

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

**Пояснювальна записка**  
до кваліфікаційної роботи  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
на тему  
**«РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДІЛОВОЇ  
ОЦІНКИ ТА ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти  
4 курсу групи ХарМОМГ 22-1з  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Менеджмент  
організацій міського господарства»

Ксенія ГРИШИНА

(ім'я та прізвище)

Керівник: Вікторія ШЕВЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

Рецензент: Дмитро ПРУНЕНКО

(ім'я та прізвище)

Рецензент: Марина НОВІКОВА

(ім'я та прізвище)

Харків – 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту  
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування  
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Менеджмент організацій міського господарства»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**проф. Марина НОВІКОВА**

«02» березня 2026 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Гришиної Ксенії Ігорівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розвиток системи управління персоналом будівельного підприємства на основі ділової оцінки та інноваційних HR-технологій»  
керівник роботи Шевченко Вікторія Сергіївна, канд. екон. наук, доцент  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 198-03  
Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні основи трансформації системи управління персоналом будівельного підприємства на засадах ділової оцінки. Розділ 2. Аналіз системи оцінки ефективності та атестації персоналу на ТДВ «Житлобуд-2». Розділ 3. Розробка та впровадження механізмів підвищення ефективності управління персоналом ТДВ «Житлобуд-2».
5. Перелік графічного матеріалу. 1. Структурно-логічна схема роботи. 2. Оцінка персоналу як інструмент трансформації системи управління. 3. Система оцінки персоналу в контексті управління людськими ресурсами. 4. Сучасні методи та форми оцінювання персоналу підприємства. 5 Стадії формування та впровадження системи оцінювання персоналу. 6. Механізм визначення результативності працівників. 7. Формування та реалізація системи оцінювання персоналу. 8. Організаційна структура управління ТДВ «Житлобуд-2». 9. Аналіз трудових показників та системи винагороди працівників ТДВ «Житлобуд-2». 10. Оцінка ефективності процесу атестації персоналу ТДВ «Житлобуд-2» 11. Механізм оцінки персоналу в ТДВ «Житлобуд-2». 12. Порядок організації та проведення атестації персоналу

ТДВ «Житлобуд-2». 13 Використання системи дистанційного навчання в процесі оцінювання персоналу. 13-14. Інструментарій оцінювання компетенцій та організації дистанційного навчання в в ТДВ «Житлобуд-2»

б. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Дослідження основних літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026-16.03.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні основи трансформації системи управління персоналом будівельного підприємства на засадах ділової оцінки	02.03.2026-26.03.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз системи оцінки ефективності та атестації персоналу на ТДВ «Житлобуд-2»	27.03.2026-20.04.2026	виконано
4.	Розділ 3. Розробка та впровадження механізмів підвищення ефективності управління персоналом ТДВ «Житлобуд-2»	21.04.2026-10.05.2026	виконано
5.	Висновки	11.05.2026-14.05.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	15.05.2026-19.05.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.05.2026-31.05.2026	виконано
8.	Попередній захист	12.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026	

**Здобувачка вищої освіти** \_\_\_\_\_ **Ксенія ГРИШИНА**  
(підпис) (ім'я та прізвище)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ **Вікторія ШЕВЧЕНКО**  
(підпис) (ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ.....	8
1.1. Основні принципи ділової оцінки персоналу в системі сучасного HR- менеджменту .....	8
1.2. Аналітичні методи ділової оцінки персоналу будівельного підприємства ....	20
1.3. Організація процесу атестації персоналу будівельного підприємства	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТДВ «ЖИТЛОБУД-2» .....	40
2.1. Загальна характеристика ТДВ «Житлобуд-2» .....	40
2.2. Аналіз трудових показників та системи винагороди працівників.....	45
2.3. Аналіз організації процесу оцінювання та атестації персоналу на ТДВ «Житлобуд-2».....	55
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «ЖИТЛОБУД-2» .....	62
3.1. Удосконалення процесу оцінювання персоналу шляхом запровадження самооцінки в ТДВ «Житлобуд-2» .....	62
3.2. Удосконалення організаційного забезпечення підготовки до проведення ділової оцінки персоналу.....	73
3.3. Впровадження новітніх технологій у процес ділової оцінки персоналу ТДВ «Житлобуд-2» .....	81
ВИСНОВКИ .....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

## ВСТУП

Сучасні будівельні підприємства функціонують у надзвичайно динамічному та конкурентному середовищі, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління персоналом. В умовах високих темпів розвитку технологій, цифровізації процесів і підвищених вимог до продуктивності працівників ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором стабільного розвитку та конкурентоспроможності організації.

Система атестації та оцінки персоналу виступає ключовим інструментом управління людськими ресурсами, оскільки забезпечує структурований підхід до аналізу професійних компетенцій, ділових якостей і продуктивності працівників. Ефективність такої системи забезпечується її комплексним характером, який враховує всі функції та завдання організації у рамках загальної кадрової політики.

У сучасному HR-контексті поєднання оцінки та атестації дозволяє будівельним підприємствам ефективно планувати розвиток персоналу, оптимізувати кадрову політику та підвищувати продуктивність праці, враховуючи індивідуальні компетенції та потенціал кожного співробітника.

Для ТДВ «Житлобуд-2» система оцінки та атестації персоналу є ключовим напрямком управління трудовими ресурсами, однак існуючий процес потребує вдосконалення та впровадження сучасних HR-технологій.

Таким чином, актуальність теми дослідження є беззаперечною, оскільки ефективна оцінка та атестація персоналу безпосередньо впливає на продуктивність, якість робіт та конкурентоспроможність будівельного підприємства в умовах сучасного ринку.

Нині питання оцінки та атестації персоналу є ключовим напрямом управління людськими ресурсами та стратегічного розвитку організацій. Ця тема ґрунтовно розроблена провідними закордонними науковцями, серед яких Gary Dessler [66], Michael Armstrong [65], Dave Ulrich, Wayne Cascio [67], які

висвітлювали теоретичні основи оцінки ефективності працівників, розвиток компетенцій та впровадження інноваційних HR-технологій у практику управління персоналом. В Україні значний внесок у дослідження даного питання зробили В. Брич [5], В. Дянюк [13], В. Гриньова [9], А. Колот [26], В. Петюх [40], які зосереджували увагу на системах оцінки та атестації персоналу, їх практичному застосуванні на промислових та будівельних підприємствах, а також на підвищенні ефективності управління людськими ресурсами. Аналіз наукових праць цих авторів дозволяє сформулювати сучасне розуміння механізмів оцінки персоналу та окреслити перспективи вдосконалення системи управління персоналом на будівельних підприємствах із використанням інноваційних HR-технологій.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом будівельного підприємства ТДВ «Житлобуд-2» як сукупність організаційних, економічних та управлінських механізмів, що забезпечують формування, розвиток, оцінку та ефективне використання трудового потенціалу працівників.

Предмет дослідження – процеси ділової оцінки та атестації персоналу, а також інноваційні HR-технології, що застосовуються або можуть бути впроваджені для вдосконалення системи управління персоналом на будівельному підприємстві.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління персоналом будівельного підприємства на основі удосконалення процесів ділової оцінки та атестації із застосуванням сучасних HR-технологій.

Для досягнення зазначеної мети були визначені наступні завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні підходи до ділової оцінки персоналу та основні принципи управління кадрами в сучасному HR-менеджменті;
- дослідити аналітичні методи оцінки ефективності праці та компетенцій співробітників будівельного підприємства;

- розглянути організаційні аспекти проведення атестації персоналу та визначити фактори підвищення об'єктивності оцінювання;
- провести аналіз існуючої системи оцінки та атестації персоналу на ТДВ «Житлобуд-2», визначити сильні та слабкі сторони її функціонування;
- розробити рекомендації щодо удосконалення процесу ділової оцінки та атестації персоналу із застосуванням сучасних HR-технологій, у тому числі систем дистанційного навчання та Інтранету.
- запропонувати механізми підвищення ефективності управління персоналом ТДВ «Житлобуд-2» на основі отриманих результатів та розроблених інноваційних рішень.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу; порівняльний аналіз; економіко-статистичні методи; метод експертних оцінок; графічний та табличний методи; метод моделювання.

Практична значимість дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТДВ «Житлобуд-2» з метою вдосконалення системи управління персоналом. Результати дослідження можуть бути застосовані у практиці управління персоналом будівельних підприємств для побудови прозорої системи оцінювання, посилення мотивації працівників та підвищення конкурентоспроможності організації в умовах цифровізації економіки.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження оприлюднено на XIX Всеукраїнській науково-технічній конференції здобувачів вищої освіти (91-ша науково-технічна конференція ХНУМГ ім. О.М. Бекетова) «Сталий розвиток міст: поствоєнний період».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ДІЛОВОЇ ОЦІНКИ

### 1.1. Основні принципи ділової оцінки персоналу в системі сучасного HR-менеджменту

Оцінка персоналу є цілеспрямованим і системним процесом аналізу результативності працівників у межах реалізації стратегічних і операційних завдань підприємства. Вона передбачає накопичення, обробку та інтерпретацію релевантної інформації про професійні компетентності, продуктивність, дотримання стандартів якості та безпеки праці з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку, мотивації та кар'єрного просування персоналу.

В умовах цифровізації HR-функції оцінювання дедалі більше ґрунтуються на використанні автоматизованих HRM-систем, HR-аналітики, електронних карт ефективності (KPI), інструментів зворотного зв'язку та моніторингу виконання проєктних показників. Для будівельного підприємства це особливо важливо, оскільки результати праці працівників безпосередньо впливають на строки введення об'єктів в експлуатацію, рівень виробничої дисципліни, дотримання кошторису та стандартів безпеки.

Таким чином, сучасна оцінка персоналу виступає не лише механізмом контролю, а стратегічним інструментом управління людським капіталом, який забезпечує підвищення ефективності діяльності будівельної організації та її конкурентоспроможності.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства визначається рівнем досягнення його стратегічних і операційних цілей. Водночас ключовим ресурсом організації є людський капітал, адже саме працівники забезпечують

реалізацію виробничих процесів, дотримання стандартів якості та формування конкурентних переваг.

Оцінка персоналу є ширшим поняттям порівняно з атестацією, оскільки охоплює не лише перевірку відповідності займаній посаді, а й аналіз професійних компетентностей, потенціалу розвитку, рівня залученості та досягнення індивідуальних показників ефективності. У сучасних умовах вона інтегрується з системою стратегічного управління людськими ресурсами та виступає інструментом прийняття кадрових рішень на основі даних.

Можна виділити основні цілі оцінки персоналу в компанії:

- оптимізація організаційної структури з урахуванням компетенцій та ефективності працівників;
- удосконалення та адаптація системи управління до сучасних HR-технологій;
- діагностика та формування системи матеріального і нематеріального стимулювання;
- планування та обґрунтоване системне навчання, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу;
- формування кадрового резерву та визначення потенційних лідерів;
- відбір кандидатів при прийомі на роботу на основі компетенцій та результатів оцінки;
- контроль ефективності роботи персоналу та внесок у реалізацію стратегічних цілей організації.

Організація процесу оцінювання значною мірою залежить від зрілості системи управління персоналом: від традиційних форм атестації до впровадження автоматизованих HRM-систем, електронних KPI-платформ, інструментів 360°-зворотного зв'язку та HR-аналітики. Взаємозв'язок системи оцінювання із загальною системою управління персоналом відображено на рис. 1.1.

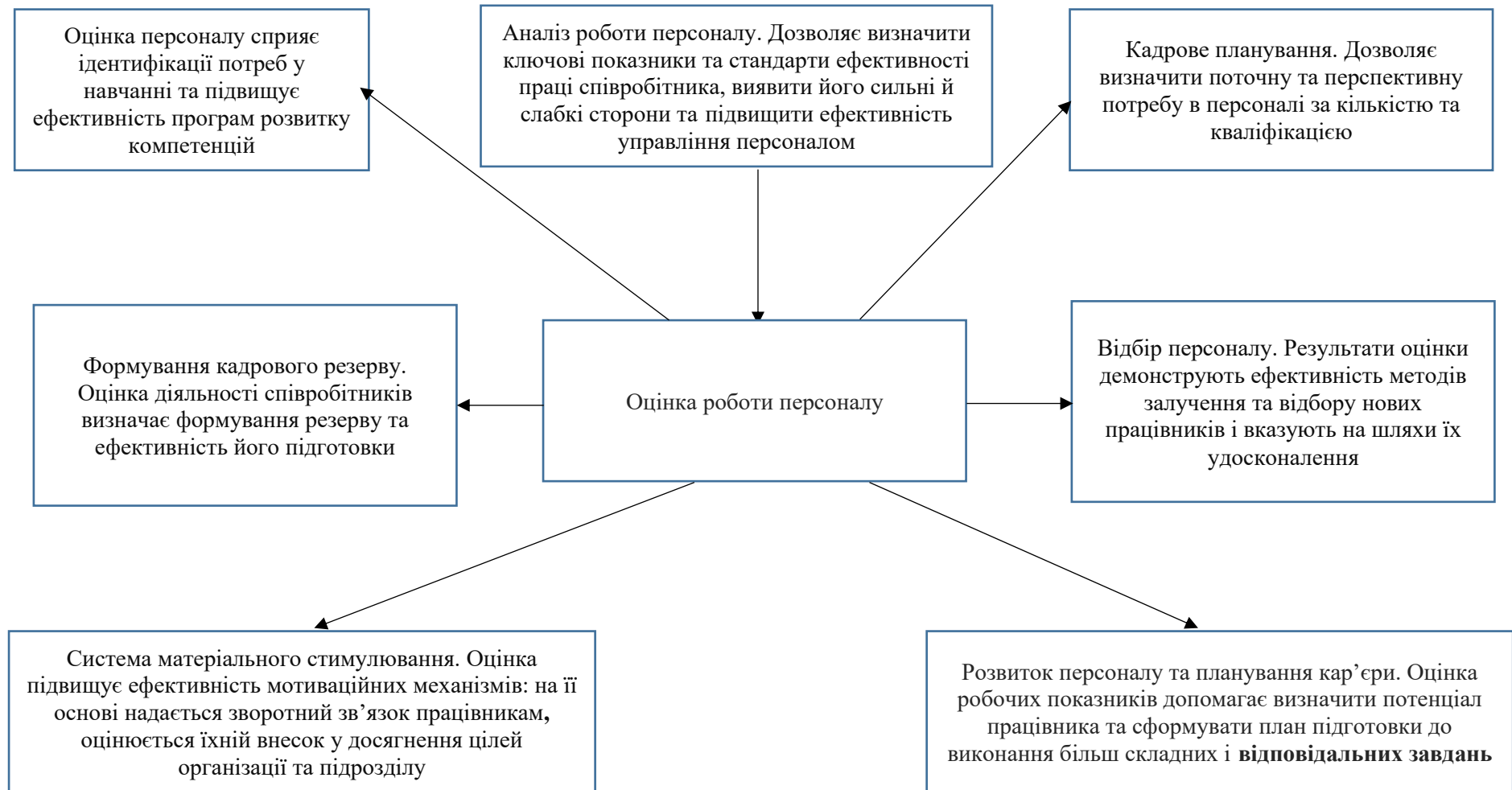


Рис. 1.1. Система оцінки персоналу в контексті управління людськими ресурсами

Оцінка персоналу – це комплекс системних заходів, спрямованих на вимірювання результативності працівників, рівня їх професійних компетентностей та здатності до розвитку, а також на виявлення потенціалу, який може бути використаний для підвищення ефективності діяльності організації та реалізації стратегічних проєктів.

Оцінка персоналу дозволяє ефективно вирішувати ключові кадрові завдання, серед яких:

- зниження ризику просування чи призначення на посади некваліфікованих працівників;
- оптимізація витрат на навчальні та розвиткові програми;
- підтримка відчуття справедливості та стимулювання трудової мотивації співробітників;
- забезпечення системи зворотного зв'язку щодо якості виконання роботи;
- розробка та впровадження ефективних програм навчання і професійного розвитку персоналу.

Створення збалансованої системи оцінювання, яка була б одночасно точною, об'єктивною та зрозумілою, є складним завданням: сьогодні існує безліч HR-технологій, кожна з яких має свої переваги та обмеження. Ефективна оцінка персоналу надає керівництву компанії цінну інформацію про індивідуальні особливості співробітників, рівень виконання ними службових обов'язків, поведінку на робочому місці, лояльність та мотивацію. Ці дані слугують основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування стратегічно виваженої кадрової політики.

Принципи ефективної системи оцінювання персоналу для будівельного підприємства з використанням HR-технологій:

- Орієнтація на розвиток і продуктивність – оцінювання має не лише визначати поточні результати, а й стимулювати професійне зростання працівників, покращення їхніх навичок та підвищення ефективності командної роботи на будівельних об'єктах;

- системна підготовка та планування – всі етапи оцінювання повинні бути інтегровані з корпоративними HR-системами, враховувати специфіку робіт на будівельних ділянках та внутрішні стандарти безпеки і якост;

- конфіденційність і безпека даних – результати оцінки зберігаються в HRIS (системі управління персоналом) та використовуються лише для кадрового планування, навчання і мотивації;

- чіткі та уніфіковані критерії – стандартизовані показники продуктивності, компетенцій та поведінки на робочому місці, які відображають специфіку будівельного виробництва, дозволяють забезпечити прозорість і справедливість оцінки;

- достовірність методів оцінювання – використання цифрових інструментів, тестів компетенцій та аналітичних платформ для отримання точних і повторюваних результатів;

- зворотний зв'язок і план розвитку – працівники отримують детальний фідбек з рекомендаціями щодо вдосконалення навичок, підготовки до просування по службі та участі у програмах підвищення кваліфікації, що підтримується через платформи електронного навчання та внутрішні HR-портали [34].

При виборі системи оцінки персоналу ключовим є її інтегрування з іншими напрямками управління персоналом – системою матеріального та нематеріального стимулювання, плануванням кар'єрного розвитку, програмами професійного навчання та підвищення кваліфікації. Для отримання об'єктивних результатів і конструктивного зворотного зв'язку оцінка має бути вбудована у щоденні управлінські процеси та взаємодіяти з HRIS і цифровими платформами навчання, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії розвитку персоналу та підвищувати продуктивність на будівельних майданчиках.

Важливою складовою оцінки персоналу є зворотний зв'язок: працівник повинен розуміти, як оцінюється його робота. Оцінювання слід проводити відкрито, обговорювати досягнення, визначати сильні сторони та напрями для

підвищення ефективності. Працівники повинні чітко розрізняти, які помилки стали наслідком їхніх дій, а які – зумовлені організаційними умовами. Такий підхід дозволяє коригувати поведінку співробітників і вдосконалювати умови праці, підвищуючи загальну продуктивність підприємства.

Результати оцінки персоналу лягають в основу управлінських рішень у таких сферах: підбір і розстановка кадрів із урахуванням компетенцій та внеску кожного працівника у діяльність організації; просування співробітників по вертикалі та горизонталі; удосконалення структури, стилю та методів управління персоналом; зміцнення взаємодії між керівництвом та колективом, а також між адміністрацією та профспілками.

Можна виділити такі основні види оцінки персоналу:

– адміністративна оцінка – спрямована на визначення якості та кількості виконуваних робіт, коригування змісту посадових обов'язків та уточнення посадових інструкцій, зокрема зон відповідальності та виявлення зон безвідповідальності;

– інформаційна оцінка – слугує підставою для відкритого обговорення проблем організації, сприяє посиленню внутрішньої конкуренції та вдосконаленню процесів взаємодії в колективі;

– мотиваційна оцінка – використовується для обґрунтування змін у системі оплати праці, активізації мотиваційних факторів, постановки цілей розвитку співробітника та створення умов для його подальшого кар'єрного зростання.

Складові процедури оцінки персоналу:

1. Об'єкт оцінювання – включає оцінку діяльності працівника (складність, ефективність, якість виконання завдань, ставлення до роботи), досягнення встановлених цілей, кількісних і якісних результатів, окремих показників, внесок у загальні результати підрозділу та організації; оцінюються також особисті якості працівника (знання, навички, професійні компетенції, риси характеру) та ступінь їх прояву.

2. Джерела інформації для оцінки – документи (характеристики, резюме,

бізнес-плани), результати співбесід та інтерв'ю, спеціальні та загальні тести, участь у дискусіях, ділові і рольові ігри, кейси, звіти про виконання робочих завдань та поведінку в нестандартних ситуаціях.

3. Методика оцінювання – конкретні методи та інструменти, що використовуються для обробки інформації із зазначених джерел (KPI, 360° зворотний зв'язок, психологічне тестування, кейс-методи, анкетування).

4. Критерії оцінки – чітко визначені показники ефективності та компетентності працівника, які відповідають специфіці діяльності будівельного підприємства та корпоративним стандартам.

