

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**ШЕВЧЕНКА АНДРІЯ СЕРГІЙОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Білорус Тетяна Валеріївна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №\_\_ від \_\_ червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

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

*«Затверджую»*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.  
«09» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**ШЕВЧЕНКА АНДРІЯ СЕРГІЙОВИЧА**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

- 1. Тема роботи:** «Методичне забезпечення оцінювання персоналу банківської установи»  
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10.2024 р.
- 2. Строк завершення роботи:** 09.06.2025
- 3. Підсумковий передзахист роботи:** 27.05.2025
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні основи, методичні принципи та практичні підходи до організації процесу оцінювання персоналу в організаціях банківської сфери
- 5. Об'єкт дослідження:** процес оцінювання персоналу комерційного банку АТ «ТАСКОМБАНК»
- 6. Мета і завдання дослідження:**  
**Мета** – Систематизація та розширення теоретичних основ, а також формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»  
**Завдання:**
  - 6.1. Розкрити сутність поняття та принципи оцінювання персоналу.
  - 6.2. Здійснити аналіз і опис управлінських технологій та методичних інструментів, що застосовуються для оцінювання персоналу.
  - 6.3. Надати характеристику кадрового забезпечення та системи оцінювання персоналу банку.
  - 6.4. Здійснити оцінку дієвої системи оцінювання персоналу банку.
  - 6.5. Сформулювати пропозиції з удосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві АТ «ТАСКОМБАНК».

6.6. Запропонувати шляхи застосування багатокритеріального аналізу з метою підвищення результативності оцінювання працівників АТ «ТАСКОМБАНК».

#### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад -грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024-лютий 2024	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень – квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2024	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	02.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	02.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Оцінювання персоналу: сутність та принципи.....	9
1.2. Характеристика традиційних та сучасних методів оцінювання персоналу.....	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «ТАСКОМБАНК».....	26
2.1. Характеристика кадрового забезпечення та системи оцінювання персоналу банку.....	26
2.2. Оцінка дієвої системи оцінювання персоналу.....	36
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «ТАСКОМБАНК».....	49
3.1. Обґрунтування методичного забезпечення оцінювання персоналу банку.....	49
3.2. Застосування багатокритерійного аналізу в системі оцінювання персоналу.....	62
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	78

## ВСТУП

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні характеризуються динамічністю, високим ступенем конкуренції та постійними змінами в економічному середовищі. Підприємства стикаються з необхідністю постійно адаптуватися до нових викликів, шукати ефективні шляхи управління і підвищення конкурентоспроможності. Особливої актуальності в таких умовах набуває питання оцінювання персоналу. В умовах нестабільності ринку праці та дефіциту висококваліфікованих кадрів саме людський ресурс виступає найбільш цінним активом для будь-якої організації. Це пояснює зростаючий інтерес до впровадження та вдосконалення систем оцінювання персоналу, які дозволяють ефективніше управляти персоналом, виявляти та розвивати ключові компетенції працівників, мотивувати їх та максимально використовувати потенціал.

Оцінювання персоналу є ключовим інструментом в системі управління людськими ресурсами, що забезпечує не лише визначення рівня професійної компетентності працівників, але й дозволяє проводити аналіз ефективності виконання їхніх функціональних обов'язків. Правильно організована система оцінювання персоналу допомагає компаніям приймати обґрунтовані кадрові рішення, визначати потреби у професійному розвитку, ефективно стимулювати працівників та формувати резерв керівних кадрів. Окрім того, систематична оцінка дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця та проблемні ділянки у роботі персоналу, що, в свою чергу, забезпечує ефективніше використання ресурсів підприємства та досягнення стратегічних цілей організації.

Сьогодні тема оцінювання персоналу активно досліджується як науковцями, так і практиками. В умовах цифровізації та глобалізації бізнесу виникає потреба в розробці нових, більш досконалих методів та інструментів оцінювання персоналу, що дозволяють максимально точно та об'єктивно оцінити працівників. Поряд з традиційними методиками, дедалі ширшого поширення набувають інноваційні підходи, такі як оцінка компетенцій за моделями компетенцій, системи 360-градусного оцінювання, технології штучного

інтелекту та аналітики даних. Це свідчить про високу актуальність та значний потенціал даного напрямку наукових досліджень.

Значний внесок у розробку теоретико-методологічних засад оцінювання персоналу зробила велика кількість як зарубіжних, так і вітчизняних науковців: Ісак Н., Бадша В., Білорус Т.В., Григор'єва О.В., Балабанова Л.В., Федулова Л.І., Сокирник І.В., Стадник В.В., Артеменко Н.Ф., Стецюра Г.Ю., Янковий Р.В., Попович Н.В., Балановська Т.І., Берсуцький А.Я., Брижань І.А. та інші. Ці науковці значною мірою сприяли формуванню сучасних уявлень про сутність, методи та принципи організації ефективної системи оцінювання персоналу, що підтверджує важливість та своєчасність подальших наукових пошуків у даному напрямку.

У результаті проведеного дослідження було здійснено глибокий аналіз теоретичних аспектів процесу оцінювання персоналу. Було проведено детальний аналіз кадрового забезпечення підприємства, а також досліджено особливості процесу оцінювання персоналу, що застосовується на ньому. На основі отриманих даних розроблені конкретні рекомендації, спрямовані на вдосконалення та підвищення ефективності системи оцінювання персоналу, які можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємства.

Метою дослідження є систематизація та розширення теоретичних основ, а також формування практичних рекомендацій для підвищення ефективності системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК».

Завданнями дослідження є:

- 6.1. Розкрити сутність поняття та принципи оцінювання персоналу.
- 6.2. Здійснити аналіз і опис управлінських технологій та методичних інструментів, що застосовуються для оцінювання персоналу.
- 6.3. Надати характеристику кадрового забезпечення та системи оцінювання персоналу банку.
- 6.4. Здійснити оцінку дієвої системи оцінювання персоналу банку.
- 6.5. Сформулювати пропозиції з удосконалення системи оцінювання персоналу на підприємстві АТ «ТАСКОМБАНК».

6.6. Запропонувати шляхи застосування багатокритеріального аналізу з метою підвищення результативності оцінювання працівників АТ «ТАСКОМБАНК».

Об'єктом дослідження є процес оцінювання персоналу комерційного банку АТ «ТАСКОМБАНК».

Предметом дослідження є теоретичні основи, методичні принципи та практичні підходи до організації процесу оцінювання персоналу в організаціях банківської сфери.

Методичну основу дослідження складає комплекс різноманітних наукових методів, що забезпечили всебічний аналіз поставленої проблеми. Зокрема, було застосовано теоретичне узагальнення, абстрактно-логічний аналіз, системний аналіз і синтез, що дало змогу визначити сутність та специфіку категорії оцінювання персоналу. У роботі проведено детальний аналіз наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, а також використано методику SAST для формулювання авторського визначення поняття «оцінювання персоналу». Для практичної оцінки ефективності системи оцінювання персоналу було застосовано метод анкетування працівників підприємства, а також SWOT-аналіз для виявлення переваг і недоліків існуючої системи. З метою подальшого вдосконалення процесу оцінювання персоналу запропоновано використання таких сучасних інструментів, як система збалансованих показників, система 360-градусної оцінки та метод багатокритерійного аналізу TOPSIS. Крім цього, у процесі дослідження активно використовувалися спеціальні методи візуалізації, такі як складання діаграм, схем і таблиць, що дозволило наочно продемонструвати як теоретичні положення, так і практичні особливості процедури оцінювання на підприємстві.

Інформаційний базис дослідження склали наукові та теоретичні праці сучасних вчених, періодичні видання, монографії, матеріали електронних інтернет-ресурсів, нормативно-правові акти України, а також внутрішня документація та звітність досліджуваного підприємства — АТ «ТАСКОМБАНК».

Кваліфікаційне дослідження складається зі вступу, трьох розділів, які містять теоретико-методичну та практичну інформацію щодо процесу оцінювання персоналу, списку використаних літературних джерел та додатків.

## **Розділ 1. Теоретико-методичні засади оцінювання персоналу організації**

### **1.1. Оцінювання персоналу: сутність та принципи**

У сучасному світі персонал відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та ефективності роботи будь-якої організації. Саме люди, їх знання, навички та професійний досвід створюють той потенціал, що забезпечує розвиток і конкурентні переваги підприємства. В умовах швидких змін технологій, глобалізації економіки, жорсткої конкуренції та нестабільності ринку, якість управління людськими ресурсами стає одним із вирішальних факторів успіху компаній. Організації, що орієнтовані на стратегічне управління персоналом, не лише досягають вищих економічних показників, але й здатні швидко адаптуватися до нових викликів, зміцнювати внутрішню корпоративну культуру, формувати ефективні команди та утримувати найкращих фахівців.

Для того, щоб ефективно управляти кадрами, необхідно впроваджувати системи оцінювання персоналу. Це дає змогу керівникам своєчасно отримувати інформацію про рівень професійної компетентності працівників, їхні потреби та потенціал для розвитку. В умовах сучасного ринку праці, де значення має не тільки фінансова складова, але й нематеріальні фактори, такі як задоволеність роботою, можливості кар'єрного зростання та професійний розвиток, правильно побудована система оцінювання стає одним з ключових інструментів підвищення мотивації працівників.

Оцінювання персоналу дозволяє чітко визначати сильні та слабкі сторони кожного працівника, що, своєю чергою, дає можливість створювати персоналізовані плани професійного зростання. Таким чином, працівники отримують відчуття своєї значущості для компанії, усвідомлюють перспективи кар'єрного розвитку, стають більш мотивованими та відповідальними. Крім того, систематичне оцінювання сприяє підвищенню прозорості у відносинах між працівником і роботодавцем, що веде до зміцнення довіри та покращення атмосфери у колективі.

Саме тому вивчення теоретичних основ та практичних аспектів оцінювання персоналу займає значне місце в сучасній науці управління людськими ресурсами. Велика кількість науковців присвятила свої дослідження питанню визначення поняття «оцінювання персоналу». Відповідно, існує значна кількість праць, присвячених різним аспектам цієї проблематики, що свідчить про її актуальність та важливість. Систематизація та аналіз наявних досліджень дає змогу краще зрозуміти сутність, методи та підходи до оцінювання персоналу, а також розробляти ефективні практичні рекомендації для управлінців. У таблиці 1.1 розглянуто підходи різних авторів до визначення поняття «оцінювання персоналу».

Таблиця 1.1

## Підходи до визначення сутності поняття «оцінювання персоналу»

№	Автор	Визначення
1	Єременко А.	Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності[22]
2	Григор'єва О.В., Грибова А.М.	Оцінювання персоналу - складова управління працівниками, а також система атестації кадрів, що використовується в організації[18]
3	Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу[23]
4	Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам[15]
5	Nicoleta Isac, Waqar Badshan	Оцінювання персоналу - когнітивна дію, процес або діяльність, згідно з якою результативність особи пов'язана з наперед визначеним стандартом організації, а також з його ментальним уявленням, власною системою цінностей або власною концепцією досягнутого[69]
6	Савченко В.А.	Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам[53]

7	Федулова Л.І.	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця[61]
8	Михайлова Л.І.	Оцінка персоналу – це процедура, що проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеним вимогам[42]
9	Крушельницька О.В.	Оцінювання персоналу – визначення того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань[30]
10	Цимбалюк С.О., Білик О.М.	Оцінювання персоналу - процес дослідження та вимірювання важливих професійних характеристик або ж досягнутих результатів роботи працівника та встановлення відповідності між ними та певними встановленими вимогами[62]
11	Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця[3]
12	Атанасов М.В.	Оцінювання персоналу – це процедура перевірки роботи працівників на відповідність окремим критеріям ефективності виконання тих чи інших дій в межах посадових зобов'язань на підприємстві[2]

Відповідно до вимог ДСТУ та за допомогою методики налагодження та стратегічних припущень SAST (Strategic assumption surfacing and testing) на основі зазначених вище значень було сформульовано власне трактування «оцінювання персоналу»[60] (див. додаток А).

Таким чином, оцінювання персоналу – процедура, що проводиться для виявлення ступеня відповідності особистих, професійних та ділових якостей працівника, кількісні та якісні результати його діяльності в межах посадових зобов'язань певним визначеним вимогам.

