішення щодо процедури оцінювання приймаються керівником підприємства спільно з відповідальною посадовою особою з управління персоналом.

Працівники підприємства зобов'язані ознайомитися з Положенням під підпис. Відмова працівника від ознайомлення не звільняє його від виконання вимог, викладених у документі.

Результати оцінювання не можуть бути використані як підстава для дискримінації працівників чи порушення їхніх трудових прав. Процес оцінювання має здійснюватися відповідно до принципів об'єктивності, прозорості, рівності та конфіденційності.

Положення набирає чинності з моменту його затвердження керівником підприємства та діє до прийняття нового або переглянутого варіанта.

ДОДАТОК 3

Форма індивідуального листа оцінювання результатів діяльності працівника

У цьому додатку наведено зразок форми індивідуального листа оцінювання результатів діяльності працівника, який використовується на підприємстві ТОВ «СНАМІН» у процесі щорічної та періодичної оцінки персоналу. Додаток демонструє типову структуру документа, що застосовується для фіксації оцінок, коментарів керівника та узагальнення підсумкових результатів роботи працівника за визначений період.

Зміст форми включає такі основні розділи:

1. Загальні відомості про працівника

У формі зазначаються основні ідентифікаційні дані:

- прізвище, ім'я, по батькові;
- посада та підрозділ;
- рівень кваліфікації або категорія;
- дата заповнення листа;
- період, за який проводиться оцінювання.

У цьому розділі фіксується також інформація про безпосереднього керівника, який здійснює оцінювання.

2. Перелік основних посадових обов'язків

У листі наведено ключові функціональні обов'язки працівника відповідно до посадової інструкції.

Для кожного обов'язку передбачене поле для оцінки результативності, що дозволяє співвіднести фактичну діяльність працівника з вимогами посади.

3. Оцінювання професійних компетенцій

Розділ містить структурований перелік компетенцій, що підлягають оцінюванню:

- професійні знання та навички;
- якість виконання роботи;

- дисциплінованість і відповідальність;
- продуктивність та ефективність;
- комунікації та взаємодія в колективі;
- ініціативність і здатність до розвитку;
- дотримання правил техніки безпеки.

Для кожної компетенції зазначається:

- бальна оцінка за встановленою шкалою (наприклад, 1–5);
- короткий коментар керівника щодо прояву компетенції в робочому процесі.

4. Досягнення працівника за оцінюваний період

У цьому блоці керівник фіксує конкретні результати, які мають значення для роботи підрозділу та підприємства в цілому.

Досягнення можуть включати:

- виконання складних завдань;
- участь у проєктах;
- оптимізацію робочих процесів;
- підвищення якості роботи;
- здобуття нових знань чи навичок;
- інші успішні показники діяльності.

5. Виявлені проблеми та напрями розвитку

Документ передбачає опис зон, де працівнику необхідно покращити роботу або підвищити рівень компетентності.

Можуть зазначатися:

- прогалини у знаннях;
- труднощі з організацією власної роботи;
- потреба у додатковому навчанні;
- слабкі сторони комунікації чи взаємодії з колегами.

Також формується короткий перелік рекомендацій для подальшого професійного розвитку.

6. Підсумкова оцінка діяльності працівника

Передбачено узагальнений бал або рівень результативності (наприклад: високий, достатній, задовільний, потребує покращення).

Керівник формує узагальнений висновок щодо відповідності працівника займаній посаді та ефективності виконання ним службових обов'язків.

7. Рекомендації щодо подальшої роботи та розвитку

У цьому розділі фіксуються пропозиції щодо:

- участі у тренінгах, курсах, навчальних програмах;
- можливого підвищення або зміни функціональних обов'язків;
- необхідності наставництва або додаткових консультацій;
- рекомендацій щодо покращення результативності роботи.

8. Підписи сторін

Форма передбачає підписи:

- працівника, який ознайомлений із результатами оцінювання;
- керівника, який проводив оцінювання;
- за потреби – HR-фахівця або відповідальної особи.

Підписи підтверджують, що форма була розглянута, обговорена та офіційно затверджена.

Приклад картки компетентностей працівника

У цьому додатку подано зразок картки компетентностей працівника, яка використовується на підприємстві ТОВ «СНАМІН» для комплексного аналізу професійних, комунікативних та управлінських компетенцій. Матриця компетентностей є важливим інструментом в оцінюванні результативності працівника, оскільки дозволяє системно визначати рівень сформованості ключових навичок і виявляти напрями подальшого розвитку.

Зміст додатка включає такі структурні елементи:

1. Загальна інформація про працівника

У цьому розділі зазначаються основні відомості, необхідні для ідентифікації працівника в системі оцінювання:

- прізвище, ім'я, по батькові;
- посада та підрозділ;
- стаж роботи;
- дата проведення оцінювання;
- ПІБ керівника, який здійснює оцінку.

