

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

КОРЕЦЬКИЙ АНТОН ВІТАЛІЙОВИЧ

ОЦІНЮВАННЯ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ (НА МАТЕРІАЛАХ ** ***)**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:

ЧЕРЧИК ЛАРИСА МИКОЛАЇВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Наталія ХОМЮК
25.09.2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ КОРЕЦЬКОМУ АНТОНУ ВІТАЛІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: Оцінювання як складова системи мотивації персоналу організації (на матеріалах ** *****).

2. Керівник роботи: Черчик Лариса Миколаївна, доктор економічних наук, професор.

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження – вивчення теоретико-методичних і прикладних аспектів оцінювання як складової системи мотивації персоналу організації.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв'язання таких основних завдань: охарактеризувати процес оцінювання в системі мотивації персоналу; визначити сутність та етапи оцінювання персоналу; встановити методичні підходи до аналізу складових оцінювання персоналу та визначення їх дієвості як чинника мотивації персоналу; здійснити загальну характеристику **** ***** ***** * ***** ***** ***** ***** ** ***** та аналіз основних показників його діяльності; проаналізувати складові оцінювання персоналу ** *****; визначити дієвість оцінювання персоналу як складової системи мотивації ** *****.

Об'єкт дослідження – процес оцінювання персоналу як складова системи мотивації персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання персоналу як складової системи мотивації персоналу організації.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 10.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

Здобувач освіти		Антон КОРЕЦЬКИЙ
Керівник роботи		Лариса ЧЕРЧИК

АНОТАЦІЯ

Корецький А. В. Оцінювання як складова системи мотивації персоналу організації (на матеріалах ** *****). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методологічні основи оцінювання в системі мотивації персоналу. Описано схему мотиваційного механізму трудової діяльності, окреслено основні підходи до визначення поняття «оцінювання персоналу». Визначено особливості, цілі та переваги оцінювання в системі мотивації персоналу. Визначено сутність, етапи та складові процесу оцінювання. Охарактеризовано методичні підходи до аналізу складових оцінювання персоналу та визначення їх дієвості як чинника мотивації персоналу. Визначено ефективні методи оцінки в сучасних організаціях, відображено класифікацію методів оцінки банківського персоналу. Здійснено характеристику методик оцінки персоналу організації, а також визначено основні способи, як оцінювання впливає на мотивацію. Проведено характеристику ***** та аналіз основних показників його діяльності. Здійснено аналіз складових оцінювання персоналу за допомогою методу опитувальних листів. Здійснено аналіз фінансових показників менеджменту персоналу ** *****. Проведено визначення дієвості оцінювання персоналу як складової системи мотивації персоналу організації. Встановлено роль оцінювання в системі мотивації персоналу ** *****. Запропоновано шляхи удосконалення системи оцінювання персоналу в ** *****.

Ключові слова: оцінювання персоналу, мотивація, стимулювання, система оцінки, методи оцінювання.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Оцінювання в системі мотивації персоналу	8
1.2. Процес оцінювання: сутність та етапи	
1.3. Методичні підходи до аналізу складових оцінювання персоналу та визначення їх дієвості як чинника мотивації персоналу	14 19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇХ ДІЄВОСТІ ЯК ЧИННИКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ **** * ** *****	26
2.1. Загальна характеристика **** * ***** ***** ** ***** та аналіз основних показників його діяльності	26
2.2. Аналіз складових оцінювання персоналу	31
2.3. Визначення дієвості оцінювання персоналу як складової системи мотивації персоналу організації	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми. Зміни в економічних, технологічних та соціокультурних умовах створюють нові виклики для організацій у залученні, утриманні та розвитку персоналу. Ефективне оцінювання персоналу стає важливим інструментом для визначення потенціалу та результативності співробітників, а також для стимулювання їхньої мотивації та розвитку. Застосування інноваційних методик та технологій оцінювання дозволяє організаціям підвищувати ефективність управління персоналом, впроваджувати персоналізовані підходи до мотивації та розвитку працівників, а також забезпечувати конкурентні переваги на ринку праці. Саме тому вивчення та вдосконалення процесів оцінювання персоналу є актуальним завданням для організацій, що прагнуть досягти успіху та стабільності в умовах сучасного бізнесу.

Теоретичним та практичним дослідженням у сфері управління людськими ресурсами присвятили свої роботи такі вітчизняні вчені: Колот А.М., Балабанова Л.В., Бучинська Т.В., Виноградський М.Д., Грішнова О.А., Дідур К.М., Климчук О.А., Стахів О. та інші.

Мета та завдання роботи. Мета дослідження – вивчення теоретико-методичних і прикладних аспектів оцінювання персоналу як складової системи мотивації персоналу організації.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв’язання таких основних завдань:

- охарактеризувати процес оцінювання в системі мотивації персоналу;
- визначити сутність та етапи оцінювання персоналу;
- встановити методичні підходи до аналізу складових оцінювання персоналу та визначення їх дієвості як чинника мотивації персоналу;
- здійснити загальну характеристику **** * та аналіз основних показників його діяльності;

- проаналізувати складові оцінювання персоналу ** *****;
- визначити дієвість оцінювання персоналу як складової системи мотивації ** *****.

Об'єкт дослідження – процес оцінювання персоналу як складової системи мотивації персоналу ** *****.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання персоналу як складової системи мотивації персоналу організації.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано такі методи: спостереження, опису, порівняння, аналізу та синтезу, узагальнення, групування.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дослідження щодо оцінювання персоналу як складової системи мотивації в організації допомагають підвищити ефективність управління людськими ресурсами та сприяють досягненню стратегічних цілей. Аналіз цих результатів дозволяє покращити процеси набору та підбору персоналу, розвивати та мотивувати працівників, керувати їх продуктивністю та формувати стратегії управління талантами. Це дає змогу підвищувати рівень вмотивованості, задоволеності та залученості працівників, а також зменшує плинність кадрів, що в свою чергу сприяє стабільності та успішності організації.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (15 листопада 2023 р., м. Луцьк) та міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика менеджменту» (23 травня 2024 р., м. Луцьк).

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Оцінювання в системі мотивації персоналу

Мотивація персоналу відіграє ключову роль у досягненні успіху будь-якої організації. Дієвий системний підхід до процесу мотивації спонукає працівників до досягнення високих результатів, підвищує їхню продуктивність і сприяє позитивному внеску в командний дух. Шляхом задоволення базових потреб працівників, таких як отримання визнання, винагороди та можливості розвитку кар'єри, ефективна мотиваційна стратегія сприяє збереженню талановитого персоналу і зниженню плинності кадрів.

Для створення ефективної системи управління, підвищення продуктивності, покращення комунікації, стимулювання інновацій та утримання талантів важливо врахувати сутність поняття «мотивація персоналу».

Рульєв В. А. трактує мотивацію персоналу як «процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність» [1].

Слець О. вважає, що мотивація – це «процес впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління поставлених цілей» [2].

Мотиваційна система повинна сприяти створенню стійкого та динамічного середовища, де працівники знаходять внутрішню мотивацію для досягнення власних цілей, які одночасно співпадають із стратегічними напрямками розвитку підприємства.

Механізм мотивації на рівні підприємства повинен забезпечувати:

- нормальні умови праці для всіх працівників;

- рівні можливості розвитку кар’єри для всіх;
- відповідність оплати праці досягнутим результатам;
- безпечність умов праці;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі та інші фактори [3].

Схема мотиваційного механізму трудової діяльності відображена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Схема мотиваційного механізму трудової діяльності

Примітка. Побудовано автором на основі [4, с. 21].

Систематичне врахування аспектів мотивації персоналу не лише підвищує робочий ентузіазм, але й сприяє стійкому успіху підприємства в конкурентному бізнес-середовищі. Врахування вимог до мотиваційної системи, таких як рівність можливостей, справедливе визнання, безпека праці, розвиток та колективна

довіра, сприяє ефективності та задоволенню працівників, що стає передумовою успішного досягнення цілей підприємства.

Система оцінювання персоналу відіграє важливу роль у процесі мотивації працівників. Вона дозволяє оцінити вклад кожного працівника, визначити його сильні та слабкі сторони, що є важливим для формування індивідуальних планів розвитку. Також оцінка має бути прозорою і справедливою, щоб підтримувати високий рівень мотивації, почуття визнання і розвитку кар'єрних можливостей серед персоналу.

Структуроване оцінювання, що чітко визначає очікування, надихає працівників на досягнення високих результатів, оскільки вони розуміють прямий взаємозв'язок між своєю продуктивністю та можливістю отримати винагороду або піднятися по кар'єрними сходами.

Оцінювання персоналу також служить як інструмент надання зворотного зв'язку, що допомагає працівникам усвідомити вплив їхніх зусиль на успіх команди та організації в цілому. Таким чином, система оцінювання не лише вимірює продуктивність, але й стимулює самомотивацію та підтримує високі стандарти робочої ефективності.

У табл. 1.1 окреслено основні підходи до визначення поняття «оцінювання персоналу».

Таблиця 1.1

Аналіз підходів до визначення поняття «оцінювання персоналу»

Автори	Визначення
Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А.	«... процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам».
Колот А.М.	«... визначення того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань»
Савченко В. А.	«... процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам»

Примітка. Побудовано автором на основі [5].

На нашу думку, оцінка персоналу – це систематичний процес, який включає в себе об'єктивну та систематичну оцінку здібностей, навичок, результативності та потенціалу працівника на робочому місці.

Оцінювання в системі мотивації має свої особливості, які спрямовані на створення ефективного та стимулюючого середовища для працівників:

1) прозорість у встановленні критеріїв оцінювання допомагає забезпечити розуміння працівниками, як їхні результати впливають на мотиваційні стимули;

2) оцінювання повинно бути тісно пов'язане з стратегічними цілями організації, що дозволяє спрямовувати зусилля працівників на досягнення ключових завдань;

3) оцінювання в системі мотивації повинно враховувати індивідуальні потреби та амбіції працівників;

4) система оцінювання повинна передбачати механізми постійного зворотного зв'язку, що дозволить працівникам отримувати інформацію про їхні успіхи та можливості для саморозвитку;

5) використання порівняльної оцінки може створити конкурентне середовище між працівниками, що може бути стимулом для підвищення продуктивності, однак цей підхід повинен бути ретельно збалансований, щоб уникнути негативного впливу на командну динаміку;

6) оцінювання повинно враховувати можливості для розвитку та навчання працівників.

Враховання цих особливостей допомагає створити ефективну та справедливую систему оцінювання, яка впливає на мотивацію працівників та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Оцінка персоналу слугує багатьом цілям:

– інформаційна мета передбачає забезпечення керівників на всіх рівнях управління необхідною інформацією щодо продуктивності їхніх підлеглих, а також про їхні індивідуальні досягнення та слабкі сторони;

- мотиваційна мета полягає у створенні зв'язку між матеріальною винагородою та моральним стимулюванням, пов'язаними з трудовою поведінкою та продуктивністю праці;

- адміністративна мета системи полягає в постійному використанні прийняття кадрових рішень, таких як підвищення або зниження рангу, переведення на іншу посаду, перекваліфікація, навчання, стимулювання або покарання [6].

Основні цілі оцінки працівників за традиційним підходом включають:

- розгляд співробітників для просування в службовій ієрархії або для прийняття рішень щодо їхнього переведення в інші підрозділи підприємства;

- передача працівникам інформації про методи оцінки їхньої праці, яку здійснює керівництво;

- оцінка внеску кожного працівника та структурних підрозділів у досягнення цілей підприємства;

- прийняття рішень, що стосуються рівня та умов оплати праці;

- діагностика рішень щодо навчання та розвитку персоналу [7].