Процедура оцінювання персоналу є важливим і відповідальним етапом в управлінні людськими ресурсами, оскільки саме від якості її реалізації залежить подальший успіх у досягненні стратегічних цілей підприємства. При цьому слід зазначити, що немає єдиного універсального способу проведення цієї процедури, який би однаково ефективно діяв у всіх ситуаціях. Кожна організація, залежно від її специфіки, корпоративної культури, особливостей структури управління,

галузевих стандартів, а також стратегічних цілей, адаптує методики і форми оцінювання під свої реальні потреби. Таким чином, ключовою умовою ефективності процедури оцінювання є її гнучкість та здатність до модифікації. Однак, незважаючи на необхідність адаптації процедури під конкретні умови, науковий аналіз робіт багатьох авторів дозволяє сформулювати загальне уявлення про ключові етапи та особливості цього процесу.

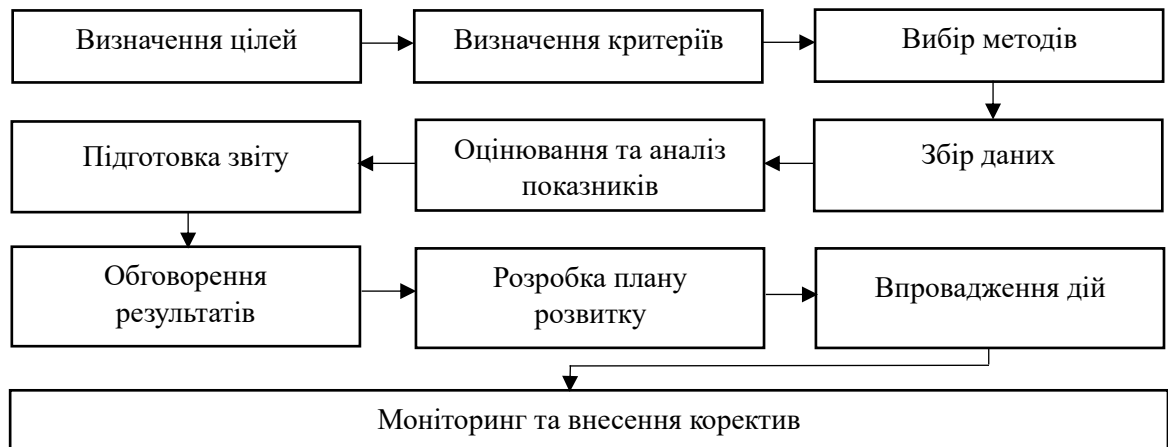


Рис 1.1 Етапи процесу оцінювання персоналу.

Розроблено автором на основі [21, 39, 56, 38, 17, 46, 41]

Більшість науковців погоджуються, що оцінювання персоналу має бути системним і послідовним процесом, що включає кілька основних стадій, які забезпечують максимальну об'єктивність, прозорість та ефективність. Водночас, саме ретельна підготовка та чітке визначення критеріїв оцінювання, що відповідають потребам організації, гарантують досягнення якісних результатів. Ще одним важливим чинником успішності оцінювання персоналу є комунікація на всіх його етапах. Відповідальність керівництва полягає не тільки в розробці процедури, а й у чіткому інформуванні працівників про мету, завдання, очікувані результати, критерії та наслідки оцінювання.

Для того, щоб процедура оцінювання персоналу була максимально ефективною, необхідно дотримуватися ряду фундаментальних принципів, що дозволяють забезпечити прозорість, справедливість і практичну корисність результатів. Використання цих принципів створює основу для об'єктивної оцінки співробітників, покращує сприйняття процесу оцінювання самими працівниками

та сприяє його інтеграції у загальну систему управління людськими ресурсами організації.

Відповідно до досліджень таких авторів як Соколовська В.В., Загірняка М.В., Лойко І.Г. та Артеменко Н.Ф. основними принципами, що забезпечують ефективність процедури оцінювання персоналу, є:

Об'єктивність – це передбачає відсутність особистісних упереджень в оцінках. Об'єктивність досягається за рахунок використання чітко визначених критеріїв і методик, які є однаковими для всіх працівників.

Своєчасність – оцінювання має проводитися саме тоді, коли інформація про результати діяльності працівників є найбільш актуальною та може бути ефективно використана для прийняття управлінських рішень. Запізніле оцінювання може втрачає ефективність та сенс.[24]

Системність – означає, що процес оцінювання повинен бути інтегрований у загальну стратегію управління персоналом організації. Важливо, щоб результати оцінювання були пов'язані з іншими процесами, такими як навчання, розвиток, кар'єрне зростання співробітників, оплата праці тощо.[56]

Структурованість – передбачає наявність чітко прописаної процедури, яку розробляють і затверджують заздалегідь. Це допомагає уникнути плутанини, забезпечує прозорість і зрозумілість процесу як для працівників, так і для керівників, які здійснюють оцінювання.

Економічна ефективність – процедура оцінювання не повинна спричиняти додаткових фінансових втрат або перевищувати ті ресурси, які можуть бути реально виділені організацією. Витрати на проведення оцінювання повинні бути виправдані користю, що отримує компанія.

Регулярність – означає проведення оцінювання із певною періодичністю, а не випадково чи одноразово. Регулярні оцінки дозволяють постійно моніторити ситуацію, оперативно реагувати на зміни в поведінці чи продуктивності працівників та вчасно вживати відповідних заходів.[34, 13]

Участь працівників – передбачає активну комунікацію та залучення працівників до процесу оцінювання. Це може бути самооцінка, взаємна оцінка чи

дискусії щодо результатів. Такий підхід допомагає підвищити рівень довіри, мотивації і сприяє більш глибокому сприйняттю працівниками результатів оцінювання.[56, 1]

Диференційованість – означає врахування індивідуальних особливостей кожного працівника. Оцінювання має бути гнучким і враховувати особисті якості, професійні навички, потенціал, досвід та специфіку діяльності кожного працівника. Завдяки цьому компанія отримує можливість створювати персоналізовані стратегії розвитку співробітників.[13, 1]

Таким чином, дотримання цих принципів дозволяє організації створити максимально ефективну і прозору систему оцінювання персоналу, яка забезпечує не тільки справедливість та об'єктивність, але й сприяє стратегічному розвитку компанії.

Оцінювання персоналу є важливою та дуже корисною процедурою в управлінні людськими ресурсами, адже вона сприяє досягненню великої кількості стратегічних і тактичних цілей організації. Завдяки системному та об'єктивному оцінюванню керівництво компанії отримує цінну інформацію, яка може бути використана для прийняття управлінських рішень, що стосуються розвитку працівників, підвищення продуктивності та покращення загального функціонування організації.

Плугіна Ю.А. та Пушкар З.М. вважають основними цілями, які досягаються за допомогою процедури оцінювання персоналу, є:

Оцінювання кваліфікації та визначення її відповідності поставленим показникам. За допомогою оцінювання встановлюється ступінь відповідності професійних знань та навичок працівника конкретним вимогам посади, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки та завдання.

Розвиток кар'єри та планування просування на службі. Результати оцінювання надають керівництву можливість визначати перспективних працівників і розробляти для них індивідуальні плани кар'єрного росту, що сприяє утриманню і розвитку талановитих співробітників.[47]

Отримання психологічного портрету працівника. Оцінювання допомагає зрозуміти особистісні особливості, психологічні характеристики та поведінкові реакції працівника, що дозволяє ефективніше керувати людськими ресурсами й уникати потенційних конфліктів.

Створення ефективної мотиваційної системи та збереження персоналу. На основі результатів оцінювання організація може вдосконалювати систему винагород та заохочень, яка максимально відповідатиме очікуванням працівників та стимулюватиме їх досягати високих результатів праці.

Визначення зацікавленості працівників компанією. Оцінювання дозволяє виявити ступінь прихильності працівника до цілей і цінностей компанії, зрозуміти, наскільки він задоволений умовами праці, та сприяє формуванню лояльного ставлення співробітників до організації.[26]

Отримання інформації щодо внеску кожного окремого працівника. За допомогою оцінювання можна об'єктивно визначити, який саме внесок робить кожен співробітник у загальний результат роботи компанії, що забезпечує справедливість у прийнятті рішень щодо оплати праці, преміювання або просування по службі.

Інформація щодо слабких та сильних сторін працівника. Оцінювання персоналу дозволяє виявити, які професійні та особистісні характеристики є перевагами співробітника, а які потребують подальшого розвитку, що забезпечує ефективне планування навчальних програм та індивідуальних тренінгів.[52]

Відповідно процедура оцінювання персоналу сприяє комплексному вирішенню питань, пов'язаних із управлінням кадрами. Її ефективне впровадження дозволяє створити в організації сприятливий психологічний клімат, розвивати потенціал працівників, підтримувати високу мотивацію і продуктивність праці, що в кінцевому підсумку призводить до успіху компанії на ринку.

Процедура оцінювання персоналу виконує низку важливих функцій, що визначають її практичне значення та роль в управлінні людськими ресурсами підприємства. Завдяки виконанню цих функцій оцінювання стає не просто

формальною процедурою, а реальним інструментом досягнення організаційних цілей та підвищення ефективності кадрової політики. У таблиці 1.2 розглянуто функції оцінювання персоналу на підприємстві.

Таблиця 1.2

### Функції оцінювання персоналу

Функція	Опис функції
Адміністративна	Полягає у прийнятті важливих кадрових рішень на об'єктивній основі. Це можуть бути рішення щодо прийому на роботу, просування по кар'єрі, визначення розміру винагород, премій чи навіть звільнення працівників. Адміністративна функція забезпечує справедливість і прозорість ухвалених рішень, що дозволяє уникнути можливих конфліктів або незадоволеності персоналу.
Інформативна	забезпечує керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу. Оцінювання дозволяє виявити актуальний рівень кваліфікації, навичок та компетенцій працівників, а також визначити потенційні зони росту чи слабкі місця, що потребують уваги. Така інформація допомагає керівництву ефективніше управляти кадрами, своєчасно реагувати на потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації, а також формувати кадровий резерв.
Мотиваційна	Орієнтує працівників на покращення трудової діяльності у напрямку, необхідному для організації. Завдяки чітко сформульованим критеріям оцінювання співробітники отримують чітке розуміння очікувань керівництва, що стимулює їх досягати високих результатів і докладати додаткових зусиль для виконання поставлених завдань.

Розроблено автором на основі [58, 44]

У процесі оцінювання персоналу важливе значення має правильний підбір критеріїв, за якими відбувається визначення якості роботи, компетентності та потенціалу працівника. В цілому критерії оцінювання можна розподілити на три великі групи: психофізіологічні, особистісні та професійні. Кожна із цих груп критеріїв має своє призначення, свої специфічні методи оцінювання та сфери застосування, що дозволяє отримати всебічне уявлення про працівника, максимально враховуючи його потенціал і можливості.[12, 20]

Психофізіологічні критерії займають важливе місце в оцінюванні персоналу, оскільки орієнтують керівництво на стимулювання бажаної поведінки співробітників відповідно до специфіки конкретного робочого місця та очікувань

керівництва. Ці критерії дозволяють визначити, наскільки працівник готовий та здатний проявляти необхідні для компанії якості, такі як наполегливість, прагнення до кар'єрного зростання, систематичність у роботі, лояльність до організації, а також професіоналізм у взаєминах із клієнтами, керівництвом та колегами. Завдяки психофізіологічним критеріям керівник може визначати потенційну поведінку співробітника в різних ситуаціях, стимулювати досягнення необхідних результатів, а також ефективно управляти колективом, орієнтуючи працівників на дотримання корпоративних цінностей.

Особистісні критерії мають безпосереднє відношення до відбору працівників на відповідні робочі місця, а також відіграють ключову роль при службовому просуванні співробітників. Ця група критеріїв найчастіше оцінюється за допомогою спеціальних тестів, анкет, опитувальників, а також різноманітних психологічних інструментів. До таких критеріїв належать такі особистісні характеристики, як креативність – здатність до творчого підходу і нестандартного мислення; відповідальність – уміння самостійно та якісно виконувати свої обов'язки; динамічність – здатність швидко адаптуватися до змін та активно діяти у швидкоплинних ситуаціях; темперамент – емоційна стабільність та особливості поведінкових реакцій; старанність – уважність, ретельність і готовність докладати зусилля; стресостійкість – здатність ефективно діяти у складних, стресових ситуаціях. Особистісні критерії допомагають керівництву зрозуміти, наскільки той чи інший працівник відповідає цінностям компанії, а також як ефективно він зможе працювати на тій чи іншій посаді.