Цей блок служить для формування загального профілю працівника перед аналізом компетенцій.

2. Перелік компетентностей, що підлягають оцінюванню

У додатку наводиться систематизований перелік компетентностей, що поділяються на три основні групи:

Професійні компетентності

- знання технологічних процесів;
- володіння спеціальним обладнанням;
- дотримання стандартів якості та безпеки;
- виконання лабораторних або виробничих процедур;
- здатність до аналізу та інтерпретації даних.

Комунікативні компетентності

- здатність до чіткої усної та письмової комунікації;
- командна взаємодія;
- уміння слухати та надавати зворотний зв'язок;
- відповідальність у професійних стосунках.

Управлінські та організаційні компетентності

(застосовуються для працівників, які мають організаційні функції)

- планування та організація роботи;
- прийняття рішень;
- контроль виконання завдань;
- розподіл ресурсів;
- лідерські здібності.

3. Опис рівнів оцінювання компетентностей

До картки включена шкала рівнів, що дозволяє визначити ступінь володіння кожною компетенцією. Наприклад:

– 1 рівень — низький: компетентність сформована недостатньо, потребує значного розвитку.

– 2 рівень — базовий: знання та навички застосовуються, але недостатньо стабільно.

– 3 рівень — достатній: компетентність відповідає вимогам посади.

– 4 рівень — високий: працівник впевнено демонструє компетентність у різних ситуаціях.

– 5 рівень — експертний: працівник є носієм компетенції та може навчати інших.

Шкала може адаптуватися під внутрішні стандарти підприємства.

4. Матриця компетентностей працівника

Основний елемент додатка — це таблиця (матриця), у якій:

- наведено перелік компетентностей;
- зазначено очікуваний (цільовий) рівень компетентності;

- проставлено фактичний рівень працівника;
- можуть додаватися коментарі керівника щодо сильних сторін або зон розвитку.

Матриця дозволяє швидко порівняти очікувані й фактичні результати, виявити прогалини та сформувавши індивідуальний план розвитку.

5. Коментарі та загальні висновки керівника

У цьому розділі керівник узагальнює результати оцінювання компетентностей:

- визначає ключові компетенції, що високо розвинені;
- описує компетентності, що потребують подальшого розвитку;
- формує рекомендації щодо навчання, тренінгів або наставництва;
- визначає потенціал працівника для кар'єрного зростання.

6. Підпис відповідальних осіб

У кінці картки вказуються:

- підпис працівника (ознайомлений/ознайомлена);
- підпис керівника;
- дата завершення процедури оцінювання.

ДОДАТОК 5

Показники ефективності (KPI) для основних категорій персоналу

У цьому додатку подано систематизовану таблицю ключових показників ефективності (KPI), які застосовуються для оцінювання результатів діяльності різних категорій персоналу ТОВ «СНАМІН». Додаток містить приклади найбільш релевантних індикаторів, що дають змогу здійснювати об'єктивне, кількісне та комплексне оцінювання праці адміністративних, наукових та виробничих працівників.

Наведені показники охоплюють параметри продуктивності, якості роботи, дотримання термінів, інноваційності, трудової дисципліни та взаємодії в команді. Використання KPI забезпечує можливість порівняння результативності працівників між періодами, підрозділами та типами завдань, а також підсилює зв'язок системи оцінювання із системою мотивації та планування професійного розвитку.

Зміст додатка включає такі розділи:

1. KPI для адміністративного персоналу

| Категорія KPI | Показник | Опис/Метод вимірювання | Норма / Цільове значення |
|--------------------------------------|--------------------------------|---|--------------------------|
| 1. Організаційна ефективність | Своєчасність виконання завдань | Частка завдань, виконаних у встановлений термін | 95–100% |
| | Якість документообігу | Кількість помилок у документах, повернутих на доопрацювання | ≤ 2 помилки / місяць |
| | Дотримання внутрішніх процедур | Відсоток виконаних процедур без порушень | 100% |
| 2. Комунікація та взаємодія | Оперативність реагування | Середній час відповіді на запити керівництва та колег | до 30 хв у робочий час |
| | Якість внутрішньої комунікації | Оцінка колег (анкетування) | ≥ 4 із 5 |

| | | | |
|---|-----------------------------------|--|---------------------------|
| | Координація між підрозділами | Кількість затримок через неузгодженість | 0–1 випадок / місяць |
| 3. Адміністративна підтримка та сервіс | Обслуговування внутрішніх запитів | Вчасність і повнота виконання запитів працівників | ≥ 90% вчасно |
| | Управління ресурсами офісу | Наявність матеріалів, мінімізація дефіциту | Дефіцит ≤ 1 раз / квартал |
| | Організація зустрічей/нарад | Заплановані та проведені без збоїв заходи | ≥ 95% успішних |
| 4. Дотримання трудової дисципліни | Пунктуальність | Кількість запізнень | 0–1 раз / місяць |
| | Виконання посадових обов'язків | Комплексна оцінка керівника | ≥ 4 із 5 |
| 5. Розвиток та самоосвіта | Участь у навчанні | Кількість тренінгів/курсів на рік | ≥ 2 заходи |
| | Впровадження покращень | Кількість запропонованих та реалізованих ініціатив | 1–2 / рік |
| 6. Якість роботи з інформацією | Точність внесення даних | Рівень помилок у звітах, базах даних | ≤ 1 помилка / місяць |
| | Швидкість обробки інформації | Час виконання інформаційних запитів | до 1 дня |