Колот А. М. вважає, що «в теорії, і на практиці розрізняють два види оцінки персоналу: самооцінку й зовнішню оцінку. У рамках самооцінки важливо враховувати, що в підсвідомості кожної особи існує широка палітра уявлень, еталонів та образів: ідеальний образ «Я»; нормативний образ «Я», що визначає уявлення про те, якими якостями повинна володіти людина, щоб бути прийнятою та поважною для інших; і, нарешті, реальний образ «Я», який відображає об'єктивну оцінку самого себе» [8].

Оцінка працівників сприяє:

- посиленню контролю над виконанням завдань та досягнутими результатами;

- зв'язку між загальними цілями підприємства та особистими цілями працівників;

- проведенню об'єктивної оцінки на основі фактів, а не суб'єктивних оцінок керівників;

– створенню об'єктивної основи для визначення рівня винагороди, з урахуванням того, що результати мають відповідати очікуванням [9].

Під час оцінки персоналу варто пам'ятати про можливі труднощі, такі як упередженість, непорозуміння щодо необхідності проведення оцінки серед працівників, а також неадаптованість методів оцінки до конкретних завдань та специфіки діяльності підприємства. Це може призвести до невірної розуміння отриманих результатів [10].

Об'єктивне оцінювання персоналу, згідно з думкою Виноградського М.Д. та Беляєва С.В., включає в себе розв'язання таких основних питань:

- встановлення чітких стандартів для оцінки персоналу;
- врахування різноманітних факторів, які розкривають кожен із визначених критеріїв;
- використання методів, які чисельно відображають кожен з цих факторів та їх загальну суму через показники;
- оптимізація процесу оцінки [11].

Перевагами ефективного оцінювання персоналу є те, що воно дозволяє:

- розробляти стратегії для управління кар'єрним ростом та розвитку працівників;
- визначати рівень компетентності та кваліфікації фахівців у компанії;
- проводити перерозподіл персоналу з урахуванням їхньої компетентності та потенціалу;
- отримувати психологічний аналіз кадрів;
- реалізовувати ефективну кадрову стратегію;
- вивчати взаємовідносини та соціально-психологічний клімат у колективі;
- оцінювати рівень задоволення та інтересу працівників у своїй роботі;
- розробляти стратегії для збереження ключових кадрів;
- створювати ефективні методи мотивації персоналу;
- постійно вдосконалювати методи роботи зі співробітниками [12].

Оцінка персоналу відіграє важливу мотивуючу роль у сучасних організаціях. По-перше, вона стимулює працівників до досягнення високих результатів, так як вони бачать, що їхні зусилля будуть оцінені та винагороджені. По-друге, оцінка персоналу може виявити сильні та слабкі сторони кожного з співробітників, що дозволяє їм бачити свої можливості для саморозвитку та професійного зростання. По-третє, вона сприяє формуванню прозорості та справедливості, що збільшує довіру працівників до управління та підвищує їхню мотивацію. Крім того, оцінка персоналу може бути інструментом для визначення індивідуальних цілей та розвитку кар'єри працівників, що сприяє залученню та збереженню талановитих кадрів. Таким чином, мотивуюча роль оцінки персоналу полягає у сприянні працівникам у досягненні своїх особистих та професійних цілей, а також у створенні ефективної та продуктивної робочої атмосфери.

1.2. Процес оцінювання: сутність та етапи

Урахування сутності оцінки працівників надає керівництву повну інформацію про персонал, допомагаючи точно визначити їхню продуктивність, потенціал для росту та можливості внесення в загальний успіх організації. Проте, важливо підкреслити, що оцінка працівників повинна бути адаптована до особливостей конкретного підприємства, уникати суб'єктивізму та забезпечувати відкриту комунікацію між управлінцями та підлеглими для досягнення позитивних результатів.

Оцінка працівників включає два важливі аспекти їхньої діяльності: поточний і перспективний. При оцінці першого звертається увага на те, як ефективно співробітник виконує свої обов'язки. З іншого боку, перспективна оцінка враховується при прийнятті рішень щодо розстановки, ротації, переміщення та навчання персоналу. Це вимагає оцінки професійних навичок, особистих якостей і рівня вмотивованості [8].

На рис. 1.2 схематично відображено сутність та структуру процесу оцінювання персоналу на підприємстві.

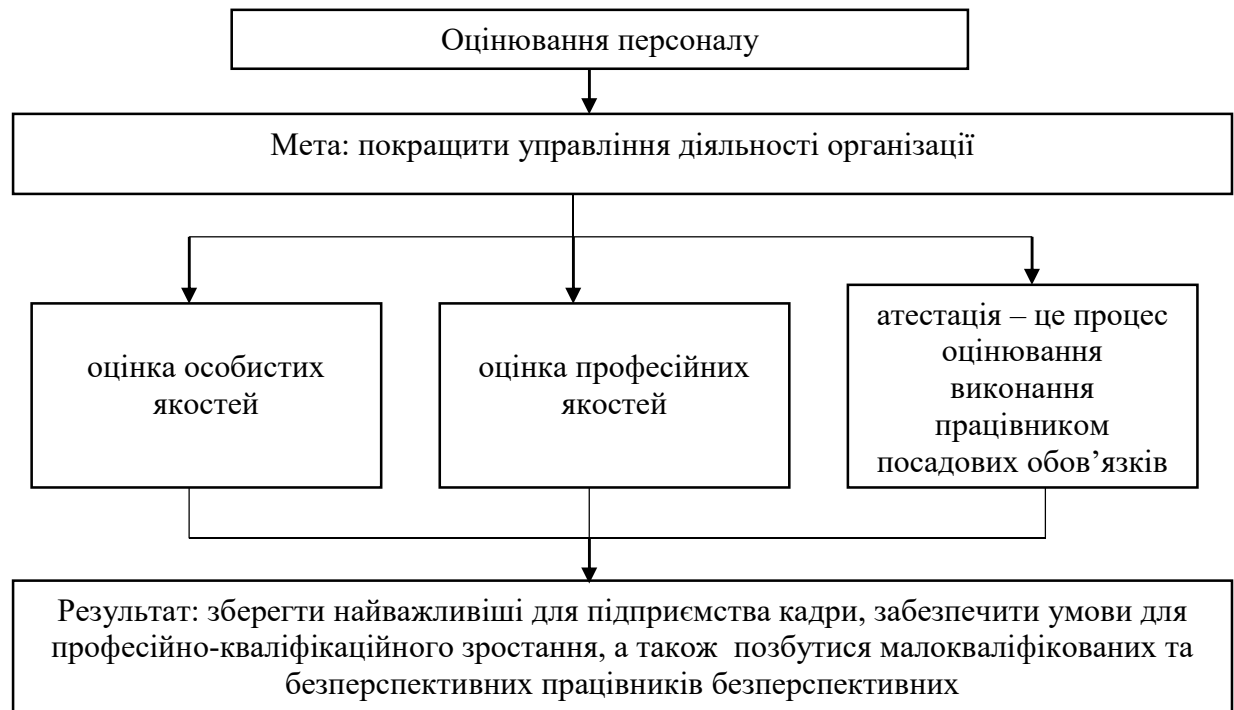


Рис. 1.2. Сутність та структура процесу оцінювання персоналу на підприємстві

Примітка. Побудовано автором на основі [5].

Необхідність кожного етапу оцінювання персоналу впливає з його значення для досягнення об'єктивності, ефективності та спрямованості на результат [13].

Основні етапи оцінки персоналу:

1) створення програми оцінки полягає у визначенні часових рамок, цілей та очікуваних результатів для керівника з питань персоналу. Цей етап займає приблизно тиждень;

2) під час аналізу діяльності та формування критеріїв оцінки відбувається глибоке вивчення особливостей роботи працівників, яких оцінюють, та унікальних аспектів організаційної структури (тривалість: від 1 до 2 тижнів);

3) під час конструювання процедур оцінки HR-менеджер розробляє план оцінки, визначає вимоги та обмеження (тривалість: від 1 до 2 тижнів);

4) Під час проведення оцінки, HR-спеціаліст здійснює процедуру, отримує відгуки та докладно фіксує результати (тривалість: від 3 до 5 днів, залежно від обсягу роботи та розміру підприємства);

5) під час аналізу результатів проводиться оцінка, яка допомагає визначити необхідні заходи для поліпшення ситуації (тривалість: від 1 до 2 тижнів) [14].

Складові системи оцінювання персоналу відображено на рис. 1.3.

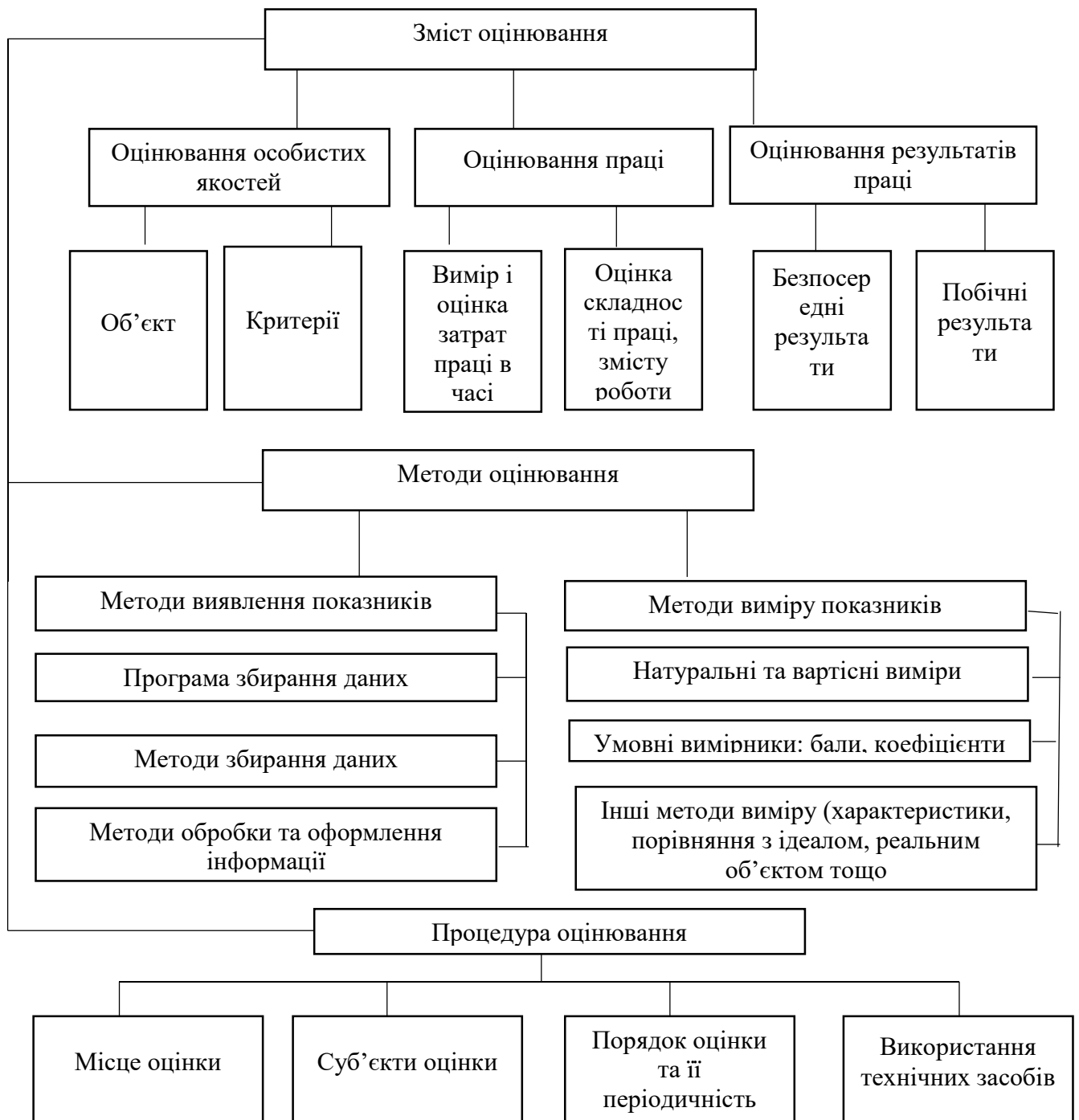


Рис. 1.3. Складові системи оцінювання персоналу.