5. Суб'єкти оцінювання – оцінюваний співробітник, колеги, керівники, підлеглі та зовнішні експерти, залучені до процесу оцінки.

6. Ступінь охоплення – глобальна або локальна оцінка; оцінка окремого працівника, групи або всього персоналу підрозділу/підприємства.

7. Періодичність оцінки – регулярні календарні цикли (щорічно, щоквартально), за конкретний період роботи на посаді або в межах виконання конкретного проекту [34].

Періодичність оцінки персоналу визначається специфікою бізнес-процесів підприємства, фінансовими циклами (підведенням підсумків фінансової діяльності компанії) та функціональними обов'язками працівників. Оцінювання може проводитися щомісяця для оперативного контролю та корекції роботи, однак підсумкова оцінка зазвичай визначається за річним циклом і враховує результати навчання, адаптації та досягнення ключових показників ефективності (KPI). За потреби допускається проведення додаткових оцінок – наприклад, після завершення програми навчання, адаптації нових співробітників або реалізації окремих проектів. Таке гнучке поєднання періодичної та спеціальної оцінки дозволяє компанії своєчасно реагувати на зміни, оптимізувати кадрові ресурси та підвищувати ефективність роботи персоналу.

Ділова оцінка персоналу на будівельному підприємстві проводиться за чітко структурованими етапами:

1. Підготовчий етап:
  - розробка методики оцінки та встановлення нормативів продуктивності праці для кожного робочого місця, визначення критеріїв ефективності;
  - створення механізму організації оцінки (процедури, інструменти, цифрові HR-платформи за потреби);
  - визначення складу оціночної комісії, часу, місця та тривалості оцінювання;
  - розробка порядку обробки та узагальнення результатів оцінки;
  - забезпечення документальної та технічної підтримки процесу (включно з електронними базами даних, HRIS);
  - встановлення порядку консультацій з розробниками методики та експертами комісії.
2. Збір попередньої інформації:
  - індивідуальні оцінки працівників від різних суб'єктів оцінювання (керівники, колеги, сам працівник).
3. Узагальнення інформації:
  - консолідація результатів первинних оцінок для формування повної картини компетенцій та ефективності.
4. Підготовка учасників оцінювання:
  - інструктаж оцінювачів та оцінюваних осіб, обговорення очікувань і критеріїв оцінки.
5. Формування експертного висновку:
  - комісія аналізує дані та складає узагальнений висновок про результати оцінки;
6. Прийняття рішень та документування:
  - на основі висновків оцінки приймаються кадрові рішення щодо навчання, розвитку, просування чи зміни посад;
  - результати оформлюються у відповідних документах і заносяться в HRIS для подальшого використання.

Такий системний підхід забезпечує прозорість оцінки, об'єктивність результатів та ефективне використання інформації для управління персоналом будівельного підприємства [12].

Основні цілі оцінки персоналу, які представлені в табл. 1.1:

Таблиця 1.1

**Цілі оцінки персоналу для будівельного підприємства з використанням  
HR-технологій**

Цілі оцінки персоналу	Опис та значення для підприємства
Оптимізація організаційної структури	Визначення ефективності та ролі кожного працівника для коригування структури підрозділів і робочих процесів.
Вдосконалення системи управління	Аналіз результатів оцінки для адаптації стилю управління, розподілу повноважень і делегування відповідальності.
Формування системи матеріальної мотивації	Використання результатів оцінки для прив'язки премій, бонусів та інших стимулів до реальної продуктивності та компетенцій.
Професійне навчання та розвиток	Ідентифікація потреб у навчанні, підвищенні кваліфікації та розвитку ключових компетенцій працівників.
Формування кадрового резерву	Виявлення потенційних лідерів і талантів для підготовки до більш відповідальних посад та стратегічних ролей.
Відбір та підбір персоналу	Аналіз ефективності методів рекрутингу та адаптації нових співробітників, оптимізація процесу підбору.
Планування кар'єри працівників	Визначення перспектив росту та складання індивідуальних планів розвитку для підвищення мотивації та утримання кадрів.
Контроль ефективності роботи персоналу	Систематичне вимірювання результатів діяльності, поведінки на робочому місці та внеску у досягнення цілей підприємства.

Результати оцінки персоналу слугують основою для управлінських рішень, зокрема: підбір та розстановка кадрів із урахуванням компетенцій і потенціалу, визначення внеску кожного працівника у досягнення цілей підрозділу та підприємства, планування кар'єрного просування як по вертикалі, так і по горизонталі, вдосконалення структури, стилю та методів управління персоналом, зміцнення комунікації та взаємин між керівниками, підлеглими та профспілкою та підвищення ефективності командної роботи та корпоративної культури.

Принципи оцінки персоналу:

– спрямованість на розвиток і вдосконалення роботи – оцінка повинна стимулювати підвищення професійного рівня працівників і покращення результатів діяльності підрозділів;

– ретельна підготовка та планування – процес оцінювання має бути заздалегідь спланований із чітким визначенням критеріїв, методик і ресурсів;

– конфіденційність – результати оцінки повинні бути захищені та використовуватися лише у межах управлінських процесів;

– об'єктивність і уніфікація критеріїв – застосування стандартних і надійних методів, що дозволяють порівнювати результати різних працівників;

– надійність методів оцінювання – використання перевірених інструментів, які забезпечують точність і достовірність отриманих даних;

– зворотний зв'язок працівникам – кожен співробітник повинен отримати чітке роз'яснення результатів оцінки та рекомендації для професійного розвитку [66].

Розглянемо завдання оцінки персоналу, представлене на рис. 1.2 [16]:



Рис. 1.2. Завдання оцінки персоналу

Суб'єкти оцінки – це ті особи або групи осіб, які безпосередньо беруть участь у процесі оцінювання працівників і надають інформацію для

формування об'єктивного висновку. До основних суб'єктів належать представлені на рис. 1.3:

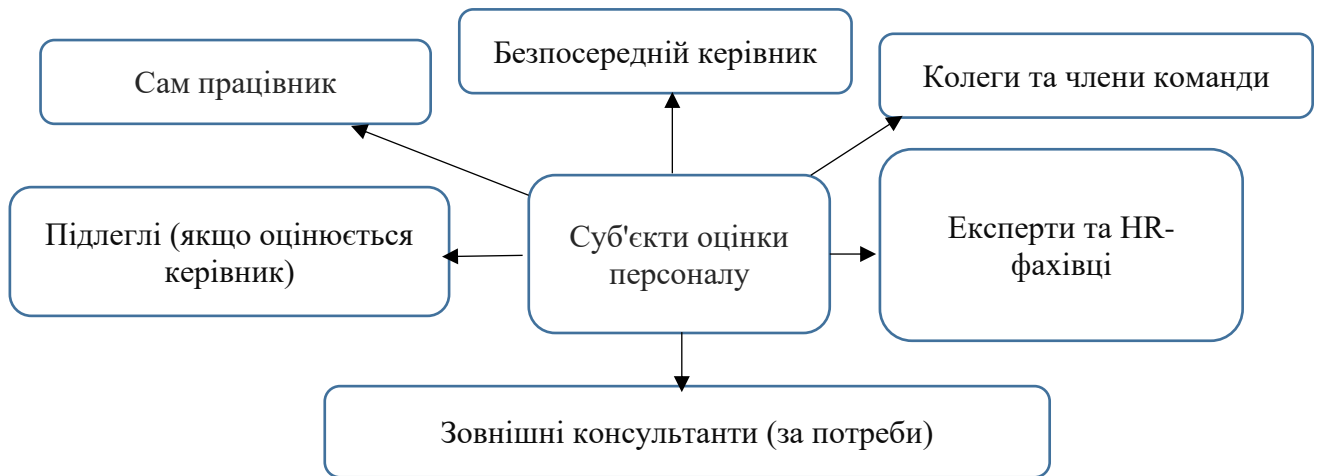


Рис. 1.3. Суб'єкти оцінки персоналу

Відповідно до даних, наведених на рис. 1.3, лінійні керівники виступають ключовими суб'єктами ділової оцінки персоналу, оскільки саме вони забезпечують повноту інформаційної бази для оцінювання та гарантують об'єктивність отриманих результатів.

Серед осіб, які не мають безпосереднього контакту з оцінюваним працівником, виділяють центри оцінки та незалежних експертів, залучених для об'єктивності процесу. Об'єктом оцінки персоналу зазвичай є окремий працівник або група співробітників, сформована за певною ознакою – професійною, рівнем у організаційній структурі чи іншими критеріями, що дозволяють ефективно проводити аналіз їхніх компетенцій і потенціалу.

Таким чином, ефективна оцінка персоналу відіграє ключову роль у системі управління підприємством, оскільки виступає основою для прийняття важливих кадрових рішень. Вона використовується під час прийому на роботу (сприяючи суттєвому зниженню плинності кадрів), внутрішніх переміщень, звільнення, формування кадрового резерву для просування по службі, застосування матеріального та морального стимулювання, дисциплінарних заходів, організації перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Крім того, результати оцінки слугують інструментом контролю діяльності персоналу, вдосконалення організації управлінської праці, методів роботи та оптимізації структури управлінського апарату.

Оцінка персоналу здійснюється за чотирма основними групами, які відображають ключові напрями аналізу діяльності та професійних характеристик працівників (табл. 1.2) [8]:

Таблиця 1.2

### Основні групи оцінки персоналу

Групи оцінки персоналу	Характеристика
Оцінка ділових та професійних якостей	Рівень знань, навичок, компетенцій, досвіду роботи та відповідність кваліфікаційним вимогам посади
Оцінка результатів праці	Досягнення встановлених цілей, виконання планових показників (КРІ), якість і своєчасність виконання завдань
Оцінка особистісних якостей	Відповідальність, дисциплінованість, ініціативність, комунікабельність, здатність працювати в команді
Оцінка потенціалу розвитку	Здатність до професійного зростання, адаптивність до змін, лідерські якості, готовність до підвищення та розширення функціональних обов'язків

Методи оцінки потенціалу працівників розглянуті на рис. 1.4. [3]:

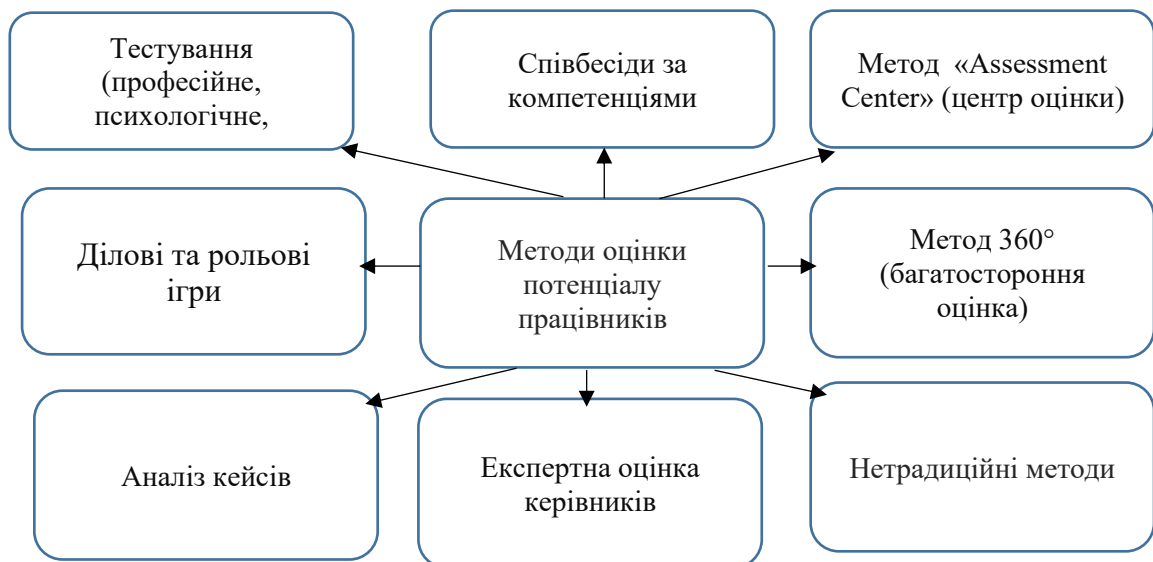


Рис. 1.4. Методи оцінки потенціалу працівників

Таким чином, вибір конкретних методів оцінки потенціалу працівників, представлених на рис. 1.4, є індивідуальним для кожної організації та залежить

від її стратегічних цілей, масштабу діяльності, організаційної структури й кадрової політики.

Ефективне поєднання методів оцінювання забезпечується керівництвом підприємства з урахуванням специфіки бізнес-процесів і може здійснюватися із залученням професійних консультантів або спеціалізованих центрів оцінки. Такий підхід дозволяє підвищити об'єктивність результатів, мінімізувати ризики кадрових помилок і забезпечити формування якісного кадрового резерву.

Таким чином, оцінка персоналу будівельної компанії з позиції визначення особистісних характеристик, професійного потенціалу та мотиваційних установок працівників є одним із ключових завдань системи управління персоналом. Вона виступає важливою складовою кадрової політики підприємства та безпосередньо впливає на ефективність його функціонування.

## 1.2. Аналітичні методи ділової оцінки персоналу будівельного підприємства

Ділова оцінка персоналу є ключовим інструментом системи управління людськими ресурсами, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підбору, розвитку, мотивації та просування працівників. В умовах трансформації HR-функції від адміністративної до стратегічної роль оцінювання персоналу значно зростає, особливо на підприємствах будівельної галузі, де результативність праці безпосередньо впливає на якість виконання проєктів, строки будівництва та фінансові результати діяльності.

Ділова оцінка персоналу – це систематичний процес визначення рівня професійної компетентності, результативності праці, управлінського потенціалу та особистісних характеристик працівника відповідно до встановлених критеріїв і стратегічних цілей підприємства.

Проведення ділової оцінки персоналу на будівельному підприємстві потребує системного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Методи оцінки повинні враховувати особливості галузі: складність виробничих процесів, безпекові вимоги, сезонність робіт, командну взаємодію та професійні компетенції працівників.

Рано чи пізно менеджер з персоналу стикається з необхідністю проведення ділової оцінки працівників. При виборі методів оцінки важливо чітко розуміти її цілі: визначити ефективність виконання посадових обов'язків, відповідність працівників займаним посадам та ідентифікувати потенційно перспективних співробітників для навчання і розвитку. З урахуванням цих цілей логічно виділити дві основні складові процедури ділової оцінки:

- оцінка результатів праці;
- оцінка професійного та особистісного потенціалу персоналу.

Оцінка праці спрямована на порівняння фактичного виконання завдань, якості, обсягу та інтенсивності роботи співробітників із запланованими показниками. Планові характеристики зазвичай визначаються в технологічних картах, планах робіт, програмах та внутрішніх регламентах підприємства.

Оцінка праці дозволяє визначити:

- обсяг виконаної роботи;
- якість виконання завдань;
- трудомісткість процесів і завдань.

Оцінка персоналу спрямована на визначення ступеня готовності працівника виконувати конкретні завдання своєї посади, виявлення його потенціалу для професійного зростання та планування ротації, а також на розробку кадрових заходів для реалізації цілей кадрової політики.

Аналіз практики управління показує, що сучасні підприємства зазвичай застосовують одночасно обидва підходи – оцінку результатів праці та оцінку особистих і ділових якостей співробітників.

Методи оцінки персоналу поділяються на:

- індивідуальні, що базуються на аналізі особистих якостей та компетенцій працівника;
- групові, що ґрунтуються на порівнянні результатів діяльності співробітників у межах підрозділу чи команди.

Методи оцінки персоналу за своїми характеристиками традиційно поділяються на якісні, кількісні та комбіновані. Такий поділ дозволяє систематизувати інструментарій оцінювання залежно від способу отримання та обробки інформації.

Якісні методи базуються на описовому аналізі ділових та особистісних характеристик працівника без застосування чітко визначених числових показників.

До них належать:

- метод біографічного аналізу;
- інтерв'ю та співбесіда;
- експертна оцінка;
- метод характеристик;
- метод «360 градусів» (у якісному форматі);
- спостереження.

Переваги: глибоке розкриття особистісних якостей, гнучкість підходу.

Недоліки: суб'єктивність, складність стандартизації результатів.

Для будівельного підприємства такі методи доцільні при оцінюванні керівників проєктів, інженерно-технічних працівників, управлінського персоналу.

Кількісні методи передбачають використання числових показників, шкал, рейтингів, балів, що дозволяє об'єктивізувати результати оцінювання.

До них належать:

- бальна система оцінювання;
- рейтингування;
- метод коефіцієнтів;
- аналіз виконання норм виробітку;

– КРІ (ключові показники ефективності).

Переваги: об'єктивність, можливість порівняння, зручність для прийняття управлінських рішень. Недоліки: не завжди враховують індивідуальні особливості працівника.

У будівельній галузі кількісні методи широко застосовуються для оцінки виробничого персоналу: виконання плану, дотримання строків, рівень браку, продуктивність праці.

Комбіновані методи поєднують якісний і кількісний підходи, що дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину професійної діяльності працівника.

До них належать:

- атестація персоналу;
- оцінювальні центри (Assessment Center);
- комплексна система КРІ з експертним аналізом;
- метод «360 градусів» з бальною шкалою.

Переваги: комплексність, підвищена достовірність результатів. Недоліки: трудомісткість та потреба в чіткій організації процедури.

Для будівельного підприємства саме комбіновані методи є найбільш доцільними, оскільки дозволяють одночасно враховувати як кількісні виробничі показники, так і професійно-особистісні характеристики працівників.

Таким чином, вибір конкретної групи методів залежить від цілей оцінювання, категорії персоналу, стратегії розвитку підприємства та особливостей організаційної структури.

1. Метод анкетування. Метод анкетування передбачає використання спеціально розробленої оціночної анкети, що містить перелік питань або характеристик, які відображають професійні, ділові та особистісні якості працівника. Оцінювач аналізує наявність або ступінь прояву відповідних ознак і фіксує результати шляхом вибору запропонованого варіанта відповіді (наприклад, за шкалою: «низький рівень – середній – високий»).

На будівельних підприємствах цей метод доцільно використовувати для оцінювання інженерно-технічного персоналу, майстрів дільниць та адміністративного складу.

2. Описовий метод оцінки. Описовий метод передбачає виявлення та письмовий опис позитивних і негативних рис поведінки працівника, його професійних досягнень, ставлення до роботи, дисципліни, відповідальності та взаємодії з колективом. Така характеристика може складатися безпосереднім керівником відповідно до встановлених нормативних вимог.

Зазвичай цей метод використовується як допоміжний у поєднанні з кількісними або комбінованими методами оцінювання.

3. Метод класифікації (ранжування). Метод класифікації ґрунтується на ранжуванні працівників за визначеним критерієм (продуктивність праці, професіоналізм, якість виконання робіт тощо) від найкращого до найгіршого з присвоєнням відповідного порядкового номера.

На будівельному підприємстві метод може використовуватись для визначення кращих бригад або працівників за підсумками виконання виробничих завдань.

4. Метод оцінки (порівняння, шкалювання). Метод оцінки або порівняння базується на визначенні відповідності працівника займаній посаді шляхом масштабування його професійних та особистісних якостей.

Ключовим елементом цього методу є перелік функціональних завдань, які повинен виконувати працівник. Такий перелік, як правило, формується на основі посадової інструкції.

Процедура оцінювання включає:

а) Аналіз фактичної діяльності працівника.

б) Оцінку:

- часу, витраченого на прийняття рішень;
- способів виконання завдань;
- ефективності використання матеріальних та трудових ресурсів;
- рівня професійних і ділових якостей.

- в) Визначення ступеня вираженості якостей за 7-бальною шкалою, де:
- 7 балів – дуже високий рівень;
  - 1 бал – дуже низький рівень.

Отримані результати можуть аналізуватися:

- шляхом зіставлення з нормативними (еталонними) показниками;
- шляхом порівняння працівників однієї посади між собою.

5. Метод порівняння в парах. Метод порівняння в парах передбачає зіставлення працівників, які займають однакові або подібні посади, шляхом їх попарного порівняння за визначеними критеріями. Після цього підраховується кількість випадків, у яких працівник отримав перевагу. На основі отриманих результатів формується загальний рейтинг групи.

Для підвищення ефективності застосування цього методу використовується спеціальний бланк групової оцінки (табл. 1.5), що дозволяє систематизувати результати порівняння та сформулювати підсумковий рейтинг.

Таблиця 1.5

#### Бланк групової оцінки методом попарного порівняння

ПІБ працівника	А	Б	В	Г	Д	Кількість переваг	Підсумкове місце
Працівник А	–	1	1	0	1	3	2
Працівник Б	0	–	0	0	1	1	4
Працівник В	0	1	–	1	1	3	2
Працівник Г	1	1	0	–	1	3	2
Працівник Д	0	0	0	0	–	0	5

Порівняння здійснюється за заздалегідь визначеними критеріями (продуктивність праці, якість виконання робіт, дисциплінованість, ініціативність тощо).