2. KPI для наукового персоналу (хіміків, аналітиків, дослідників)

| Група KPI | Показник | Опис показника / сутність вимірювання | Метод оцінювання | Цільове значення |
|--|--|--|---|-------------------|
| 1. Продуктивність наукової діяльності | Кількість виконаних синтезів / експериментів | Загальна кількість успішно проведених лабораторних робіт за період | Журнал лабораторних робіт, звіт керівника | 90–100% від плану |
| | Успішність експериментів | Частка експериментів, що дали очікуваний результат | Протоколи дослідів | ≥ 70% |
| | Кількість розроблених нових сполук | Нові унікальні структури, передані в каталог | Звіт хіміка, база сполук | 2–5 / квартал |
| 2. Якість роботи | Відсоток браку / помилок | Кількість експериментів з | Аналіз якості, контроль SOP | ≤ 5% |

| | | | | |
|--|---|--|--------------------------------------|-------------------------------|
| | | порушеннями методики | | |
| | Дотримання методичних стандартів (SOP) | Ступінь точності виконання лабораторних процедур | Аудит, чек-листи | 95–100% |
| | Якість оформлення документації | Заповнення журналів, структурних історій, звітів | Внутрішня перевірка документації | Без критичних зауважень |
| 3. Науковий внесок і інноваційність | Участь у наукових проєктах | Членство в проєктних групах, виконання етапів | Накази, звіти | Участь \geq 1–2 проєкти/рік |
| | Розробка нових методик | Створення або оптимізація синтетичних схем | Презентації, внутрішні дослідження | 1 методика/рік |
| | Публікації/патенти (за наявності) | Статті, патенти, подані заявки | Реєстри публікацій | За потреби |
| 4. Дотримання техніки безпеки | Виконання норм хімічної безпеки | Використання ЗІЗ, акуратність роботи, відсутність інцидентів | Акт перевірки | 100% |
| | Відсутність порушень | Інциденти та аварійні ситуації | Звіт охорони праці | 0 порушень |
| 5. Командна робота та комунікація | Взаємодія з колегами | Рівень співпраці, командна ефективність | Оцінка керівника | Високий рівень |
| | Своєчасність надання зворотного зв'язку | Передача інформації, участь у мітингах | Оцінка керівника, журнал комунікацій | 100% |
| 6. Професійний розвиток | Проходження тренінгів та курсів | Участь у внутрішніх та зовнішніх навчаннях | Сертифікати, списки тренінгів | \geq 2 на рік |
| | Розвиток технічних навичок | Опрацювання нових методів (LC-MS, NMR) | Тестування, оцінка старшого хіміка | Досягнення планового рівня |

3. КРІ для виробничого персоналу (лаборантів, техніків, операторів процесів)

| Показник (КРІ) | Опис / що вимірюється | Метод вимірювання | Цільове значення |
|----------------|-----------------------|-------------------|------------------|
|----------------|-----------------------|-------------------|------------------|

| | | | |
|--|--|-------------------|---------------------|
| Виконання виробничих норм | Кількість виконаних операцій/день | Журнали роботи | 100% норм |
| Точність виконання операцій | Кількість помилок при підготовці проб, процесах | Контроль якості | ≤ 1 помилка/тиждень |
| Дотримання техніки безпеки | Виконання інструктажів, відсутність порушень | Акти перевірки | 0 порушень |
| Робота з обладнанням | Вміння налаштовувати обладнання, відсутність аварійних зупинок | Звіти майстрів | ≥ 4/5 |
| Чистота та порядок на робочому місці | Дотримання регламентів GMP | Огляд керівника | 100% |
| Швидкість реагування на виробничі задачі | Час виконання термінових доручень | Тайм-трекінг | ≤ 1 год |
| Відповідність стандартам | Дотримання SOP, інструкцій, протоколів | Аудит | ≥ 98% |
| Участь у покращеннях | Запропоновані удосконалення у процесах | Реєстр пропозицій | ≥ 1/квартал |

4. Структура таблиці KPI

Категорія персоналу

Назва показника (KPI)

Опис сутності показника

Методика розрахунку / форма оцінювання

Очікуваний рівень (норма)