Примітка. Побудовано автором на основі [5].

Оцінювання персоналу банку здійснюється за трьома узагальненими показниками: результативність праці, професійна поведінка, особисті якості.

Результативність праці охоплює як гнучкі, так і жорсткі показники. Жорсткі показники, які визначаються інформаційною системою та технологічними процесами, легко вимірюються. Наприклад, продуктивність праці працівника є одним з наочних жорстких показників, але інколи її складно виміряти. Тому загальна продуктивність праці підприємства використовується як альтернатива [15].

Показники професійної поведінки можна розділити на два типи: умови, які сприяють досягненню результатів (професійний розвиток та постійне навчання) і показники, що відображають конкретну професійну активність (здатність до самостійної та колективної роботи, прийняття рішень, готовність до додаткових викликів і відповідальності та прояв ініціативи) [15].

Індивідуальні характеристики розглядаються як потенціал працівника до досягнення поставленої мети. При цьому не можна оцінювати їх у контексті «хороший» чи «поганий». Важливо, щоб вони відповідали вимогам роботи та посади. Для оцінки таких якостей застосовуються психологічні тести [16].

Оцінка керівників і спеціалістів становить складну задачу з численними об'єктивними труднощами. Серед них складність у формалізації результатів роботи та визначенні кінцевого впливу управлінських дій, взаємозалежність управлінських функцій і складнощі у визначенні внеску кожного, значний часовий інтервал між виконанням завдань і видимими результатами, а також потреба у взаємовідносинах між оцінкою особистих якостей, результатів роботи підрозділу та ефективності організації в цілому [17].

Ефективне оцінювання спеціалістів в організації розглядається через три основні напрями:

- оцінка результатів їхньої основної діяльності, яка включає продуктивність, якість та складність виконуваних завдань;
- аналіз їхньої діяльності, пов'язаної з основною, такої як підвищення кваліфікації, творча та громадська активність;

– оцінка поведінки працівника в колективі спеціалістів, що включає його авторитетність, характер та вплив на соціально-психологічний клімат у команді [18].

На рис. 1.4 схематично відображено модель комплексної оцінки персоналу.

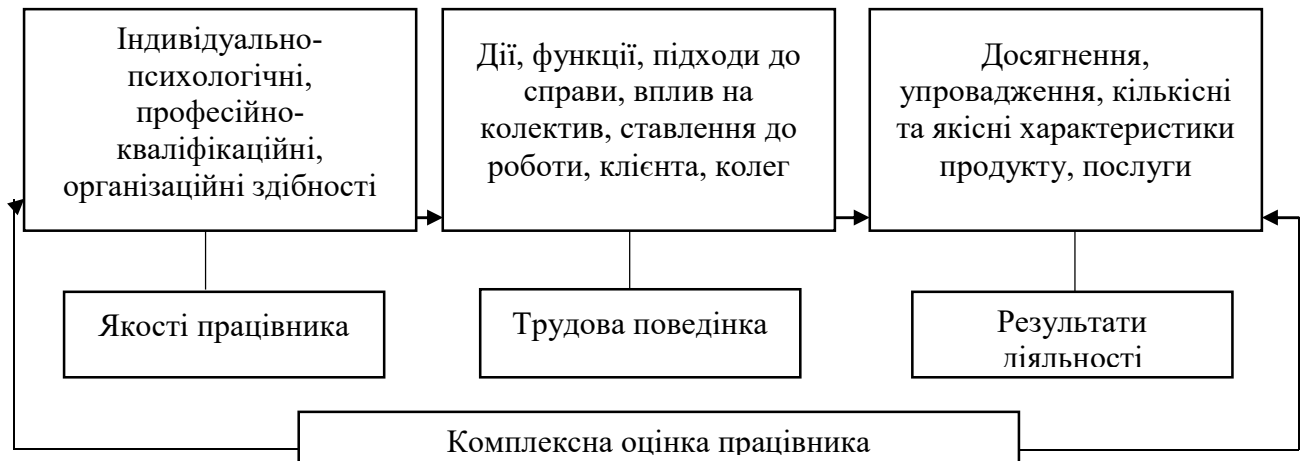


Рис. 1.4. Модель комплексної оцінки персоналу

Примітка. Побудовано автором на основі [6].

Важливо також визначити показники оцінки результатів керівників, згідно з займаними посадами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показники оцінки результатів керівників, згідно з займаними посадами

Посади	Перелік показників оцінки результатів праці
Керівник підприємства	Прибуток та підвищення його рівня, рентабельність, оборотність капіталу, частка на ринку, конкурентоспроможність продукції
Лінійні керівники (начальники виробництв, цехів, майстри)	Виконання планових показників, зростання продуктивності праці, ефективне використання ресурсів, мінімізація рівня рекламаций, покращення якості виробленої продукції, зменшення простоїв та втрат, стабільність у кадровій структурі.
Керівник служби управління персоналом	Удосконалення ефективності праці, зменшення нормативної трудомісткості виробництва, впровадження науково обґрунтованих стандартів, контроль зарплати за вироблену продукцію та її коливання, аналіз коефіцієнта рухомості персоналу та змін у ньому, оцінка доступності вакансій та кількості кандидатів на них, моніторинг професійного росту та навчання персоналу, аналіз витрат на працю у контексті загальних виробничих витрат.
Менеджер по персоналу	Кількість вільних посад, співвідношення між кількістю кандидатів та вакансіями, а також показник зміни персоналу в різних секторах та підрозділах.

Примітка. Побудовано автором на основі [19].

Отже, оцінка персоналу – це не лише інструмент для визначення рівня навичок та продуктивності працівників, але й стратегічний механізм, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку персоналу. Встановлення чітких та об'єктивних критеріїв допомагає індивідуалізувати підходи до розвитку працівників, що сприяє підвищенню їхньої мотивації. Оцінка персоналу відіграє стратегічну роль у формуванні корпоративної культури, стимулюванні професійного зростання та сприяє досягненню успіху на довгострокову перспективу.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових оцінювання персоналу та визначення їх дієвості як чинника мотивації персоналу

Методичні підходи до оцінювання персоналу створюють рамки для систематичної та об'єктивної оцінки компетентностей, навичок та внеску кожного працівника, що дозволяє керівництву отримувати точну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Індивідуальний підхід до кожного працівника через використання методичних підходів може позитивно впливати на мотивацію, а також сприяти підвищенню ефективності роботи колективу. Таким чином, їх використання в оцінці персоналу допомагає забезпечити оптимальне управління людськими ресурсами для досягнення успіху та ефективності в організації.

Інструментарій для оцінки працівників повинен адаптуватися до особливостей структури підприємства та специфіки робочих процесів. Важливо, щоб він був зрозумілим та простим у використанні, включаючи як письмові, так і усні методи оцінки. На сьогодні рейтингова система вважається найбільш ефективним методом, що дозволяє оцінити кадровий потенціал працівника [20].

Методи оцінки персоналу поділяють на три групи (рис. 1.5).

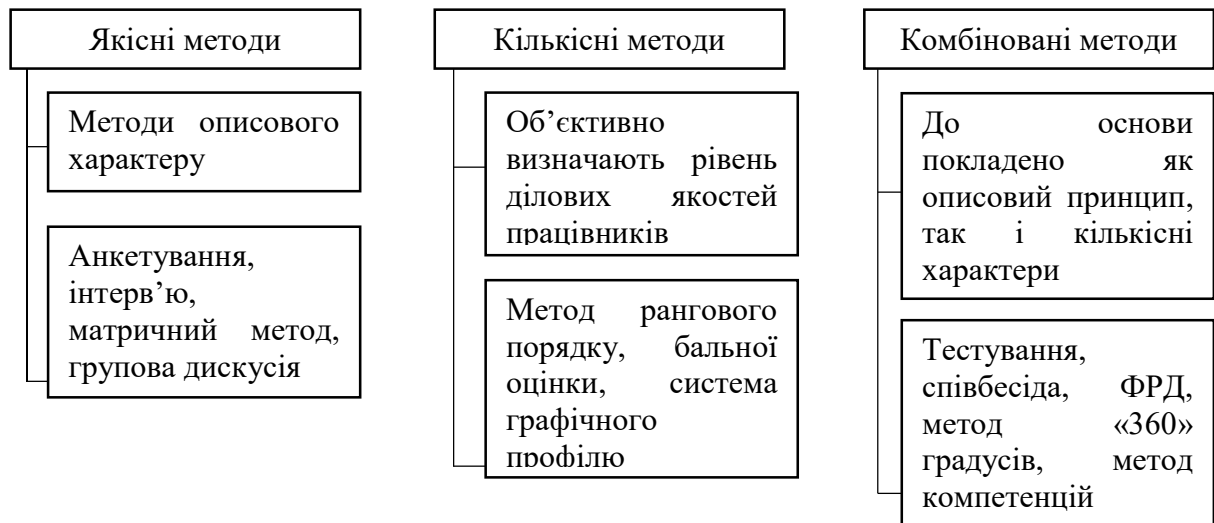


Рис. 1.5. Групи методів оцінки персоналу

Примітка. Побудовано автором на основі [21].

Ефективними методами оцінки в сучасних організаціях є:

- 1) метод «360 градусів» передбачає оцінку працівника його керівником, колегами та підлеглими. Переваги: можливість виявлення потреб у навчанні для розвитку необхідних компетенцій, використання його для формування проектних команд і визначення фахівців для складних проектів та кадрового резерву, а також аналіз взаємодії між підрозділами;
- 2) матричний підхід є одним із найбільш використовуваних методів для оцінки працівників, що полягає у порівнянні реальних навичок працівників зі списком необхідних якостей, визначених для певної посади;
- 3) метод «фотографія робочого дня» це спостереження, під час якого фіксуються всі дії працівника протягом робочого дня. Переваги включають виявлення простоїв та їх причин, надання даних для розробки стандартів часу на відпочинок та особисті потреби, а також з'ясування причин невиконання норм роботи і встановлення часу, відведеного на відпочинок та обслуговування робочого місця;
- 4) асесмент-центр – це процедура оцінки працівників, у якій враховуються їхні компетенції для конкретних завдань, що може включати інтерв'ю та розв'язання кейсів, спеціально розроблених для перевірки даного

набору навичок. Його переваги полягають у можливості виявлення потенціалу працівників та вивченні їх сильних та слабких сторін;

5) компетенції – це комплекс навичок, знань, цінностей, підходів та особистісних якостей, які виявляються у поведінці особи й сприяють успішному досягненню результатів у роботі. Переваги включають можливість виправлення низької якості виконання роботи, стимулювання працівників до досягнення високих результатів, визначення рівня чіткості виконання завдань і можливість прийняття обґрунтованих кадрових рішень щодо ротації персоналу після проведення оцінки [8].

Класифікація методів оцінки банківського персоналу відображена на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Класифікація методів оцінки банківського персоналу

Примітка. Побудовано автором на основі [22].

Згідно з цією класифікацією методів оцінки, крім загальних існують і специфічні:

1) методи збору інформації: аналіз документальної інформації; методи особистого контакту; ситуаційні, нетрадиційні методи;

2) методи виміру показників: ранжирування; метод попарного порівняння; порівняння працівника з ключовими фігурами; метод графічних шкал оцінки; метод змушеного вибору; метод примусового розподілу; метод списку; метод шкали рейтингів поведінкових установок; процентна шкала оцінки; метод бальної оцінки; метод коефіцієнтної оцінки [22].

Методи аналізу документальної інформації спрямовані на отримання даних про працівника шляхом аналізу документів, які описують його. Такими є: анкетування, біографічний метод, аналіз рекомендацій, дослідження резюме кандидата та інші [23].