Метод доцільно застосовувати для невеликих груп працівників (5–10 осіб). Результати можуть використовуватися для:

- формування кадрового резерву;

- визначення кандидатів на преміювання;
- прийняття рішень щодо підвищення або ротації персоналу.

6. Метод заданого (примусового) розподілу. Метод заданого розподілу передбачає оцінювання працівників у межах заздалегідь визначеної квоти, тобто встановленого відсоткового розподілу оцінок.

Приклад розподілу:

- 10% – незадовільно;
- 20% – задовільно;
- 40% – цілком задовільно;
- 20% – добре;
- 10% – відмінно;

Разом – 100%

Оцінювач повинен розподілити працівників відповідно до встановлених груп, незалежно від того, чи всі вони демонструють приблизно однаковий рівень результативності.

Розподіл може здійснюватися за різними критеріями:

- продуктивність праці;
- якість виконання робіт;
- дисциплінованість;
- ініціативність;
- професійна компетентність.

7. Метод вирішальних ситуацій ґрунтується на попередньо підготовленому переліку описів «правильної» та «неправильної» поведінки працівника у типових для його діяльності ситуаціях (так званих критичних або вирішальних ситуаціях).

Процедура застосування передбачає:

- формування експертами переліку типових робочих ситуацій;
- опис ефективної та неефективної поведінки в межах кожної ситуації;
- структурування описів за розділами відповідно до характеру роботи;

- ведення оцінювачем індивідуального журналу спостережень щодо конкретного працівника;
- подальше використання накопиченої інформації для формування підсумкової оцінки.

Найчастіше цей метод застосовується безпосередніми керівниками, оскільки саме вони мають можливість систематично спостерігати за поведінкою підлеглих.

8. Метод оцінки поведінкових установок (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS). Цей метод також базується на аналізі вирішальних ситуацій, однак передбачає перетворення описаних поведінкових проявів у стандартизовані критерії оцінки.

Процедура передбачає:

- Виділення ключових компетенцій (наприклад, інженерна компетентність, організаторські здібності, відповідальність).
- формування шкали оцінювання для кожної компетенції;
- «прив'язку» кожного рівня шкали до конкретних поведінкових проявів;
- виставлення оцінки на основі відповідності поведінки працівника описаним рівням.

Метод є досить дорогим і трудомістким у розробці, однак:

- забезпечує високу об'єктивність;
- є зрозумілим для працівників;
- сприяє прийняттю результатів оцінки персоналом.

9. Метод шкали спостереження за поведінкою (Behavior Observation Scales – BOS). Цей метод є модифікацією попереднього. Його відмінність полягає в тому, що оцінювач не просто визначає відповідність поведінки певному рівню, а фіксує частоту прояву конкретної поведінки за визначений період часу.

Тобто оцінюється не лише якість поведінки, а й її систематичність.

10. Метод анкетування та порівняльних анкет. Метод передбачає використання переліку запитань або описів поведінкових характеристик працівника. Оцінювач відзначає ті риси, які, на його думку, притаманні співробітнику; підсумкова кількість балів формує загальну оцінку.

Метод може застосовуватися керівником, колегами та підлеглими (у форматі багатостороннього оцінювання).

11. Метод інтерв'ю. Метод запозичений із соціологічної практики та передбачає структуровану бесіду з працівником для оцінки його особистісних і професійних характеристик.

Під час інтерв'ю з'ясовуються такі аспекти:

- інтелектуальний та мотиваційний рівень;
- темперамент і характер;
- професійний досвід і ставлення до роботи;
- самооцінка, стан здоров'я;
- освіта, кар'єрний шлях;
- сімейний стан і позаробочі інтереси.

Метод дозволяє отримати глибоку індивідуальну інформацію, однак потребує високої кваліфікації інтерв'юера.

12. Метод «360 градусів» передбачає багатостороннє оцінювання працівника різними учасниками професійної взаємодії: безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках – клієнтами чи партнерами.

Усі оцінювачі заповнюють стандартизовані анкети, а результати обробляються за допомогою цифрових HR-систем, що забезпечують конфіденційність і анонімність відповідей.

13. Метод незалежних експертів (незалежних суддів). Цей метод передбачає оцінювання працівника групою незалежних експертів (зазвичай 6–7 осіб), які не перебувають у прямому підпорядкуванні з оцінюваним. Експерти ставлять запитання з різних напрямів професійної діяльності, що

дозволяє комплексно перевірити рівень компетентності, логіку мислення та обґрунтованість управлінських рішень.

За відсутності цифрових інструментів можливе ручне опрацювання результатів – відповіді заносяться до стандартизованих оціночних форм, а підсумковий бал визначається шляхом їх узагальнення.

Метод доцільно застосовувати для оцінювання керівників, кандидатів на підвищення або працівників, чия діяльність потребує високого рівня професійної відповідальності.

14. Метод тестування. Тестування дозволяє оцінити працівника за різними параметрами та поділяється на три основні групи:

– кваліфікаційні тести – визначають рівень професійних знань і навичок працівника;

– психологічні тести – оцінюють особистісні та мотиваційні характеристики, стиль поведінки та реакції у робочих ситуаціях;

– фізіологічні тести – визначають фізіологічні особливості, стійкість до навантажень та інші функціональні показники.

Тестування ефективно як для оцінки потенціалу та кваліфікації співробітників, так і для підбору кандидатів на нові посади.

15. Комісійний метод оцінки персоналу. Комісійний метод передбачає проведення оцінки групою експертів і спрямований на визначення здібностей працівника, що дозволяють йому претендувати на інші посади або просування по службі.

Основні етапи методу:

1. Аналіз діяльності – розподіл роботи на окремі складові.
2. Оцінка ефективності – визначення рівня успішності кожного виду діяльності за бальною шкалою (наприклад, від -10 до +10).
3. Складання списків робіт:
  - ті, які виконуються успішно;
  - ті, які виконуються частково;
  - ті, які не виконуються.

#### 4. Формування комплексної оцінки:

- вибір оцінюваних якостей та показників діяльності;
- використання різних методів збору інформації;
- отримання повної картини здібностей працівника;
- порівняння реальних якостей з необхідними для посади.

Набір оцінюваних якостей формується відповідно до вимог посади і зазвичай включає від 5 до 20 характеристик.

Метод дозволяє отримати всебічну оцінку потенціалу та компетенцій працівника, що сприяє об'єктивному прийняттю кадрових рішень.

16. Метод оцінювальних центрів застосовується для оцінки особистісних та ділових якостей працівників, особливо керівників, та визначення індивідуальних програм розвитку і тренінгів. Тривалість оцінки залежить від рівня посади: від кількох годин для майстра до 2–3 днів для керівників середньої ланки, більше – для вищого керівництва.

17. Метод ділових ігор передбачає оцінку персоналу через спеціально розроблені імітаційні ігрові сценарії. У процесі беруть участь працівники та експерти-спостерігачі.

Цей метод поєднує навчальну та оцінювальну функцію, одночасно розвиваючи професійні та комунікативні компетенції.

18. Метод оцінки досягнення цілей (MBO – Management by Objectives) передбачає спільне визначення ключових цілей працівника керівником та підлеглим на визначений період (1–6 місяців). Цілі повинні бути конкретними, досяжними та стимулювати розвиток співробітника і вдосконалення організації.

Цей метод поєднує планування, контроль і мотивацію, забезпечуючи прозорість очікувань та оцінки ефективності.

19. Метод оцінювання на основі компетентнісних моделей передбачає визначення та оцінку інтелектуальних, професійних і міжособистісних якостей працівника, необхідних для ефективної роботи в рамках корпоративної культури організації.

### Методи ділової оцінки персоналу для будівельного підприємства

Метод оцінки	Короткий опис	Основні цілі / застосування
1	2	3
Анкетування	Набір запитань або описів рис; оцінювач ставить позначки, сума балів формує загальну оцінку	Оцінка керівництвом, колегами, підлеглими; виявлення особистих і професійних якостей
Описовий метод	Виявлення та опис позитивних і негативних рис поведінки	Доповнення до інших методів; формує деталізований портрет працівника
Класифікація	Ранжування працівників від найкращого до гіршого	Порівняння результатів, визначення лідерів та слабких працівників
Порівняння з парами	Співставлення працівників у групі по парах	Побудова рейтингу всередині групи
Метод оцінки / порівняння	Оцінка відповідності працівника посаді; 7-бальна шкала якостей	Аналіз ефективності виконання завдань, економії ресурсів
Метод заданого розподілу	Оцінки розподіляються за задалегідь визначеною квотою	Стандартизоване оцінювання, формування об'єктивної шкали
Метод вирішальної ситуації	Фіксує поведінку в типових робочих ситуаціях	Оцінка ділових якостей, переважно для керівників
Метод поведінкових установок	Використання критеріїв з «вирішальних ситуацій» для оцінки	Виявлення особистісних і професійних якостей
Метод шкали спостереження за поведінкою	Фіксує частоту прояву певної поведінки	Аналіз реальної поведінки працівника, трудомісткий
Метод інтерв'ю	Плановане опитування працівника за різними сферами життя та діяльності	Оцінка особистості, мотивації, професійного та життєвого досвіду
Метод 360°	Оцінка начальником, колегами та підлеглими	Комплексна оцінка, анонімна обробка результатів
Метод незалежних суддів	Комісія з 6–7 незалежних експертів оцінює знання і відповіді	Об'єктивна експертна оцінка компетентності
Тестування	Кваліфікаційні, психологічні та фізіологічні тести	Кількісна оцінка компетентності та особистісних характеристик
Комісійний метод	Група експертів оцінює здібності, розбиває діяльність на складові, порівнює з вимогами	Визначення готовності до просування, комплексна оцінка
Метод центрів оцінки	Імітаційні вправи, групові обговорення, прийняття рішень, проекти	Оцінка керівників, визначення індивідуальних планів розвитку

1	2	3
Метод ділових ігор	Імітаційні ігри з експертами-спостерігачами	Оцінка готовності до поточних та майбутніх завдань, командна робота
Метод досягнення цілей (МВО)	Спільне визначення ключових цілей працівника, оцінка виконання	Оцінка ефективності виконання завдань, мотивація та контроль результатів
Метод компетентнісних моделей	Визначення та оцінка необхідних інтелектуальних, професійних та міжособистісних якостей	Розробка індивідуальних планів розвитку, оцінка відповідності корпоративним стандартам

Ділова оцінка персоналу будівельного підприємства є ключовим інструментом управління кадрами, що дозволяє об'єктивно визначити ефективність працівників, їх професійні та особистісні якості, а також потенціал для розвитку. Сучасні методи оцінки – від анкетування та інтерв'ю до центрів оцінки, ділових ігор і 360°-оцінки – забезпечують комплексний підхід, поєднуючи кількісні та якісні показники. Використання цих методів дозволяє приймати зважені управлінські рішення щодо підбору, розвитку, просування та мотивації персоналу, підвищуючи ефективність роботи підприємства та формуючи основу для його кадрової політики.

### 1.3. Організація процесу атестації персоналу будівельного підприємства

Атестація персоналу – це формалізована і систематична процедура оцінювання працівників у встановленій та уніфікованій формі через певні проміжки часу. Вона спрямована на визначення рівня виконання трудових обов'язків, професійних якостей та потенціалу особистості. У будівельних організаціях атестація дозволяє оцінити кваліфікацію, рівень знань, практичні навички та ділові якості працівників, а також встановити їхню відповідність займаній посаді [9].

Атестація персоналу є ключовим елементом управління персоналом і однією з найефективніших форм оцінки працівників будівельної компанії.

Працівники проходять обов'язкову атестацію у випадках, передбачених законодавством, тоді як добровільна атестація проводиться за рішенням адміністрації для оптимізації управління персоналом і підвищення ефективності та стабільності роботи підприємства.

Ця процедура є однією з найпоширеніших форм оцінки відповідності працівника займаній посаді. Регулярна оцінка ділових і особистих якостей працівників, а також їхньої трудової діяльності дозволяє використовувати отримані результати для вдосконалення підбору та розстановки кадрів, стимулювання професійного розвитку, підвищення якості та продуктивності праці. Загальна ефективність організації багато в чому залежить від ефективності використання потенціалу кожного працівника.

Основні завдання атестації персоналу полягають у наступному:

- допомогти керівнику ухвалити рішення щодо нарахування надбавки до заробітної плати за досягнення та заслуги працівника;
- визначити найбільш ефективне використання працівника: залишити на поточній посаді, перевести, підвищити, понизити або навіть звільнити;
- виявити потребу у внутрішньофірмовому навчанні, тобто визначити напрямки роботи, в яких підвищення кваліфікації може значно підвищити ефективність персоналу;
- стимулювати працівника до більш результативного виконання обов'язків через обговорення результатів його роботи, визнання заслуг та надання можливості вести конструктивний діалог із керівником [18].

Організація атестації працівників будівельної компанії здійснюється в три ключові етапи:

1. Підготовчий етап – включає розробку методики атестації, встановлення критеріїв оцінки, підготовку необхідних документів та визначення складу комісії;
2. Процедура атестації – безпосереднє оцінювання працівників за визначеними критеріями та методиками;

3. Підведення підсумків – аналіз отриманих результатів, прийняття управлінських рішень щодо персоналу та документування висновків [26].

Завдання та зміст роботи на кожному етапі атестації мають свою специфіку і залежать від функцій працівників, відповідальних за підготовку та проведення оцінки керівників і спеціалістів. Кожен етап передбачає чіткі дії та ролі, спрямовані на забезпечення об'єктивності, повноти та своєчасності оцінювання.

Організаційні аспекти атестації передбачають наступне:

1. Підготовчі збори керівництва. На цьому етапі визначаються завдання атестації для членів комісій та керівників підрозділів. Всі учасники повинні мати спільне розуміння цілей атестації, пріоритетів оцінки, а також порядку та умов проведення атестаційних співбесід.

2. Визначення критеріїв оцінки. Показники, за якими оцінюють працівників, обираються з урахуванням цілей атестації та вимог до посади. Основними критеріями зазвичай є: обсяг виконаної роботи, якість виконання завдань, поведінка у колективі, дисциплінованість та професійні навички та ініціативність та здатність виконувати завдання, що виходять за межі посадових обов'язків.

3. Фокус на пріоритетних завданнях. Атестація не повинна охоплювати весь спектр діяльності працівників, щоб уникнути перевантаження процесу та спростити обробку результатів. Для кожного проведення атестації визначаються конкретні цілі та завдання оцінки [19].

4. Визначення суб'єктів оцінювання. Зазвичай оцінку проводить безпосередній керівник, оскільки він найкраще розуміє зміст роботи працівника і володіє необхідними компетенціями.

5. Формування атестаційної комісії. Для проведення атестації створюється комісія, до складу якої входять: голова, заступник голови, секретар та члени комісії (зазвичай 5–11 осіб).

6. Вибір методів оцінювання. Метод оцінки обирається відповідно до завдань атестації. Оскільки більшість організацій не мають внутрішніх

спеціалістів для розробки ефективної методики, можливо залучення зовнішніх консультантів.

7. Інформування працівників. Після визначення цілей, методів і суб'єктів оцінювання всіх співробітників ознайомлюють з метою, датою та порядком проведення атестації. Важливо проводити внутрішню PR-роботу, акцентуючи на позитивних сторонах атестації, щоб зменшити страх і негативне ставлення до процедури.

8. План атестації включає визначення об'єктів і суб'єктів оцінювання, методів оцінки та критеріїв, строків проведення та відповідальних за організацію і проведення процедури. План заходів за результатами атестації передбачає прийняття управлінських рішень щодо переведення, підвищення, навчання або мотивації, розробку індивідуальних планів розвитку працівників та визначення напрямків підвищення кваліфікації. Кожен співробітник обов'язково отримує результати своєї атестації та має право обговорити незгоди або спірні питання з керівником для уточнення оцінки та корекції плану розвитку.

Документальний супровід атестації є ключовим елементом її ефективності, оскільки від точності та чіткості оформлення документів залежить правильність підготовки, проведення та використання результатів оцінки. Основні напрямки роботи включають:

1. Розробка або перегляд Положення про атестацію – основного документа, який регламентує процедуру підготовки, проведення атестації та дії за її результатами. Кожен працівник повинен бути з ним ознайомлений.

2. Формування складу атестаційної комісії – пропозиції подає керівник служби управління персоналом. Комісія має бути різноплановою, включати представників дирекції та, при необхідності, керівників відділів. До комісії не слід залучати осіб із проявленою упередженістю.

3. Вибір предмета оцінки та складу експертної групи – враховуються соціально-психологічні позиції оцінювачів і оцінюваних, формальні та неформальні взаємини, повноваження та придатність кандидатів. Попередній

список потенційних експертів уточнюється шляхом перехресних рекомендацій серед співробітників.

4. Кількісний та якісний склад експертів – для великих організацій комісії зазвичай складаються з 12–15 осіб, для невеликих підрозділів – 7–9 осіб. Рекомендується включати експертів різної статі, віку та досвіду роботи для забезпечення глибокої та об'єктивної оцінки.

5. Повноваження атестаційної комісії – поширюються на весь термін, зазначений у наказі, що гарантує стабільність та безперервність роботи комісії.

Таким чином, якісно організований документальний супровід забезпечує прозорість, об'єктивність і ефективність атестації персоналу будівельного підприємства [9].

Наступним етапом є затвердження термінів та графіка атестації.

Термін проведення та графік атестації встановлює керівник організації і повідомляє про них працівників не пізніше ніж за місяць до початку процедури.

Проводиться підготовка та затвердження типових форм, які будуть використовуватися під час атестації: атестаційний лист, структура письмових характеристик відповідно до вимог Міністерства освіти України, форма оцінки робочих показників та ділових якостей атестованого, звіт про виконану роботу, план роботи, висновок атестаційної комісії, структура звіту атестаційних комісій за результатами атестації.

Цей етап забезпечує системність та прозорість атестації, а також є базою для об'єктивного оцінювання персоналу.

Підготовчий етап атестації включає розробку інструкцій для керівників, які проводять оцінку, та для атестаційної комісії, складання списку працівників, які підлягають атестації, формування та затвердження складу комісій, складання графіка проведення та повідомлення працівників про умови атестації, підготовку і розмноження бланків і типових форм, необхідних для роботи комісії, а також визначення порядку обробки, аналізу та зберігання отриманої інформації. Конкретна форма атестаційного листа може

змінюватися залежно від вимог підприємства та професійної групи працівників, що проходять оцінку, і забезпечує чітку організацію процесу та об'єктивність оцінювання.

Проведення атестації включає комплекс організаційних заходів та роботу з інформацією, що надходить до атестаційної комісії. На першому етапі готується інформація для комісії, основним документом якої є характеристика працівника, складена керівником структурного підрозділу та узгоджена із заступником керівника, відповідальним за атестацію [30].

Процес атестації проходить наступним чином: працівники, які підлягають оцінці, разом із безпосередніми керівниками чи експертами заповнюють необхідні типові форми. Атестаційна комісія розглядає надані матеріали та заслуховує повідомлення атестованого про виконану роботу, при цьому обов'язково бере участь його безпосередній керівник, який представляє роботу працівника. Презентації проводяться групами по 7–8 осіб на день, а співбесіда триває близько 40–60 хвилин. Інтерв'ю передбачає представлення працівником себе та виконаної роботи, відповіді на запитання комісії та завершальне слово працівника.

На засіданні комісії відбувається обмін думками та всебічне обговорення досягнень і недоліків у роботі працівника в атмосфері об'єктивності та доброзичливості, що виключає прояв суб'єктивізму. Для забезпечення об'єктивності оцінки під час атестації дотримуються принципів єдиності умов для всіх атестованих, об'єктивності та ефективності, тобто оцінка повинна сприяти покращенню якості та кількості виконаної роботи. Оцінка враховує особистий внесок працівника у виконання планів підрозділу, рівень його кваліфікації та виконання посадових обов'язків. За результатами атестації для кожного працівника заповнюється типова форма.

Секретар атестаційної комісії відповідає за фіксацію ходу засідання. Рішення та рекомендації комісії приймаються більшістю голосів присутніх членів шляхом відкритого голосування. У разі рівного розподілу голосів працівник визнається таким, що відповідає займаній посаді. На основі наданих

матеріалів та обговорення ділових і особистих якостей працівника комісія дає один із висновків: працівник відповідає займаній посаді; відповідає за умови вдосконалення роботи та виконання рекомендацій комісії з підвищення кваліфікації (з переатестацією через рік); або не відповідає займаній посаді із зазначенням причин невідповідності.