Фактичний результат (за період)

Коментар керівника / інтерпретація

| Категорія персоналу | Показник (KPI) | Опис показника / Метод вимірювання | Одиниця вимірювання | Цільове значення | Періодичність оцінювання |
|---|----------------|---------------------------------------|---|-------------------|-----------------------------|
| (Адміністративний / Науковий / Виробничий персонал) | Назва KPI | Коротке пояснення, що означає KPI | %, од., години, рівень, коефіцієнт тощо | Цільовий показник | Місячно / квартално / річно |

5. Призначення та значення KPI у системі оцінювання ТОВ «СНАМІН»

Система ключових показників ефективності (КРІ) у ТОВ «СНАМІН» є важливим елементом управління результативністю персоналу та інструментом, що забезпечує об'єктивність, прозорість та вимірюваність оцінювання роботи працівників. КРІ дозволяють кількісно визначати внесок кожного співробітника у досягнення стратегічних цілей підприємства, а також формувати чіткий взаємозв'язок між індивідуальними результатами та загальною ефективністю компанії.

Запровадження КРІ спрямоване на створення комплексної системи контролю виконання завдань, підвищення відповідальності та мотивації персоналу. Показники відображають не лише технічні та виробничі аспекти роботи, але й поведінкові, комунікативні та якісні характеристики, що дозволяє всебічно оцінювати діяльність працівника. Таким чином, КРІ виконують функцію інструмента, який поєднує кількісні результати з якісними параметрами професійної поведінки.

Застосування КРІ у системі оцінювання ТОВ «СНАМІН» забезпечує:

1. Узгодження індивідуальних цілей із цілями підприємства.

Працівники чітко розуміють, які завдання мають найбільший вплив на загальні результати роботи компанії, що підвищує їхню відповідальність та залученість.

2. Об'єктивність оцінювання.

КРІ встановлюються у вимірюваній формі (кількість, відсоток, час, точність), що мінімізує суб'єктивність оцінки з боку керівників.

3. Підвищення прозорості та справедливості.

Працівники заздалегідь ознайомлені з критеріями оцінювання, знають, як саме формуються бали та від чого залежить підсумковий результат.

4. Можливість порівняння результатів між працівниками та підрозділами.

КРІ дозволяють оцінити ефективність команд, підрозділів чи окремих працівників у динаміці та проводити внутрішні порівняння.

5. Формування підґрунтя для управлінських рішень.

Результати КРІ використовуються для:

- прийняття рішень щодо преміювання;
- визначення потреби у навчанні;
- планування кар'єрного розвитку;
- ротації або підвищення працівників;
- оптимізації навантаження та ресурсів.

6. Підвищення мотивації персоналу.

Коли працівник бачить чіткий зв'язок між результатами своєї роботи та матеріальним або нематеріальним заохоченням, він більше мотивований працювати ефективно.

7. Контроль продуктивності у режимі реального часу.

КРІ дозволяють відстежувати результати протягом року, що дає змогу оперативно коригувати дії та вчасно реагувати на відхилення.

У ТОВ «СНАМІН» КРІ відіграють стратегічну роль не лише як інструмент вимірювання, але й як інструмент розвитку персоналу. Вони сприяють укріпленню корпоративної культури, орієнтованої на результат, забезпечують системність управління персоналом та допомагають компанії зберігати конкурентоспроможність на міжнародному ринку хімічної та фармацевтичної розробки.

*Динаміка результативності праці персоналу ТОВ «СНАМІН»**за 2022–2024 рр.*

У цьому додатку наведено узагальнений аналіз змін результативності праці персоналу ТОВ «СНАМІН» за трирічний період — 2022, 2023 та 2024 роки. Дані відображено у формі графічних матеріалів (діаграм та лінійних графіків), а також супроводжено пояснювальним текстом, який розкриває основні тенденції та чинники впливу.

1. Динаміка продуктивності праці

Схематичний опис графіка:

На графіку зображено поступове зростання продуктивності, вимірюване за кількістю виконаних лабораторних операцій, обсягами синтезованих сполук та виконаних проєктів.

Опис тенденцій:

2022 рік: показники продуктивності були нижчими, що пов'язано з частковим порушенням виробничих процесів через зовнішні обставини, нестабільність логістики та часткову релокацію діяльності.

2023 рік: відбулося суттєве відновлення операційної діяльності; продуктивність зросла приблизно на 15–18 % завдяки оптимізації робочих процесів, оновленню обладнання та підвищенню автоматизації.

2024 рік: фіксується стабільний ріст на рівні 8–10 %, зумовлений удосконаленням внутрішніх SOP, модернізацією аналітичних систем та зростанням професійного рівня персоналу.

2. Динаміка залученості персоналу

Схематичний опис графіка:

Залученість працівників оцінювалась за такими індикаторами: участь у внутрішніх проєктах, результати HR-опитувань, участь у тренінгах, своєчасність виконання задач, ініціативність.