Впровадження методів особистого контакту передбачає особисту взаємодію між суб'єктом та об'єктом оцінки. До них відносяться: співбесіда, тестування, спостереження за працівником, пофакторний та описовий методи, а також стандартизована оцінка [23].

Ситуаційні методи оцінки працівників базуються на спостереженні за їхніми діями у різних сценаріях: в реальних виробничих умовах або в штучно створених ділових ситуаціях. Такими є: метод оцінки у вирішальних ситуаціях, ділові ігри, посадові іспити та стажування [24].

Нетрадиційні методи оцінки базуються на наукових дослідженнях, проте їхнє використання не отримало широкого визнання через високі витрати на їх розробку та сумнівну якість отриманих результатів. Такими є: детектор брехні, морфологічний метод, графологічний метод та інші [24].

У таблиці 1.3 відображено характеристику методик оцінки персоналу організації, що відображає їхні основні особливості, переваги та недоліки, а також області застосування. Важливість характеристик методів оцінки персоналу визначає їхню спроможність надавати об'єктивну та цінну інформацію про працівників організації. Вони відображають здібності, навички та досягнення працівників, що є важливим для ефективного управління людськими ресурсами в організації.

Таблиця 1.3

Характеристика методик оцінки персоналу організації

Класифікаційна ознака	Назва методики	Характеристика методик оцінки персоналу
1	2	3
1. Описові (у текстовій формі)	Анкетне опитування	Надає можливість отримати інформацію про потенційних працівників, після чого формується репрезентативна вибірка.
	Управління за цілями	Застосовується на всіх рівнях управління і включає наступні складові: узгодження загальних цілей між керівником та підлеглим; чітке визначення обов'язків у контексті очікуваних результатів; використання встановлених цілей та очікуваних результатів як критеріїв оцінки вкладу кожного підлеглого працівника.
	Методика комітетів	В групі обговорюється робота працівника, і формується список дій, які оцінюються як позитивні або негативні. Потім ці дії порівнюються з вимогами до працівника або посади. Робляться висновки, враховуючи «ціну» досягнень.
	Щоденник	Працівникам рекомендується вести щоденник завдань, які вони виконують протягом дня.
	Методика «ЕССЕ»	Письмові відгуки щодо підлеглих, в яких керівник висловлює свою оцінку професійним здібностям працівника.
2. Кількісні (шкала оцінювання, що дає змогу кількісно виміряти переваги та результати діяльності)	Графічна шкала оцінок	Значенням числових критеріїв оцінки конкурентних переваг працівника визначається і відображається на числовій шкалі.
	Позиційний опитувальний лист для аналізу посади	Застосування структурованого анкетного опитування для огляду роботи, що дозволяє отримати кількісну оцінку або визначити профіль роботи засобами основних показників.
	Процедура департаменту у праці	Стандартний підхід, який дозволяє провести кількісну оцінку, класифікувати та порівнювати різні види робіт.
	Програмовий контроль	Професійні знання та навички, рівень інтелекту, досвід та працездатність оцінюються шляхом застосування контрольних запитань та карт програмного контролю.
3. Комбіновані (в описовій формі і в шкалі оцінювання)	Бальна оцінка	Кількісна оцінка на основі встановлення балів найважливіших характеристик працівника та виконуваної ним роботи.
	Оцінка 360 градусів	Оцінка співробітника через опитування колег, підлеглих і клієнтів, що дозволяє забезпечити об'єктивність.
	Атестація	Комплексна оцінка має на меті оцінити якісні та кількісні характеристики працівників, враховуючи їхні сильні та слабкі сторони, а також відповідність їхнього виконання вимогам посади та досягнутої продуктивності.
	Тестування	Оцінка здійснюється за допомогою шкали оцінки, під час якої враховуються професійні знання та навички, а також аналізуються здібності та психологічні особливості.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
	Експертна оцінка	Формується експертна комісія, яка визначає набір ключових параметрів, розробляє портрет ідеального та поточного працівника, а також працює над концепцією організації робочого середовища.
4. Прогностичні (оцінка в результаті обстеження)	Спостереження	Випробування прихованих методів стає ефективним, коли діяльність передбачає переважно фізичні дії. Також, можуть бути використані бізнес-ігри, тренінгові вправи, стажування та виконання завдань.
	Бесіди	Отримання усної інформації від працівника.
	Опитувальні листи	Збирання інформації від працівників за допомогою стандартної анкети з відкритими питаннями
	Опитування	Отримання інформації про працівника від інших осіб.
	Інтерв'ю	Претенденту на посаду надається завдання провести співбесіди з кількома кандидатами на вакансії та самостійно ухвалити рішення.
Методика колективного обговорення	Методика використовується при порівнянні конкурентних переваг кандидата на певну посаду із реальним працівником, що є еталоном, шляхом проведення колективного обговорення.	
5. Практичні	Оцінка практичної діяльності	Продуктивність та результативність праці шляхом економічних розрахунків.
	Аналіз біографічних даних	Оцінка кадрових даних включає аналіз інформації з обліку персоналу, особистих заяв, автобіографій, а також документів про освіту та характеристик.
	Методика оцінки нормативам роботи	Оцінка працівника проводиться враховуючи виконану ним роботу, оцінюючи якість, кількість та час, який він витратив на виконання завдань.
6. Імітаційні (оцінка за умов створення певної ситуації)	Методика вирішальної ситуації	Цей метод використовується для оцінки виконавців, ґрунтуючись на детальному описі того, що вважається «правильною» та «неправильною» поведінкою у конкретній ситуації.
	Методика моделювання ситуації	Оцінка створених штучних умов, що схожі на реальні робочі та управлінські сценарії, здійснюється з урахуванням таких критеріїв, як здатність до організації та планування, гнучкість та стиль роботи.
	Методика ситуаційного інтерв'ю	Кандидатам на вакантну посаду пропонується до розв'язання проблемна ситуація та аналізуються їх варіанти вирішення.

Примітка. Побудовано автором на основі [25].

Оцінка персоналу впливає на їх мотивацію і допомагає визначити їхні ролі та очікування. Використання системи винагород і визнання на основі результатів оцінювання стимулює працівників до досягнення кращих результатів. Оцінювання також виявляє сильні та слабкі сторони працівників, допомагаючи

їм у подальшому професійному розвитку. Здійснення конструктивного фідбеку відбудовує довіру та сприяє зростанню навичок. Робітники, які відчуються оціненими та важливими, більш схильні до залишення в компанії та активної участі у розвитку. Групове оцінювання може підтримувати спільні цілі та сприяти колективному духу в команді [27].

Ефективність складових оцінювання персоналу визначається їхнім впливом на мотивацію працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Ключовими аспектами, які визначають дієвість складових оцінювання як чинника мотивації персоналу є:

- якщо цілі, які встановлюються в процесі оцінювання, чітко визначені та пов'язані з стратегічними завданнями організації, вони можуть стати мотиваційними факторами, адже прозорі очікування допомагають працівникам розуміти, що саме їм необхідно досягти;

- ефективний зворотний зв'язок під час оцінювання є важливим для мотивації персоналу, професійні поради та конструктивна критика можуть служити джерелом натхнення для поліпшення робочої ефективності;

- оцінювання, яке враховує можливості для розвитку та навчання, стимулює працівників вдосконалювати свої навички та розширювати компетенції;

- якщо процес оцінювання сприймається як справедливий та прозорий, працівники більше схильні сприймати його як чинник мотивації;

- оцінювання повинне бути взаємозв'язаним із стратегічними цілями організації. Якщо воно відбувається в контексті важливих завдань та напрямків, працівники бачать власний внесок у загальний успіх.

Отже, комбінація різних методів оцінювання надає збалансовану та детальну інформацію про навички, компетентності та потенціал кожного працівника. Цей комплексний підхід допомагає виявляти і аналізувати як сильні, так і слабкі сторони працівників, визначаючи можливості для подальшого розвитку та удосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇХ
ДІЄВОСТІ ЯК ЧИННИКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ **** * * * * *

* * * * *

2.1. Загальна характеристика **** * * * * *
* * * * * та аналіз основних показників його діяльності

** * * * * – це комерційний банк, повна назва якого – * * * * *
* * * * *. Він є другим за
розмірами активів на території України і має найбільшу кількість відділень серед
усіх інших банків. Перебуває у державній власності.

Дата реєстрації даного банку є ** * * * * *.

Код ЄДРПОУ – * * * * *.

Головний офіс розташований за адресом м. ****, вул. * * * * *, ****.

Статутний фонд організації ** * * * * * становить ** * * * * * грн.

** * * * * має організаційно-правову форму акціонерного товариства,
зокрема державного типу. Головою правління ** * * * * * є * * * * *
* * * * *. Головою наглядової ради є **** * * * * *.

Місія ** * * * * * полягає у тому, щоб ініціювати позитивні зміни в
країні та бути банком першого вибору, який є емоційно близьким кожному
українцю. Його стратегічна мета – бути прибутковим, комерційно орієнтованим
з високою операційною стабільністю та впроваджувати передові інновації,
відповідаючи потребам клієнтів.

** * * * * є одним із найстаріших і найбільших банків України, з
значним обсягом діяльності. Він є важливою фінансовою установою, що активно
сприяє виконанню державних програм. Банк забезпечує виплату пенсій,
проводить різноманітні фінансові операції та здійснює інші банківські послуги.
Однією з головних мет ** * * * * * є збереження коштів громадян,

забезпечення надійності їхніх заощаджень та розвиток економіки країни відповідно до їхніх інтересів.

**** ******* як універсальний банк пропонує широкий спектр банківських продуктів та послуг для своїх клієнтів. Серед основних продуктів для роздрібного сектору:

1) пасивні продукти, які включають в себе строкові депозити, пенсійні та соціальні рахунки, дебетові картки;

2) активні продукти, такі як кредитні картки, споживче та іпотечне кредитування;

3) продукти, що приносять комісійний та торговельний дохід, наприклад, платежі населення, перекази, операції з обміну валют;

4) додаткові сервіси, такі як система онлайн обслуговування «**** 24/7»;

5) система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів ММСБ CorpLight;

6) програма «Будуй своє», яка спрямована на підтримку розвитку малого підприємництва в Україні.

**** ******* надає різноманітні продукти та послуги для корпоративних клієнтів, серед яких основні включають:

– пасивні продукти, такі як строкові депозити та поточні рахунки;

– активні продукти, зокрема проєктне фінансування, кредити та овердрафти, фінансування розвитку муніципалітетів, інвестиційні проєкти, а також будівництво та рефінансування для енергогенеруючих компаній у сфері альтернативної енергетики;

– додаткові сервіси, які включають систему дистанційного обслуговування рахунків корпоративних клієнтів Corp2. Ця система надає зручні опції для управління рахунками в рамках груп компаній, включаючи можливість переглядати та підтверджувати операції по рахунках всіх компаній, що входять до групи [27].

Розглядаючи діяльність **** ******* за 2021-2023 рр., проаналізуємо основні техніко-економічні показники його діяльності.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ** ***** за 2020-2023 роки

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	6	7	8	9
Активи банку, тис. грн.	234907312	269274070	346535723	8090793	77261653	3,44	28,69
Зобов'язання банку, тис. грн.	213037422	247092539	317811215	6292579	70718676	2,95	28,62
Власний капітал банку, тис. грн.	21869890	22181531	28724508	311641	6542977	1,42	29,50
Сукупні доходи банку, тис. грн.	792075	612111	6734918	-179964	6122807	-22,72	1000,28
Прибуток банку, тис. грн.	1055378	638342	5976482	-417036	5338140	-39,52	836,25
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27744	24540	19341	-3204	-5199	-11,55	-21,19
Фонд оплати праці, тис. грн.	1076505	1058772	5221026	-17733	4162254	-1,65	393,12
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	16250	18540	22496	2290	3956	14,09	21,34
Величина доходу на одного працівника банку, тис. грн./особу	1167,53	1428,76	1585,8	261,23	157,04	22,37	10,99
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1167,53	1428,76	1732,88	261,23	304,12	22,37	21,29
Коефіцієнт оборотності активів банку	0,24	0,32	1,92	0,08	1,6	33,33	500,0
Рентабельність активів, %	1,44	1,65	1,57	0,21	-0,08	14,58	-4,85
Рентабельність власного капіталу, %	0,14	0,16	0,23	0,02	0,07	14,29	43,75
Загальний рівень рентабельності за доходом, %	2,37	6,03	7,02	3,66	0,99	154,43	16,42

Примітка. Побудовано автором на основі додатків.