Професійні критерії займають особливе місце в системі оцінювання персоналу, оскільки безпосередньо пов'язані з визначенням професійних якостей і компетентності працівника. Вони використовуються не тільки під час первинного відбору співробітників, у тому числі й на керівні посади, а й у процесі визначення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації, а також при ухваленні рішень про службове підвищення або переведення на вищі посади. До професійних критеріїв оцінювання персоналу входять показники, що

характеризують обсяг та якість професійних знань, умінь і навичок, здобутих працівником упродовж професійної діяльності. Це передусім рівень освіти працівника, наявність додаткових знань, отриманих на спеціальних курсах чи тренінгах, володіння спеціалізованими практичними навичками та вміннями, які безпосередньо впливають на результативність його трудової діяльності. Завдяки використанню професійних критеріїв керівники отримують можливість сформулювати об'єктивне уявлення про реальні компетенції співробітника та ухвалити оптимальні рішення щодо управління кадрами.[12, 65]

Таким чином, використання цих трьох основних груп критеріїв – психофізіологічних, особистісних та професійних – дозволяє компанії забезпечити комплексне, всебічне та максимально об'єктивне оцінювання персоналу, що підвищує якість кадрового менеджменту і сприяє стратегічному розвитку організації.

## **1.2. Характеристика традиційних та сучасних методів оцінювання персоналу**

Методи оцінювання персоналу посідають одне з центральних місць у системі управління людськими ресурсами. Від того, наскільки ефективно підібрані та застосовані ці методи, залежить точність отриманої інформації про працівників, справедливість ухвалених рішень та, як наслідок, загальний успіх організації. У сучасній управлінській практиці існує значна кількість різноманітних методів оцінювання, що дозволяє керівництву компанії підібрати оптимальний інструментарій, відповідно до поставлених цілей і конкретних завдань управління кадрами.

Значна різноманітність методів оцінювання персоналу зумовлена тим, що кожна організація має свою специфіку, стратегію розвитку, корпоративну культуру та особливості взаємовідносин всередині колективу. З цієї причини вибір конкретних методів оцінювання повинен здійснюватися з урахуванням цілей оцінювання, структури організації, особливостей посади, а також доступних ресурсів та можливостей компанії.

Методи оцінювання персоналу можуть бути класифіковані за різними критеріями, що проаналізовано далі.

За суб'єктами оцінювання виділяють групи методів, що залежать від того, хто саме здійснює оцінку. Серед них: самооцінка, коли працівник оцінює свою власну діяльність; оцінка керівником, коли безпосередній керівник аналізує роботу підлеглого; оцінка колег, коли колеги оцінюють один одного; а також оцінка клієнтів, що передбачає оцінку якості роботи працівників з боку клієнтів або споживачів.

Класифікація за процедурою оцінювання включає методи залежно від типу даних, які використовуються для оцінювання. Розрізняють кількісні методи, які передбачають використання числових даних, наприклад, показників продуктивності чи помилок; якісні методи, які базуються на описах і характеристиках поведінки працівників; а також змішані методи, що поєднують у собі елементи як кількісних, так і якісних підходів для досягнення максимальної об'єктивності оцінювання.[54, 50]

За ознакою «етап оцінювання» методи можна розподілити відповідно до стадій проведення оцінки персоналу. Це – методи збирання інформації про працівників (аналіз документації, анкетування); методи виміру показників оцінювання, що включають формалізовані техніки кількісного та якісного аналізу; та методи оброблення інформації, що забезпечують перетворення отриманих даних у зручну для аналізу та прийняття рішень форму.[32]

За предметом оцінювання методи поділяються залежно від конкретних аспектів діяльності, які підлягають аналізу. Сюди входять: методи оцінювання компетенцій, що дозволяють виявляти рівень знань і навичок працівників; методи оцінювання результатів праці, які фокусуються на ефективності досягнення поставлених цілей; методи оцінювання поведінки, які аналізують ставлення і поведінкові реакції працівників; а також методи оцінювання трудової діяльності загалом, які охоплюють більш комплексні характеристики працівника.

За засобами подання інформації методи поділяються залежно від способу оформлення і представлення результатів оцінювання. Сюди належать описові

методи, які базуються на словесних характеристиках і висновках; формалізовані методи, що включають кількісні показники, графіки, діаграми; та комбіновані методи, що використовують як кількісні, так і якісні форми для представлення результатів, забезпечуючи повноту інформації та доступність її сприйняття.

Класифікація за об'єктами оцінювання передбачає виокремлення методів залежно від категорії працівників, які підлягають оцінці. Тут розрізняють методи оцінювання керівників, які орієнтовані на визначення ефективності управлінської діяльності; методи оцінювання працівників технічних служб і спеціалістів, які дають змогу оцінити професійну компетентність цих категорій персоналу; і методи оцінювання робітників, що стосуються оцінки виконання конкретних трудових операцій та завдань.[63, 28]

На практиці управління персоналом найчастіше застосовують класифікацію методів оцінювання саме за процедурою, адже вона дозволяє найкраще враховувати специфіку підприємства, поставлені задачі та очікувані результати оцінки. Згідно з цією класифікацією, методи поділяють на описові, кількісні та комбіновані, кожна з яких має свої особливості, переваги й обмеження у застосуванні.

До описових (вербальних) методів оцінювання персоналу належать ті, які базуються переважно на якісних характеристиках і словесних описах. Серед таких методів виділяють самооцінювання, що дозволяє працівникам самостійно аналізувати результати своєї діяльності; співбесіди й опитування, за допомогою яких керівник чи експерти отримують інформацію у формі діалогу; анкетування, що забезпечує швидке отримання інформації від великої кількості працівників; письмові та усні характеристики, які надають докладний опис особистісних і професійних якостей працівників. Також сюди входять групова дискусія, що дозволяє проаналізувати поведінку співробітників у команді; моделювання виробничих і критичних ситуацій, що виявляє реакцію працівників на нестандартні умови; метод журналу подій, де фіксуються факти поведінки працівника; метод об'єктивного опису, що передбачає неупереджену фіксацію фактів без додаткових інтерпретацій.[14, 29]

До кількісних методів оцінювання персоналу відносять такі, які використовують чіткі числові показники та математичні інструменти. Основними серед них є ранжування – розташування працівників у певній послідовності відповідно до рівня їхніх результатів або компетенцій; парні порівняння, коли працівників порівнюють між собою попарно за певними характеристиками; балове оцінювання, що передбачає присвоєння певної кількості балів за відповідність працівника заздалегідь визначеним критеріям; та метод графічного профілю працівника, що наочно демонструє результати оцінювання за різними показниками у графічному вигляді.[33]

Комбіновані методи оцінювання персоналу поєднують у собі переваги якісних і кількісних методів, забезпечуючи більш повне й точне уявлення про працівника. До цієї групи належать ділові ігри, які імітують реальні професійні ситуації для оцінки поведінки працівника; комплексне оцінювання, що використовує різні інструменти (тести, співбесіди, анкетування) для формування повного профілю; метод поведінкових рейтингових шкал, що включає числові показники та якісні описи поведінкових реакцій працівників у різних ситуаціях; та експертне оцінювання, яке ґрунтується на залученні досвідчених спеціалістів і поєднує якісні та кількісні оцінки компетенцій і діяльності працівників.[64]

Окрім класифікації методів оцінювання за процедурою, у практиці управління персоналом виділяють також традиційні та сучасні методи оцінювання. Традиційні методи базуються переважно на використанні формалізованих підходів і досить стандартизованих процедур. Ці методи широко застосовуються завдяки простоті у використанні та доступності. Водночас сучасні методи характеризуються комплексністю, багатовимірністю та активним залученням працівників до процесу оцінювання.

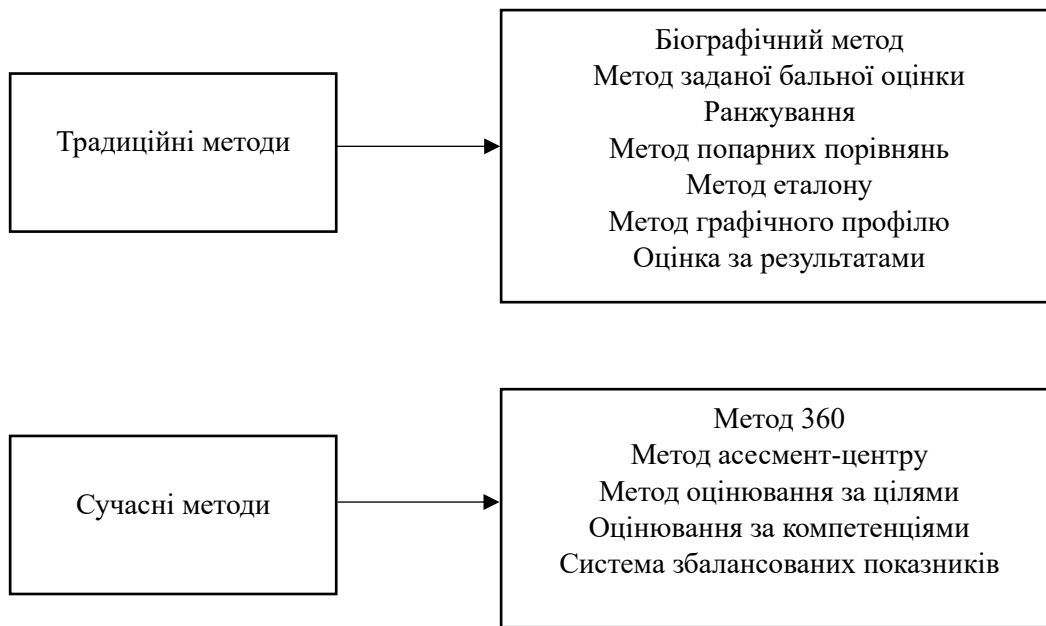


Рисунок 1.2 Методи оцінки персоналу

Розроблено автором за [17, 41, 6]

Результати аналізу сучасних методик з виявленням сильних та слабких аспектів було наведено у Таблиці 1.3:

Таблиця 1.3

### Переваги та недоліки сучасних методів оцінювання

Метод	Переваги	Недоліки
Метод 360 - підхід до оцінювання персоналу, в рамках якого аналіз і оцінку діяльності працівника здійснюють не лише його безпосередній керівник, але й колеги, підлеглі та зовнішні партнери	Дозволяє отримати всебічну оцінку працівника за рахунок залучення різних суб'єктів – керівників, колег, підлеглих та клієнтів, що забезпечує максимальну об'єктивність та глибину аналізу. Сприяє зниженню суб'єктивізму та формує комплексне бачення професійних та особистісних якостей працівника.	Може бути досить затратним за часом і ресурсами через необхідність залучення великої кількості осіб. Існує ризик упередженості або суб'єктивності у випадку складних міжособистісних відносин серед колег або підлеглих, що може вплинути на об'єктивність результатів.
Метод асесмент-центру є методом оцінювання персоналу, який активно використовується у сфері бізнесу для визначення навичок, здібностей та інших	Характеризується високою точністю і достовірністю отриманих результатів завдяки комплексному підходу, що включає різноманітні методи оцінювання. Дозволяє	Високі витрати на організацію та проведення процедури, а також необхідність залучення професійних експертів. Може викликати стрес та напруження у працівників, що

<p>важливих характеристик працівників. Оцінка здійснюється на основі аналізу реальної поведінки кандидатів у змодельованих робочих ситуаціях</p>	<p>об'єктивно оцінити компетенції працівників у ситуаціях, максимально наближених до реальних робочих умов.</p>	<p>негативно впливає на їх поведінку під час оцінювання.</p>
<p>Метод оцінювання за цілями - метод, що дозволяє вимірювати ефективність роботи працівника за допомогою аналізу його успішності у виконанні конкретних завдань та досягненні встановлених цілей</p>	<p>Дозволяє чітко визначити конкретні цілі для кожного працівника, що забезпечує прозорість і простоту оцінювання. Стимулює працівників до досягнення результатів та підвищує мотивацію через чітке розуміння очікувань керівництва.</p>	<p>Іноді стає занадто формалізованим, що може призвести до надмірної орієнтації працівників тільки на формальні показники, а не на загальний результат роботи. Не завжди просто визначити чіткі та вимірювані цілі для посад із творчим або нестандартним характером роботи.</p>
<p>Оцінювання за компетенціями передбачає аналіз не лише професійних знань та досвіду співробітників, але й їхніх навичок і здібностей, отриманих у процесі роботи</p>	<p>Дозволяє ефективно виявляти і розвивати необхідні для компанії компетенції працівників, сприяючи їх професійному розвитку та підвищенню кваліфікації. Забезпечує точне визначення того, які навички необхідні для ефективного виконання конкретних обов'язків.</p>	<p>Складність і трудомісткість процесу формування системи компетенцій, а також ризик суб'єктивності при визначенні рівня володіння певною компетенцією. Іноді виникають труднощі з адаптацією компетенцій до швидких змін на ринку або всередині організації.</p>
<p>Система збалансованих показників - методика, що базується на визначенні ключових показників результативності для аналізу та оцінювання діяльності організації чи команди</p>	<p>Дозволяє комплексно оцінити діяльність персоналу з урахуванням фінансових, клієнтських, операційних показників та перспектив розвитку, що сприяє створенню цілісної картини діяльності компанії. Інтегрує оцінювання персоналу зі стратегічними цілями організації.</p>	<p>Значна складність його впровадження, оскільки вимагає суттєвих аналітичних навичок та високих витрат часу й ресурсів на підготовку. Існує ризик надмірного фокусування на кількісних показниках, що може призвести до ігнорування якісних характеристик роботи працівників.</p>

Розроблено автором за [48, 9,31, 55, 19, 53, 37, 7]

З розвитком технологій штучного інтелекту з'являються нові інструменти, що дають змогу проводити оцінку персоналу більш об'єктивно, швидко та точно. Використання таких AI-рішень у сфері HR дозволяє значно покращити якість рішень щодо кар'єрного розвитку працівників, підбору персоналу, виявлення талантів та прогнозування майбутніх потреб компанії. На сьогодні серед найбільш перспективних ШІ-сервісів для оцінювання персоналу слід виділити такі інструменти, як Humu, Eightfold, IBM Watson та Pymetrics.