У разі позитивних результатів атестації комісія може рекомендувати просування на вищу посаду, збільшення посадового окладу, преміювання або інші заохочення за досягнення працівника. Якщо результати атестації незадовільні, комісія вносить пропозиції щодо скорочення посади або звільнення працівника, а також визначає необхідність підвищення кваліфікації та вдосконалення ефективності його роботи.

Обговорення діяльності працівника та формування висновку проводяться без присутності атестованого. Після голосування результати атестації заносяться до атестаційного листа та негайно доводяться до відома працівника. Атестаційний лист складається в одному примірнику і підписується головою, секретарем та членами атестаційної комісії, які брали участь у голосуванні. Після завершення атестації як відповідь (характеристика), так і атестаційний лист зберігаються в особовій справі працівника.

Підсумовуючи тему, можна виділити ключові положення, що відображають суть підходу до оцінки персоналу. Оцінка діяльності працівників є надзвичайно важливим інструментом підвищення ефективності роботи організації. Вона має бути інтегрованою в систему управління персоналом і відповідати вимогам кадрової технології, що забезпечує максимально повне використання людського потенціалу. Ефективність оцінювання досягається лише за умови високого рівня підготовки керівників та фахівців кадрових служб, здатних проводити оцінку результативності на професійному рівні. Для розвитку організації оцінка персоналу не повинна обмежуватися адміністративними цілями, такими як оплата праці чи переміщення; не менш важливими є цілі, що сприяють вдосконаленню

управлінських процесів, розвитку співробітників і наданню їм об'єктивного зворотного зв'язку. Крім того, оцінювання має враховувати психологічні аспекти поведінки працівників – мотивацію, самооцінку, рівень відповідальності, задоволеність роботою, дисциплінованість та відданість організації. Якщо оцінка зводиться лише до матеріальних стимулів, вона значно звужує потенційні можливості та переваги системи для розвитку організації та персоналу [37].

Результати атестації дозволяють:

- планувати професійну підготовку. Оцінка персоналу дає змогу виявити прогалини в компетенції кожного працівника та передбачити заходи для їх усунення;

- планувати професійний розвиток і кар'єру. Оцінка співробітників визначає їх слабкі та сильні професійні якості, що дозволяє розробляти індивідуальні плани розвитку та ефективно планувати кар'єрне зростання;

- приймати управлінські рішення. Результати атестації використовуються для визначення рівня оплати праці, можливості підвищення по службі або прийняття рішень про звільнення.

Регулярне та систематичне оцінювання співробітників забезпечує керівництво організації необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення заробітної плати та заохочення кращих працівників, що стимулює їхню мотивацію та підвищує продуктивність колег. Воно також дозволяє ухвалювати рішення про підвищення на посаді або звільнення, при цьому наявність документально підтверджених даних про систематично незадовільну роботу спрощує позицію організації у разі судових спорів.

Підсумовуючи, можна сказати, що регулярне оцінювання персоналу сприяє підвищенню мотивації, професійному розвитку та кар'єрному зростанню працівників, а результати оцінювання стають важливим інструментом ефективного управління людськими ресурсами, який у вмілих руках приносить значну користь компанії.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА АТЕСТАЦІЇ  
ПЕРСОНАЛУ НА ТДВ «ЖИТЛОБУД-2»

## 2.1. Загальна характеристика ТДВ «Житлобуд-2»

ТДВ «Житлобуд-2» створене відповідно до закону України “Про господарські товариства” і з 1993 року функціонує як закрите акціонерне товариство. Підприємство є юридичною особою, має власне майно, самостійний баланс, розрахункові рахунки в банках, печатку із назвою та зареєстрований товарний знак. Облік та звітність ТДВ «Житлобуд-2», його дочірніх підприємств та філій ведеться відповідно до чинного законодавства України. Форма власності – приватна. Юридична адреса: Україна, 61145, м. Харків, вул. Космічна, 12. Ідентифікаційний код: 01270351. Контактний телефон/факс: (057) 715-42-58. Підприємство зареєстроване Держинським райвиконкомом м. Харкова 02.12.1993 р. (рішення № 431/7).

Основними видами діяльності ТДВ «Житлобуд-2» є будівництво та будівельно-монтажні роботи, ремонтно-пусконаладжувальні роботи, виробництво продукції виробничо-технічного призначення (зокрема будівельних матеріалів) та товарів народного споживання, операції з нерухомістю (оцінка, купівля, продаж будівель), внутрішні та міжнародні перевезення вантажів і пасажирів, надання послуг населенню та будівництво баз відпочинку.

ТДВ «Житлобуд-2» засновано в грудні 1993 року на базі приватизованого майна орендного товариства «Житлобуд-2», історія якого починається у 1943 році з організації Харківського окружного військово-будівельного управління (ХОВСУ), на основі якого пізніше створено трест «Житлобуд-2». За понад 60 років діяльності підприємство інвестувало більше мільярда доларів США, побудувало понад 3,5 млн м<sup>2</sup> житла, сотні закладів охорони здоров'я та освіти, брало участь у спорудженні унікальних об'єктів і

пам'яток архітектури Харкова, а також отримало першу премію Кабінету Міністрів України.

ТДВ «Житлобуд-2» активно співпрацює з агентствами нерухомості м. Харкова, що надають інформацію про ціни та пропозиції на первинному та вторинному ринку житла. Підприємство першим у місті впровадило передову технологію будівництва монолітних безригельних каркасів, яка забезпечує високі техніко-економічні та експлуатаційні показники, гнучкість архітектурних рішень, енергозбереження та ефективне використання землі. Крім того, фахівці компанії об'єднали переваги збірно-монолітних технологій у збірно-монолітну конструкцію, що дозволяє значно скоротити час та вартість будівництва.

Фінансування будівництва ТДВ «Житлобуд-2» здебільшого здійснюється за рахунок інвестицій фізичних та юридичних осіб, при цьому державні асигнування становлять незначну частину. Основну частину собівартості (75–85%) займає зведення житлових будинків, у тому числі матеріали (47–50%), експлуатація машин і механізмів (15–22%) та заробітна плата будівельників і монтажників (15–25%). Інші складові собівартості включають підготовку території та проектно-дослідницькі роботи (по 1–2%), загальнопромислові та адміністративні витрати (3–5%), об'єкти енергетики (2–5%), транспортної інфраструктури та зв'язку (1–3%), зовнішні мережі водопостачання, каналізації, тепло- і газопостачання (1–3%), благоустрій і озеленення (1–3%), тимчасові будівлі та споруди (1–3%), додаткові витрати за сезонних робіт (1–2%), а також утримання служби замовника та авторський нагляд (4–7%).

Основними споживачами ТДВ «Житлобуд-2» є фізичні та юридичні особи, зокрема акціонери будівництва житлових будинків. Співпраця з постачальниками регулюється ринковою ситуацією в Харкові. Компанія проводить власні маркетингові дослідження, аналізує попит і пропозицію на житло, відстежує ціни конкурентів та на їхній основі визначає оптимальний діапазон цін для інвестицій у будівництво.

ТДВ «Житлобуд-2» брало участь у будівництві значних об'єктів, серед яких готель «Мир» у Києві, ККЗ «Україна», лікарня невідкладної допомоги та Інститут невідкладної хірургії, Харківський академічний театр опери та балету та інші споруди. Підприємство є одним із провідних будівельних комплексів міста Харкова.

ТДВ «Житлобуд-2» має розвинене виробництво готового бетону та забезпечує випуск 2000 тон арматури на рік. За останні три роки підприємство освоїло нову технологію будівництва та збудувало й ввело в експлуатацію сім житлових будинків загальною площею 33 535 м<sup>2</sup>. Фінансування будівництва здійснюється переважно за рахунок залучення інвестицій фізичних та юридичних осіб, а лише незначна частина надходить з державного бюджету.

Якість будівельних робіт ТДВ «Житлобуд-2» неодноразово відзначалась почесними грамотами Кабінету Міністрів України та Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України, а також нагрудним знаком «Вища проба» Асоціації ділових кіл України. У сучасному будівництві багатоповерхових будинків підприємство віддає перевагу будинкам із безригельним каркасом, що виконуються з монолітного залізобетону, що забезпечує високу надійність, енергоефективність та техніко-економічні показники споруд.

У період воєнного стану діяльність ТДВ «Житлобуд-2» була суттєво адаптована до умов воєнного часу з метою забезпечення безперервності виробничих процесів, мінімізації ризиків та збереження трудового потенціалу. Основні зміни стосувалися організаційних, кадрових, фінансових і технічних аспектів функціонування підприємства.

З огляду на підвищені вимоги до безпеки, на підприємстві посилено заходи щодо охорони праці та цивільного захисту, включно з проведенням інструктажів щодо дій у надзвичайних ситуаціях, організацією укриттів та систем оповіщення. Було впроваджено систему моніторингу ризиків, що дозволяє оперативно оцінювати загрози, коригувати графіки робіт та перенаправляти ресурси для забезпечення безпеки працівників і збереження об'єктів виробництва.

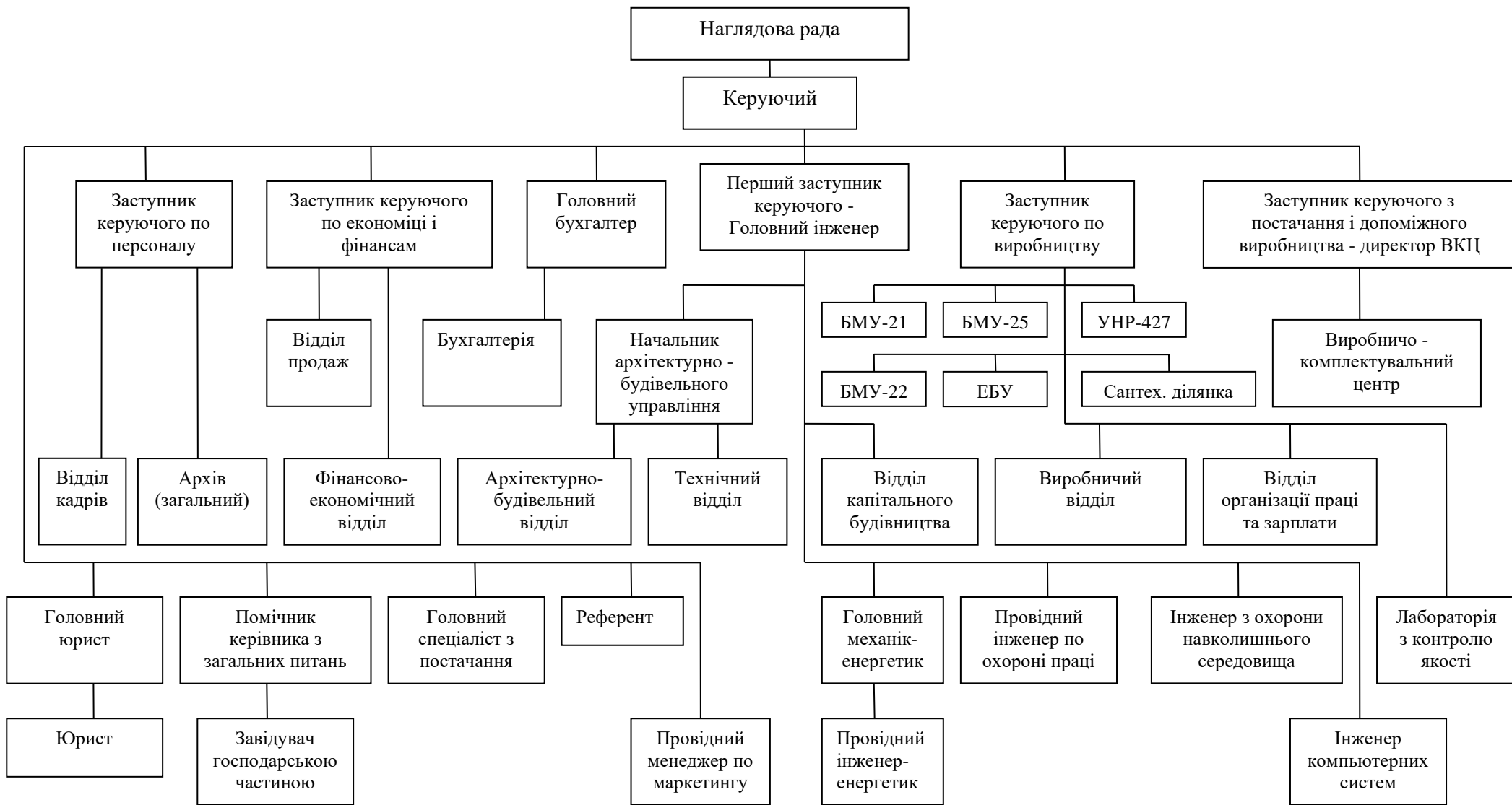


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТДВ «Житлобуд-2»

Організаційна структура управління ТДВ «Житлобуд-2» запропоновано на рис. 2.1.

Кадрова політика підприємства в умовах воєнного стану орієнтована на збереження зайнятості та підтримку персоналу. Працівникам надається інформаційна підтримка щодо їхніх прав і соціальних гарантій, запроваджуються гнучкі графіки роботи, дистанційні форми праці там, де це технічно можливо, а також додаткові заходи моральної та матеріальної підтримки.

Фінансова діяльність спрямована на збалансування витрат і доходів у нестабільних умовах ринку, оптимізацію бюджетів підрядних робіт та забезпечення захисту активів підприємства. Залучення інвестицій здійснюється з урахуванням ризиків та пріоритетів, при цьому увага приділяється проектам із тривалістю реалізації, адаптованою до поточної ситуації.

Попри обмеження логістики та постачання, ТДВ «Житлобуд-2» продовжує реалізацію проектів будівництва, акцентуючи увагу на об'єктах соціального значення та житлових комплексах, що мають критично важливе значення для громади. Для мінімізації перебоїв у постачанні матеріалів організовано співпрацю з локальними постачальниками та впроваджено альтернативні технологічні рішення, що забезпечують стабільність виробничого процесу.

У цих умовах підприємство посилює маркетинговий аналіз ринку нерухомості, коригує цінову політику та адаптує свої пропозиції до попиту, зберігаючи конкурентоспроможність.

Таким чином, діяльність ТДВ «Житлобуд-2» під час воєнного стану характеризується гнучким управлінням ресурсами, підвищеною увагою до безпеки працівників, збереженням соціальних гарантій персоналу та адаптацією виробничих процесів до умов підвищеної невизначеності, що дозволяє підприємству підтримувати стабільну роботу та виконання ключових зобов'язань перед клієнтами й інвесторами.

## 2.2. Аналіз трудових показників та системи винагороди працівників

Трудові ресурси є ключовим фактором успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки від їхньої кількості, якості та ефективності значною мірою залежить загальний результат роботи та рівень конкурентоспроможності підприємства. Аналіз показників трудових ресурсів дозволяє отримати комплексне уявлення про кількісний, якісний та структурний стан персоналу, а також виявити тенденції управління ним. Такі дані використовуються для планування, оцінки та розробки заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Динаміка фонду оплати праці (ФОП) працівників ТДВ «Житлобуд-2» за 2023–2025 роки представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Динаміка фонду оплати праці працівників ТОВ «Житлобуд-2» за 2022-2025 рр. [57]

Показники	Формула розрахунку	Роки		
		2022	2023	2024
Фонд оплати праці працівників, тис. грн	-	60 243	81 128	93 655
Показники динаміки				
1. Абсолютний приріст				
а) ланцюговий	$Y_n - Y_{n-1}$	-	-	12 527
б) базисний	$Y_n - Y_1$	-	-	33 628
2. Темп росту				
а) ланцюговий	$Y_n/Y_{n-1} * 100$	-	-	115,5
б) базисний	$Y_n/Y_1 * 100$	134,7	-	-
3. Темп приросту				
а) ланцюговий	$(Y_n - Y_{n-1})/Y_{n-1} * 100$	-	-	15,5
б) базисний	$(Y_n - Y_{n-1})/Y_1 * 100$	34,7	-	-
4. Абсолютне значення приросту, тис. грн. 1%	$0,01 * Y_{n-1}$	602	811	937
5. Середній рівень ряду, тис. грн.	$\sum_1^n \frac{Y}{n}$	78 342		
6. Середній темп росту, %	$\sqrt[n-1]{\frac{Y_n}{Y_1}} * 100$	124.8%		

За даними таблиці можна сказати, що фонд оплати праці працівників ТДВ «Житлобуд-2» протягом 2023–2025 років демонструє стійку тенденцію зростання. У 2024 році спостерігається значний приріст ФОП порівняно з 2023 роком (приблизно на 34,7%), що пов'язано як із збільшенням середньої заробітної плати, так і з незначним зростанням чисельності персоналу. У 2025 році приріст був менш інтенсивним – близько 15,5%, що обумовлено зменшенням чисельності працівників (з 298 до 276 осіб) при одночасному підвищенні середньої заробітної плати.

Середній рівень ФОП за три роки становить близько 78 342 тис. грн, а середній темп росту – приблизно 124,8%, що свідчить про стабільне збільшення витрат на оплату праці та активну політику підприємства щодо стимулювання персоналу.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство підтримує тренд на підвищення оплати праці, що, ймовірно, спрямовано на мотивацію працівників, утримання кваліфікованих кадрів та підвищення продуктивності праці.

Графічно динаміка фонду оплати праці працівників представлена на рис. 2.2.

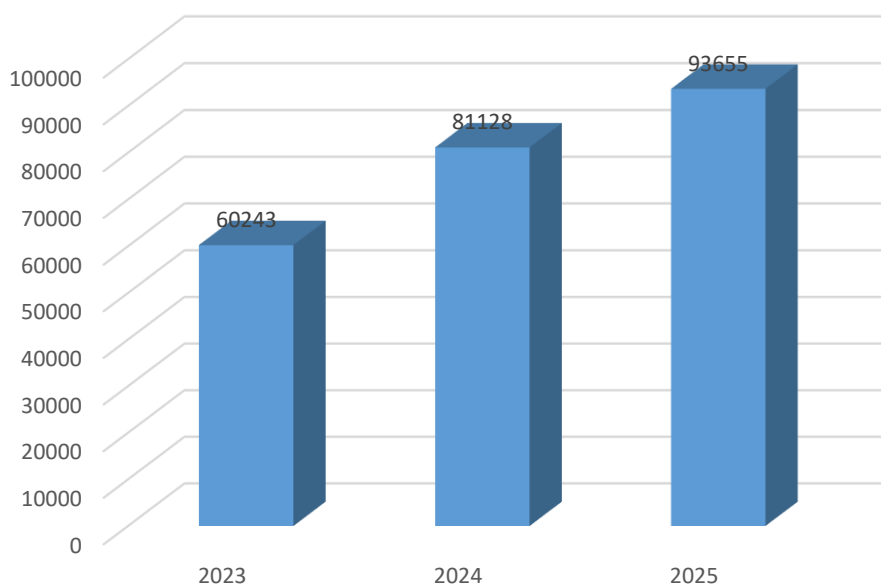


Рис. 2.2. Фонд оплати праці працівників ТДВ «Житлобуд-2» за 2023-2025 рр.

На підприємстві працівники поділяються на дві групи: промислово-виробничий персонал (ПВП) і невиробнича група. Більш докладну класифікацію відобразимо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура складу працівників ТДВ «Житлобуд-2»  
за 2023-2025 рр. [57]**

Показники	2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	Кількість чоловік	Структура, %	Кількість чоловік	Структура, %	Кількість чоловік	Структура, %
Середньооблікова чисельність, чол. у т.ч.	197	100	276	100	298	100
- невиробнича група	30	15,2	40	14,5	42	14,1
- промислово-виробничий персонал у т.ч.	167	84,8	236	85,5	256	85,9
а) робітники	120	60,9	170	61,6	185	62,1
З них: основні	90	45,7	130	47,1	140	47,0
допоміжні	30	15,2	40	14,5	45	15,1
б) фахівці	47	23,9	66	23,9	71	23,8
З них: керівники	15	7,6	20	7,2	22	7,4
фахівці	32	16,3	46	16,7	49	16,4

На основі табл. 2.2 можна зробити такі висновки:

– зростання чисельності персоналу. Середньооблікова чисельність працівників підприємства зростала з 197 осіб у 2023 році до 298 осіб у 2025 році, що свідчить про розширення виробничої діяльності та збільшення обсягів будівництва;

– стабільна структура виробничого та невиробничого персоналу. Частка промислово-виробничого персоналу залишалася високою і стабільною – понад 84% від загальної чисельності, що відображає орієнтацію підприємства на будівельні та виробничі роботи. Водночас частка невиробничої групи залишалася приблизно на рівні 14–15%, що свідчить про достатнє забезпечення адміністративної та допоміжної підтримки;

– динаміка робітників. Основна частина виробничого персоналу – робітники, зокрема основні робітники, які становлять понад 45% від загальної

чисельності. Збільшення їх кількості у 2025 році до 185 осіб демонструє потребу у виконанні більшого обсягу будівельних робіт. Допоміжні робітники зберігали приблизно стабільну частку, що забезпечує підтримку основних виробничих процесів.