За результатами проведеного аналізу можна побачити, що загальні активи банку у 2022 р. склали 269274070 тис. грн, що на 8090793 тис. грн, або на 3,44 % більше, ніж у 2021 р. У 2023 р. склали 346535723 тис. грн, що на 77261653 тис. грн, або на 28,69 % більше, ніж у 2022 р. В той же час власний капітал банку у 2022 р. становить 22181531 тис. грн, що є більшим ніж у 2021 р. на 311641 тис. грн, або на 1,4 %. А у 2023 р. 28724508 тис. грн, що є більшим ніж у 2022 р. на 6542977 тис. грн, або 29,5 %.

Також дивлячись на показники зобов'язань банку, можна стверджувати, що у 2022 р. вони склали 247092539 тис. грн, що є на 6292579 тис. грн, або на 2,95 % більшим ніж у 2021 році. У 2023 р. склали 317811215 тис. грн, що на 70718676 або 28,6 % більше, ніж у 2022 р.

Розглядаючи показники прибутковості, можна стверджувати, що у 2022 році прибуток становить 638342 тис. грн, що є на 417036 тис. грн, або на 39,52 % меншим ніж у 2021 році. А у 2023 році становить 5976482 тис. грн, що на 5338140 тис. грн, або 836,2 % більше, ніж у 2022 р.

Сукупні доходи 2022 р. становили 612111 тис. грн, що є меншим ніж попереднього року на 179964 тис. грн, або 22,7 %, а у 2023 р. становили 6734918 тис. грн, що є більшим ніж попереднього року на 6122807 тис. грн, або 1000,2 %.

Середньооблікова чисельність працівників банку знизилася за 2022 р. у зв'язку з повномасштабним вторгненням. Порівнюючи кількість робітників у 2021 та 2022 роки, то можна визначити, що чисельність працівників значно зменшилася, а саме на 3204 особи. У 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 5199 осіб.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2022 р. є середньою на рівні 18540 грн, а у 2023 р. – 22496 грн. Розмір доходу на одного працівника становив у 2022 р. 1428,76 тис. грн, а у 2023 р. – 73585,8, що є високим значень, яке є значно більшим ніж у конкурентів.

Отже за цим аналізом можна визначити, що діяльність ** ***** є ефективною, оскільки воно є рентабельним. У 2022 році рентабельність активів становила 1,65 %, та рентабельність власного капіталу становила 0,16%, а у

2023 р. – 1,57 % та 0,23 % відповідно. Загальний рівень рентабельності за доходом має позитивне значення у 2022 році на рівні 6,03%, це є значно більшим показником ніж у 2021 році. А у 2023 році на рівні 7,02 %.

Для здійснення аналізу фінансово-майнового стану ** ***** побудуємо таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану ** ***** за 2020-2023 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,103	1,108	1,130
1.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,089	0,108	0,042
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,093	0,097	0,115
2.2. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,13	0,145	0,115
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,003	0,009	0,049
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	0,11	0,33	1,69
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,035	0,089	0,485
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,33	0,87	0,89
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	3,51	8,94	9,21

Примітка. Розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

За результатами проведеного аналізу можна визначити, що за останні три роки коефіцієнт покриття є нормативним значенням для банку, адже воно має бути від 1-3, а у 2023 році цей показник становив 1,130. Це означає, що діяльність банку характеризується хорошим станом покриття активами поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2023 році становить 0,042, демонструє, яка частка поточних зобов'язань ** ***** може бути погашена негайно. Цей показник є у нормі у 2022 та 2023 роках, але у 2021 році він трішки нижче норми, адже він становить 0,089, а нормативним значенням є від 0,1 до 0,2.

Аналізуючи показники платоспроможності можна визначити забезпечення власними засобами є у нормі три останні роки, адже коефіцієнт більший за 0,1. Тим часом коефіцієнт платоспроможності є низьким, адже він має бути більшим ніж 0,5, але в період з 2020-2023 років він не перевищує поставленої норми, а саме у 2021 році – 0,093 та у 2022 році цей показник становить 0,097, у 2023 році – 0,115.

Аналіз ділової діяльності банку в період з 2021 по 2023 рр. показав позитивну динаміку показників оборотності активів, основних засобів та власного капіталу, що свідчить про збільшення прибутків. Рентабельність також демонструє схожу позитивну тенденцію, відповідно до показників ділової діяльності, що свідчить про активний розвиток та підвищення якості послуг у **
*****.

2.2. Аналіз складових оцінювання персоналу

Аналіз складових оцінювання персоналу є невід'ємною частиною управління ресурсами організації. Цей складний процес включає в себе вивчення даних, отриманих в ході оцінки працівників, з метою виявлення важливих аспектів їхнього внеску у її діяльність. З огляду на різноманітні фактори, такі як навички, компетентність та результативність, аналіз спрямований на визначення не лише досягнень, але й можливостей для подальшого удосконалення. Цей важливий інструмент допомагає визначити стратегії розвитку персоналу, стимулює кар'єрний ріст та формує індивідуальні плани навчання. Аналізуючи компоненти оцінки персоналу, організація отримує повну картину професійних якостей свого колективу, що є важливим для прийняття об'єктивних управлінських рішень у напрямку досягнення стратегічних цілей.

Люди є невід'ємною частиною соціально-економічної системи. Найм, навчання та оцінка працівників становлять значну частину інвестицій організації, а збереження кадрів також потребує витрат. У той же час,

ефективність праці сильно залежить від робочої сили. Різноманітні дослідження в японських компаніях та за кордоном підкреслюють «підвищення продуктивності через цінність людей» як ключовий фактор конкурентоспроможності.

Ми використали метод опитувальних листів для проведення оцінки працівників ** *****», що дозволяє врахувати різні аспекти їхньої діяльності. Нижче наведено зразок опитувального листа для оцінки працівників банку. Він включає 8 основних напрямків оцінки, за кожним з яких пропонується бальна шкала оцінки від 1 до 5, де 1 – незадовільно, 5 – відмінно.

Представимо графічно результати проведеного опитування.

Оцінювання працівників відбувалося трьома експертами. Так, Працівник 1 отримав у сумі 83, 95 та 83 бали Експертом 1, Експертом 2 та Експертом 3 відповідно. Середня сума балів склала 3,63.

Працівник 2 отримав у сумі 86, 96 та 93 бали Експертом 1, Експертом 2 та Експертом 3 відповідно. Середня сума балів склала 3,82.

Працівник 3 отримав у сумі 96, 98 та 94 бали Експертом 1, Експертом 2 та Експертом 3 відповідно. Середня сума балів склала 4,00.

Таблиця 2.3

Результати оцінки працівників

Напрямок оцінки	Працівник 1 Експерт 1	Працівник 1 Експерт 2	Працівник 1 Експерт 3	Працівник 2 Експерт 1	Працівник 2 Експерт 2	Працівник 2 Експерт 3	Працівник 3 Експерт 1	Працівник 3 Експерт 2	Працівник 3 Експерт 3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1	4	5	4	5	4	5	4	4	4
1.2	5	4	4	5	4	4	5	5	5
1.3	4	4	3	3	3	5	3	4	4
2.1	4	5	3	3	5	3	2	3	5
2.2	3	3	3	2	4	4	4	5	4
2.3	3	4	4	5	5	5	4	3	3
3.1	4	4	3	4	3	4	5	4	4
3.2	3	4	3	3	4	5	3	5	3
3.3	3	4	3	3	3	4	4	4	4
4.1	3	5	2	2	3	3	4	4	3
4.2	4	3	4	5	5	4	5	3	3

Продовження таблиця 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3	4	3	4	4	4	4	3	3	4
5.1	5	4	4	4	5	2	4	4	2
5.2	2	3	3	3	3	4	4	5	4
5.3	5	5	4	4	5	4	5	4	5
6.1	3	4	4	3	4	5	4	5	4
6.2	3	4	3	5	4	4	5	4	5
6.3	5	5	5	4	5	5	5	5	5
7.1	3	3	3	3	5	3	5	4	4
7.2	4	4	4	4	3	4	3	5	3
7.3	2	3	3	3	4	3	4	4	3
8.1	2	4	4	2	3	3	4	3	5
8.2	3	5	4	3	4	3	3	4	3
8.3	2	3	2	4	4	3	4	4	5
Сума балів	83	95	83	86	96	93	96	98	94

Примітка. Побудовано автором.

За результатами нашого аналізу виявлено, що працівники ** ***** найкраще впоралися з такими завданнями, як: розуміння банківської сфери, ефективне виконання професійних обов'язків, вміння проводити презентації, сприяння досягненню командних цілей, пропозиції з удосконалення робочих процесів, дотримання етичних стандартів та внутрішніх правил банку, об'єктивне та справедливе ставлення до всіх колег без упереджень, а також якість виконаної роботи.

Найнижчі оцінки отримали працівники за такими показниками: готовність до надання допомоги та підтримки в складних ситуаціях, схильність до самостійної роботи та взяття на себе відповідальності, здатність до адаптації до змін у робочому оточенні, вміння використовувати нові знання для покращення роботи, самостійне засвоєння нових тем, а також здатність самокритично оцінювати свою роботу, виявляти сильні та слабкі сторони і шукати шляхи для покращення ефективності та продуктивності.

Оцінювання особистих якостей працівників у ** ***** є важливим і систематичним процесом, спрямованим на визначення ключових аспектів їхнього внеску та вирішення різноманітних кадрових питань. Цей процес

охоплює ретельний аналіз таких параметрів, як професійні навички, ефективність у виконанні обов'язків, комунікативні здібності та взаємодія в колективі. Крім того, оцінюється ступінь відповідності працівника банківським цінностям та корпоративній культурі. ** ***** робить акцент на об'єктивності та розглядає індивідуальні досягнення, сприяючи таким чином розвитку кар'єрних планів та ініціатив працівників. Процес оцінювання особистих якостей стає основою для прийняття рішень з управління персоналом та підтримує стратегічні напрямки банку в реалізації її місії та цілей.

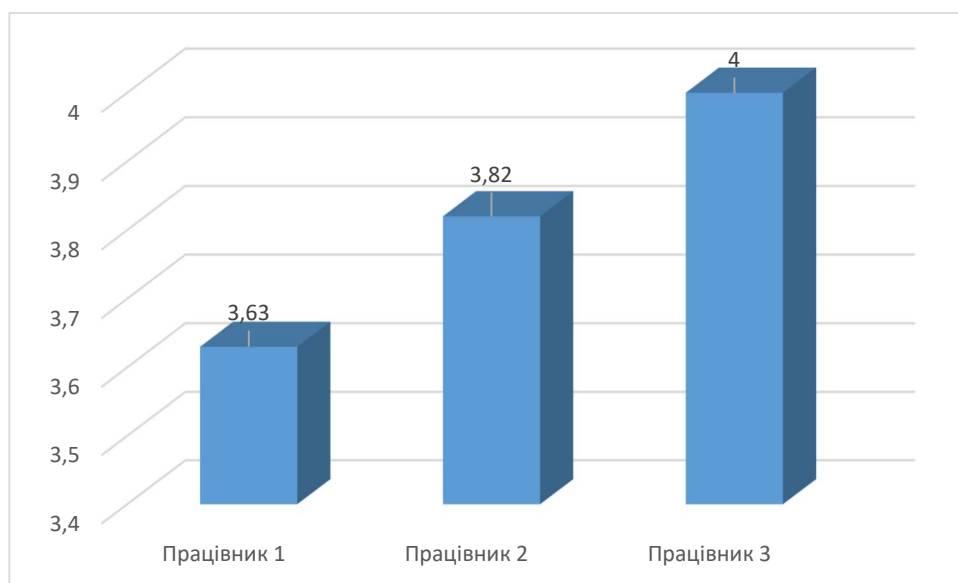


Рис. 2.1. Рейтинг працівників ** *****

Примітка. Побудовано автором.