Одним із сучасних та ефективних сервісів є платформа Humu, яка базується на штучному інтелекті та поведінковій психології. Цей інструмент спрямований на покращення мотивації та продуктивності співробітників шляхом персоналізованих рекомендацій, так званих «nudges» — невеликих підказок чи повідомлень, які стимулюють працівників до певних дій або змін поведінки. Humu аналізує дані про співробітників, включаючи їхню активність, зворотний зв'язок і взаємодію, що дозволяє точніше визначати потреби кожного окремого працівника, підтримуючи позитивну корпоративну культуру та ефективність роботи команди в цілому.[67]

Інший вагомий інструмент у сфері оцінювання персоналу — платформа Eightfold, яка застосовує алгоритми машинного навчання для ефективного управління талантами та професійного розвитку співробітників. Eightfold допомагає автоматизувати процес підбору персоналу, визначаючи кандидатів, що найкраще відповідають посаді, через аналіз їхнього професійного досвіду, навичок та потенціалу до навчання. Крім того, платформа надає рекомендації щодо внутрішнього кар'єрного розвитку, допомагаючи підприємствам оптимально використовувати внутрішні ресурси та забезпечувати збереження цінних співробітників у компанії.[66]

IBM Watson, який широко застосовується для покращення управлінських рішень у HR-сфері. IBM Watson здатний аналізувати великі масиви неструктурованих даних, включаючи резюме, листування, оцінки продуктивності та інші корпоративні документи. Завдяки потужному

обробленню природної мови цей сервіс забезпечує точне розпізнавання навичок і характеристик кандидатів, дозволяючи HR-фахівцям швидко та об'єктивно визначати потенціал працівника і його відповідність корпоративним цінностям та стратегічним цілям організації.[68]

Ще одним рішенням є Pymetrics — інноваційний сервіс, який застосовує ігрові завдання та нейронауку для оцінювання співробітників та кандидатів на роботу. За допомогою коротких, інтерактивних ігор платформа визначає особистісні та когнітивні характеристики людини, такі як здатність до ризику, швидкість реакції, концентрація уваги та поведінкові особливості. Pymetrics надає можливість оцінити відповідність працівника певним професійним ролям та спрогнозувати успішність його діяльності в конкретній посаді. Це забезпечує більш точну та менш упереджену оцінку порівняно з традиційними методами, а також сприяє різноманітності та інклюзивності у процесах найму та розвитку персоналу.[70]

Отже, оцінювання персоналу відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та стратегічного розвитку організації. Застосування різноманітних методів оцінювання, дозволяє комплексно проаналізувати продуктивність працівників, виявити їхні сильні сторони та сфери для подальшого професійного розвитку. Крім того, ефективна методологія оцінювання позитивно впливає на мотивацію співробітників, оскільки створює прозору систему зворотного зв'язку та підтримує атмосферу взаємної довіри й залученості. У результаті підприємство отримує можливість підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати кадрову політику і сформувати команду, здатну успішно реагувати на виклики ринку та досягати довгострокових стратегічних цілей. Отже, вибір відповідної методології оцінювання персоналу є не просто технічним рішенням, а важливим елементом успішного управління та розвитку сучасної організації.

## **Розділ 2. Практичні аспекти організації оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»**

### **2.1. Характеристика кадрового забезпечення та системи оцінювання персоналу банку**

АТ «ТАСКОМБАНК» є одним із найстаріших та найвідоміших комерційних банків України, який веде свою діяльність з 1989 року. Банк було засновано у місті Мелітополь, Запорізької області, під початковою назвою «Тавридабанк». У грудні 1999 року установа отримала нову назву — АБ «Муніципальний». Важливим етапом розвитку стало приєднання банку до фінансово-промислової групи «ТАС», заснованої українським бізнесменом Сергієм Тігіпком у 2004 році. Це дозволило банку значно розширити свої можливості та зміцнити позиції на фінансовому ринку України. У 2005 році банк отримав назву «ТАС-Бізнесбанк», а у 2008 році — «Бізнес Стандарт». З 2011 року банк працює під сучасною назвою — «ТАСКОМБАНК». Сьогодні АТ «ТАСКОМБАНК» надає широкий спектр фінансових послуг як фізичним особам, так і корпоративним клієнтам, демонструючи стабільність, надійність і постійний розвиток. Мережа банку налічує десятки відділень по всій території України, а клієнтська база постійно зростає завдяки впровадженню інноваційних фінансових продуктів та високій якості обслуговування. ТАСКОМБАНК активно підтримує соціальні проекти та бере участь у розвитку української економіки.[51]

Організаційно-правовою формою банку є акціонерне товариство, а саме – приватне акціонерне товариство. Юридичний статус банку набувається з моменту державної реєстрації, і визначається він як законодавством України, так і внутрішніми документами установи, зокрема статутом.

Відповідно до положень статуту, банк має право володіти майном, самостійно набувати майнові та немайнові права, створювати свої відокремлені структурні підрозділи, включаючи філії та представництва, як на території України, так і за її межами. Банк несе повну відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном і водночас не відповідає за

зобов'язаннями своїх акціонерів. Акціонери також не несуть відповідальності за зобов'язання банку, окрім випадків, визначених законом.

Інформація про діяльність банку є відкритою і розкривається в порядку, визначеному внутрішніми документами банку та українським законодавством. Таким чином, юридичний статус АТ «ТАСКОМБАНК» передбачає чітку структурованість та чітко встановлену відповідальність, що відповідає високим стандартам корпоративного управління в Україні та за її межами.[57]

Персонал є одним із найважливіших ресурсів АТ «ТАСКОМБАНК», адже саме професійні, досвідчені та вмотивовані працівники забезпечують стабільну діяльність та розвиток банківської установи. Структура персоналу банку включає працівників головного офісу та регіональних відділень по всій території України. Більшість працівників зайнята в регіонах, що забезпечує безпосередню взаємодію з клієнтами та надання їм якісних банківських послуг. Працівники головного офісу переважно зайняті в стратегічному управлінні, плануванні, контролі, а також у координації діяльності регіональних підрозділів.

У зв'язку з війною та складними економічними умовами в Україні, на ринку праці спостерігався гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, що вплинуло й на діяльність ТАСКОМБАНКУ. Банк зіткнувся з низкою викликів, таких як підвищення смертності, вигорання працівників, дефіцит кандидатів, а також невідповідність між бажаною зарплатою кандидатів та фінансовими можливостями компанії. У відповідь на ці виклики банк активно запровадив заходи з утримання персоналу, включаючи поетапне підвищення заробітної плати, впровадження гнучкого графіка роботи, забезпечення гідних умов праці та створення конкурентної системи винагород.

Відповідно, аналізуючи звіт з руху персоналу, можна відмітити, що у 2024 році кількість працівників становить 1655 осіб – 1085 в головному офісі та 570 в регіонах, а у 2023 році в компанії працювало 1590 осіб – 997 в головному офісі та 593 в регіонах. Таким чином кількість працівників за рік зросла на 65 осіб, однак це стосується лише головного офісу, що можна пов'язати з особливостями

викликів сьогодення, коли працівники в мережі не витримують дійсних умов, через що зростає плинність кадрів.

За останні роки в структурі персоналу банку зросла частка молодих спеціалістів, які активно шукають роботу та мають високі запити до умов працевлаштування, можливостей для розвитку та корпоративної культури. Для залучення таких співробітників АТ «ТАСКОМБАНК» співпрацює з вищими навчальними закладами, розробляє привабливі програми стажувань і адаптації, забезпечуючи можливості швидкого кар'єрного зростання всередині компанії.

Персонал АТ «ТАСКОМБАНК» характеризується різноманіттям за віком, освітою та спеціалізацією. Водночас, особливий акцент робиться на розвитку корпоративної культури, навчанні та підвищенні кваліфікації співробітників. Банк активно реалізує програми «Кадровий резерв» та «Наступництво», що дозволяє ефективно забезпечувати внутрішню мобільність працівників, закриваючи ключові вакансії завдяки внутрішнім ресурсам. Такий підхід сприяє не тільки зменшенню плинності кадрів, але й зміцненню кадрового потенціалу банку.

Головним принципом управління персоналом в АТ «ТАСКОМБАНК» є людиноцентричність. Важливими напрямками HR-стратегії банку на 2025 рік є утримання персоналу за допомогою конкурентної системи оплати праці, ефективного соціального пакету, розвитку сильної корпоративної культури, активного навчання, залучення талантів, посилення різноманітності й інклюзивності. Зокрема, банк активно впроваджує інклюзивні практики та створює середовище, в якому кожен працівник відчуває себе цінним.[49]

Також АТ «ТАСКОМБАНК» має чітко визначені напрямки розвитку HR-стратегії на наступні роки, серед яких особлива увага приділяється цифровізації HR-процесів та інтеграції сучасних технологій для оптимізації внутрішніх комунікацій та взаємодії співробітників. Для банку важливо оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та запроваджувати заходи з управління змінами, які включають активну комунікацію та психологічну підтримку працівників.

Крім того, в умовах сьогодення банк активно розвиває внутрішню мобільність та проводить перекваліфікацію співробітників, що дозволяє оперативно реагувати на кадрові потреби та забезпечувати ефективне функціонування всіх підрозділів. Завдяки таким діям, банк оптимізує витрати, знижує рівень плинності кадрів та створює позитивний імідж привабливого роботодавця на фінансовому ринку.[25]

Якщо говорити про гендерну структуру та склад персоналу, то на рисунку 8.2 можна помітити значну перевагу жінок як у головному офісі, так і в мережі.

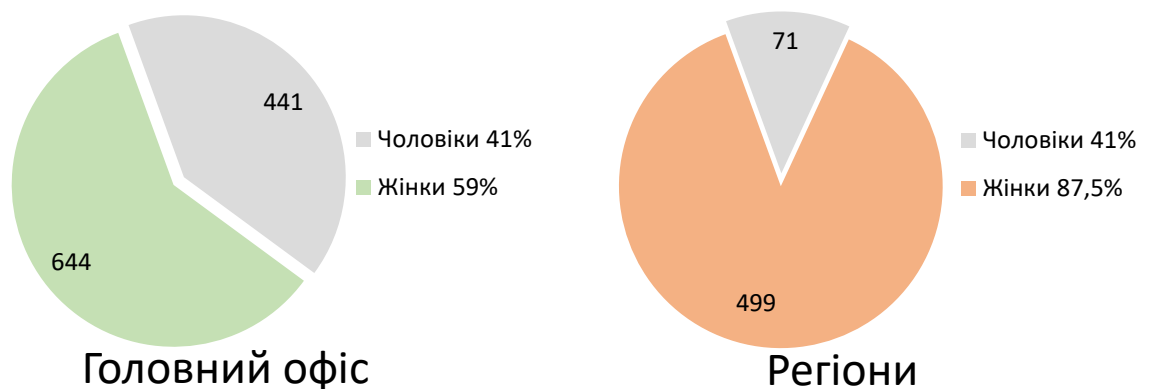


Рис. 2.1 Гендерне співвідношення працівників в АТ «ТАСКОМБАНК»

Розроблено автором на основі [25]

Відповідно до звіту з руху персоналу було проаналізовано соціальну та вікову структуру персоналу АТ «ТАСКОМБАНК».