– зростання чисельності фахівців і керівників. Кількість фахівців і керівників збільшувалася пропорційно росту підприємства. У 2025 році частка керівників та фахівців становила близько 23–24% від загальної чисельності, що свідчить про посилення управлінської та технічної підтримки для координації збільшеного виробничого обсягу;

– стабільне співвідношення між категоріями персоналу. Незважаючи на зростання чисельності, пропорційне співвідношення між робітниками, фахівцями та керівниками залишалось відносно стабільним, що свідчить про планомірний підхід до формування кадрового складу та дотримання оптимальної структури персоналу.

У цілому, дані таблиці свідчать про збалансовану кадрову політику підприємства, яка забезпечує ефективне виконання виробничих завдань та підтримку управлінської структури.

Співвідношення чоловіків і жінок, які працюють у ТДВ «Житлобуд-2» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Співвідношення чоловіків і жінок, працюючих у ТДВ «Житлобуд-2» за 2023-2025 рр.**

Показники	2023 р.		2024 р.		2025 р.	
	Кількість осіб	Питома вага у загальній чисельності	Кількість осіб	Питома вага у загальній чисельності	Кількість осіб	Питома вага у загальній чисельності
Середньооблікова чисельність,	197	100	276	100	298	100
У т.ч.: жінки	51	25,9	72	26,1	80	26,8
чоловіки	146	74,1	204	73,9	218	73,2

У структурі персоналу підприємства протягом 2023–2025 рр. спостерігається стабільне переважання чоловіків, що пояснюється специфікою будівельної діяльності. Частка жінок поступово зростає (з 25,9% до 26,8%), що може свідчити про розширення адміністративного, інженерного та управлінського складу або підвищення гендерної диверсифікації персоналу.

Графічно середньооблікова чисельність жінок та чоловіків за 2023-2025 рр. надана на рис. 2.3.

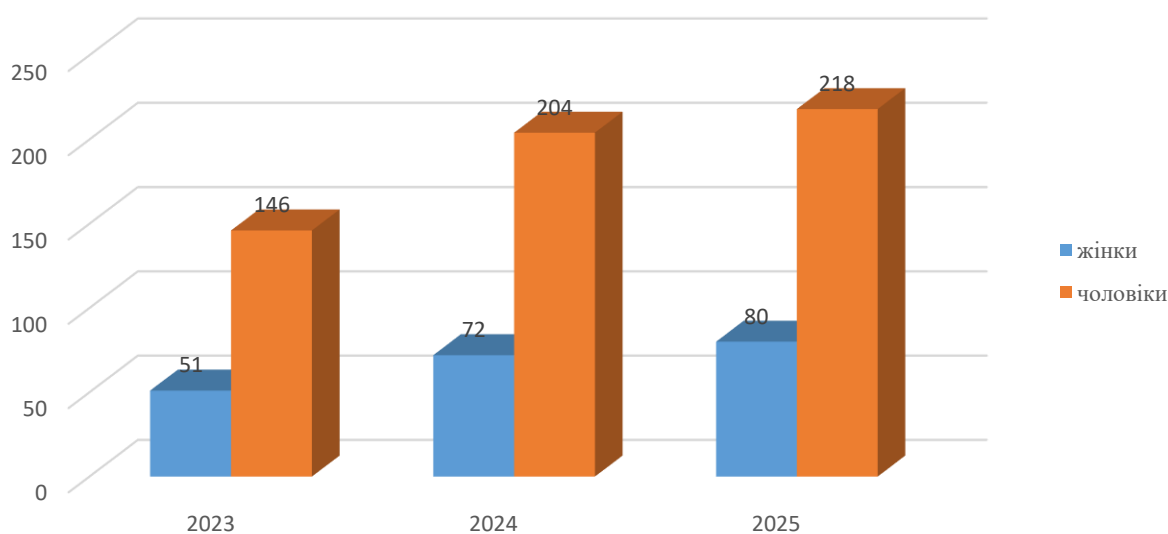


Рис. 2.3. Середньооблікова чисельність жінок і чоловіків ТДВ «Житлобуд-2» за 2023-2025 рр.

Трудові ресурси – це частина населення країни, яка завдяки своєму фізичному розвитку, професійним знанням, кваліфікації та інтелектуальним здібностям здатна брати участь у суспільно корисній діяльності та створенні матеріальних і нематеріальних благ.

Важливою складовою аналізу використання трудових ресурсів на підприємстві є дослідження їх руху та динаміки. Рух персоналу характеризує процеси прийняття, переведення та звільнення працівників і відображає стабільність кадрового складу.

Основними показниками оцінки руху трудових ресурсів є:

– коефіцієнт обороту з прийняття – показує інтенсивність прийняття працівників на підприємство;

– коефіцієнт обороту з вибуття – характеризує інтенсивність звільнення персоналу;

– коефіцієнт загального обороту кадрів – відображає сумарний рух працівників;

– коефіцієнт плинності кадрів – визначає частку працівників, які звільнилися з причин, пов'язаних із незадоволеністю роботою або порушенням трудової дисципліни.

Аналіз зазначених показників дозволяє оцінити стабільність колективу, ефективність кадрової політики підприємства та виявити проблемні аспекти управління персоналом.

В табл. 2.4 надані показники руху кадрів за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.4

**Дані для розрахунку показників руху трудових ресурсів ТДВ  
«Житлобуд-2» за 2023-2025 рр.**

Показник	2023	2024	2025
Чисельність на початок року, чол.	185	210	286
Середньооблікова чисельність	197	276	298
Прийнято	35	90	40
Вибуло	35	90	40
за скороченням	2	3	4
за власним бажанням	6	8	20
Чисельність на кінець року, чол.	210	286	298

Згідно з табл. 2.4 розрахувати коефіцієнти, що характеризують ефективність руху праці.

1. Коефіцієнт обороту кадрів по прийому розраховується за формулою:

$$K_{об.пр.} = \frac{Ч_{пр.}}{Ч_{сер.обл.}} \quad (2.1)$$

де  $Ч_{пр.}$  - кількість прийнятих на роботу;

$\text{Ч}_{\text{сер.обл.}}$  - середньооблікова чисельність робітників.

2. Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям знаходимо на основі залежності:

$$K_{\text{об.виб.}} = \text{Ч}_{\text{виб.}} / \text{Ч}_{\text{сер.обл.}} \quad (2.2)$$

де  $\text{Ч}_{\text{виб.}}$  – кількість звільнених, чол.

3. Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{\text{пл.}} = \text{Ч}_{\text{зв.}} / \text{Ч}_{\text{сер.обл.}}, \quad (2.3)$$

де  $\text{Ч}_{\text{зв.}}$  – кількість звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни.

4. Коефіцієнт загального обороту:

$$K_{\text{зм.}} = (\text{Ч}_{\text{пр.}} + \text{Ч}_{\text{виб.}}) / \text{Ч}_{\text{сер.обл.}} \quad (2.4)$$

Дані розрахунків зведемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники руху трудових ресурсів ТДВ «Житлобуд-2»  
за 2023-2025 рр.**

Показник	2023	2024	2025
Чисельність на початок року, чол.	185	210	286
Середньооблікова чисельність	197	276	298
Прийнято	35	90	40
Вибуло	35	90	40
за скороченням	2	3	4
за власним бажанням	6	8	20
Коеф. обороту з прийняття	0,178 (17,8%)	0,326 (32,6%)	0,134 (13,4%)
Коеф. обороту з вибуття	0,051 (5,1%)	0,051 (5,1%)	0,094 (9,4%)
Коеф. плинності кадрів	0,030 (3,0%)	0,029 (2,9%)	0,067 (6,7%)
Коеф. загального обороту	0,229 (22,9%)	0,377 (37,7%)	0,228 (22,8%)

На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

- 2023 рік характеризується помірним рухом кадрів. Плинність низька (3%), що свідчить про відносну стабільність персоналу;
- 2024 рік відзначається значним зростанням коефіцієнта прийняття (32,6%), що пов'язано з активним розширенням підприємства. При цьому плинність залишається низькою (2,9%), що є позитивною тенденцією;
- 2025 рік демонструє зниження темпів прийняття працівників, проте зростає коефіцієнт вибуття та плинності (6,7%), що може свідчити про посилення добровільного звільнення або адаптаційні труднощі після розширення штату.

При аналізі фінансово-господарської діяльності ТДВ «Житлобуд-2» важливе місце посідає дослідження системи оплати праці, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень продуктивності, собівартість продукції та фінансові результати підприємства.

Оплата праці – це грошове вираження вартості робочої сили, що виплачується працівникові за виконану роботу або надані послуги. Вона виступає не лише формою винагороди, а й важливим економічним інструментом стимулювання персоналу, який спрямований на забезпечення належного рівня мотивації, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. Структура фонду оплати праці надана у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Структура фонду оплати праці ТДВ «Житлобуд-2» за 2023-2025 рр. [57]

Показники	2023р.		2024 р.		2025 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.Фонд оплати праці, у т. ч.	42 600	100	67 500	100	81 900	100
- основна заробітна плата	31 950	75	50 625	75	61 425	75
- додаткова заробітна плата	8 520	20	13 500	20	16 380	20
- інші виплати	2 130	5	3 375	5	4 095	5
2.Середньооблікова чисельність, чол.	197	100	276	100	298	100
3.Середньомісячна заробітна плата робітника,грн.	18 020	–	20 380	–	22 910	–

За досліджуваний період фонд оплати праці ТДВ «Житлобуд-2» має стійку тенденцію до зростання. У 2025 році він збільшився майже вдвічі порівняно з 2023 роком, що обумовлено як зростанням чисельності персоналу, так і підвищенням рівня середньої заробітної плати.

Структура ФОП залишається стабільною: основна заробітна плата займає 75%, що свідчить про домінування тарифної складової у системі оплати праці. Частка додаткової зарплати (20%) та інших виплат (5%) вказує на наявність стимулюючих елементів, але резервом підвищення мотивації може бути розширення преміальної частини.

Продуктивність праці одного робітника за аналітичний період представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Продуктивність праці одного працівника  
ТДВ «Житлобуд-2» за 2023-2025 рр. [57]**

Показник	Роки		
	2023	2024	2025
Доход без ПДВ, тис. грн.	185 000	298 000	352 000
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	197	276	298
Продуктивність праці, грн./люд.	939 594	1 079 710	1 181 208

У 2023–2025 рр. спостерігається стійке зростання продуктивності праці одного працівника.

У 2025 році порівняно з 2023 роком продуктивність зросла на 241 614 грн/люд. або майже на 25,7%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Зростання показника обумовлене:

- збільшенням обсягів виконаних робіт;
- підвищенням вартості будівельних послуг;
- покращенням організації праці;
- можливим впровадженням сучасних методів управління персоналом.

Продуктивність праці одного робітника представлена графічно на рис. 2.4.

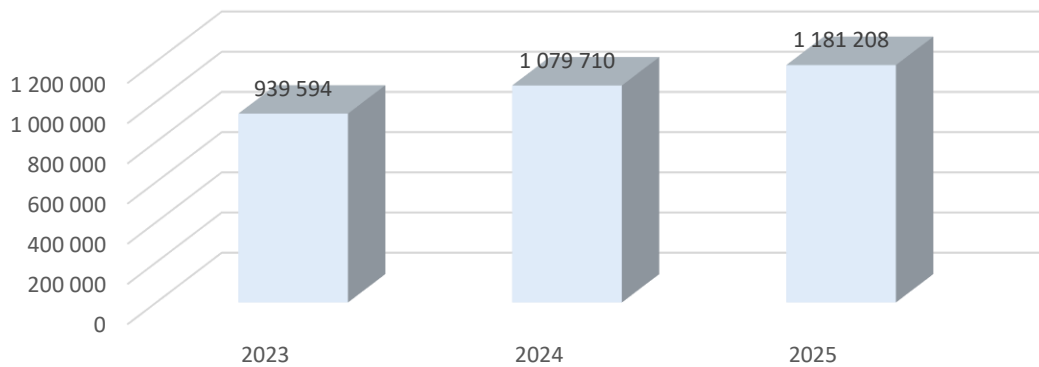


Рис. 2.4. Продуктивність праці одного робітника ТДВ «Житлобуд-2» за 2023-2025 рр.

Наступним етапом аналізу трудових ресурсів є дослідження ефективності використання робочого часу, оскільки саме від рівня його раціонального використання безпосередньо залежить результативність виробничої діяльності підприємства, рівень продуктивності праці та фінансові результати. Вихідні дані для проведення аналізу використання робочого часу на ТДВ «Житлобуд-2» наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Використання робочого часу ТДВ «Житлобуд-2» за 2018-2020 роки,  
людино-годин**

Назва показників	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1.Фонд робочого часу	394 000	552 000	596 000
2.Відпрацьовано всього,	365 800	520 400	565 300
З них надурочно	4 200	6 800	8 500
3.Невідпрацьовано, всього	28 200	31 600	30 700
-щорічні відпустки	18 000	21 500	23 000
-тимчасова непрацездатність	6 200	6 900	5 800
-навчальні відпустки та інші неявки передбачені законодавством	1 500	1 700	1 900
-неявки з дозволу адміністрації	1 100	900	600
Простої	900	400	250
Прогули	500	200	150

З наведених даних видно, що із зростанням чисельності персоналу у 2024–2025 рр. відповідно збільшився загальний фонд робочого часу та кількість відпрацьованих людино-годин. Водночас у 2025 році спостерігається зменшення простоїв і прогулів, що свідчить про покращення трудової дисципліни та організації виробничого процесу. Частка невідпрацьованого часу залишається відносно стабільною та зумовлена переважно щорічними відпустками і тимчасовою непрацездатністю працівників.

### 2.3. Аналіз організації процесу оцінювання та атестації персоналу на ТДВ «Житлобуд-2»

Оцінка персоналу являє собою комплекс дій, спрямованих на визначення того, наскільки працівник володіє необхідними знаннями, навичками та компетенціями для ефективного виконання виробничих завдань. Дехто з керівників вважає, що спеціальні процедури оцінки зайві, адже будь-який керівник добре знає продуктивність та поведінку своїх підлеглих. Такий підхід може бути виправданим для невеликих підприємств, проте з ростом організації та збільшенням чисельності персоналу потреба у формалізованій оцінці професійних знань і навичок стає значно більшою.

Працівники ТДВ «Житлобуд-2» проходять оцінку на різних етапах трудової діяльності. Перший етап – відбір кандидатів на вакантну посаду, під час якого застосовуються методи біографічного та структурованого інтерв'ю, аналіз рекомендацій, професійні та особистісні тести, а також анкетування. Другий етап – оцінка після завершення випробувального терміну, метою якої є перевірка відповідності працівника займаній посаді. На цьому етапі використовуються оцінювальні інтерв'ю, а також професійне та особистісне тестування.

Під час ротації, підвищення або включення до кадрового резерву працівників ТДВ «Житлобуд-2» застосовується метод оцінювального інтерв'ю для визначення відповідності посаді та потенціалу. Крім того, при

прийнятті рішення про направлення працівника на навчання використовуються результати професійного тестування.

При прийнятті рішення про звільнення працівника адміністрація ТДВ «Житлобуд-2» використовує результати оцінки для обґрунтування його невідповідності займаній посаді. Основні цілі оцінки персоналу на підприємстві включають відбір кандидатів на роботу, визначення потреб у навчанні та формування навчальних планів, планування кар'єри працівників, створення кадрового резерву на ключові посади та загальну діагностику ситуації в організації.

Участь працівника в оціночних заходах надає йому ряд переваг: забезпечує визнання досягнень за попередній період, дає чітке уявлення про поставлені завдання та критерії їх виконання, а також відкриває можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання в межах підприємства.

Прагнення до об'єктивності в процесі оцінки персоналу вимагає від працівників кадрових служб постійного оновлення методів роботи та пошуку найефективніших інструментів оцінювання.

Частота оцінки контрактних працівників визначається тривалістю їхнього трудового договору з підприємством і зазвичай здійснюється щорічно, приблизно за два місяці до закінчення терміну дії контракту.

1. На початковому етапі оцінювання діяльності працівника здійснює його безпосередній керівник. При цьому оцінка проводиться за тими ж категоріями, але заповнюється окрема частина характеристик, яка підлягає оцінюванню лише керівником. Крім того, керівник готує початковий варіант рекомендацій щодо вдосконалення роботи працівника, який потім подається на розгляд і аналіз генеральному директору. Для підвищення об'єктивності оцінки генеральному директору необхідна двостороння оцінка, що включає не тільки оцінку керівника, а й самооцінку працівника; проте в ТДВ «Житлобуд-2» така самооцінка на практиці не проводиться.

2. Традиційно до складу оціночної комісії включають представників кадрової служби, безпосереднього керівника оцінюваного працівника та

керівника вищого рівня. До числа оцінювачів не залучають осіб, які раніше проявляли виражену упередженість. При формуванні комісії також враховуються формальні та неформальні стосунки між оцінюваними та оцінювачами, а до її складу включають досвідчених і поважних працівників суміжних підрозділів. Кількість експертів у комісії зазвичай коливається від 3 до 6 осіб. Для всіх учасників комісії проводиться інструктаж, під час якого директор з персоналу роз'яснює цілі та завдання оцінювання, порядок роботи, правила заповнення анкет та застосовувані шкали. Для зменшення опору та розвіювання страхів працівників у разі невдалої оцінки комісія завчасно інформує їх про цілі, методи та можливі наслідки оцінювальної діяльності.

3. Результати оцінки слугують ключовою підставою для прийняття рішення про продовження строкового трудового договору між працівником і роботодавцем.

Рішення оцінки можуть також включати визначення напрямів подальшого професійного розвитку працівника та корекцію окремих характеристик. При цьому зауваження, рекомендації та рішення керівників не є остаточними – працівник має право обговорювати результати оцінки з керівництвом, висловлювати заперечення, і за наявності обґрунтованих аргументів результати оцінки можуть бути змінені.

Під час оцінки складності та якості роботи враховуються специфіка діяльності різних посадових та професійно-кваліфікаційних груп, а також ефективність їхнього трудового внеску. У процесі проведення оцінювання на ТДВ «Житлобуд-2» дотримуються важливих умов: дотримання трудового законодавства та забезпечення об'єктивної оцінки діяльності працівника.

Всі працівники, незалежно від найменування посади чи категорії, проходять атестацію відповідно до наказу «Про затвердження номенклатури посад» генерального директора ТДВ «Житлобуд-2».

Атестація загалом розглядається як процедура оцінки відповідності працівника займаній посаді. Її проведення можна оцінювати з двох перспектив: з боку керівництва та з боку працівника. Для керівництва

атестація дозволяє визначити придатність співробітників до виконання їхніх обов'язків, а її результати можуть впливати на рівень заробітної плати та статус працівника на підприємстві. Для працівника атестація слугує джерелом зворотного зв'язку, що допомагає планувати індивідуальний розвиток, кар'єру та навчання, а також може відобразитися на матеріальному та кар'єрному становищі.

У ТДВ «Житлобуд-2» взаємодія між завданнями керівництва та працівників під час проведення атестації наразі виявляється недостатньою. На всіх етапах процедури атестації слід враховувати ключові фактори, що визначають ефективність персоналу.

Головними цілями атестації в ТДВ «Житлобуд-2» є:

- отримання об'єктивної інформації про діяльність працівників;
- впровадження диференційованої системи оплати праці та пільг;
- виявлення працівників, які не відповідають вимогам посади.

Для регламентації цього процесу розроблено «Положення про атестацію», проте на практиці відсутній чіткий алгоритм проведення процедури, що знижує її ефективність та прозорість.

Незважаючи на те, що атестація вже є звичною практикою, в ТДВ «Житлобуд-2» досі не встановлено обов'язкових термінів її проведення для кожної посади. Наразі подання заяви на атестацію здійснюється лише за згодою працівника. Відповідно, якщо працівник не бажає проходити атестацію, він може продовжувати працювати без обмежень, при цьому не маючи можливості на підвищення або просування по службі.

За підсумками проведення атестації оформлюється відповідний наказ по підприємству, у якому узагальнюються її результати, надається стислий аналіз виявлених переваг і недоліків процедури, а також затверджуються конкретні заходи, розроблені за підсумками атестації для подальшого вдосконалення роботи персоналу та організації в цілому.