** ***** активно працює над залученням та утриманням висококваліфікованого персоналу. Наш процес відбору включає кілька етапів, таких як оголошення про роботу, аналіз резюме, співбесіди та оцінку кандидатів. Ми також дотримуємось принципів чесності, прозорості та рівного доступу до можливостей для всіх кандидатів. За даними на 2023 рік, в ** ***** працює 19 341 особа різних вікових категорій, що ілюструється на наведеній нижче діаграмі (рис. 2.2).

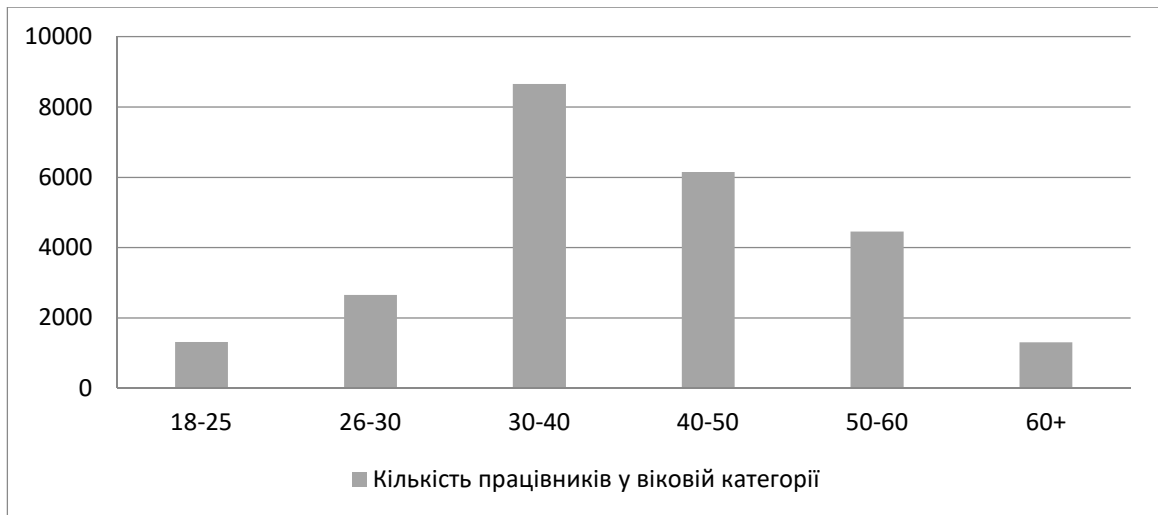


Рис. 2.2. Розподіл працівників ** ***** за віком

Примітка. Побудовано автором на основі даних банку.

За наведеними вище результатами можна зробити висновок, що ** ***** є надійним роботодавцем для всіх вікових категорій.

Загальна чисельність персоналу, станом на 1 січня 2023 року, складає 19 341 особу, із яких 46,8% працівників працюють в апараті управління (керівники, спеціалісти, молодші спеціалісти), а допоміжний персонал становить 14,3% (рис. 2.3).

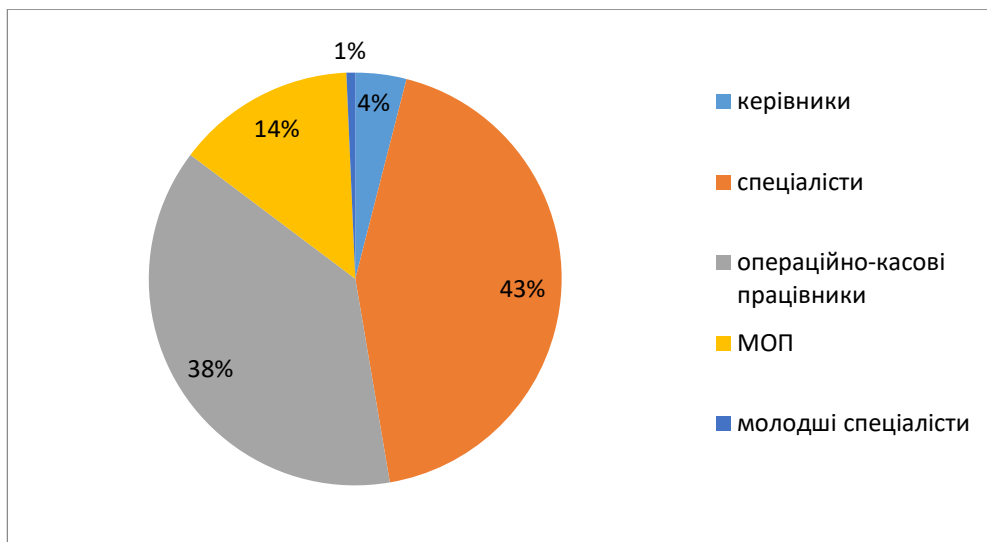


Рис. 2.3. Кваліфікаційна структура персоналу у Волинському регіональному філіалі ** ***** станом на 01.01.2023 року, осіб

Примітка. Побудовано на основі даних банку.

У Волинській обласній філії ** ***** однією з найбільших груп працівників є касири (202 особи), що становить 36,1% від загальної кількості штату. Касири є важливим елементом банку, оскільки вони виконують основну роботу з обслуговування клієнтів.

Провідні спеціалісти становлять 42,2% штату банку (232 особи). У цю групу входять працівники бухгалтерського обліку (57 осіб), відділів розвитку банківського бізнесу (35 осіб), інформатики та автоматизації (24 особи), спеціалісти з кредитної служби (11 осіб), інкасо та банківської безпеки (15 осіб).

У **** *****, що є філією - ***** *****, оцінка персоналу здійснюється через застосування ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators), які вказують на ступінь досягнення поставлених цілей. Використання методу KPI дозволяє банкам контролювати бізнес-процеси, визначати ресурси, необхідні для виконання завдань, оцінювати результативність кожного працівника та його внесок у досягнення спільної мети. Крім того, цей метод допомагає створити ефективну систему мотивації і стимулювання для управлінського персоналу [28].

1) починається оцінювання управлінського персоналу Волинської філії ** ***** з встановлення мети та формулювання цілей. Планується процес, включаючи напрями, методи, критерії та підготовку документації, такої як оцінні листи та тести. Також формується експертна комісія та встановлюється дата проведення;

2) оцінка персоналу здійснюється за обраними напрямками, методами та критеріями, використовуючи різні форми, такі як командні завдання, тести та інтерв'ю;

3) отримані результати обробляються, узагальнюються та подаються у вигляді звітів. Формуються рекомендації та обговорюються з працівниками для подальшого прийняття управлінських рішень щодо мотивації, розвитку та оптимізації персоналу [29].

Для аналізу фінансових показників менеджменту персоналу ** ***** було побудовано таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники менеджменту персоналу

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022- 2021	2023- 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27744	24540	19341	-3204	-5199	-11,55	-21,19
Фонд оплати праці, тис. грн.	1076505	1058772	5221026	-17733	4162254	-1,65	393,12
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	16250	18540	22496	2290	3956	14,09	21,34
Величина доходу на одного працівника банку, тис. грн./особу	1167,53	1428,76	1585,8	261,23	157,04	22,37	10,99

Примітка. Побудовано автором на основі даних банку.

Аналізуючи результати проведеного дослідження можна стверджувати, що фонд оплати праці у 2022 році зменшився на 17733 тис. грн, або на 1,67%. А у 2023 році зріс на 4162254 тис. грн, або 393,12 %. Але при цьому середня заробітна плата у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 2290 грн, або на 12,35%, у зв'язку з зменшенням чисельності працівників. А у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 3956 тис. грн, або 21,34 %.

Також ваговим фактором є збільшення величини доходу на одного працівника. Дохід на одного працівника у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 261,23 тис. грн, або на 22,37 %. А у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 157,04 або 10,99 %.

В ** ***** процес оцінки працівників проводиться відповідно до чітко визначеного порядку та регулярної періодичності, що визначається внутрішніми стандартами та кадровою політикою банку. Періодичність оцінювання зазвичай визначається річним циклом, проте в окремих випадках може бути адаптована з урахуванням конкретних потреб департаментів чи інших структурних підрозділів.

Оцінка включає в себе об'єктивну оцінку професійних навичок, досягнень та виконання завдань, а також аналіз особистих якостей, таких як комунікабельність та ефективність у співпраці в команді. Важливим елементом є залучення співробітників до самооцінки та узгодження з керівництвом стандартів оцінювання. Цей процес сприяє уникненню суб'єктивності в оцінці працівників та формуванню індивідуальних планів розвитку, спрямованих на досягнення стратегічних цілей банку.

При створенні системи оцінювання персоналу у банку важливо ретельно обґрунтувати значення, сутність та особливості цього процесу з урахуванням різноманітних чинників:

1) характеристика статевого та вікового складу персоналу для забезпечення рівності;

2) урахування отриманих знань, вмінь та навичок персоналу у сфері професійної діяльності, особливо при обслуговуванні фізичних і юридичних осіб;

3) аналіз соціально-психологічних особливостей персоналу для врахування їхнього впливу на ефективність роботи та співпрацю;

4) вивчення мотиваційної спрямованості працівників та узгодження їхніх мотиваційних дій з цілями та завданнями банку для підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей [30].

Оцінка персоналу ** ***** підтверджує відповідність його діяльності стратегічним цілям і стандартам банку. Високі показники ефективності колективу свідчать про успішне виконання завдань, що відображає вищий рівень професіоналізму та відданості працівників. Результати оцінки переконливо демонструють високий рівень міжособистісної комунікації, співпраці та лідерських якостей у колективі, що допомагає досягати стратегічних цілей банку і зберігати його конкурентоспроможність у фінансовому секторі.

2.3. Визначення дієвості оцінювання персоналу як складової системи мотивації персоналу організації

Визначення дієвості оцінювання персоналу в ** ***** є не лише процесом оцінювання результативності працівників, але й важливою складовою системи мотивації персоналу. Крім того, оцінка виступає джерелом стимулу для подальшого розвитку та підвищення професійної компетентності.

За допомогою чітких критеріїв оцінювання співробітники отримують можливість чітко розуміти очікування та цілі, що впливає на їхню самомотивацію та активну участь у досягненні стратегічних завдань банку. При впровадженні об'єктивного процесу оцінки, працівники переконуються у справедливості та прозорості системи винагородження та можливостей кар'єрного зростання, що, в свою чергу, підвищує їхню мотивацію та залученість до досягнення високих результатів.

Таким чином, оцінка персоналу у ** ***** виступає ключовим інструментом, який впливає на формування позитивного робочого середовища та досягнення стратегічних цілей організації.

Впровадження мотивуючої оцінки співробітників може розпочатися з аналізу функцій керівника підрозділу та його команди спільно з участю працівників. Це допомагає уточнити вимоги до співробітників та визначити ключові показники успішності роботи. Регулярне проведення такої оцінки та публічне вивішування результатів сприяють підвищенню мотивації та зменшенню впливу негативних чинників зовнішнього середовища на результати роботи [30].

Розглянемо ключові показники, які вказують на те, як оцінювання впливає на мотивацію працівників:

1. Так, ефективна система оцінювання може стимулювати працівників до покращення їхньої продуктивності. Високі оцінки можуть допомогти зміцнити мотивацію та надихнути співробітників на досягнення кращих результатів у своїй роботі.

З табл. 2.1 бачимо, що у 2022 р. порівняно з 2021 р. продуктивність праці зросла на 18,28 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 21,29 %. Оцінювання персоналу відіграє важливу роль у стимулюванні працівників до підвищення продуктивності, оскільки вони мають мотивацію задовольняти як свої матеріальні, так і нематеріальні потреби.