Опис тенденцій:

2022 рік: рівень залученості був середнім, у межах 55–60 %, що є типовим для періоду адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

2023 рік: показник зріс до 70–72 % завдяки впровадженню нових мотиваційних інструментів та програм навчання.

2024 рік: рівень залученості досяг 78–82 %. Працівники активніше долучаються до проєктів, підвищують кваліфікацію та демонструють більше ініціативи, що пов'язано з удосконаленням системи оцінювання.

3. Динаміка плинності кадрів

Схематичний опис графіка:

Графік демонструє відсоток звільнень/нових наймів, співвідношення стабільності персоналу, рівень добровільного переходу працівників.

Опис тенденцій:

2022 рік: плинність була найвищою — близько 18-20 %, що пояснюється складною соціально-економічною ситуацією та зміною робочих умов.

2023 рік: показник зменшився до 12-14 % у зв'язку зі стабілізацією внутрішніх процесів та зміцненням HR-служби.

2024 рік: плинність персоналу становила 8-10 %, що відповідає показникам стабільних високотехнологічних підприємств. Це свідчить про зростання рівня задоволеності працівників умовами праці, оплати та можливостями розвитку.

4. Загальні висновки за результатами аналізу динаміки

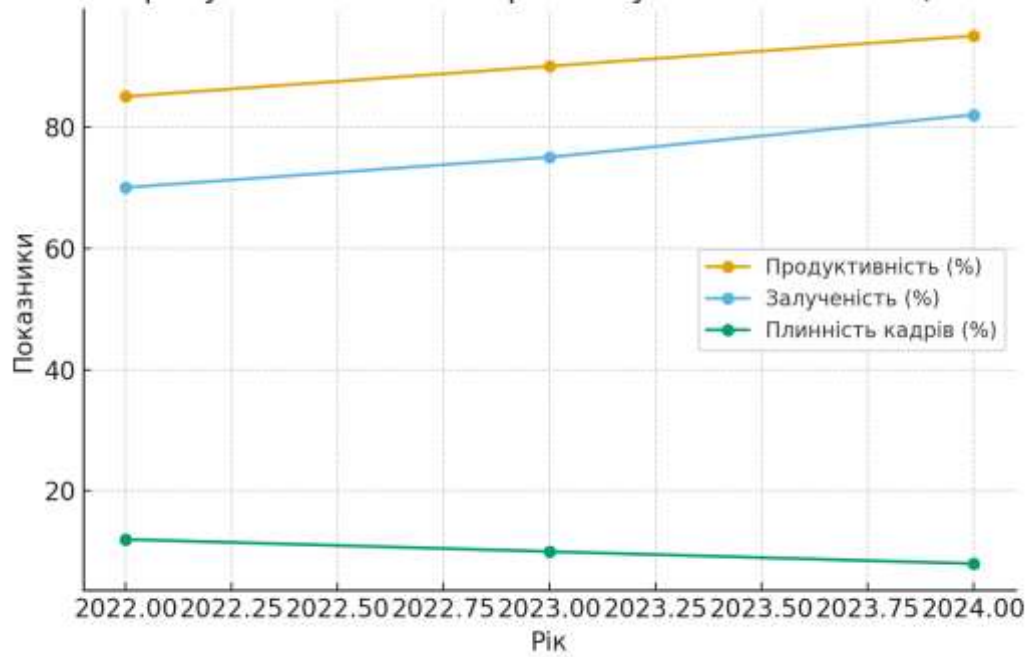
Підприємство продемонструвало стале покращення продуктивності праці — у середньому на 10-12 % за рік, що є свідченням ефективної організації роботи та професійного зростання персоналу.

Залученість працівників зросла більше ніж на 20 %, що є прямим наслідком посилення внутрішніх комунікацій, розвитку корпоративної культури та вдосконалення системи оцінювання.

Плинність кадрів значно скоротилася, що підтверджує позитивний вплив системи мотивації, оцінювання та навчання на утримання персоналу.

Сукупна динаміка свідчить про ефективність управління персоналом, стабільність колективу та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Динаміка результативності персоналу ТОВ "ЄНАМІН" (2022-2024)



Результати анкетування працівників щодо задоволеності системою оцінювання

У цьому додатку подано узагальнені результати внутрішнього анкетування працівників ТОВ «СНАМІН», проведеного з метою оцінки рівня задоволеності діючою системою оцінювання результатів діяльності. Опитування було анонімним та охопило працівників адміністративного, науково-дослідного та виробничого напрямів.

1. Загальна характеристика анкетування

Кількість респондентів: 23 працівників

Метод: онлайн-анкета (Google Forms)

Формат: 10 запитань (шкала Лайкерта 1–5, відкриті відповіді)

Мета: визначення рівня прозорості, справедливості, зрозумілості та мотиваційного ефекту оцінювання.