Для проведення атестації персоналу на підприємстві використовується комплекс взаємопов'язаних документів, які забезпечують її правову,

методичну та організаційну основу. До розпорядчих документів належать накази та положення, зокрема Положення про атестацію і наказ про її проведення, що визначають порядок, строки та відповідальних осіб. Методичну базу становлять інструкції та рекомендації, у тому числі інструкція щодо зберігання персональних даних і пам'ятка для працівників, які проходять атестацію. Організаційні документи охоплюють списки працівників, що підлягають атестації, а також затверджені графіки її проведення. Інструментальне забезпечення включає необхідні бланки та форми – атестаційні листи, оціночні форми та інші документи, що використовуються атестаційною комісією під час роботи.

Розроблення та впровадження нормативно-правових актів, що регламентують процедуру атестації, є складним і відповідальним процесом, тому до цієї роботи залучаються не лише працівники служби управління персоналом, а й юрист підприємства, який забезпечує відповідність документів вимогам чинного законодавства та мінімізує можливі правові ризики.

Підсумовуючи, варто наголосити, що атестація персоналу не повинна зводитися до формальної процедури. Її проведення має бути спрямоване на отримання об'єктивної та управлінсько значущої інформації. Належним чином підготовлена й організована атестація дозволяє виявити професійні сильні та слабкі сторони працівників, визначити напрями їх розвитку, підвищити ефективність роботи підрозділів і, за необхідності, оптимізувати кадровий склад підприємства.

Основною проблемою діяльності підприємства є відсутність систематичної та періодичної оцінки персоналу. Якщо атестація має офіційний статус, її періодичність визначається вимогами законодавства, тоді як регулярна оцінка працівників та порядок її проведення повинні регламентуватися внутрішніми нормативними документами підприємства. Саме періодична оцінка має бути орієнтована на досягнення поточних стратегічних і операційних цілей організації, а також на розвиток ключових

компетенцій працівників, необхідних для підвищення конкурентоспроможності компанії. Водночас форма проведення атестації та поточної оцінки може бути подібною або навіть однаковою, однак результати періодичної оцінки не повинні виступати підставою для звільнення працівника, а мають використовуватися насамперед як інструмент розвитку, мотивації та вдосконалення управління персоналом.

Оцінювання кваліфікаційного рівня працівників на підприємстві не має достатньо комплексного характеру, хоча формально враховує специфіку діяльності окремих категорій персоналу та рівень досягнутих результатів. Разом із тим, для забезпечення об'єктивності та повноти такої оцінки необхідно поєднувати аналіз професійних і особистісних якостей працівника з детальним дослідженням фактичних результатів його діяльності. Лише інтегрований підхід, що передбачає зіставлення компетентнісних характеристик із показниками продуктивності та ефективності праці, дає змогу сформуванню реального уявлення про кваліфікаційний рівень працівника та його відповідність займаній посаді.

Якщо узагальнити проведений аналіз організації процесу оцінювання та атестації персоналу на ТДВ «Житлобуд-2», можна зробити кілька системних висновків.

По-перше, на підприємстві сформована нормативна база: розроблено Положення про атестацію, використовуються накази, інструкції, атестаційні листи, залучається атестаційна комісія, проводиться інструктаж її членів. Це свідчить про формалізований підхід і прагнення дотримуватися трудового законодавства та процедурної прозорості.

По-друге, оцінювання застосовується на різних етапах управління персоналом: під час прийняття на роботу, після випробувального терміну, при ротації, формуванні кадрового резерву, направленні на навчання та прийнятті рішення про звільнення. Такий підхід відповідає сучасній концепції HR-менеджменту, де оцінка виступає інструментом управління кар'єрою та розвитку.

Водночас виявлено низку суттєвих проблем.

– відсутня чітка періодичність оцінювання та атестації для всіх категорій персоналу. Процедура часто носить ситуативний характер, а подання заяви на атестацію залежить від ініціативи працівника. Це знижує стратегічну роль оцінювання як інструменту управління розвитком;

– недостатньо реалізований принцип комплексності: оцінка кваліфікаційного рівня не завжди поєднується з аналізом реальних результатів праці та показників ефективності. Відсутня системна самооцінка працівника, що обмежує об'єктивність і зворотний зв'язок;

– слабка інтеграція двох ключових функцій атестації – адміністративної (продовження договору, оплата праці, кадрові рішення) та розвивальної (планування навчання, кар'єри, формування компетенцій). Наразі акцент більше зміщений у бік контролю, ніж розвитку;

– немає чіткого алгоритму проведення атестації, що може призводити до суб'єктивізму та різного трактування критеріїв оцінювання.

З управлінської точки зору, для такого підприємства, як ТДВ «Житлобуд-2», яке функціонує в умовах конкурентного ринку та воєнного стану, система оцінювання повинна стати стратегічним інструментом підвищення ефективності використання трудових ресурсів, а не лише формальною процедурою.

У цілому можна зазначити, що система оцінювання та атестації на підприємстві має організаційну основу, проте потребує методичного вдосконалення та стратегічного переосмислення з позицій сучасного управління персоналом. Це створює підґрунтя для формування практичних рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «ЖИТЛОБУД-2»

3.1. Удосконалення процесу оцінювання персоналу шляхом запровадження самооцінки в ТДВ «Житлобуд-2»

Впровадження системи самооцінювання працівників у ТДВ «Житлобуд-2» є важливим кроком до підвищення об'єктивності та результативності діючої системи оцінки персоналу. Самооцінка дозволяє залучити працівників до активної участі в процесі аналізу власної професійної діяльності, сприяє формуванню відповідальності за результати праці та розвитку навичок саморефлексії. Її використання створює умови для двостороннього діалогу між працівником і керівництвом, що підвищує прозорість управлінських рішень та знижує рівень суб'єктивізму при визначенні рівня професійної компетентності. Запровадження самооцінювання також сприятиме виявленню внутрішніх резервів розвитку персоналу, формуванню індивідуальних планів професійного зростання та посиленню мотивації до підвищення результативності праці. У поєднанні з традиційними методами атестації така система дозволить створити більш комплексний та сучасний механізм оцінювання персоналу підприємства.

Часто виникає проблема забезпечення об'єктивної та уніфікованої оцінки результатів роботи працівників ТДВ «Житлобуд-2». Для подолання цієї проблеми необхідно впровадити зручну та ефективну систему оцінювання персоналу, яка враховуватиме думку самих працівників. У зв'язку з цим пропонується запровадити систему оцінки на основі самооцінки працівників, що дозволить зробити процес більш прозорим, мотивуючим та комплексним.

Нова система регулярної оцінки персоналу на основі самооцінки в ТДВ «Житлобуд-2» дозволить:

- підвищити об'єктивність оцінки – кожен працівник самостійно оцінює свої досягнення, що дозволяє зіставити оцінку керівника і самооцінку, зменшуючи суб'єктивізм;

- розкрити сильні і слабкі сторіни – система дозволяє ідентифікувати компетенції, які потребують розвитку, та на яких варто акцентувати увагу;

- мотивувати працівників – працівники отримують можливість брати активну участь у власному професійному розвитку, що стимулює ефективність і продуктивність;

- планувати професійний розвиток та кар'єру – результати самооцінки допомагають створювати індивідуальні плани навчання та кар'єрного зростання;

- покращити комунікації – сприяє конструктивному обговоренню результатів роботи між працівником та керівництвом, що знижує конфлікти та непорозуміння;

- підвищити прозорість системи оцінки – працівники розуміють критерії оцінювання та бачать, за що вони отримують винагороду або рекомендації щодо розвитку;

- підтримати ефективне управління персоналом – керівництво отримує додаткові дані для прийняття рішень щодо підвищення, переміщення або розвитку співробітників.

Основні кроки впровадження централізованої системи регулярного оцінювання персоналу в ТДВ «Житлобуд-2» включають визначення цілей оцінювання, розробку індивідуальних планів розвитку (яким слід приділити особливу увагу) та безпосередню оцінку працівників.

При формуванні цілей слід враховувати такі ключові аспекти:

- забезпечення прямого зв'язку між цілями працівника та стратегічними цілями компанії;

- застосування принципу SMART для чіткого та вимірюваного формулювання цілей.

Принцип SMART у ТДВ «Житлобуд-2» необхідний тому, що чітко сформульована мета значно полегшує оцінку виконання роботи. SMART розшифровується як: S – Specific (конкретна): мета повинна бути чітко визначена і зрозуміла; M – Measurable (вимірювана): досягнення мети має бути піддано кількісній або якісній оцінці; A – Agreed (узгоджена): мета погоджується між працівником та керівником; R – Realistic (реалістична): мета має бути досяжною за наявних ресурсів і умов; T – Time-related (обмежена в часі): мета повинна мати конкретний термін виконання:

1. Стандарти виконання повинні бути чіткими та вимогливими. Чіткість забезпечує зрозумілість показників і відсутність підстав для суперечок. Відповідно до теорії постановки цілей, складні, але досяжні стандарти підвищують мотивацію та продуктивність: працівник бачить актуальність завдань, отримує необхідну підтримку та регулярний зворотний зв'язок про ефективність своєї роботи.

2. Стандарти ефективності мають бути вимірюваними, щоб уникнути неоднозначності у оцінці їх досягнення. Крім того, вимірюваність дозволяє відстежувати проміжні результати та забезпечує своєчасний зворотний зв'язок щодо прогресу.

3. Стандарти ефективності мають бути послідовними та реалістичними. Якщо працівники вважають стандарти занадто складними і не погоджуються з ними, це може стимулювати опір і зниження мотивації. Ігнорування думки виконавців при встановленні стандартів є помилковим підходом. Натомість залучення співробітників до розробки стандартів дозволяє врахувати їхню думку, підвищує відповідальність за результат і стимулює внесення конструктивних та інноваційних ідей у процес досягнення цілей.

4. Стандарти виконання повинні бути реалістичними та релевантними, щоб забезпечити їхню привабливість і зрозумілість для всіх учасників. Стандарти є релевантними, коли вони відповідають цілям компанії та прагненням працівників до розвитку, і реалістичними, коли виконавець залучений до їх встановлення. Важливим є правильний вибір кількості

стандартів. Надмірна кількість – 25–30 стандартів – ускладнює процес відстеження і оцінки результатів, тоді як занадто мала кількість – 2–3 стандарти – може змусити працівника надмірно концентруватися на їх виконанні. Практика показує, що оптимальна кількість стандартів продуктивності коливається від 4 до 10.

5. Стандарти виконання повинні бути прив'язані до часу, тобто чітко визначено, до якого терміну їх потрібно досягти. Використання принципу SMART дозволяє отримати такі переваги:

- вага цілі: пріоритет, значущість та складність об'єднуються у визначення ваги цілі у відсотках. Це дає працівнику можливість правильно розставляти логічні та часові пріоритети при плануванні робочого часу;

- координація та узгодження: на етапі погодження працівник може відкрито висловлювати зауваження та пропозиції, а наприкінці підтвердити свою готовність виконати поставлені завдання.

Документування цілей: письмові цілі з усією необхідною інформацією зберігаються в інформаційній системі, завжди доступні для перегляду або друку та слугують основою для подальшої оцінки результатів.

Важливим аспектом оцінки персоналу є особисте ставлення працівника до виконуваної роботи та посадових обов'язків. Тому на початковому етапі оцінювання доцільно дати працівнику можливість сформулювати власне бачення цілей і завдань своєї діяльності.

У цьому листі-оцінці працівник має можливість відобразити свої досягнення за минулий рік та окреслити план власного професійного розвитку на майбутнє.

Складання індивідуального плану розвитку. Планування є невід'ємною складовою сучасного професійного життя. Щоб розвиток працівника в організації став системним та безперервним, його слід планувати. Велику роль у цьому відіграє ретельно розроблений індивідуальний план розвитку (ІПР). Основне завдання такого планування – узгодити цілі організації з особистими

цілями працівника, визначити критерії його професійного зростання та обґрунтовано оцінити реальний потенціал кожного співробітника.

Планування розвитку співробітників дозволяє:

- чітко формулювати індивідуальні цілі розвитку, пов'язані з бізнес-показниками, досягнення яких підвищує ефективність роботи;
- підвищити мотивацію працівників до активної роботи над власним розвитком;
- забезпечити системний та безперервний процес розвитку з можливістю оцінювати прогрес;
- використовувати широкий спектр методів навчання та розвитку: тренінги, семінари, самонавчання, обмін досвідом, проекти розвитку та зворотний зв'язок;
- забезпечити цілеспрямовану діяльність hr-відділу: планування ресурсів, визначення термінів навчальних заходів та контроль результатів розвитку персоналу.

При постановці цілей на наступні півроку відділ кадрів спільно з керівниками інших підрозділів складає індивідуальний план розвитку кожного працівника. Оцінка роботи за попередній період допомагає визначити сфери діяльності, де необхідно підвищити результативність. Протягом наступних шести місяців працівник повинен не лише виконувати поставлені завдання, а й визначити конкретні етапи свого особистісного та професійного розвитку.

Співробітник може і повинен проявляти ініціативу, вносячи пропозиції до програми розвитку, яка сприятиме підвищенню якості його роботи через набуття нових знань, умінь та оволодіння процесами або обладнанням. Менеджер, у свою чергу, оцінює доцільність навчання, враховуючи, як нові навички допоможуть працівнику досягти корпоративних цілей компанії. Після цього планується бюджет навчання та затверджується його програма. Реалізація індивідуального плану розвитку (ІПР) є спільною відповідальністю співробітника, його керівника та відділу кадрів.

Процес оцінки персоналу має бути безперервним. Може виникнути питання: чи достатньо один раз на рік формулювати цілі, скласти індивідуальний план розвитку та потім повертатися до нього під час річної оцінки роботи співробітника? Практика показує, що двох зустрічей на рік явно недостатньо для повноцінного обговорення робочих процесів, професійного розвитку працівників та вдосконалення управлінських навичок керівника.

Після офіційного формулювання цілей та складання індивідуального плану розвитку співробітників починається активна робота з їх реалізації. У цьому процесі ключова роль керівника полягає у забезпеченні регулярного зворотного зв'язку з працівником. Керівник має бути готовим підтримати співробітника у складних ситуаціях та надати допомогу у пошуку ефективних шляхів вирішення виникаючих проблем.

Такий підхід є важливою складовою професійного розвитку співробітників, оскільки дає їм змогу вдосконалювати методи роботи, активно застосовувати корпоративні компетенції та використовувати позитивні аспекти коучингу. Успіх компанії визначається багатьма чинниками: ринковою кон'юнктурою, технічною оснащеністю, рівнем фінансування, обраною стратегією розвитку, маркетинговою політикою, стратегією конкурентів, а також професіоналізмом і ефективністю роботи персоналу.

Професіоналізм і компетентність співробітників є цінним ресурсом, розвиток і підвищення якого за інших рівних умов може стати істотною конкурентною перевагою та забезпечити компанії високі результати. Тому протягом півроку роботи в ТДВ «Житлобуд-2» працівник повинен керуватися не лише функціональними завданнями, а й комплексом ключових компетенцій, що сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Ключові компетенції працівника ТДВ «Житлобуд-2» можна сформулювати так:

– професійна експертиза та технічні навички – володіння необхідними знаннями, уміннями та практичним досвідом для ефективного виконання посадових обов'язків;

- вміння планувати та організовувати роботу – здатність раціонально розподіляти час, ресурси та пріоритети для досягнення поставлених цілей;
- ініціативність та проактивність – здатність пропонувати нові ідеї, рішення проблем та покращення робочих процесів;
- комунікативні навички – ефективна взаємодія з колегами, керівництвом, підлеглими та зовнішніми партнерами;
- орієнтація на результат – прагнення досягати поставлених цілей і високих показників продуктивності;
- адаптивність та гнучкість – готовність швидко реагувати на зміни у виробничих процесах, технологіях та вимогах ринку;
- самоорганізація та дисципліна – відповідальне ставлення до виконання обов'язків, дотримання стандартів і термінів;
- навички навчання та саморозвитку – здатність засвоювати нові знання, застосовувати їх на практиці та підвищувати власну кваліфікацію.

Таким чином, важливо не лише визначити, яких результатів необхідно досягти, але й визначити, як саме їх досягати. Велике значення при цьому має розвиток ключових компетенцій співробітників і керівників, оскільки саме вони підтримують корпоративні цінності ТДВ «Житлобуд-2», серед яких: максимальна рентабельність підприємства, високоякісне обслуговування клієнтів, підтримка інновацій та впровадження нових технологій, повага та довіра до співробітників і партнерів та об'єктивна та прозора оцінка працівників.

При розробці системи оцінки персоналу основним завданням є забезпечення максимальної об'єктивності оцінювання та прямого зв'язку результатів оцінки за півроку з розміром премії, що виплачується за досягнуту результативність.

Запропонована система оцінки персоналу в ТДВ «Житлобуд-2» передбачає наступний принцип роботи:

- формулювання цілей та завдань – працівник разом із керівником визначає конкретні функціональні цілі та етапи особистісного і професійного розвитку на півроку.

- складання індивідуального плану розвитку (ІПР) – на основі оцінки попереднього періоду визначаються сфери для підвищення результативності, а також заходи для розвитку ключових компетенцій;

- регулярна реалізація та контроль – протягом півроку працівник виконує поставлені завдання, керівник забезпечує зворотний зв'язок і підтримку у складних ситуаціях;

- оцінка результатів – підсумкова оцінка враховує досягнення поставлених цілей, розвиток ключових компетенцій та якість виконання завдань;

- мотивація та преміювання – результати оцінки прямо впливають на розмір премії та подальші можливості кар'єрного росту.

Пропонується створення корпоративного Інтернет-сайту, де працівники матимуть доступ до повної інформації про роботу електронної системи оцінювання, включно з матрицею оцінювання. Кожен співробітник зможе поставити запитання та отримати публічну відповідь. Крім того, актуальні відомості щодо процедур оцінки персоналу регулярно публікуватимуться у корпоративній газеті.

В умовах діяльності будівельного підприємства ТДВ «Житлобуд-2» відділ кадрів повинен забезпечувати належний контроль за своєчасністю, об'єктивністю та прозорістю процедур оцінювання персоналу. Це передбачає надання методичних консультацій керівникам структурних підрозділів (дільниць, виконробам, інженерно-технічному персоналу) щодо застосування критеріїв оцінювання, а також систематичний збір і аналіз статистичних даних про результати роботи працівників, рівень їх продуктивності, дотримання виробничої дисципліни та участь у реалізації будівельних проєктів.

Отримана в процесі оцінювання інформація повинна використовуватися як аналітична база для прийняття кадрових рішень – щодо просування по

службі, формування кадрового резерву, направлення на підвищення кваліфікації, ротації персоналу або коригування посадових обов'язків. Крім того, результати оцінки мають бути підґрунтям для обґрунтованого преміювання працівників, з урахуванням їх особистого внеску у виконання планових показників, дотримання термінів будівництва та забезпечення належної якості робіт.

Таким чином, система оцінювання персоналу на ТДВ «Житлобуд-2» повинна функціонувати як циклічний управлінський процес, що охоплює планування показників, проведення оцінки, аналіз результатів, ухвалення управлінських рішень та коригування діяльності. Доцільно здійснювати повний цикл оцінювання не рідше ніж один раз на півроку, що дозволить своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання трудового потенціалу та зміцнювати конкурентні позиції підприємства на ринку будівельних послуг (рис. 3.1).

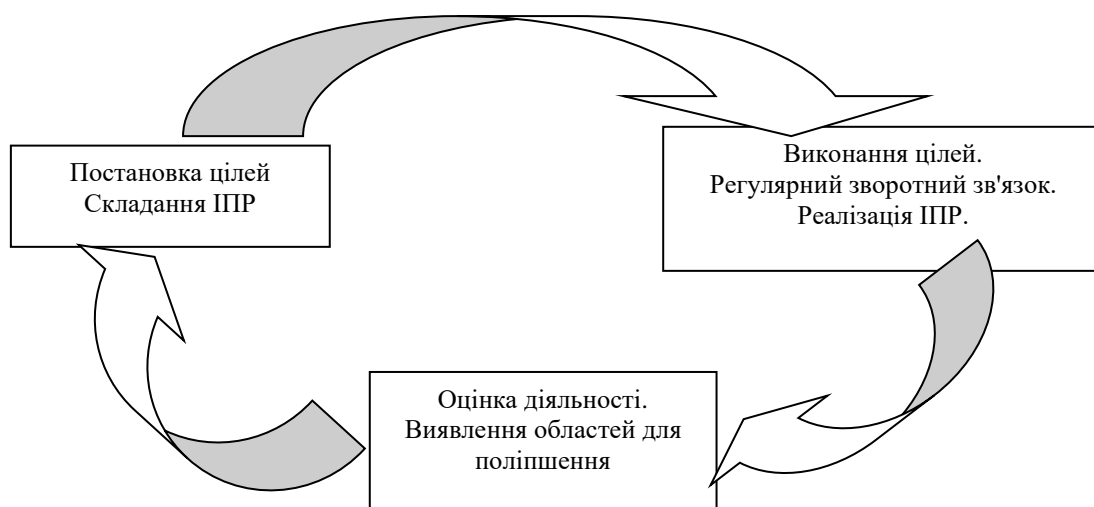


Рис. 3.1. Механізм оцінки персоналу в ТДВ «Житлобуд-2»

На кожному етапі реалізації системи оцінювання персоналу доцільно визначати конкретні цілі, яких планується досягти шляхом застосування цього інструменту управління ефективністю трудової діяльності працівників ТДВ «Житлобуд-2». Чітке формулювання цілей дозволяє забезпечити узгодженість

між стратегічними завданнями підприємства, виробничими планами будівельних об'єктів та індивідуальними результатами працівників.