Таблиця 2.1

Соціальна структура персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»

Показник	Стать	2023		2024		Відхилення	
		Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %	Абсолютне	Відносне, %
Головний офіс	Чол	393	39,42	441	40,65	+48	+12,21
	Жін	604	60,58	644	59,35	+40	+6,62
Разом		997	100,00	1085	100,00	+88	+8,83
Регіональна мережа	Чол	63	10,62	71	12,46	+8	+12,70
	Жін	530	89,38	499	87,54	-31	-5,85
Разом		593	100,00	570	100,00	-23	-3,88

Розроблено автором на основі [25]

Аналізуючи статевий склад працівників АТ «ТАСКОМБАНК», можна відзначити, що в цілому чисельність персоналу збільшилася у 2024 році порівняно з 2023 роком. Загалом у банку спостерігається перевага жіночої частини колективу, хоча у 2024 році кількість чоловіків у штаті зросла в усіх підрозділах. У Головному офісі чисельність чоловіків збільшилася на 48 осіб, а їхня частка у загальній структурі персоналу зросла з 39,42% у 2023 році до 40,65% у 2024 році. Водночас частка жінок зменшилася на 1,23%, хоча їхня кількість зросла на 40 осіб. Це свідчить про збереження гендерного балансу та рівномірний розподіл нових посад між чоловіками та жінками.

У Регіональній мережі тенденція дещо інша – чоловіків стало більше на 8 осіб, а їхня частка зросла на 12,70%, тоді як кількість жінок зменшилася на 31 особу, а їх частка скоротилася на 5,85%. Загалом чисельність персоналу Регіональної мережі зменшилася на 23 особи, що може свідчити про оптимізацію штату або ротацію кадрів у цьому сегменті.

Таким чином, у Головному офісі спостерігається зростання персоналу, а у Регіональній мережі – його незначне скорочення. Гендерний баланс поступово вирівнюється, особливо за рахунок зростання кількості чоловіків у структурі персоналу.

Таблиця 2.2

## Вікова структура персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»

Показник	Вік	2023		2024		Відхилення	
		Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %	Абсолютне	Відносне, %
Головний офіс	18-25	139	13,87	171	16,32	+32	+23,02
	26-60	844	84,23	855	81,58	+11	+1,30
	>60	19	1,90	22	2,10	+3	+15,79
Разом		1002	100,00	1048	100	+46	+4,59
Регіональна мережа	18-25	29	5,00	79	13,88	+50	+172,41
	26-60	549	94,66	483	84,89	-66	-12,02
	>60	2	0,34	7	1,23	+5	+250,00
Разом		580	100,00	569	100	-11	-1,90

Розроблено автором на основі [25]

Щодо вікового складу персоналу, можна помітити тенденцію до омолодження колективу, що є позитивним фактором для довгострокового розвитку компанії. У Головному офісі суттєво зросла частка молодих працівників віком 18-25 років – на 32 особи (+23,02%), що свідчить про активне залучення молодих фахівців та набір випускників ВНЗ. Також збільшилася чисельність працівників старше 60 років – на 3 особи (+15,79%), що може свідчити про збереження та використання досвіду старших кадрів. Основна категорія персоналу 26-60 років залишилася відносно стабільною, зростання склало +1,30%.

У Регіональній мережі відбулося суттєве зростання числа молодих фахівців 18-25 років – їх стало більше на 50 осіб (+172,41%), що є найбільш динамічним зрушенням у віковій структурі. Водночас частка працівників віком 26-60 років зменшилася на 66 осіб (-12,02%), що свідчить про зміну стратегії набору персоналу. Як і в Головному офісі, кількість співробітників старше 60 років також зросла (+5 осіб, або +250%).

Загалом, можна зробити висновок, що в АТ «ТАСКОМБАНК» спостерігається тенденція до залучення молодих спеціалістів, особливо у Регіональній мережі. Водночас компанія зберігає старших та досвідчених працівників, що дозволяє підтримувати баланс між новими кадрами та фахівцями з досвідом роботи.

Одним із ключових показників ефективності кадрової політики будь-якої компанії, зокрема й АТ «ТАСКОМБАНК», є показники плинності та закріпленості персоналу. Вони дають змогу оцінити стабільність колективу, рівень задоволеності працівників умовами праці та ефективність роботи HR-служби щодо утримання кваліфікованих кадрів.

Плинність персоналу відображає відсоткове співвідношення кількості звільнених співробітників до загальної чисельності персоналу за певний період часу. Надто високий рівень плинності означає значні витрати на підбір, навчання та адаптацію нових співробітників, а також можливі проблеми з ефективністю роботи, коли новий персонал не встигає повністю увійти в робочий процес. У той

же час надмірно низька плинність може свідчити про стагнацію в кадровій політиці, коли відсутні можливості кар'єрного зростання, а нові ідеї та підходи не інтегруються в компанію.

$$\text{Плинність} = \frac{\text{К – ть звільнених працівників}}{\text{Облікова чисельність}} * 100\%$$

Закріпленість персоналу, навпаки, є позитивним фактором, оскільки свідчить про високу лояльність працівників, їхню задоволеність умовами праці, корпоративною культурою та мотиваційними програмами. Висока закріпленість дозволяє організації уникати частих змін у кадровому складі, підтримувати стабільність бізнес-процесів і зменшувати витрати на постійне навчання нових працівників.

$$\text{Закріпленість} = \frac{\text{Пр.} - \text{Зв. В. т.}}{\text{Пр.}} * 100\%$$

Пр. - Кількість прийнятих працівників

Зв.В.т. – Кількість прийнятих працівників, які звільнилися протягом випробувального терміну

Відповідно до звіту з руху персоналу було сформовано таблицю з показниками плинності та закріпленості персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК»

Таблиця 2.3

Показник плинності персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» за 2023 та 2024 роки

Підрозділ	Звільнені працівники		Облікова чисельність на		Плинність, %	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Всього по ГО	393	409	986	1027	40	40
Головний Офіс		204		877		23
Мобілізаційні повістки		34				
Sportbank		13				
Інваліди		16				
Зміна структури		24				
Управління з персоналу	20	23	20	29	100	79
Юридичний департамент	3	11	23	24	13	46

Управління документарного забезпечення	1	8	22	17	5	47
IZIBANK	86	68	64	49	134	139
Контакт-центр	42	50	75	101	56	50
Всього по РМ	172	213	586	561	29	38
Регіональна Мережа		179		561		32
Мобілізаційні повістки		8				
Закриття відділень		26				
Всього по банку	565	501	1572	1588	36	32
Середньооблікова всього по банку	539	591	1387	1404	39%	42%

Розроблено автором на основі [25]

Загальна плинність персоналу по банку у 2023 році становила 36%, а у 2024 році знизилася до 32%, що є позитивною тенденцією. Зменшення плинності вказує на покращення умов праці, ефективність заходів з утримання персоналу та підвищення лояльності співробітників. Проте в деяких підрозділах плинність залишається високою. Зокрема, IZIBANK демонструє дуже високі показники плинності, що становили 134% у 2023 році та 139% у 2024 році. Це свідчить про значну ротацію персоналу, що може бути зумовлено недостатньою мотивацією молодого персоналу. Також високий рівень плинності спостерігається у Контакт-центрі, де він становив 56% у 2023 році та 50% у 2024 році, що, хоча й свідчить про покращення ситуації, але залишається проблемною зоною.

Окремої уваги заслуговує підрозділ "Управління з персоналу", де плинність у 2023 році сягнула 100%, а у 2024 році знизилася до 79%. Це свідчить про успішні зміни у кадровій політиці та політиці адаптації працівників, однак вони ще потребують вдосконалення. Також суттєве зростання плинності відбулося у Юридичному департаменті – з 13% у 2023 році до 46% у 2024 році, що пов'язано з підвищенням вимог до персоналу.

Таблиця 2.4

Показник закріпленості персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» за 2023 та 2024 роки

Підрозділ	Кількість прийнятих працівників		Кількість прийнятих працівників, які звільнилися протягом випробувального терміну		Закріпленість працівників, %	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Головний Офіс	206	367	21	39	89,8	89,4
IZIBANK	47	53	12	20	74,5	62,3
Контакт-центр	45	65	18	23	60,0	64,6
Регіональна Мережа	197	205	32	36	83,8	82,4
Всього по банку	495	690	83	118	83,2	82,9

Розроблено автором на основі [25]

Загальний рівень закріпленості персоналу по банку дещо знизився – з 83,2% у 2023 році до 82,9% у 2024 році. Найвищий рівень закріпленості спостерігається у Головному Офісі, де він залишається стабільно високим: 89,8% у 2023 році та 89,4% у 2024 році, що вказує на ефективну кадрову політику та привабливі умови праці для співробітників цього підрозділу.

Найнижчий рівень закріпленості спостерігається у IZIBANK, де він впав з 74,5% у 2023 році до 62,3% у 2024 році. Це підтверджує високу плінність у цьому підрозділі та потребує додаткового аналізу причин такої нестабільності. Подібна ситуація у Контакт-центрі, де закріпленість хоч і покращилася з 60,0% у 2023 році до 64,6% у 2024 році, але все ще залишається на низькому рівні.

Регіональна Мережа демонструє відносно стабільні показники закріпленості персоналу 83,8% у 2023 році та 82,4% у 2024 році, що свідчить про відсутність суттєвих проблем із кадровою стабільністю в цьому сегменті.

Питання оцінювання персоналу є надзвичайно актуальним для сучасних підприємств, зокрема й для АТ «ТАСКОМБАНК», оскільки ефективність бізнесу безпосередньо залежить від професійних та особистісних якостей працівників. У нинішніх складних економічних та соціальних умовах, що посилюються через військовий стан в Україні, правильне оцінювання персоналу стає критично

важливим завданням, оскільки дозволяє визначити рівень компетентності співробітників, ефективність їхньої роботи, потенціал для розвитку, а також вчасно виявити зони, які потребують удосконалення чи додаткового навчання.

Система оцінювання персоналу спрямована на отримання об'єктивної інформації про рівень професійних знань і навичок працівників, їхні особистісні якості та ступінь відповідності займаній посаді. Основною метою такої системи є забезпечення відповідності компетенцій працівників стратегічним цілям компанії, виявлення сильних та слабких сторін у роботі персоналу, а також створення прозорих умов для подальшого кар'єрного зростання, розвитку та мотивації співробітників.

Важливим завданням системи оцінювання персоналу є виявлення резервів зростання працівників, що дозволяє банку формувати кадровий резерв і реалізовувати програми внутрішньої мобільності та наступництва. Завдяки цьому працівники отримують мотивацію для особистісного і професійного розвитку, що сприяє підвищенню загальної продуктивності праці в організації.

АТ «ТАСКОМБАНК» оцінює свій персонал шляхом проведення регулярних тестувань працівників через внутрішній веб-портал Академія ТАСКОМБАНК. Цей онлайн-ресурс спеціально створений для забезпечення доступності інформації, простоти та зручності проведення оцінювання, незалежно від місця перебування співробітника чи підрозділу, в якому він працює. Тестування проводиться за визначеним графіком та охоплює різні аспекти знань і навичок співробітника, зокрема професійні компетенції, дотримання внутрішніх регламентів, знання законодавства та нормативно-правових документів, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.

Основною метою такого оцінювання є перевірка актуального рівня знань працівника, оцінка наявних навичок та компетенцій, а також визначення того, наскільки співробітник відповідає своїй посаді. Це дозволяє керівництву банку своєчасно виявляти потреби у підвищенні кваліфікації чи професійному розвитку працівників, планувати навчальні заходи, формувати кадровий резерв,

а також приймати рішення щодо кадрових змін і переміщень, базуючись на об'єктивних результатах тестування.

Система онлайн-тестування через Академію ТАСКОМБАНК має низку очевидних переваг, серед яких – простота використання, доступність для працівників у всіх регіонах України, автоматичне формування та аналіз результатів, що дозволяє оперативно реагувати на результати оцінювання. Ця простота значно спрощує процес оцінки персоналу та дозволяє охоплювати більшу кількість працівників за короткий проміжок часу, створюючи єдиний стандарт оцінювання на всіх рівнях організаційної структури банку.