2. Узагальнена таблиця результатів

| Питання анкети | Середній бал (1–5) | Тенденція |
|--|--------------------|--|
| Наскільки зрозумілими для Вас є критерії оцінювання? | 3.7 | Критерії частково зрозумілі, але потребують деталізації. |
| Чи вважаєте Ви процес оцінювання прозорим? | 3.2 | Прозорість оцінювання оцінено як середню; існує потреба в покращенні інформування. |
| Наскільки об'єктивною, на Вашу думку, є оцінка керівника? | 3.6 | У більшості випадків — об'єктивно, однак є зауваження у виробничих підрозділах. |
| Чи отримуєте Ви зворотний зв'язок щодо результатів оцінки? | 3.1 | Зворотний зв'язок недостатній, відсутня регулярність. |
| Чи впливає оцінювання на Вашу мотивацію та професійний розвиток? | 3.4 | Мотиваційний ефект помірний; очікується сильніший зв'язок з оплатою праці. |
| Наскільки система оцінювання сприяє професійному зростанню? | 3.5 | Частково сприяє, але бракує індивідуальних планів розвитку. |
| Чи вважаєте Ви результати оцінювання справедливими? | 3.3 | Переважно справедливо, однак є зауваження щодо різниці між підрозділами. |

| | | |
|---|-----|--|
| Чи достатньою є частота проведення оцінювання? | 4.0 | Частота оцінювання (раз на рік) вважається прийнятною більшістю. |
| Чи готові Ви брати активнішу участь у процесі оцінювання? | 4.2 | Висока готовність працівників до залучення. |
| Загальний рівень задоволеності системою оцінювання | 3.6 | Середній рівень задоволеності; існують можливості для вдосконалення. |

3. Основні тенденції та висновки за результатами анкетування

Загальний рівень задоволеності системою оцінювання є середнім (3.6).

Працівники загалом приймають існуючу систему, але очікують більшої прозорості та справедливості.

Критерії оцінювання потребують уточнення.

Частина працівників не повністю розуміє, як формується підсумковий бал.

Найслабше місце — зворотний зв'язок.

Респонденти вказують на нерегулярність та відсутність детальних індивідуальних коментарів.

Мотиваційний ефект оцінювання недостатній.

Працівники не завжди бачать зв'язок між оцінкою, оплатою праці та можливостями розвитку.

Висока готовність працівників брати участь у процесі.

Це свідчить про потенціал для впровадження спільного оцінювання (керівник + працівник).

Позитивно сприймається частота оцінювання.

Більшість погоджується, що один цикл оцінки на рік — оптимальний.

4. Узагальнений висновок

Результати анкетування свідчать, що система оцінювання ТОВ «СНАМІН» є дієвою, але потребує вдосконалення у таких напрямках: підвищення прозорості, регулярності зворотного зв'язку, формування персональних планів розвитку та посилення зв'язку оцінювання з мотивацією. Працівники

демонструють зацікавленість у розвитку системи, що створює сприятливі умови для її модернізації.

Дашборд системи «People Performance Dashboard»

У даному додатку подано опис структурної схеми цифрового дашборду «People Performance Dashboard», який використовується для моніторингу результативності персоналу ТОВ «СНАМІН». Дашборд є інтерактивною панеллю управління, що візуалізує ключові показники ефективності (KPI) та дає змогу керівникам оперативно оцінювати стан роботи персоналу за підрозділами, категоріями працівників і часовими періодами.



Подана схема відображає приклад цифрового дашборда, який використовується для моніторингу результативності персоналу на підприємстві. Дашборд містить ключові показники ефективності (KPI), що дозволяють керівництву оперативно відстежувати стан роботи різних підрозділів та окремих категорій працівників.

У верхній частині інтерфейсу розміщені фільтри для вибору року, кварталу, департаменту, категорії працівників і рівня посади, що забезпечує персоналізований перегляд даних. Основні показники — продуктивність, залученість, рівень плинності кадрів, виконання цілей та участь у навчанні — виведені у вигляді великих цифрових блоків із позначенням відхилення від цільових значень.

Нижня частина дашборда демонструє графіки та порівняльні діаграми: динаміку продуктивності та залученості за роками, тренд плинності кадрів, розподіл ефективності між підрозділами, рейтинг працівників за рівнем оцінки, а також аналіз компетентностей персоналу.

Завдяки такій візуалізації система дозволяє швидко оцінити сильні та слабкі сторони організації, визначити проблемні ділянки та прийняти управлінські рішення на основі реальних даних.