1. Етап планування показників та критеріїв оцінювання. Метою є встановлення прозорих і вимірюваних показників результативності для різних категорій персоналу (робітників будівельних ділянок, інженерно-технічних працівників, адміністративного персоналу). На цьому етапі важливо досягти:

- узгодження індивідуальних цілей працівників із календарними планами будівництва;
- визначення стандартів якості та термінів виконання робіт;
- формування зрозумілих критеріїв преміювання.

2. Етап проведення оцінювання. Основною ціллю є отримання об'єктивної інформації про результати праці, рівень професійної компетентності та трудової дисципліни працівників. Для будівельного підприємства це означає:

- аналіз виконання виробничих завдань у встановлені строки;
- оцінку дотримання технологічних норм і вимог з охорони праці;
- визначення внеску кожного працівника у реалізацію конкретного будівельного проєкту.

3. Етап аналізу та інтерпретації результатів. Метою є виявлення сильних сторін персоналу та проблемних зон у діяльності окремих працівників чи підрозділів. Це дозволяє:

- встановити причини відхилень від планових показників;
- оцінити потребу у підвищенні кваліфікації;
- визначити потенціал для формування кадрового резерву.

4. Етап прийняття управлінських рішень. Ціллю є використання результатів оцінювання для обґрунтованих кадрових і мотиваційних рішень, зокрема:

- диференційованого преміювання відповідно до особистого внеску;
- просування по службі або ротації персоналу;
- планування навчання та професійного розвитку.

5. Етап зворотного зв'язку та коригування. Метою є підвищення прозорості управління та мотивації персоналу через доведення результатів оцінювання до працівників, обговорення шляхів підвищення ефективності та коригування індивідуальних цілей на наступний період.

Таким чином, визначення цілей на кожному етапі забезпечує системність застосування інструменту управління ефективністю, підвищує результативність діяльності персоналу ТДВ «Житлобуд-2» та сприяє своєчасному виконанню будівельних проєктів із дотриманням установлених стандартів якості та економічної доцільності.

На завершення слід зазначити, що впровадження регулярного атестування персоналу на ТДВ «Житлобуд-2» сприятиме оптимізації ключових бізнес-процесів підприємства, підвищенню продуктивності праці та більш раціональному використанню трудового потенціалу. Для досягнення максимального ефекту система оцінювання має бути комплексною, орієнтованою не лише на контроль результатів, а й на професійний розвиток працівників.

Важливо забезпечити її зрозумілість, прозорість і простоту застосування для всіх категорій персоналу — від робітників будівельних діляниць до інженерно-технічних працівників та адміністративного персоналу. Необхідним є також формування позитивного ставлення до процедури атестації шляхом інформування працівників про її переваги, зокрема щодо можливостей кар'єрного зростання, справедливого преміювання та планування навчання. Фактично йдеться про внутрішню комунікаційну підтримку та популяризацію системи оцінювання як інструменту розвитку, а не контролю.

Особливу увагу слід приділити забезпеченню максимальної об'єктивності оцінювання. Результати атестації повинні використовуватися не лише для індивідуальних кадрових рішень, але й для аналітичної обробки статистичних даних, що стане основою планування бюджету на преміювання, підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву та прогнозування

потреб у персоналі. У перспективі система оцінки має інтегруватися в корпоративну культуру підприємства як невід'ємний елемент сучасної системи управління персоналом.

Запропонована система оцінювання персоналу в ТДВ «Житлобуд-2» функціонує за наступним алгоритмом. На початку оціночного періоду працівник та безпосередній керівник (виконроб, начальник ділянки, керівник структурного підрозділу) проводять зустріч з метою визначення індивідуальних цілей, узгоджених із виробничими планами та календарним графіком будівництва. Через шість місяців відбувається атестаційна співбесіда, під час якої працівник здійснює самооцінку досягнутих результатів, а керівник надає власну оцінку ефективності його діяльності, обґрунтовує її та обговорює з працівником перспективи професійного розвитку.

Підсумкова оцінка фіксується керівником в електронній системі управління персоналом. Узагальнені дані щодо результатів оцінювання формуються у вигляді зведеного аналітичного файлу та передаються до відповідального підрозділу з питань оплати праці та мотивації для подальшого прийняття рішень щодо преміювання, перегляду компенсаційних виплат і планування навчальних заходів.

Таким чином, усі етапи функціонування системи утворюють циклічний управлінський процес, що повторюється кожні шість місяців і забезпечує системність управління ефективністю персоналу, підвищення якості виконання будівельних робіт та зміцнення конкурентних позицій ТДВ «Житлобуд-2» на ринку.

3.2. Удосконалення організаційного забезпечення підготовки до проведення ділової оцінки персоналу

Особливої уваги потребує впровадження комплексної атестації персоналу в ТДВ «Житлобуд-2». Її результати повинні використовуватися як

підґрунтя для прийняття обґрунтованих кадрових рішень щодо відповідності працівника вимогам займаної посади.

Комплексний характер атестації передбачає оцінювання не лише фактичних результатів праці, а й рівня професійної компетентності, дотримання технологічних стандартів будівельних робіт, вимог охорони праці, виробничої дисципліни та здатності працювати в команді.

На основі отриманих даних керівництво підприємства має можливість ухвалювати рішення щодо підтвердження відповідності працівника посаді, необхідності підвищення кваліфікації, переведення на іншу ділянку роботи або формування індивідуального плану професійного розвитку. У разі виявлення систематичних невідповідностей займаній посаді можуть розглядатися питання кадрового перегляду відповідно до чинного трудового законодавства.

Таким чином, комплексна атестація в ТДВ «Житлобуд-2» виступає не лише інструментом контролю, а й механізмом підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства та забезпечення належної якості виконання будівельних робіт.

Керівництво підприємства розглядає атестацію персоналу як інструмент підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

«Положення про атестацію персоналу» розроблено з урахуванням вимог чинних нормативно-правових актів, методичних рекомендацій та спеціалізованих довідкових джерел у сфері управління персоналом. Документ визначає сутність атестації, її основні цілі та завдання, а також регламентує порядок організації та проведення процедури оцінювання працівників. Зазначене Положення затверджено керівництвом ТДВ «Житлобуд-2» та введено в дію як внутрішній нормативний акт підприємства.

У межах удосконалення системи управління персоналом запропоновано чіткий алгоритм проведення атестації, який забезпечує послідовність, прозорість та об'єктивність оцінювання. Процедура атестації передбачає три

взаємопов'язані етапи: підготовчий, проведення атестаційної співбесіди та підсумковий етап узагальнення результатів (рис. 3.2).

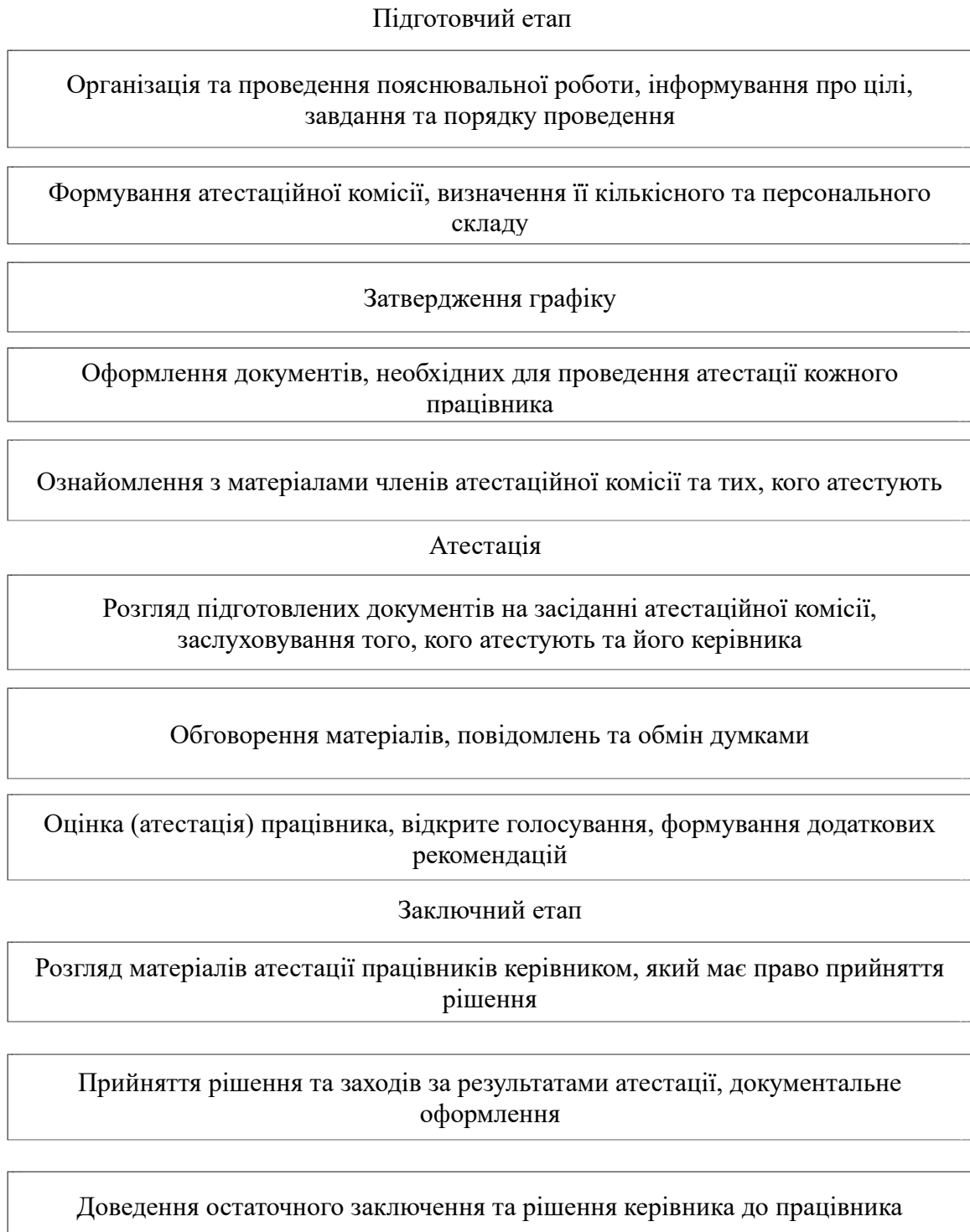


Рис. 3.2. Алгоритм проведення атестації в ТДВ «Житлобуд-2»

Роз'яснювальна робота на підприємстві повинна проводитися за місяць до початку атестації персоналу. Під час загальних зборів усі працівники ознайомлюються з положеннями «Положення про атестацію», метою та процедурами проведення оцінювання.

В залежності від типу атестації, кількості працівників, які підлягають оцінюванню, та рівня компетентності екзаменаторів формуються відповідні атестаційні комісії. Склад комісій затверджується наказом керівника підприємства. До їх складу можуть також залучатися експерти сторонніх організацій для забезпечення об'єктивності та підвищення професійного рівня оцінювання.

При створенні атестаційної комісії необхідно враховувати кількісний і кадровий склад підприємства, його організаційну структуру та специфіку діяльності підрозділів. Зокрема, на прикладі ТДВ «Житлобуд-2» підприємство включає чотири департаменти: фінансовий, адміністративний, технічний та торговий, а також відділ маркетингу та кілька комплексів.

Департаменти поділяються на структурні підрозділи, чисельність яких приблизно однакова в межах фінансового та адміністративного департаментів (25–30 осіб), більша в технічному департаменті (35 осіб) та найвища в торговому департаменті (40 осіб).

Тривалість проведення атестації визначається кількістю працівників, що підлягають оцінюванню, та кількістю структурних підрозділів. Наприклад, якщо на оцінювання одного працівника відводиться 15 хвилин, то для атестації 25 осіб комісії знадобиться приблизно 6 годин 25 хвилин, що дозволяє провести процедуру впродовж одного робочого дня.

Таким чином, правильне планування складу комісії та часу проведення атестації забезпечує ефективність процесу оцінювання та дозволяє врахувати специфіку кожного департаменту й підрозділу підприємства.

Бажано, щоб працівники одного структурного підрозділу проходили атестацію в межах однієї комісії, оскільки склад атестаційної комісії формується з урахуванням наказів відповідних підрозділів Міністерства

освіти України. Атестацію слід проводити у робочі дні, при цьому атестований персонал звільняється від виконання своїх основних обов'язків на час оцінювання.

Для проведення атестації рекомендується виділити три робочі дні, не обов'язково послідовні. Можливе часткове залучення робочого часу до атестації, що дозволяє не порушувати безперервність виробничого процесу.

З точки зору об'єктивності оцінки, доцільним є створення трьох атестаційних комісій, які забезпечують незалежність оцінювання. Так, представники одного департаменту або підрозділу атестують працівників іншого департаменту, або в межах одного департаменту – працівників різних відділів. Такий підхід сприяє мінімізації суб'єктивного впливу та підвищує достовірність результатів оцінки персоналу.

Як приклад, склад атестаційної комісії для оцінювання працівників технічного відділу ТДВ «Житлобуд-2» може бути сформований таким чином:

- директор підприємства – голова комісії;
- менеджер з персоналу – секретар комісії, відповідальний за організаційне забезпечення атестації;
- начальник адміністративного відділу – для забезпечення міждепартаментного контролю;
- головний бухгалтер – для оцінки фінансової дисципліни та відповідності процедур внутрішньому регламенту;
- представник технічного відділу, безпосередньо пов'язаний із оцінюваним підрозділом (інженер-конструктор, керівник дільниці або інший спеціаліст), – для професійного оцінювання компетенцій та виконання специфічних виробничих завдань.

Такий склад комісії забезпечує поєднання адміністративного, фінансового та професійного контролю, що підвищує об'єктивність та всебічність оцінювання працівників технічного відділу.

Для об'єктивної оцінки професійних якостей працівників до складу атестаційної комісії бажано залучати фахівців із відповідних галузей із правом

дорадчого голосу. Такий підхід підвищує об'єктивність оцінювання та сприяє формуванню довіри персоналу до процесу атестації.

Рішення щодо атестації кожного працівника приймається відкритим голосуванням членів комісії. Дорадчий голос фахівця враховується лише у випадку розбіжностей або незгоди між членами комісії, що забезпечує баланс між незалежною оцінкою та професійною експертизою.

Наприклад, у випадку, коли серед п'яти членів атестаційної комісії двоє підтримують атестацію працівника, двоє виступають проти, а один утримався, враховується дорадчий голос запрошеного фахівця.

Крім того, спеціаліст із дорадчим голосом під час атестації має право ставити атестованому питання, безпосередньо пов'язані з його професійною діяльністю, та після цього висловлювати власну оцінку його професійних якостей.

Таким чином, працівники, які входять до складу атестаційної комісії та не є безпосередніми керівниками за наказом Міністерства освіти України, сприймаються як об'єктивні і прийнятні як для керівництва підприємства, так і для персоналу, що сприяє підвищенню довіри до процедури атестації.

За два тижні до початку атестації працівник повинен отримати від свого безпосереднього керівника наказ Міністерства освіти України та підготовлену відділом кадрів характеристику, яка містить загальну оцінку роботи працівника.

Безпосередній керівник забезпечує подання, що включає:

- відомості про результати трудової діяльності працівника за минулий період;
- комплексну оцінку відповідності працівника кваліфікаційним вимогам щодо професійної компетентності;
- оцінку ставлення працівника до виконання службових обов'язків та якості виконаної роботи.

Такий підхід дозволяє атестаційній комісії отримати повну і об'єктивну інформацію для оцінювання професійних якостей і ефективності діяльності працівника.

За десять днів до початку атестації відділ кадрів знайомить працівника з підготовленими документами та наказом про атестацію. У разі незгоди з оцінкою працівнику надається право внести безкоштовний протест.

До додаткових матеріалів, які формують повне уявлення про роботу працівника та його особисті й ділові якості, належать:

1. Анкета експертної оцінки – заповнюється менеджерами. При використанні експертного методу оцінювання формується команда експертів (3–5 осіб) із числа лінійних керівників та фахівців, які взаємодіють із підприємством.

2. Форма оцінки колегами – дає змогу отримати думку колективу про працівника, а також оцінку підлеглих щодо керівника.

За тиждень до проведення атестації комісія ознайомлюється зі зібраними матеріалами, після чого адміністрація інформує персонал про теми питань, які будуть обговорюватися під час атестаційної співбесіди. Основними темами можуть бути:

- вміння керувати людьми;
- знання техніки та правил техніки безпеки;
- навички роботи з клієнтами, оформлення договорів та виписка рахунків;
- порядок обслуговування клієнтів та інші професійні компетенції.

Атестаційна співбесіда проводиться після завершення підготовчого етапу. Атестаційна комісія скликається вчасно, а атестований працівник запрошується на співбесіду. Спочатку заслуховується коротке повідомлення безпосереднього керівника, аналізуються підготовлені матеріали, після чого атестованому ставляться питання та надається можливість висловити думку щодо своєї роботи і планів на майбутнє. Під час співбесіди ведеться протокол.

Після завершення співбесіди, за відсутності атестованого, комісія обговорює його досягнення та недоліки та проводить відкрите голосування за одне з наступних рішень:

1. Рекомендовано просування по службі.
2. Працівник повністю відповідає займаній посаді:
  - зарахування в резерв на нову посаду;
  - підвищення заробітної плати;
  - надання грошового преміального заохочення;
  - надання додаткових пільг;
3. Працівник відповідає займаній посаді.
4. Працівник відповідає посаді за умови підвищення якості роботи та виконання рекомендацій комісії (переатестація через визначений період).
5. Працівник не повністю відповідає посаді: до підвищення компетенції зменшується розмір премій.
6. Працівник не відповідає посаді з конкретних причин (зазначаються причини).

Результати атестаційної співбесіди заносяться до атестаційного листа, який передається на зберігання в особову справу працівника.

Після проведення атестаційних співбесід з усіма працівниками відділ кадрів готує та видає наказ із затвердженими рішеннями щодо кожного працівника. Результати роботи атестаційної комісії розміщуються на інформаційному стенді для загального ознайомлення.

На основі результатів атестації керівництво підприємства отримує можливість планувати подальшу професійну діяльність працівників, роботу окремих підрозділів та ефективність компанії в цілому.

Представлена схема оцінки працездатності персоналу може застосовуватися як для регулярної атестації всього персоналу, так і для позапланової оцінки окремих структурних підрозділів.

На підготовчому етапі, який охоплює всі складові процедури атестації, особливо важливо ретельно підготуватися: забезпечити дотримання вимог

чинного законодавства та зменшити психологічне навантаження на колектив. Чим більш якісно проведені підготовчі заходи, тим ефективніше та об'єктивніше проходить сама атестація.

3.3. Впровадження новітніх технологій у процес ділової оцінки персоналу ТДВ «Житлобуд-2»

Процедуру оцінки персоналу можна умовно розділити на два етапи: збір інформації та її інтерпретацію. Популярні методи, такі як Оцінка 360° або Assessment Center, дозволяють ефективно виконувати обидві функції. Водночас, незважаючи на високу результативність, їх впровадження є складним і не завжди доступним для кожного підприємства.

Як альтернативний інструмент, який забезпечує як збір інформації, так і часткову її інтерпретацію, з відносно невисокою вартістю та достатньою функціональністю, можна використовувати сучасні електронні системи дистанційного навчання (СДН). Такі системи дозволяють автоматизувати процес оцінки, накопичувати статистичні дані та забезпечують оперативний зворотний зв'язок щодо професійної діяльності працівників.

Що дозволяє розглядати СДН як можливий інструмент оцінки персоналу та управління компетенцією? На це питання можна відповісти кількома аспектами:

1. Автоматизація збору та обробки даних – СДН дозволяє збирати інформацію про навчальні досягнення, результати тестувань, участь у тренінгах та інших освітніх активностях, що формує об'єктивну базу для оцінки компетенцій.

2. Моніторинг професійного розвитку – система фіксує прогрес кожного працівника, дозволяє відстежувати виконання індивідуальних планів навчання та формує звіти для керівництва.

3. Гнучкість і доступність – працівники можуть проходити навчальні модулі та оцінювання у зручний час, що підвищує мотивацію та ефективність навчання без порушення виробничого процесу.