2. Оцінювання, яке виявляє сильні та слабкі сторони працівників, може сприяти їх залученню до професійного розвитку. Цей процес може надихати на самовдосконалення та отримання нових навичок.

3. Якщо працівник відчуває, що його внесок оцінюється і визнається, це може призвести до високого рівня задоволення від роботи та збереження його на робочому місці.

Звіт про оцінку задоволеності роботою працівників ** ***** містить наступні запитання:

1. Яка загальна оцінка вашого задоволення роботою в банку?
2. Чи вважаєте ви, що ваші професійні навички та знання відповідають вимогам посади?
3. Як ви оцінюєте комунікацію в колективі та з керівництвом?
4. Чи вважаєте ви, що у вас є можливість професійного зростання та розвитку в банку?
5. Як ви оцінюєте систему мотивації та винагороди в банку?
6. Чи вважаєте ви, що ваш внесок у роботу та досягнення цілей банку визнаються?
7. Як ви оцінюєте робочий баланс та можливість відпочинку?
8. Які аспекти вашої роботи вам найбільше подобаються?
9. Які аспекти вашої роботи ви бажали б змінити або покращити?

Нами було опитано 20 працівників відділення ** *****.

Результати опитування відображають значну задоволеність роботою серед працівників банку. Більшість учасників оцінили загальний рівень задоволеності роботою як «задоволений» чи «дуже задоволений», що свідчить про позитивне ставлення до своєї трудової діяльності та робочого оточення.

Професійні навички і знання працівників визнаються як високо відповідні вимогам їхніх посад, що свідчить про високий ступінь компетентності в колективі. Комунікація в колективі та з керівництвом також отримала позитивні оцінки, що свідчить про добре налагоджені міжособистісні відносини.

Більшість працівників вбачають можливості для професійного зростання та розвитку у банку, що є позитивним сигналом для кадрової стратегії. Система мотивації та винагороди отримала переважно позитивні відгуки, але деякі працівники висловили певні побажання щодо її покращення.

Висока оцінка внеску працівників у досягнення цілей банку свідчить про успішну систему оцінки та взаєморозуміння між ними та керівництвом. Більшість співробітників також задоволені робочим балансом та можливостями відпочинку, що позитивно впливає на загальний образ робочого середовища та ефективність організації.

4. Створення чіткого зв'язку з цілями означає, що оцінка праці пов'язана як з цілями банку, так і з особистими цілями працівників. Це допомагає розуміти, як досягнення поставлених цілей впливає на оцінки та мотивацію працівників.

У ** ***** розроблена система оцінювання, яка ґрунтується на об'єктивності, прозорості та співпраці між керівництвом та працівниками з метою позитивного впливу на мотивацію та продуктивність персоналу.

У табл. 2.5 відображено роль оцінювання в системі мотивації персоналу ** *****

Таблиця 2.5

Роль оцінювання в системі мотивації персоналу ** *****

Аспект оцінювання	Опис ролі
1	2
Оцінка результативності	Визначення, наскільки працівники досягли своїх цілей та виконали обов'язки, є основою для надання винагороди та премій за успіхи.
Визначення потенціалу	Оцінка потенціалу працівників у розвитку та кар'єрному зростанні сприяє виявленню талановитих кадрів і розробці персоналізованих планів розвитку.
Задоволеність працівників	Дослідження рівня задоволеності працівників їхньою роботою та умовами праці допомагає виявити проблеми та покращити робоче середовище з метою збереження та мотивації персоналу.

Продовження таблиці 2.5

1	2
Залучення працівників	Аналіз того, наскільки працівники відчують залученість до місії та цілей компанії, дозволяє виявити проблеми з їх мотивацією та прийняти необхідні заходи для вирішення цих питань.
Розвиток талантів	Виявлення та розвиток талантів серед працівників для підтримки стратегічних цілей банку, що сприяє формуванню ефективної робочої сили та забезпеченню їх конкурентоспроможності.
Культура відкритого спілкування	Розбудова атмосфери відкритості та довіри сприяє ефективному обміну зворотним зв'язком між керівництвом та персоналом, що створює можливість вирішення проблем та поліпшення комунікації в банку.

Примітка. Побудовано автором.

Отже, з проведеного аналізу можна визначити, що система оцінювання персоналу в ** ***** є важливою частиною мотиваційного механізму, оскільки вона не тільки відзначається об'єктивністю та конструктивністю, але й спрямована на стимулювання професійного та особистісного зростання співробітників.

Загалом, оцінка персоналу має великий вплив на мотивацію, що спонукає до розвитку та досягнення високих стандартів. Це, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей банку.

Керівництво банків може допускати помилки у організації та проведенні оцінки персоналу, зокрема: оцінювання проводиться без чіткого розуміння його мети і завдань. Це може призвести до розробки програм, які виявляються неефективними. Саме тому важливо врахувати це при побудові системи оцінювання працівників ** ***** (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Помилки при проведенні оцінки персоналу

Помилка	Наслідок
1	2
1. Недостатня мотивація учасників перед початком оцінки	Негативне сприйняття всього заходу, неадекватна поведінка
2. Ігнорування статусу учасників	Висока ймовірність виникнення конфлікту між учасниками і спостерігачами
3. Спостереження одним і тим же консультантом за один і тим же учасником	Різке зниження об'єктивності оцінки

Продовження таблиці 2.6

1	2
4. Розповсюдження висновків про учасників в ході оцінки, порівняння учасників між собою	Будь-які висновки щодо рівня володіння конкретними навичками повинні бути зроблені під час колективного обговорення результатів. В іншому випадку висновок може стати необ'єктивним і викликати негативну реакцію у учасника

Примітка. Побудовано автором.

Результати оцінювання надають працівникам чітке уявлення про їхні досягнення та можливості для вдосконалення, що відкриває шлях до самомотивації та досягнення високих робочих стандартів. Безпосередній зв'язок системи винагород та визнання з процесом оцінки сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі та підтримує ентузіазм працівників на високому рівні. Це сприяє ефективності робочих процесів та досягненню стратегічних цілей ** *****.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження вивчено теоретико-методичні та прикладні аспекти оцінювання персоналу як складової системи мотивації персоналу організації. Досягнення мети дослідження дозволило зробити такі висновки.

1. Ефективна система мотивації спонукає працівників до досягнення високих результатів, підвищує їхню продуктивність та сприяє позитивному внеску в командний дух. Шляхом задоволення основних потреб працівників та забезпечення справедливого визнання та розвитку кар'єрних перспектив система мотивації допомагає утримати талановитих кадрів і зменшити їх плинність.

Оцінка персоналу відіграє важливу роль у процесі мотивації, сприяючи об'єктивності, визначенню індивідуальних потреб та можливостей кожного співробітника. Вона дозволяє підтримувати високий рівень стимулювання та відповідальності, забезпечуючи ефективне та мотиваційне робоче середовище. Оцінка персоналу є важливим інструментом управління, який сприяє забезпеченню ефективності та досягненню стратегічних цілей банку.

2. Процес оцінювання персоналу дозволяє точно визначити ефективність працівників, їхній потенціал для розвитку та внесок у загальний успіх організації. Чіткі та об'єктивні критерії оцінки сприяють індивідуалізації підходів до розвитку співробітників та підвищенню мотивації, що сприяє створенню продуктивного та мотиваційного робочого середовища. Такий підхід є важливим для досягнення стратегічних цілей організації та формування корпоративної культури.

3. Методичні підходи до оцінювання персоналу створюють основу для систематичної та об'єктивної оцінки компетентностей та внеску працівників. Важливим у цьому є відповідність цих методів стратегії та цілям організації, що дозволяє не лише забезпечити об'єктивну оцінку, а й створити основу для подальшого розвитку. Індивідуальний підхід до працівників через використання методів оцінювання може позитивно впливати на мотивацію та ефективність колективу, сприяючи досягненню стратегічних цілей. Комбінація різних методів

надає збалансовану інформацію, допомагаючи виявити як сильні, так і слабкі сторони працівників і надаючи керівництву об'єктивну базу для ухвалення управлінських рішень.

4. ** ***** є одним з найбільших та найстаріших банків України, з певними унікальними особливостями. Він займає друге місце за розмірами активів на території України та є ключовим учасником у реалізації державних програм, таких як виплата пенсій та інших соціальних виплат. Зазначено, що банк має значну робочу мережу та об'єм діяльності, що включає широкий спектр банківських продуктів та послуг.

Аналіз фінансових показників, зокрема загальних активів, власного капіталу, обов'язків та прибутковості, свідчить про стабільний розвиток банку. За 2020–2023 рр. аналізу відзначається позитивна динаміка у збільшенні активів, власного капіталу та прибутковості.

Банк активно розвивається, пропонуючи різноманітні банківські продукти та послуги, та має суттєвий вплив на фінансовий сектор України. Загалом, ** ***** виконує важливу соціальну та економічну роль, сприяючи забезпеченню надійності та стабільності фінансової системи країни.

5. Оцінка персоналу в ** ***** виявляється не лише засобом визначення результативності працівників, але й важливою частиною системи мотивації. Цей процес стимулює подальший розвиток та підвищення професійної компетентності персоналу, сприяючи формуванню позитивного робочого середовища та досягненню стратегічних цілей організації. Результати опитування свідчать про значну задоволеність роботою серед працівників банку, що сприяє не лише їхньому задоволенню, але і покращує ефективність та успішність організації. Важливою є об'єктивність та конструктивність системи оцінювання, орієнтованої на стимулювання професійного та особистісного зростання співробітників.

6. Проведений нами аналіз ефективності оцінювання персоналу як складової системи мотивації персоналу в ** ***** відобразив, що цей процес відіграє вирішальну роль у стимулюванні працівників та досягненні

цілей. Застосування різних методів до оцінювання дозволяють зробити його більш об'єктивним та систематичним, а його результати надають керівництву необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень. Зокрема, вони дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівників, спрямовуючи їх на подальший професійний розвиток. Крім того, оцінка персоналу є важливим інструментом у формуванні мотивації працівників, оскільки вона надає їм відчуття визнання та можливості для росту, що позитивно впливає на їхню продуктивність та залученість до роботи. Урахування результатів оцінки в системі мотивації персоналу сприяє підвищенню ефективності банку та забезпечує збалансованість у розвитку кадрового потенціалу.

Удосконалення системи оцінювання персоналу в ** ***** може стикатися із рядом конкретних проблем, які варто врахувати при розгляді цього процесу. Перш за все, однією з потенційних проблем є відсутність чітких та стандартизованих критеріїв оцінки, що може призвести до суб'єктивності та несправедливості в оцінках працівників.

Додатковою трудностю може бути недостатня участь працівників у процесі оцінювання, що може впливати на об'єктивність та прийняття результатів. Якщо співробітники відчують відсутність можливості висловити свою думку або не розуміють критеріїв, це може призвести до незадоволення та низької ефективності системи оцінювання.

Ще однією проблемою може бути несумісність між різними методами оцінювання та характером діяльності різних підрозділів банку. Нестача узгодженості може ускладнити порівняння результатів.

З урахуванням цих конкретних труднощів важливо працювати над створенням прозорої, справедливої та сучасної системи оцінювання, що враховує особливості роботи банку та вподобання його персоналу.

Важливо також враховувати можливість виникнення конфліктів та непорозумінь між керівництвом та працівниками через оцінку, особливо якщо вона є критичною або несправедливою. Недоліки у взаєморозумінні можуть

негативно позначитися на корпоративній культурі та загальній ефективності колективу.

Урахування цих можливих проблем та їхнє вирішення є важливим етапом удосконалення системи оцінювання персоналу для досягнення кращих результатів та підтримки мотивації співробітників.