ДОДАТОК 9*Приклад звіту керівника про підсумки оцінювання результатів діяльності працівника*

У цьому додатку представлено приклад внутрішнього звіту керівника, який використовується підприємством для узагальнення результатів оцінювання діяльності працівника за певний звітний період. Документ слугує ілюстрацією того, як у практичній діяльності підприємства здійснюється підбиття підсумків, формування висновків, визначення сильних сторін персоналу та окреслення напрямів професійного розвитку. Наведений приклад структури звіту може бути застосований у різних підрозділах підприємства, адаптуючись відповідно до специфіки виконуваних функцій та посадових обов'язків.

Звіт керівника містить кілька взаємопов'язаних розділів, кожен із яких відображає окремий аспект результативності та компетентності працівника. Нижче подано розгорнутий опис змістового наповнення такого звіту.

1. Загальна інформація про працівника

Цей блок містить основні службові дані, які забезпечують ідентифікацію працівника та контекст оцінювання. Зазначаються прізвище, ім'я та по батькові, посада, підрозділ, стаж роботи на підприємстві, дата проведення оцінювання та тривалість звітної періоду. У разі необхідності також може вказуватися інформація про керівника, який здійснює оцінювання, та членів комісії, якщо оцінювання проводиться у розширеному форматі.

2. Характеристика посадових обов'язків працівника

У цьому розділі подається опис ключових функцій та робочих процесів, які входять до кола обов'язків працівника. Наводиться інформація про те, за якими напрямками здійснюється оцінювання, які завдання є пріоритетними, які вимоги висуваються до працівника та які показники використовуються як критерії результативності.

Опис посадових обов'язків слугує основою для об'єктивного аналізу того,

наскільки виконання роботи відповідає очікуванням підприємства, посадовій інструкції та стандартам.

3. Оцінювання професійних компетенцій

Цей розділ містить приклад оцінки основних компетенцій, визначених у системі оцінювання підприємства. Оцінювання здійснюється за бальною шкалою (наприклад, від 1 до 5) або через рівневу модель (низький рівень, достатній рівень, високий рівень).

До прикладу компетенцій, які традиційно оцінюються у системі:

- Професійні знання та кваліфікація — рівень володіння спеціальними знаннями, необхідними для виконання роботи.
- Якість виконання роботи — точність, акуратність, дотримання технічних вимог і стандартів.
- Організація праці — здатність планувати робочий час, виконувати завдання у встановлені терміни.
- Самостійність у роботі — уміння приймати рішення в межах повноважень, відповідальність.
- Комунікаційні навички — ефективність взаємодії з колегами, керівництвом та іншими структурними підрозділами.
- Дотримання норм безпеки — виконання інструкцій, процедур, уважність при роботі з обладнанням.

У межах звіту подається приклад оціночної таблиці або текстового опису з коментарями керівника щодо сильних і слабких проявів кожної компетенції.

4. Аналіз сильних сторін працівника

У цьому розділі викладається інформація про ті характеристики, у яких працівник проявляє себе найкраще. До прикладу: висока дисциплінованість, якісне виконання завдань, ініціативність, хороші навички командної роботи,

відповідальне ставлення до техніки безпеки. Керівник узагальнює, які професійні чи особистісні якості сприяли ефективному виконанню роботи, та як ці якості впливають на загальні результати діяльності підрозділу.

5. Визначення проблемних зон і напрямів розвитку

Важливою частиною звіту є визначення сфер, у яких працівнику необхідно покращити результати або розвинути нові компетенції. Керівник формулює рекомендації у професійній та організаційній площині, зокрема:

- потреба у додатковому навчанні чи підвищенні кваліфікації;
- розвиток окремих технічних навичок;
- покращення навичок планування або тайм-менеджменту;
- підвищення рівня самостійності;
- вдосконалення комунікації або документування результатів роботи.

Розділ спрямований на те, щоб працівник чітко розумів, у яких напрямках може покращити свою результативність і як підприємство може його у цьому підтримати.

6. Підсумкова оцінка результатів діяльності

У підсумковому блоці підбиваються офіційні результати оцінювання. Керівник формує загальну характеристику щодо відповідності працівника займаній посаді, оцінює стабільність його роботи, вплив на діяльність підрозділу та досягнення у звітному періоді. Також подається інтегральний бал або рівень оцінювання (наприклад: високий, достатній, середній або такий, що потребує покращення).

7. Рекомендації керівника щодо подальшої роботи

У цьому розділі формулюються пропозиції щодо:

- можливого кар'єрного зростання;
- залучення до нових проєктів;
- змін у мотивації (надбавки, премії);
- участі у програмах професійного розвитку;
- планування повторного оцінювання.

Такі рекомендації слугують основою для прийняття управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

8. Оформлення та завершення звіту

Наприкінці документа наводяться підписи керівника, дата складання та, за необхідності, підтвердження ознайомлення працівника з результатами оцінювання. Це забезпечує формальне завершення процедури та фіксацію результатів у внутрішній документації підприємства.