Однак, незважаючи на ці переваги, система онлайн-тестування має й певні недоліки. Основним серед них є обмеженість отриманих результатів, оскільки простота та автоматизація процесу не дозволяє провести глибокий аналіз особистісних якостей, емоційного інтелекту, лідерських здібностей та інших «м'яких» компетенцій, які стають усе важливішими в сучасному бізнес-середовищі. Така система дозволяє ефективно оцінити лише знання і формалізовані навички, не даючи повного розуміння потенціалу співробітника та його здатності до розвитку і адаптації до нових викликів.

## **2.2. Оцінка діючої системи оцінювання персоналу**

Для оцінки діючої системи оцінювання персоналу в АТ "ТАСКОМБАНК" було проведено анкетування, в якому взяло участь 217 респондентів.[43]

Першим пунктом цього дослідження є визначення ефективності та сприйняття співробітниками різних аспектів діючої системи оцінювання, серед яких були визначені такі важливі параметри, як чесність, прозорість, сучасність технологій, а також мотивація до розвитку персоналу. Отримані результати дають змогу чітко зрозуміти поточний стан справ і виявити потенційні напрямки вдосконалення роботи з персоналом у банку.

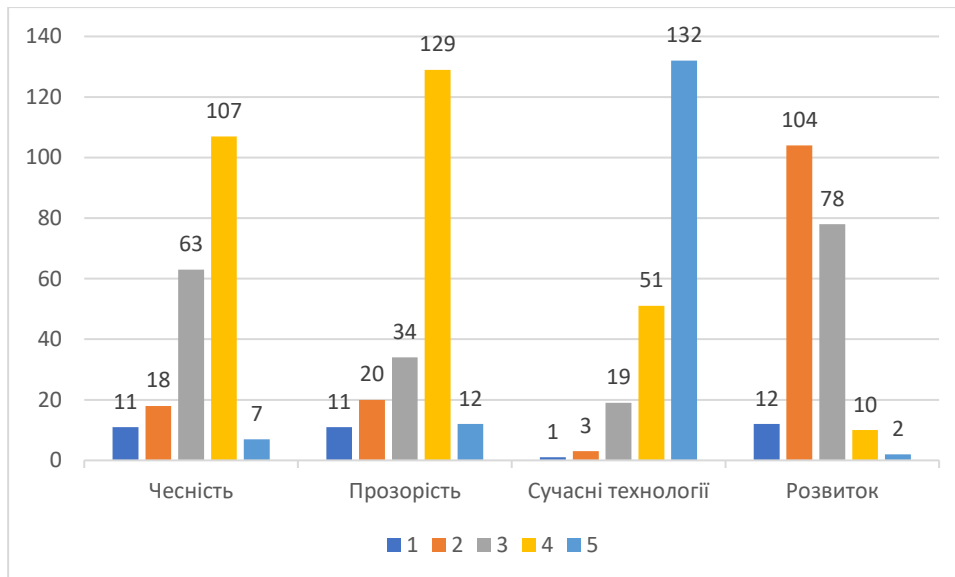


Рис 2.2 Оцінки різних аспектів системи оцінювання персоналу

Щодо аспекту чесності системи оцінювання персоналу, можна відзначити досить позитивні результати: 107 респондентів, або 49,3%, поставили цьому критерію оцінку 4. Проте, водночас є і негативний момент: суттєва частка опитаних — 63 особи, або 29% — оцінили цей аспект на середньому рівні – 3 бали. Це свідчить про наявність деяких сумнівів щодо повної об'єктивності або справедливості оцінювань серед значної групи працівників, що потребує додаткового аналізу та корегуючих заходів з боку керівництва банку.

Щодо прозорості системи оцінювання, результати опитування демонструють більш оптимістичну картину. Тут домінує позитивна оцінка, адже 129 респондентів, що складає близько 59,4%, надали цьому критерію високий бал – 4 з 5. Це означає, що більшість працівників добре розуміють критерії та процедури, за якими відбувається оцінювання, і що вони сприймають цю систему як відкриту та зрозумілу. Прозорість є ключовим елементом, який підвищує рівень довіри та задоволеності персоналу.

Дуже позитивною оцінкою відзначено аспект використання сучасних технологій у процесі оцінювання персоналу. Цей критерій отримав найвищі показники схвалення: аж 132 респонденти, що складає 60,8% від загальної кількості опитаних, надали максимальну оцінку. Це свідчить про те, що працівники високо оцінюють впровадження та ефективність сучасних цифрових інструментів, які застосовує банк для аналізу та оцінки персоналу.

Однак, найслабшим аспектом за результатами анкетування стала мотивація персоналу до розвитку. Цей аспект викликав значні зауваження серед співробітників: 104 респонденти, або 47,9%, поставили оцінку лише 2 бали з 5, що свідчить про серйозні прогалини у мотивації співробітників до професійного та особистісного зростання. Такий результат підкреслює необхідність перегляду діючих мотиваційних заходів, їх посилення та запровадження більш ефективних стимулюючих програм і можливостей для розвитку кар'єри в межах компанії.

Наступним етапом дослідження було з'ясування того, наскільки точно система оцінювання персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» відображає фактичну продуктивність співробітників.

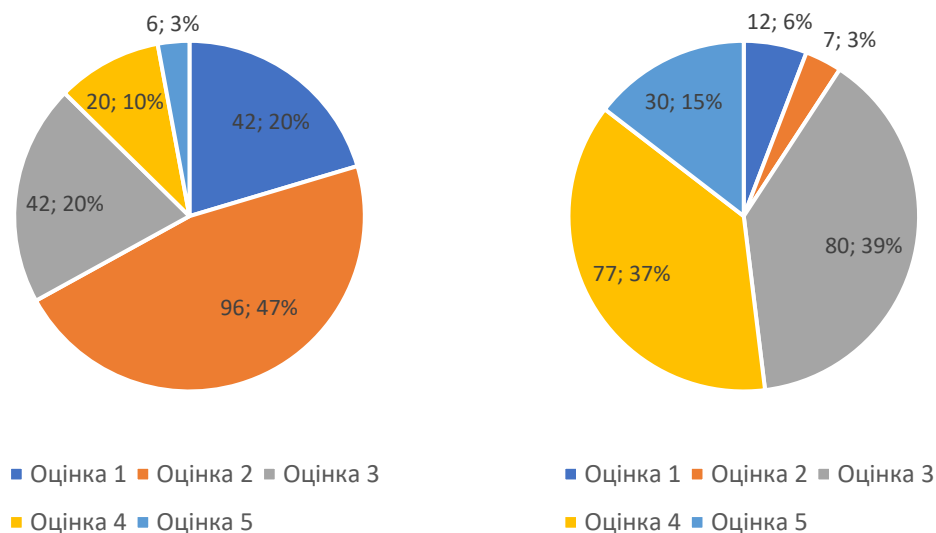


Рис 2.3 Оцініть наскільки система оцінювання персоналу відображає вашу фактичну продуктивність

Рис 2.4 Оцініть наскільки система оцінювання персоналу мотивує вас до розвитку ваших професійних умінь та навичок

За результатами проведеного опитування було виявлено, що більшість співробітників оцінили цей аспект досить критично: 96 респондентів, що становить 47% опитаних, поставили оцінку 2 з 5 можливих. Це вказує на суттєву невідповідність між реальними зусиллями працівників і тим, як це відображає чинна система оцінювання. Крім того, 42 респонденти (20%) дали нейтральну оцінку – 3 бали, що також свідчить про наявність певних сумнівів щодо точності та адекватності оцінювань, які застосовуються в банку.

Наступним питанням було дослідження того, наскільки наявна система оцінювання мотивує працівників до вдосконалення своїх професійних навичок і вмінь. Результати опитування показали помірні показники, що характеризують цей аспект як посередній. Більшість учасників дослідження, а саме 80 респондентів (39%), поставили оцінку 3. Це свідчить про те, що система оцінювання має певний мотиваційний вплив, однак він є недостатньо вираженим і потребує додаткового посилення. Також досить значна кількість — 77 осіб (37%) — оцінила цей аспект на 4 бали, що є позитивним сигналом, але водночас свідчить про необхідність доопрацювання системи з метою посилення її мотиваційної складової.

Ще одним етапом дослідження стало вивчення думок працівників щодо того, які саме аспекти системи оцінювання персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» потребують покращення. Було виділено чотири основні аспекти: методика оцінювання, прозорість процесу, частота проведення оцінювання та надання зворотного зв'язку за результатами.

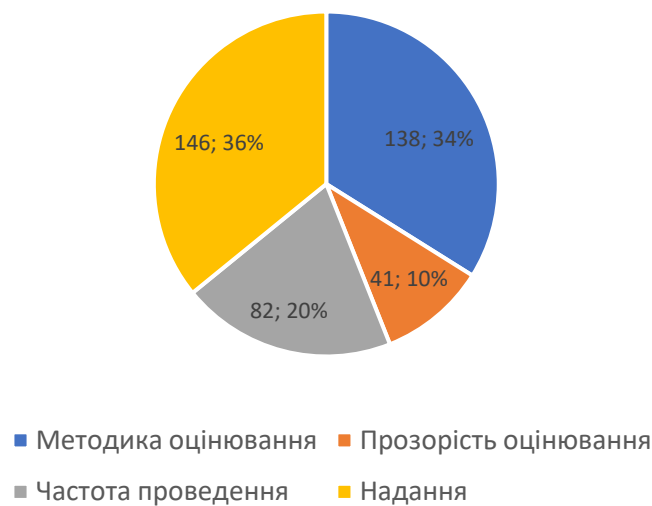


Рис 2.5 Які аспекти системи оцінювання ви б покращили?

За результатами опитування найбільша частина працівників вважає, що саме методика оцінювання є аспектом, який потребує першочергового вдосконалення. Таку думку висловили 138 респондентів, що складає 34% від загальної кількості учасників дослідження. Це свідчить про необхідність

перегляду та оптимізації існуючих методів і критеріїв оцінювання, аби забезпечити більшу відповідність реальним потребам працівників та бізнесу.

Наступним аспектом, що потребує покращення, працівники назвали надання зворотного зв'язку за результатами оцінювання. Цей пункт також отримав високі показники — 146 респондентів (36%) вказали саме на цей напрям. Це означає, що працівники відчують нестачу конструктивних рекомендацій та пояснень, що могли б допомогти їм ефективніше вдосконалювати власні професійні якості.

Для оцінки ефективності системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» необхідно визначити її сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози, що можуть впливати на її функціонування та подальший розвиток. Найкращим інструментом для проведення такого аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє структуровано оцінити внутрішні та зовнішні чинники діяльності компанії, визначити пріоритети та розробити відповідні стратегії розвитку.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) — це метод стратегічного планування, який використовується для оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз, які впливають на її діяльність. Сильні та слабкі сторони є внутрішніми факторами компанії, які можна безпосередньо контролювати або змінювати. Водночас можливості і загрози є зовнішніми факторами, які формуються за межами організації, і які організація повинна враховувати для забезпечення успіху своєї діяльності.

Для проведення SWOT-аналізу, слід розбити процес на етапи:

- 1) Визначення та оцінка зовнішніх можливостей та загроз у сфері оцінювання персоналу. Цей етап передбачає поділ факторів зовнішнього середовища на дві категорії: можливості, які потенційно можуть позитивно впливати на розвиток компанії, та загрози, які, навпаки, можуть негативно позначитися на її діяльності.

Для першого етапу було складено таблицю оцінки зовнішніх можливостей і загроз АТ «ТАСКОМБАНК» у сфері оцінювання персоналу (табл. 2.5.).

Кожен фактор оцінювався відповідно до 10-бальної шкали, що визначала ступінь важливості факторів, –  $M_i$  та  $Z_i$  для можливостей і загроз відповідно, де  $i$  - номер фактор. Також для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності  $P_{mi}$  та  $P_{zi}$ , за такою умовою, щоб сума цих імовірностей складала 1.