4. Підтримка прийняття управлінських рішень – дані, зібрані СДН, можна використовувати для планування підвищення кваліфікації, ротації персоналу, мотиваційних заходів і прийняття рішень щодо преміювання.

5. Інтеграція з іншими HR-інструментами – СДН може взаємодіяти з системами управління персоналом (HRIS), що дозволяє поєднувати оцінку ефективності, навчання та розвиток компетенцій в єдиному інформаційному середовищі.

6. Об'єктивність та прозорість оцінювання – стандартизовані тести, контрольні завдання та анкети зменшують суб'єктивний вплив оцінювачів і забезпечують однакові умови для всіх працівників.

Повний потенціал СДН у сфері оцінки компетентності може бути реалізований переважно при оцінюванні професійних знань та певних практичних навичок. Однак, оцінити такі аспекти, як комунікативна компетентність або ручні навички, за допомогою СДН проблематично.

Крім того, якщо розглядати СДН у контексті шести ключових вимог до технології оцінювання – об'єктивність, надійність, передбачуваність, складність, доступність та всебічність – система забезпечує не всі критерії. Зокрема:

- надійність обмежена, оскільки СДН не дає повної оцінки виконання працівником його обов'язків у реальному робочому середовищі;

- всебічність також обмежена, оскільки система не відображає ефективність взаємодії працівника з колегами та командну роботу.

Таким чином, СДН є ефективним інструментом для оцінки знань і частково практичних навичок, але потребує поєднання з іншими методами оцінювання для повного аналізу компетенцій персоналу.

Обидва методи оцінки (СДН та інші електронні системи) явно потребують «людського фактору» для повноцінного аналізу компетенцій.

Водночас, незважаючи на ці обмеження, СДН може стати надзвичайно зручним і корисним інструментом, який значно полегшує роботу фахівців з персоналу, автоматизує збір даних, систематизує результати та сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень.

Сучасні системи дистанційного навчання (СДН) включають низку інструментів, які забезпечують адекватну оцінку персоналу та управління компетенціями:

1. Інструмент відповідності. Оцінка компетенцій працівників у ТДВ «Житлобуд-2» відрізняється залежно від їх кадрової посади. У цьому контексті термін «посада персоналу» не є синонімом звичайної «посади»; його можна визначити як сукупність характеристик конкретної посади, спеціалізації працівника та структурного підрозділу, у якому він працює.

2. Засіб фіксації вимог до посад. Вимоги до рівня підготовки працівників для кожної кадрової посади, навіть у межах однієї галузі професійних знань, можуть суттєво відрізнятися. Наприклад, менеджер з продажу не повинен володіти тими ж навичками ведення переговорів, що його керівник – це було б економічно неефективно і не відповідало б реальному розподілу функцій на підприємстві.

3. Інструмент планування розвитку персоналу. Розвиток компетенцій працівників повинен бути системним, послідовним та контрольованим, із можливістю коригування на кожному етапі. Одним із найзручніших і поширених рішень є інтегрований у СДН механізм календарного планування, який визначає: періоди доступу працівників до навчальних матеріалів, послідовність проходження навчальних модулів та терміни контролю та вимірювання знань.

4. Засіб вимірювання знань. Це один із найважливіших та водночас найскладніших у реалізації інструментів СДН. Сучасні системи пропонують широкий спектр рішень: від простих лінійних тестів, однакових для всієї групи співробітників, до автоматичної генерації індивідуальних тестів, що

відповідають набору специфічних характеристик, а також адаптивного тестування.

Такий підхід дозволяє ефективно оцінювати знання персоналу та визначати напрямки його професійного розвитку з урахуванням посадових вимог.

5. Інструмент моніторингу та аналітики. Моніторинг дій користувачів у СДН технічно досить простий: деякі системи дозволяють фіксувати практично кожне натискання клавіші під час роботи з платформою. Однак самі по собі ці дані у неструктурованому вигляді не мають практичної цінності.

Ідеальною є система, яка включає зручний інструмент аналітики, що дозволяє HR-персоналу без знання мов програмування та без залучення IT-спеціалістів отримувати:

- зведені дані про навчальні результати та оцінку компетенцій;
- гнучкі аналітичні звіти з можливістю вибору різних розрізів та показників;
- інформацію для контролю ефективності навчання та прийняття управлінських рішень.

Чим простіший і водночас гнучкіший такий інструмент, тим ефективнішим стає моніторинг діяльності персоналу та обґрунтованішим — прийняття кадрових рішень.

6. Засоби виконання (сертифікація). Процедура атестації займає особливе місце в системі управління персоналом. Вона має декілька ключових функцій:

- мотиваційна – працівники отримують оцінку своєї щоденної діяльності, що стимулює підвищення ефективності роботи;
- планувальна – результати атестації використовуються для виявлення прогалин у компетенціях та планування навчання,
- розвиткова – на основі оцінки сильних і слабких сторін формуються індивідуальні плани розвитку та кар'єрного росту співробітників.

З точки зору СДН, засобом виконання є інтегрований механізм сертифікації, який об'єднує більшість раніше описаних модулів: оцінку знань, планування розвитку, моніторинг, аналітику та інструменти відповідності посадовим вимогам (рис. 3.3). Такий підхід дозволяє автоматизувати процес оцінки компетенцій, забезпечити об'єктивність і системність, а також підвищити ефективність управління персоналом у ТДВ «Житлобуд-2».

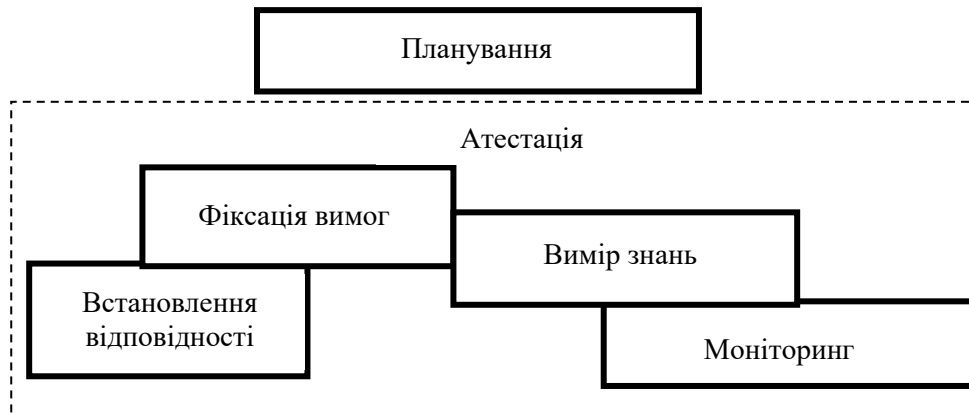


Рис. 3.3. Система дистанційного навчання як засіб проведення ділової оцінки персоналу

Таким чином, перелічені інструменти перетворюють систему дистанційного навчання на ефективний засіб управління компетенціями персоналу.

Підсумовуючи, використання СДН у цій якості потребує врахування кількох важливих аспектів:

- високий рівень кваліфікації персоналу та навчального центру – для організації, налаштування та підтримки системи;
- зусилля щодо початкового наповнення системи – створення навчальних матеріалів, тестів та баз даних компетенцій;
- функціональна цілісність СДН – відсутність будь-якого модуля (оцінка знань, планування розвитку, моніторинг, аналітика, інструмент відповідності та сертифікація) призводить до неповноцінності системи і знижує її ефективність.

Тому при використанні системи дистанційного навчання як інструменту оцінки персоналу та управління компетенціями слід забезпечити комплексну реалізацію всіх модулів, що гарантує надійність, об'єктивність та системність управлінського процесу.

Для подальшого підвищення ефективності управління персоналом у ТДВ «Житлобуд-2», використовуючи СДН, доцільно запровадити внутрішню корпоративну мережу – Інтранет.

На відміну від Інтернету, Інтранет є приватною мережею організації, яка забезпечує обмін інформацією та спільний доступ до внутрішніх ресурсів. Зазвичай Інтранет включає такі елементи:

- бази даних співробітників та контактів партнерів і замовників;
- внутрішні документи, положення, регламенти та інструкції;
- внутрішні веб-сайти, які організовані за принципом клієнт-сервер і доступні з будь-якого комп'ютера через браузер;
- інструменти для комунікації та співпраці між працівниками.

Інтранет заснований на стандартних веб-протоколах HTTP та HTTPS і фактично є «внутрішнім Інтернетом» організації, що дозволяє забезпечити безпечний доступ до корпоративної інформації, централізоване управління знаннями та інтеграцію з системою дистанційного навчання.

Впровадження Інтранету сприяє більш ефективному використанню СДН для управління компетенціями, моніторингу навчальних процесів та автоматизації адміністративних процедур у сфері управління персоналом.

Інтранет у ТДВ «Житлобуд-2» будується на тих самих принципах і технологіях, що використовуються в Інтернеті, зокрема на архітектурі клієнт-сервер та стеку протоколів TCP/IP, що забезпечує обмін даними між пристроями мережі. Для функціонування інтранету застосовуються знайомі інтернет-протоколи: HTTP для веб-служб та внутрішніх веб-ресурсів, SMTP для організації внутрішньої електронної пошти, FTP для передачі та обміну файлами. Використання таких технологій дозволяє забезпечити сучасні інтерфейси для користувачів, централізоване зберігання та безпечний доступ

до корпоративних даних, а також інтеграцію з іншими інформаційними системами, зокрема з системою дистанційного навчання, що використовується для управління компетенціями та професійним розвитком персоналу.

Головна відмінність інтранету полягає в його інформаційному рівні комунікацій, що забезпечує ефективний обмін даними всередині організації. Використання інтранету дає очевидні переваги: підвищується продуктивність при спільній роботі над загальними проектами, персонал отримує легкий і швидкий доступ до необхідних даних, а гнучкий рівень взаємодії дозволяє змінювати бізнес-схеми співпраці як по вертикалі, так і по горизонталі, адаптуючи процеси під конкретні потреби підприємства.

Миттєва публікація даних на ресурсах Інтранету дозволяє постійно підтримувати корпоративні знання в актуальному стані та забезпечує легкий доступ до них з будь-якої точки компанії, використовуючи інтернет-технології та гіпермедіа. До таких ресурсів належать посадові інструкції, внутрішні правила, стандарти, інформаційні бюлетені, системи тестування та навчальні матеріали для роботи безпосередньо на робочому місці. Інтранет сприяє формуванню загальної корпоративної культури та дозволяє використовувати гнучкість і універсальність сучасних інформаційних технологій для ефективного управління корпоративними процесами та оптимізації роботи персоналу.

Інтранет, як і будь-яке нововведення, має свої переваги та обмеження. До основних переваг належить можливість швидкого доступу до корпоративної інформації в будь-який час і з будь-якої зручної точки, що значно знижує витрати на інформаційне забезпечення, у тому числі і час, який є цінним ресурсом. Використання Інтранету перетворює робочий час на корпоративний ресурс, що підлягає обліку та плануванню. У цьому контексті системи обліку та планування особистого та групового робочого часу співробітників стають стандартними прикладними сервісами Інтранету, забезпечуючи більш ефективне управління роботою персоналу та підвищення продуктивності підприємства.

Інtranет змінює способи отримання та поширення різноманітної інформації в організації, охоплюючи процеси від створення та розповсюдження довідкових матеріалів до розміщення торговельних замовлень в Інтернеті та управління виробничим ланцюгом. Крім того, Інtranет-технології дозволяють створити універсальний і централізований архів загальноживаних документів, що забезпечує зручний доступ до них усім співробітникам і сприяє стандартизації процесів управління інформацією.

Через корпоративний веб-сайт інtranету можна реалізувати нагляд, моніторинг та інші кадрові заходи, зокрема роботу з тестування персоналу. Наприклад, внутрішня мережа може використовуватися для визначення поточного рівня користувачів ПК, планування та проведення навчання, а також повторного тестування для підтвердження отриманих знань. Такий підхід дозволяє ефективно контролювати професійний розвиток співробітників, підвищувати їх компетенції та стандартизувати процеси підготовки персоналу відповідно до вимог компанії.

Інtranет, як одна з технологій підтримки менеджменту, здатен вирішувати як загальні управлінські завдання, так і специфічні питання, характерні для ТДВ «Житлобуд-2». Критичною точкою ефективності управління в підприємстві є рівень кваліфікації керівників середньої ланки, тому Інtranет-технології можуть виступати засобом як внутрішнього, так і зовнішнього дистанційного консультування та навчання. Основною складністю ефективного впровадження Інtranету є необхідність відходу від традиційних шаблонів управління та адаптації корпоративних процесів до нових технологічних рішень.

Інtranет може стати цінним інструментом для ТДВ «Житлобуд-2», яке веде діяльність у постійно мінливих умовах, орієнтується на ініціативу та незалежність співробітників і постійно шукає нові форми ведення бізнесу. При цьому традиційні інформаційні технології часто неефективні для підтримки застарілих управлінських моделей. Інtranет, як одна з найдинамічніших сучасних інформаційних технологій, здатен значно активізувати пошук нових

підходів до управління та сприяти впровадженню більш гнучких і адаптивних форм організаційних процесів.

У підсумку, інтеграція СДН та інтранету дозволяє ТДВ «Житлобуд-2» ефективно управляти компетенціями персоналу, підвищувати мотивацію працівників та забезпечувати гнучкість управлінських процесів, що є критично важливим для конкурентоспроможності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів управління персоналом і ділової оцінки працівників показало, що ефективність діяльності будівельного підприємства значною мірою визначається якістю організації кадрової роботи, системою мотивації та застосуванням сучасних методів оцінки компетенцій. Аналіз теоретичних підходів дозволив визначити основні принципи ділової оцінки персоналу, серед яких об'єктивність, системність, регулярність, зворотний зв'язок та інтеграція з процесами планування розвитку кар'єри і навчання співробітників. Використання аналітичних методів оцінки, включаючи показники продуктивності, компетентності та поведінкові характеристики, дає змогу формувати об'єктивну картину роботи працівників, визначати резерви підвищення ефективності та коригувати управлінські рішення.

Аналіз системи оцінки ефективності та атестації персоналу на ТДВ «Житлобуд-2» виявив як сильні сторони, так і недоліки кадрової роботи. До сильних сторін належать наявність структурованого підходу до атестації, зрозумілі критерії оцінки, функціональна взаємодія між відділами та прозорість процесу прийняття рішень щодо преміювання і просування працівників. Серед недоліків – обмежена інтеграція сучасних інформаційних технологій, часткова відсутність системи регулярного збору та аналізу даних про ефективність працівників, а також недостатньо гнучке планування розвитку компетенцій.

Розроблені та запропоновані у роботі заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом включають запровадження самооцінки працівників, удосконалення організаційного забезпечення підготовки до ділової оцінки, створення атестаційних комісій, систематизацію інформації про роботу персоналу, а також впровадження інноваційних технологій, зокрема електронних систем дистанційного навчання та корпоративного інтранету. Використання таких технологій дозволяє не лише ефективно

збирати і аналізувати дані про компетенції працівників, а й організувати дистанційне навчання, тестування та планування розвитку персоналу, підвищуючи об'єктивність оцінки та ефективність управлінських рішень.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропонована модель ділової оцінки та впровадження сучасних інформаційних технологій забезпечує підвищення продуктивності праці, мотивації та професійного розвитку співробітників ТДВ «Житлобуд-2», оптимізацію процесів планування та навчання, формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток та ефективну взаємодію між відділами, а також підвищення гнучкості управління підприємством у динамічних умовах ринку.

Таким чином, комплексний підхід до оцінки та розвитку персоналу, поєднання традиційних методів атестації з сучасними інформаційними технологіями, створює передумови для стратегічного розвитку ТДВ «Житлобуд-2», підвищення його конкурентоспроможності та забезпечує стабільне і ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах будівельного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О, Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. Управління персоналом : навч. посіб. ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Андрейцева І.А. Облік і аналіз персоналу: навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2018. 110 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Брич В.Я., О. Дяків О., Слівінська Н. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с.
6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Смеменченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
7. Гадзевич, О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 180 с.
8. Глинка В. Управління персоналом як основна складова організаційної структури підприємства. Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді. Матеріали XIV Всеукраїнської науковопрактичної конференції. Черкаси: ЧДБК, 2022. С. 165-167.
9. Гриньова В.М., І.А. Грузіна Проблеми мотивації праці персоналу підприємства. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
10. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 228 с.
11. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. №2. С. 60-72.

12. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. № 3 (35). С. 111-118.
13. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом: підручник. Київ : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
14. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
15. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 37-41.
16. Дзюба Т.О. Визначення поняття стратегій управління персоналом. *Проблеми економіки, управління та розвитку підприємств в сучасних умовах : II всеукр. наук.- практ. конф., 12–13 березня 2008 р. : тези доп.* Харків : ХДТУБА, 2008. С. 50–51.
17. Донець Л., Лиходедова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. 2014. №1. С. 4555.
18. Дядик Т.В., Максимчук Ю.І. HR-маркетинг як інструмент розвитку підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VII 72 Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 27 жовтня 2022 р.* Полтава: ПДАУ, 2022. С. 241-243.
19. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27(2). С. 13-17.
20. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. Вип. 31. 2021. С. 28-32.
21. Іванова М.І., Єгорова Н.О. Використання сучасних методів управління персоналом на виробничих підприємствах. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2011. № 3. С. 82-91.

22. Калина А.В., Дороніна О.А. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : моногр. Київ : ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», 2013. 417 с.
23. Кармазін, В.А., Савицька О.М. Економічний аналіз : практикум. Київ : Знання, 2017. 255 с.
24. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 130-134.
25. Клецова К.В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. № 1 (143). Ч. I. С. 144–151.
26. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 345 с.
27. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств Київ : Знання, 2015. 294 с.
28. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту : теорія, методологія і практика : монографія. Харків : ХНАДУ, 2006. 404 с.
29. Криворучко О.М., Водолажаська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
30. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Моделювання процесу розробки стратегій управління персоналом підприємства. *Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка : зб. наук. праць*. Харків : ХНТУСГ, 2012. Вип. 127. С. 16–21.
31. Криклій А.С. Теоретико-методологічні основи дослідження трудового потенціалу. *Економіка та держава*. № 8. 2005. С. 61—67.
32. Крушельницька, О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

33. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С. 510–513.
34. Мирошниченко Ю.В., Молчанова Т.С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 45–50.
35. Михайлова, Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2007. 296 с.
36. Морщенок Т.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04; Приазов. держ. техн. ун-т. Маріуполь, 2008. 19 с.
37. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
38. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
39. Осовська Т.В., Крушенльницька О.В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. для ВНЗ. Київ : Кондор, 2003. 223 с.
40. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом : навч.- метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 320 с.
41. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бтх С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Збірник наукових праць*. Вип. 41. 2020. С. 61-68.
42. Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. : *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 21. С. 127–134.
43. Позднякова Л.О., Білецька Д.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського*

*державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56.

44. Посилкіна О.В., Козирєва О.В., Деренська Я.М. Аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Харків : Вид-во НФаУ, 2019. 398 с.

45. Романюк Л.М. Стратегія формування персоналу підприємств у сучасних умовах : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2008. 20 с.

46. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.

47. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2005. 336 с.

48. Саєнко М. Трудовий потенціал: основні визначення і некоректні формулювання. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. Випуск 6. 2002. С. 71–76.

49. Сардак О.В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. Дніпропетровськ : ДНУ. 2010. Вип. 4 (3). С. 122–126.

50. Ситник Н.І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ІНКОС, 2009. 472 с.

51. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 48–50.

52. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 91–95.

53. Славгородська О.Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01; Харк. нац. екон. ун-т. Харків. , 2006. 20 с.

54. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2008. 21 с.

55. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис 70 Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 4. С. 100-108.
56. Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підруч. Київ : Либідь, 2003. 448 с.
57. Фінансова звітність ТДВ «Житлобуд-2». URL: [https://opendatabot.ua/c/01270351?utm\\_source](https://opendatabot.ua/c/01270351?utm_source)
58. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів ВНЗ. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
59. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1(1). С. 61–64.
60. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : моногр. Київ : КНЕУ, 2014. 359 с.
61. Шевченко В.С. CONCEPTUAL MODEL OF PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT IN CONSTRUCTION ENTERPRISES. *Фаховий Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"* . 2024. № 9(09/89), С. 78–90.
62. Шегда А.В. Менеджмент : підруч. Київ : Знання, 2004. 687 с.
63. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 1998. 256 с.
64. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науковопрактичної конференції., 20 березня 2020 року* Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 257- 262.
65. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers, 2012. 800 p.

66. Dessler G. Fundamentals of Human Resource Management. Pearson Education: Essex, 2016. 728 p.
67. Cascio W. F. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. McGraw-Hill, 1995. 660 p.
68. Van Woerkom M., Kroon B. The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. P. 18-24.