Система оцінки діяльності ** ***** повинна бути повністю вбудована в систему управління персоналом. Головним аспектом використання результатів оцінки є побудова системи мотивації працівників, спрямованої на виявлення та розвиток потенціалу кожного співробітника.

Ми пропонуємо ** ***** застосування методу оцінювання «Performance Review» або «Огляд продуктивності». Нами було розроблено систему оцінки за основними критеріями.

Цей метод передбачає оцінку працівника за конкретний період часу, визначаючи його сильні та слабкі сторони. В процесі співбесіди, яка може проводитися у формі тет-а-тет розмови між працівником і менеджером, використовуються методи «оцінки 180°» або «методу 360°». Ці методи включають самооцінку працівника, оцінку лінійним менеджером та колегами. Результатом процесу є надання зворотного зв'язку від керівництва та колег, а також пропозиції щодо постановки цілей для подальшого професійного розвитку працівника. Такий підхід надає працівнику найбільш об'єктивну картину його професійних навичок та потенціалу в межах поточних можливостей.

Ми пропонуємо реалізувати такий підхід до оцінювання у ** ***** , для чого необхідно здійснити такі заходи:

- розробити модель компетенцій для визначення ключових характеристик працівника;
- визначити ключові результати роботи (KPI) для конкретної посади та зібрати дані про їхні кількісні параметри, що виникають під час оцінювання;
- сформулювати об'єктивні ключові результати (OKR) як вузькоспеціалізовані маркери виконаної роботи, враховуючи її вплив на стратегічні цілі банку;

- аналізувати звіти щодо виконаної роботи кожного працівника;
- після проведення розмови або інтерв'ю необхідно зафіксувати узгоджені домовленості, для спільного розуміння ситуації як у банку в цілому, так і у працівника;
- визначити спільні цілі та призначити наступну зустріч.

Нами було розроблено систему оцінки за основними критеріями.

1. Визначення ключових компетенцій кожного з працівників на основі експертних оцінок та методу 360° (додаток М).

Пропонуємо проводити оцінювання за такою шкалою: «низький рівень» – 1 бал, «задовільний» – 2 бали, «добрий» – 3 бали, «високий» – 4 бали, «відмінний» – 5 балів.

2. Для оцінювання управлінців ** *****, ми пропонуємо розробити систему Key Performance Indicators (KPI), яка буде враховувати їхню роль у фінансовій установі та важливість досягнення стратегічних цілей. Так, пропонована нами система KPI включає:

- зростання обсягу кредитів по сумі і за кількістю укладених угод;
- кількість проблемних кредитів;
- динаміка залучених депозитів за рахунок нових та існуючих клієнтів;
- метрики обслуговування відділень: час очікування, кількість обслугованих клієнтів тощо;
- відгуки клієнтів щодо якості обслуговування;
- покращення рентабельності активів та власного капіталу;
- доходність інвестицій в продукти та послуги;
- відсоток успішно проведених тренінгів та розвитку для підвищення навичок персоналу;
- ступінь задоволеності та залученості команди;
- частка ринку серед конкурентів в розділі корпоративних послуг;
- збільшення обсягу електронних та мобільних транзакцій;
- успішність впровадження та використання цифрових ініціатив.

Ці КРІ дозволяють менеджерам ** ***** моніторити та оцінювати їхній внесок у фінансовий успіх банку, якість обслуговування клієнтів та виконання стратегічних завдань. Організація може регулярно переглядати та адаптувати ці КРІ відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

3. Проведення співбесіди з працівником після аналізу результатів, де обговорюються отримані відгуки. Важливо відзначити позитивні аспекти та обговорити можливі шляхи покращення.

На основі отриманих відгуків розробляється план розвитку працівника. Цей план може включати навчання, тренінги, підтримку в розвитку конкретних компетенцій. Працівник та його керівництво спільно розробляють та впроваджують заходи для покращення роботи та розвитку працівника відповідно до виявлених потреб.

Цей процес сприяє покращенню якості обговорення результатів, їх об'єктивності та відкритості, забезпечуючи повну картину професійних навичок та здібностей працівника.

При цьому, необхідно забезпечити регулярність перегляду та обговорення, для встановлення рівня продуктивності, визначення проблемних питань та розробки планів покращення. Ці перегляди можуть відбуватися кожні півроку або щокварталу.

Надання конструктивного зворотного зв'язку щодо результатів оцінювання та розробка планів розвитку для подальшого вдосконалення також відіграє значну роль у системі оцінювання. Під час цього етапу важливо надати працівникам докладний та об'єктивний зворотний зв'язок щодо їхніх результатів оцінювання, позитивно відзначити їх досягнення та внесок, визначити сильні та слабкі сторони, розробити спільні цілі розвитку та забезпечити необхідні ресурси та підтримку для їх досягнення.

При оцінюванні персоналу в ** ***** важливо брати до уваги специфічні вимоги та стратегічні завдання, що стоять перед банком. Зважаючи на широкий спектр послуг, які надає банк, включаючи різноманітні фінансові та кредитні послуги для різних клієнтів, кадрова політика повинна бути

налаштована на забезпечення якісного обслуговування та високого рівня довіри. Ключовими критеріями оцінювання персоналу можуть бути компетентність у фінансовій сфері, навички роботи з клієнтами, вміння працювати в команді та здатність ефективно вирішувати проблеми.

Крім того, з урахуванням стратегічних завдань банку, які можуть включати розширення ринків, впровадження інноваційних технологій та підвищення фінансової стійкості, оцінка персоналу також повинна відображати здатність співробітників адаптуватися до змін та відгукуватися на виклики, що стоять перед банком у сучасному фінансовому середовищі.

Створення чітких та прозорих правил оцінювання, які будуть відомі всьому персоналу, є також значно важливим аспектом для підтримання довіри між працівниками та управлінням. Якщо кожен працівник чітко розуміє, за якими критеріями його роботу буде оцінено, це сприяє більшому розумінню його ролі в організації і розвитку особистого та професійного зростання. Правила оцінювання також допомагають запобігти виникненню непорозумінь і конфліктів, оскільки вони роблять процес оцінки більш прозорим і справедливим для всіх. Крім того, такий підхід дозволяє підтримувати стабільну організаційну культуру, базовану на довірі та взаєморозумінні між усіма сторонами.

Впровадження системи Performance Review в ** ***** є стратегічно важливим кроком, спрямованим на оптимізацію управління персоналом та підвищення ефективності банківської діяльності. Чіткі та об'єктивні правила оцінювання будуть стимулювати працівників до досягнення високих результатів, підтримуючи їх розвиток та підвищення кваліфікації. Система сприяє адаптації до змін у фінансовому середовищі, забезпечуючи стабільність та прогнозованість в управлінні персоналом. Це також позитивно впливає на мотивацію та задоволеність працівників, що в сукупності сприяє досягненню стратегічних цілей банку та зміцненню його позицій на фінансовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рульєв В. А. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2012. 310 с.
2. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С.78-83.
3. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2019. Вип. 1. С. 116–125.
4. Проданова Л. В., Котляревський О. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаси: Видавець Пономаренко Р. В., 2019. 240 с.
5. Чевганова В.Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. Вип. 4. С. 76–81.
6. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1. С. 59–64.
7. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
8. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
9. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
10. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
11. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
12. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2010. Вип. 7. С. 42–50.
13. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 484–489.

14. Сиволап Л.А., Галіцина А.О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 11. С. 83–92.

15. Базалійська Н.П., Бойко Д.І. Концептуальні основи оцінювання персоналу промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 296–300.

16. Корецький А.В., Черчик Л.М. Теоретико-методичні засади формування напрямів удосконалення оцінювання персоналу як складової системи мотивації персоналу організації. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* 15 листопада 2023 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 48–51.

17. Доценко Є.А. Поняття і сутність оцінки персоналу. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2018. Вип. 20. С. 55–59.

18. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2010. Вип. 1. С. 29–35.

19. Лебедєва І.Ю., Томашевська О.В. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології її розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 12. С. 75–81.

20. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.

21. Бондаревська К.В., Сорокотяга Т.Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. Вип. 2. С. 28-32.

22. Шалімова Н.С., Левченко О.М., Давидов Г.М. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. Вип. 25. Кіровоград: КНТУ, 2014. 472 с.

23. Соколавська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. Вип. 20. С. 93–98.

24. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. *Економічні науки*. 2017. Вип. 3. С. 76–81.

25. Климчук, А. О. Аналіз методик оцінки персоналу підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 2016. Вип. 17 (2). С. 80-82.
26. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 7. С. 67–73.
27. Офіційний сайт ** *****. URL: https://www.*****.ua/ (дата звернення 17.04.2024).
28. Герасименко О. О. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 25. С. 180-187.
29. Савлук А. Г. Роль процесу мотивації персоналу в ефективній фінансово-економічній діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 8. С. 98–101.
30. Лаврук Н. Оцінка мотивації персоналу банку. *Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія: зб. тез міжнар. наук.-практ. конф., (Кам'янець Подільський, 12-13 жовтня 2017 року)*. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2017. 384 с.
31. Савлук А.Г. Роль процесу мотивації персоналу в ефективній фінансово-економічній діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. Вип. 8. С. 98–101.
32. Корецький А. В., Черчик Л. М. Оцінювання в системі мотивації персоналу. *Теорія та практика менеджменту: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (Луцьк, 23 травня 2024 р.)*. Луцьк, 2024. С. 89–92.

ДОДАТКИ
Додаток А
Опитувальник

Параметр	Складові
фаховість	1.1 знання та розуміння банківської сфери;
	1.2 ефективність у виконанні професійних обов'язків;
	1.3 використання сучасних технологій та інструментів у роботі.
комунікативні навички	2.1 здатність ефективно спілкуватися з клієнтами та колегами;
	2.2 навички написання звітів та кореспонденції;
	2.3 презентаційні навички;
командний дух	3.1 здатність працювати у команді та співпрацювати з іншими відділами;
	3.2 внесок у досягнення командних цілей;
	3.3 готовність допомагати іншим у складних ситуаціях, надавати підтримку;
ініціатива	4.1 схильність до самостійної роботи та прийняття відповідальності;
	4.2 пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів;
	4.3 здатність брати на себе роль лідера у вирішенні проблем та координації дій інших працівників;
етика	5.1 дотримання етичних норм та внутрішніх правил банку;
	5.2 здатність вирішувати етичні конфлікти;
	5.3 здатність до об'єктивного та справедливого ставлення до всіх співробітників без упереджень;
результативність	6.1 досягнення поставлених цілей та показників продуктивності;
	6.2 управління часом та завданнями;
	6.3 якість виконаної роботи;
адаптивність	7.1 здатність адаптуватися до змін у робочому середовищі;
	7.2 реагування на виклики та стресові ситуації;
	7.3 вміння використовувати нові знання для покращення роботи;
саморозвиток	8.1 участь у професійних навчаннях та підвищення кваліфікації;
	8.2 спроможність самостійно вивчати нові теми;
	8.3 здатність працівника критично оцінювати свою роботу, виявляти сильні та слабкі сторони, а також шукати способи для поліпшення своєї ефективності та продуктивності.

Додаток М

Каталог ключових компетенцій для оцінювання працівників **

Критерій	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3
Розуміння фінансових продуктів та послуг			
Навички роботи з банківськими системами та програмами			
Знання законодавства та регулювань банківської галузі			
Ефективне вирішення проблем клієнтів			
Здатність вести переговори та встановлювати довгострокові відносини			
Здатність до прийняття інновацій та впровадження нових технологій			
Гнучкість та адаптабельність до змін в банківському середовищі			
Ефективне використання ресурсів та оптимізація бізнес-процесів			
Здатність чітко та ефективно спілкуватися з колегами, клієнтами та керівництвом			
Вміння вести документацію			
Здатність працювати в команді та сприяти колективному досягненню цілей			
Здатність приймати рішення та вести команду до досягнення результатів			
Здатність впливати та мотивувати інших			
Дотримання високих стандартів етики та відповідальності в роботі			