Загальна оцінка можливостей і загроз розрахована за формулами:

$$M = \sum_i^n M_i \times P_i \quad \text{та} \quad Z = \sum_i^n Z_i \times P_i, \quad i=1,2,\dots,n.$$

Таблиця 2.5

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз системи  
оцінювання персоналу ресторану АТ «ТАСКОМБАНК»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	$M_i$	$P_{mi}$	$M_i * P_{mi}$	Фактори	$Z_i$	$P_{zi}$	$Z_i * P_{zi}$
1. Впровадження більш ефективних методів оцінювання персоналу	9	0,4	3,6	1. Впровадження недосконалих методів оцінювання персоналу	9	0,6	5,4
2. Рідкі технічні збої системи оцінювання персоналу	6	0,8	4,8	2. Часті технічні збої системи оцінювання персоналу	6	0,2	1,2
3. Розширення можливостей системи оцінювання персоналу завдяки змінам у законодавстві	9	0,2	1,8	3. Обмеження можливостей системи оцінювання персоналу через зміни у законодавстві	9	0,8	7,2
4. Широкий вибір компаній у сфері оцінювання персоналу	5	0,7	3,5	4. Мала кількість компаній, що надають послуги з оцінювання персоналу	5	0,3	1,5
5. Сильний розвиток системи оцінювання персоналу порівняно з конкурентами	7	0,4	2,8	5. Слабкий розвиток системи оцінювання персоналу порівняно з конкурентами	7	0,6	4,2
6. Легкий доступ до кваліфікованих кадрів у сфері оцінювання персоналу	6	0,2	1,2	6. Складнощі з доступом до кваліфікованих кадрів у сфері оцінювання персоналу	6	0,8	4,8
<b>Разом</b>	<b>42</b>	<b>–</b>	<b>17,7</b>	<b>Разом</b>	<b>42</b>	<b>–</b>	<b>24,3</b>

Зовнішні можливості для АТ «ТАСКОМБАНК», згідно з проведеним аналізом, отримали оцінку на рівні 17,7 бала, тоді як загрози — 24,3 бала. Оскільки сума вагових балів загроз є вищою за суму вагових балів можливостей, банк буде позиціонуватися у правій половині матриці SWOT-аналізу, що свідчить про необхідність уважного ставлення до зовнішніх ризиків і вимагає від керівництва банку активних дій для їх нейтралізації.

2) Експерти визначають вплив кожного фактора та ймовірність його виникнення або використання. Такий аналіз дозволяє встановити пріоритетність факторів для подальшого стратегічного планування та прийняття рішень керівництвом банку. Аналіз враховує думку 8 експертів АТ «ТАСКОМБАНК» причетних до системи оцінювання персоналу банку.

		Вплив можливостей на систему оцінювання персоналу компанії		
		Сильний 10-9	Помірний 8-6	Малий 5-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,8-1,0			
	Середня 0,5-0,7		1, 5	
	Низька 0,1-0,4		3	2, 4, 6

Рис. 2.6 Матриця можливостей розвитку системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»

За результатами аналізу зовнішнього середовища системи оцінювання персоналу банку встановлено, що найбільш вагомими та значущими є можливості №1 («Впровадження більш ефективних методів оцінювання персоналу») та №5 («Сильний розвиток системи оцінювання персоналу порівняно з конкурентами»). Ці фактори мають важливе значення для подальшого розвитку банку, тому їх необхідно обов'язково враховувати та використовувати. Вони характеризуються високим та помірним рівнем впливу з відповідними оцінками, що забезпечує перспективні можливості для покращення системи оцінювання персоналу. Водночас фактори 2, 3, 4 та 6 є менш значущими. Вони можуть використовуватись керівництвом банку лише за наявності достатньої кількості ресурсів для цього.

		Вплив загроз на систему оцінювання персоналу компанії			
		Руйнування 10-9	Критичний стан 8-6	Важкий стан 5-4	"Легкі удари" 3-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,8-1,0			4	
	Середня 0,5-0,7				
	Низька 0,1-0,4		2	5, 6	1, 3

Рис 2.7 Матриця загроз розвитку системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»

Щодо зовнішніх загроз, які потребують уваги керівництва, особливо важливими є загрози №1 («Впровадження недосконалих методів оцінювання персоналу») та №3 («Обмеження можливостей системи оцінювання персоналу через зміни у законодавстві»). Ці загрози характеризуються високою ймовірністю виникнення і мають суттєвий негативний вплив на систему оцінювання персоналу. Вони можуть призвести до серйозних проблем, якщо керівництво банку не вживатиме активних заходів щодо їх нейтралізації або хоча б мінімізації їхнього впливу. Інші загрози, такі як 2, 4, 5 та 6 мають нижчий ступінь ризику. Проте керівництву банку варто регулярно відслідковувати розвиток ситуації щодо цих факторів, щоб бути готовим своєчасно реагувати на будь-які несприятливі зміни в зовнішньому середовищі.

3) Оцінка сильних і слабких сторін системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК». На цьому етапі аналізу визначаються та оцінюються внутрішні фактори, що безпосередньо залежать від самої компанії та можуть бути покращені за рахунок власних ресурсів. Важливим завданням цього етапу є чітке розмежування сильних і слабких сторін та подальше їх ранжування відповідно до важливості для ефективного управління системою оцінювання персоналу.

Таблиця 2.6

Оцінка сильних та слабких сторін системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»

Сильні сторони				Слабкі сторони			
Фактори	$M_i$	$P_{mi}$	$M_i * P_{mi}$	Фактори	$Z_i$	$P_{zi}$	$Z_i * P_{zi}$
1. Простота використання та легкий доступ для працівників	6	0,7	4,2	1. Ускладнений доступ та складність у використанні	6	0,3	1,8
2. Регулярне та систематичне проведення оцінювання	9	0,6	5,4	2. Нерегулярне проведення оцінювання	9	0,4	3,6
3. Глибокий зворотний зв'язок щодо результатів оцінювання	8	0,2	1,6	3. Скупий зворотний зв'язок щодо результатів оцінювання	8	0,8	6,4
4. Достовірне відображення продуктивності персоналу результатами оцінювання	7	0,3	2,1	4. Слабка кореляція між результатами оцінювання та продуктивністю працівника	7	0,7	4,9
5. Об'єктивність системи оцінювання персоналу	8	0,6	4,8	5. Суб'єктивність системи оцінювання персоналу	8	0,4	3,2
6. Забезпечення конфіденційності результатів оцінювання	7	0,9	6,3	6. Розголошення результатів оцінювання персоналу	7	0,1	0,7
7. Надання персоналізованих рекомендацій відповідно до результатів оцінювання	7	0,1	0,7	7. Надання загальних рекомендацій незалежно від результатів оцінювання	7	0,9	6,3
<b>Разом</b>	<b>52</b>		<b>25,1</b>	<b>Разом</b>	<b>52</b>		<b>26,9</b>

На основі даних аналізу було визначено, що сильні сторони банку отримали загальну оцінку у 25,1 балів, тоді як слабкі сторони — 26,9 балів. Таким чином, слабкі сторони мають більшу вагу порівняно із сильними сторонами, що означає позиціонування банку у нижній частині матриці SWOT-аналізу. Ця позиція свідчить про необхідність керівництва банку активніше зосередитися на усуненні слабких сторін і розробці відповідних заходів для покращення ситуації у сфері управління персоналом.

4) Побудова матриць сильних та слабких сторін системи оцінювання персоналу компанії.

Вплив сильних сторін на систему оцінювання персоналу підприємства		
Сильний 10-9	Помірний 8-6	Малий 5-1

Ймовірність використання можливості	Висока 0,8-1,0			
	Середня 0,5-0,7		2, 5	6
	Низька 0,1-0,4	3, 7	4	1

Рис. 2.8 Матриця сильних сторін системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»

Згідно з аналізом матриці сильних сторін, найбільш вагомими є характеристики №2 («Регулярне та систематичне проведення оцінювання»), №5 («Об'єктивність системи оцінювання персоналу») та №6 («Забезпечення конфіденційності результатів оцінювання»). Ці характеристики демонструють помірний, але стабільно високий рівень впливу на ефективність роботи персоналу, а також характеризуються середньою та високою ймовірністю застосування у щоденній роботі банку. Отже, керівництву необхідно обов'язково враховувати ці чинники, підтримувати та розвивати їх для забезпечення стабільної роботи системи оцінювання персоналу. Водночас характеристики 3, 7, 4 та 1 отримали нижчі бали за впливовістю або ймовірністю використання. Вони є важливими для підтримки загального рівня системи, але їхнє активне використання рекомендоване лише за наявності достатніх ресурсів і можливостей компанії.

		Вплив слабких сторін на систему оцінювання персоналу підприємства			
		Руйнування 10-9	Критичний стан 8-6	Важкий Стан 5-4	"Легкі удари" 3-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,8-1,0				
	Середня 0,5-0,7			1, 6	7
	Низька 0,1-0,4			5	2, 3, 4

Рис 2.9 Матриця слабких сторін системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»

При аналізі слабких сторін системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» особливу увагу слід звернути на характеристики №2

(«Нерегулярне проведення оцінювання»), №3 («Скупий зворотний зв'язок щодо результатів оцінювання») та №5 («Суб'єктивність системи оцінювання персоналу»). Ці чинники мають помірний рівень негативного впливу та низьку ймовірність прояву, що може створювати суттєві труднощі у ефективній роботі персоналу і в цілому негативно впливати на атмосферу в колективі. Вони вимагають першочергової уваги керівництва з метою швидкого усунення та впровадження необхідних покращень, які підвищать якість і результативність системи оцінювання. Крім того, слабкі сторони 1, 4, 6 та 7 мають нижчий рівень ризику. Водночас керівництво банку має ретельно відстежувати їх розвиток і в разі необхідності своєчасно втручатися, запроваджуючи відповідні корективні заходи, які дозволять запобігти потенційним негативним наслідкам у майбутньому.

5) Заключним етапом SWOT-аналізу є побудова SWOT-матриці з формуванням напрямків подальшого розвитку системи оцінювання персоналу. Така матриця дозволяє систематизувати інформацію, отриману під час попередніх етапів аналізу, і забезпечити наочне визначення стратегічних зон для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення процесів управління персоналом.

Враховуючи виявлені сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, можна сформуванати SWOT-матрицю, яка відобразить поточне становище та перспективи подальшого розвитку системи оцінювання персоналу. Відповідно до проведених аналізів, АТ «ТАСКОМБАНК» позиціонуватиметься у правій нижній частині матриці, що свідчить про необхідність стратегій, спрямованих на мінімізацію впливу зовнішніх загроз шляхом активного покращення аспектів своїх слабких сторін. (рис 2.5)

Таким чином, оптимальним напрямком розвитку для системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» буде:

- Переоцінка і модернізація методик оцінювання з урахуванням сучасних стандартів якості та актуальних законодавчих норм.

- Залучення зовнішніх консультантів з метою оперативного усунення слабких місць, особливо щодо надання детального зворотного зв'язку та чітких рекомендацій.
- Запровадження внутрішньої програми навчання для персоналу, що забезпечить кваліфіковані кадри для ведення оцінювання персоналу, зменшуючи зовнішню залежність.
- Створення внутрішніх експертних груп, які постійно вдосконалюватимуть систему оцінювання, знижуючи ризик впровадження недосконалих зовнішніх методик.