План заходів із підвищення ефективності системи оцінювання персоналу

Даний додаток містить детально опрацьований план заходів щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві. План спрямований на підвищення об'єктивності, прозорості, результативності та практичної користі оцінювання для працівників і керівництва. У документі наведено основні напрями удосконалення, конкретні дії, передбачені строки реалізації, відповідальні особи та очікувані результати впровадження запропонованих заходів.

1. Загальна характеристика плану заходів

План розроблено з урахуванням сучасних підходів до управління персоналом, результатів проведеного аналізу системи оцінювання та виявлених недоліків. Основні напрями покращення передбачають: перегляд критеріїв оцінювання, підвищення цифровізації процесу, забезпечення зворотного зв'язку між керівником та працівником, інтеграцію оцінювання із системою мотивації та планування професійного розвитку.

План заходів охоплює як організаційні, так і методичні зміни, спрямовані на підвищення ефективності оцінювання, залученість працівників та загальний розвиток корпоративної культури.

2. Основні напрями діяльності та запропоновані заходи

2.1. Актуалізація критеріїв та методів оцінювання

- перегляд існуючих показників і компетенцій з метою їх відповідності цілям підприємства;
- введення комбінованої системи оцінювання (KPI + компетентнісний підхід);

- розробка стандартизованих форм оціночних листів для різних категорій персоналу;

- встановлення чітких рівнів оцінювання з описами індикаторів для уникнення суб'єктивності.

Очікувані результати: підвищення точності оцінювання, єдині стандарти оцінки працівників, зменшення впливу суб'єктивних факторів.

Відповідальні: HR-відділ, керівники структурних підрозділів.

Строки реалізації: 1–2 квартал поточного року.

2.2. Запровадження цифрових інструментів оцінювання

- створення електронних форм для збору даних;

- впровадження внутрішньої системи автоматизації оцінювання;

- формування електронної бази результатів оцінювання для аналітики;

- використання онлайн-панелей та звітів для керівників.

Очікувані результати: оперативний доступ до даних, зменшення паперового документообігу, підвищення швидкості обробки інформації.

Відповідальні: IT-відділ, HR-відділ.

Строки реалізації: 2–3 квартал поточного року.

2.3. Впорядкування процесу зворотного зв'язку

- проведення регулярних зустрічей між керівником і працівником після оцінювання;

- розробка стандартів надання зворотного зв'язку (конструктивність, чіткість, орієнтація на розвиток);

- запровадження практики індивідуальних планів розвитку на основі результатів оцінки.

Очікувані результати: покращення комунікації, підвищення мотивації працівників, кращий психологічний клімат.

Відповідальні: керівники підрозділів.

Строки: щоквартально.

2.4. Інтеграція оцінювання з навчанням та розвитком персоналу

- формування персоналізованих планів розвитку;
- створення внутрішніх програм навчання, тренінгів і менторських програм;
- визначення груп ризику (працівники з низькими показниками) та груп високого потенціалу;
- кореляція результатів оцінювання з кар'єрним зростанням.

Очікувані результати: розвиток компетенцій працівників, зростання продуктивності, формування кадрового резерву.

Відповідальні: HR-відділ, керівники підрозділів.

Строки: протягом року.

2.5. Посилення прозорості та відкритості процесу оцінювання

- роз'яснення працівникам мети, етапів і критеріїв оцінювання;
- розробка інформаційних матеріалів (пам'ятки, презентації, інструкції);
- проведення тренінгів для керівників щодо уникнення упередженості в оцінці;
- регулярне інформування персоналу про зміни у системі оцінювання.

Очікувані результати: зменшення недовіри до процесу, підвищення залученості персоналу.

Відповідальні: HR-відділ.

Строки: постійно.

3. Графік реалізації плану заходів

| Період | Основні дії | Відповідальні |
|-------------|---|-----------------------|
| 1 квартал | Оновлення критеріїв та форм оцінювання | HR-відділ |
| 2 квартал | Впровадження цифрових інструментів | HR, IT |
| 2–3 квартал | Навчальні заходи, тренінги для керівників | HR |
| 3 квартал | Запуск оновленої системи оцінювання | Керівники підрозділів |
| 4 квартал | Повторне оцінювання, аналіз ефективності | HR, керівництво |

4. Очікувані результати впровадження плану

- підвищення об'єктивності оцінювання;
- підвищення мотивації, відповідальності та залученості працівників;

- покращення організаційної культури;
- зменшення кадрової плинності;
- формування ефективної системи управління талантами;
- створення інструментів для стратегічного планування розвитку персоналу.

5. Висновок

Реалізація цього плану дозволить підприємству зробити систему оцінювання не формальною процедурою, а реальним інструментом управління людським капіталом. За умови дотримання графіка, відповідального виконання та системного підходу підприємство отримає суттєве підвищення результативності роботи персоналу та зміцнить свої конкурентні позиції.