Отже, провівши оцінку системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК», було виявлено низку слабких місць, які потребують системного усунення задля підвищення ефективності кадрового менеджменту. Аналіз дозволив визначити критичні аспекти, зокрема недостатню об'єктивність оцінювання, потребу у вдосконаленні методів мотивації працівників та необхідність посилення зворотного зв'язку в процесі оцінювання. Водночас, було досліджено перспективні напрямки розвитку, що передбачають впровадження новітніх цифрових інструментів, підвищення прозорості та удосконалення кваліфікації керівників з питань управління персоналом. Реалізація цих напрямків дозволить банку ефективніше використовувати людський капітал та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Рідкі технічні збої системи оцінювання персоналу</li> <li>2. Широкий вибір компаній у сфері оцінювання персоналу</li> <li>3. Сильний розвиток системи оцінювання персоналу порівняно з конкурентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження недосконалих методів оцінювання персоналу</li> <li>2. Обмеження можливостей системи оцінювання персоналу через зміни у законодавстві</li> <li>3. Складнощі з доступом до кваліфікованих кадрів у сфері оцінювання персоналу</li> </ul>
<b>Сильні сторони</b>	Кардинальні зміни з комплексним переосмисленням стратегії розвитку системи оцінювання персоналу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення систематичного моніторингу законодавчих змін, розробка адаптивних механізмів для швидкого реагування.</li> <li>2. Організація регулярного навчання існуючих фахівців у сфері оцінювання персоналу, що зменшить залежність від зовнішніх кваліфікованих кадрів.</li> <li>3. Посилення внутрішньої комунікації щодо переваг власної ефективної та простої системи оцінювання порівняно з ризиками зовнішніх недосконалих методів.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення конфіденційності результатів оцінювання</li> <li>2. Регулярне та системне проведення оцінювання</li> <li>3. Простота та легкий доступ для працівників</li> <li>4. Об'єктивність системи оцінювання персоналу</li> </ul>		
<b>Слабкі сторони</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Використання досвіду провідних компаній у сфері оцінювання для розробки більш точних і персоналізованих рекомендацій, що підвищить мотивацію та продуктивність працівників.</li> <li>2. Розробка чітких критеріїв, які дозволять безпосередньо корелювати результати оцінювання з конкретними показниками продуктивності персоналу.</li> <li>3. Використання зовнішніх провайдерів для проведення порівняльного аналізу з конкурентами та впровадження найефективніших методик.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Переоцінка і модернізація методик оцінювання з урахуванням сучасних стандартів якості та актуальних законодавчих норм.</li> <li>2. залучення зовнішніх консультантів з метою оперативного усунення слабких місць, особливо щодо надання детального зворотного зв'язку та чітких рекомендацій.</li> <li>3. Запровадження внутрішньої програми навчання для персоналу, що забезпечить кваліфіковані кадри для ведення оцінювання персоналу, зменшуючи зовнішню залежність.</li> <li>4. Створення внутрішніх експертних груп, які постійно вдосконалюватимуть систему оцінювання, знижуючи ризик впровадження недосконалих зовнішніх методик.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Скупий зворотний зв'язок щодо результатів оцінювання</li> <li>2. Надання загальних рекомендацій незалежно від результатів оцінювання</li> <li>3. Слабка кореляція між результатами оцінювання та продуктивністю працівників</li> </ul>		

Рис. 2.10. Формування альтернативних напрямів розвитку системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»

### Розділ 3. Вдосконалення системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»

#### 3.1. Обґрунтування методичного забезпечення оцінювання персоналу банку

У результаті аналізу чинної системи оцінювання персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» було виявлено низку суттєвих недоліків, які негативно впливають на ефективність управління людськими ресурсами та потребують невідкладного покращення. Виявлені недоліки включають надмірну суб'єктивність оцінки персоналу, недостатню мотиваційну спрямованість системи та слабку кореляцію між існуючими критеріями оцінювання й фактичною продуктивністю працівників. Відтак, у наступних абзацах розглянемо більш детально кожен з цих недоліків, щоб окреслити потенційні ризики та наслідки їхнього ігнорування в процесі вдосконалення кадрової політики банку.

Одним з головних недоліків чинної системи оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» є висока ступінь суб'єктивності. Часто процедура оцінювання базується на особистих враженнях, думках та уподобаннях керівників, що може спричиняти неточність результатів і несправедливість щодо окремих співробітників. Такий підхід може призводити до упередженості та недовіри серед працівників, оскільки вони не завжди впевнені в об'єктивності й справедливості процесу. В умовах, коли оцінка залежить переважно від суб'єктивних суджень керівництва, значно зростає ризик виникнення конфліктів, знижується загальна мотивація, а працівники можуть втрачати зацікавленість у розвитку своїх навичок та професійному зростанні, оскільки їхні зусилля можуть бути оцінені неадекватно або несправедливо.

Другим важливим недоліком існуючої системи оцінювання є недостатнє мотивування працівників до підвищення професійних навичок та компетенцій. Система, що функціонує в банку зараз, носить переважно формальний характер та не передбачає чіткої взаємодії між результатами оцінювання і подальшим

професійним розвитком працівників. Це означає, що співробітники не отримують конструктивних рекомендацій чи чітких орієнтирів для вдосконалення своєї діяльності. Відсутність чіткого зв'язку між оцінкою працівників та системою їхнього кар'єрного росту призводить до того, що персонал не бачить практичних переваг від підвищення власних компетенцій. Як наслідок, це може призводити до стагнації кадрового потенціалу банку та зниження загальної продуктивності працівників, адже вони не бачать сенсу вкладати додаткові зусилля у свій професійний розвиток.

Третім суттєвим недоліком системи оцінювання персоналу є її нездатність адекватно відображати дійсну продуктивність працівників. Наявні критерії оцінки, які застосовуються в АТ «ТАСКОМБАНК», не завжди відповідають реальним показникам результативності працівників, що призводить до спотворення реальної картини ефективності діяльності персоналу. Таким чином, продуктивні працівники можуть недооцінюватися, в той час як менш результативні співробітники отримують завищені показники. Це може суттєво впливати на мотивацію працівників, знижуючи їхню зацікавленість у досягненні високих результатів і призводячи до деморалізації колективу та зменшення ефективності роботи банку загалом.

Враховуючи ці серйозні недоліки чинної системи оцінювання, доцільним є використання сучасних і ефективних підходів для їхнього усунення. Одним із таких перспективних підходів, що набуває все більшого поширення в передових компаніях, є впровадження системи збалансованих показників. Цей підхід дозволяє значно знизити суб'єктивність оцінювання та створити чіткий взаємозв'язок між результатами роботи персоналу та стратегічними цілями підприємства. Збалансована система показників дає змогу визначити конкретні стратегічні орієнтири діяльності банку, встановити прозорі ключові показники ефективності та забезпечити справедливу і об'єктивну оцінку роботи працівників. Такий підхід також позитивно впливає на мотивацію персоналу, оскільки працівники чітко розуміють, які критерії оцінки будуть використовуватися та як саме їхні досягнення впливатимуть на кар'єрне

просування і матеріальне стимулювання. Таким чином, впровадження збалансованої системи показників є перспективним напрямком, що дозволить покращити систему оцінювання персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» та подолати наявні проблеми.

Дослідженням питань, пов'язаних з системою збалансованих показників займалися такі науковці, як Роберт Каплан та Девід Нортон [27], Берсуцький А.Я. [8], Мельник Ю.М. [40] та Макарчук О.Г. [36]

Відповідно до визначення Гордієнко П.Л., система збалансованих показників – це підхід до оцінки ефективності організації, який ґрунтується на визначенні чотирьох основних напрямків: фінансового, процесного, внутрішнього та навчального. [16]

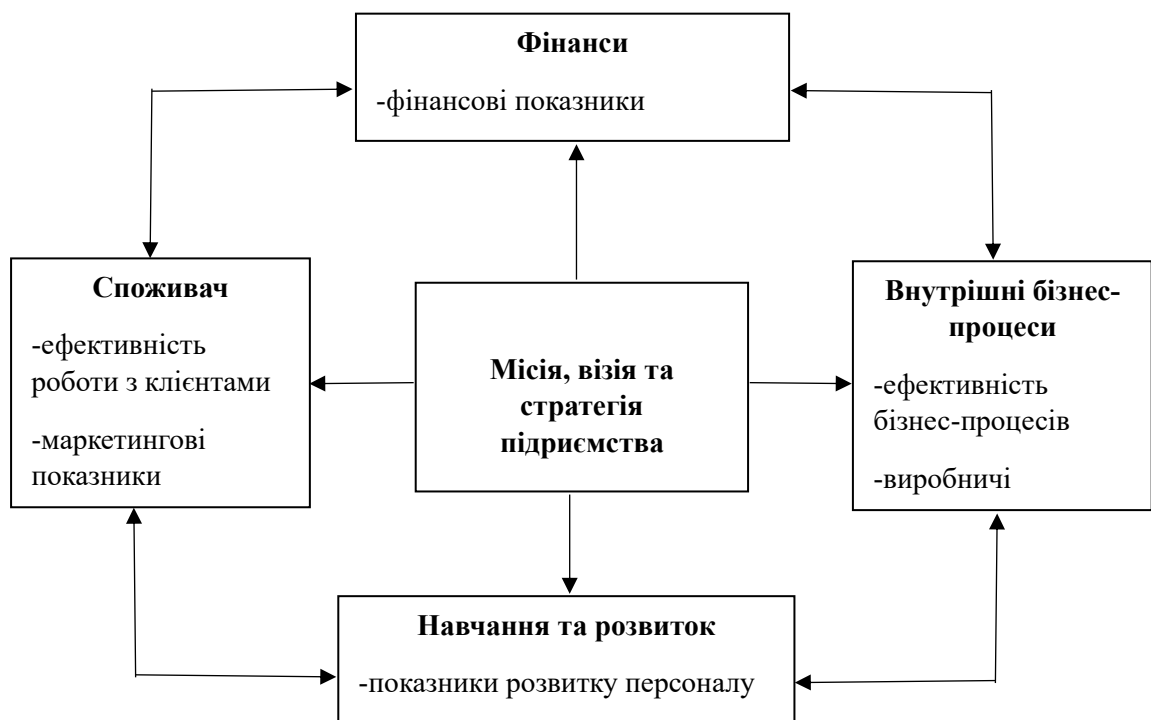


Рис.3.1 Схема системи збалансованих показників

Розроблено автором за [4]

Процес оцінювання персоналу за допомогою системи збалансованих показників у АТ «ТАСКОМБАНК» починається з визначення стратегічних цілей підприємства, які далі каскадуються на рівень окремих структурних підрозділів і, зрештою, конкретних працівників. Кожному співробітнику встановлюються чіткі та вимірювані цілі відповідно до чотирьох основних напрямків:

фінансового, процесного, внутрішнього та навчально-розвиткового. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку працівників, дозволяючи керівництву банку бачити повну картину їхньої діяльності та внеску в досягнення стратегічних завдань.

За фінансовим напрямком працівникам встановлюються цілі, що пов'язані зі збільшенням доходів, підвищенням рентабельності, зниженням витрат або поліпшенням ефективності використання фінансових ресурсів. Ці цілі є чітко кількісними, що дозволяє легко вимірювати й аналізувати результати роботи кожного працівника, визначати ступінь його участі у загальному фінансовому результаті банку.

У рамках процесного напрямку оцінювання персоналу фокусується на підвищенні операційної ефективності та якості виконання основних робочих процесів. Працівники отримують чіткі завдання щодо вдосконалення існуючих процедур, скорочення часу виконання операцій або зменшення кількості помилок. Завдяки цьому керівництво має можливість оцінити внесок кожного співробітника у поліпшення організаційної структури та ефективності внутрішніх процесів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність банку.

Третій напрямок, внутрішній, орієнтований на взаємодію працівників з клієнтами та задоволення їхніх потреб. Цілі у цьому напрямку стосуються покращення якості обслуговування клієнтів, підвищення рівня їх задоволеності, а також формування позитивного іміджу банку на ринку. Відповідно, оцінювання дозволяє визначити, наскільки ефективно співробітники працюють з клієнтами, сприяють їх залученню та утриманню.

Нарешті, навчально-розвитковий напрямок передбачає встановлення цілей щодо професійного розвитку персоналу, підвищення рівня компетенцій, набуття нових навичок і знань. Це може включати проходження певних навчальних програм, тренінгів чи семінарів, які допомагають працівникам відповідати сучасним вимогам ринку та підтримувати високий рівень кваліфікації.

Для того, щоб успішно впровадити систему збалансованих показників в АТ «ТАСКОМБАНК», насамперед потрібно розробити стратегічну карту підприємства. Стратегічна карта є наочним представленням основних напрямків розвитку банку, що дозволяє співробітникам і керівництву чітко зрозуміти пріоритетні цілі та завдання. Для створення стратегічної карти спочатку необхідно визначити основні аспекти діяльності банку. Враховуючи специфіку діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» та його позицію на банківському ринку, доцільно виділити такі чотири ключові аспекти:

1. Фінансова стабільність та зростання прибутковості. Для банку надзвичайно важливо підтримувати фінансову стійкість та забезпечувати стабільне зростання доходів, що є запорукою його довгострокового розвитку та довіри з боку клієнтів і партнерів.
2. Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів. Банку необхідно постійно покращувати ефективність внутрішніх процесів, зменшувати витрати, а також підвищувати швидкість і якість обслуговування клієнтів, що дозволяє зберігати конкурентні переваги на ринку.
3. Підвищення рівня задоволеності клієнтів. Орієнтація на клієнта є важливим фактором успіху в сучасних умовах, тому банк повинен акцентувати увагу на побудові міцних і довгострокових взаємовідносин з клієнтами, постійно підвищуючи рівень їхньої задоволеності та лояльності.
4. Розвиток і навчання персоналу. Для досягнення стратегічних цілей банку необхідно постійно підвищувати рівень професійної підготовки та мотивації працівників, забезпечуючи їхнє кар'єрне зростання, розвиток компетенцій та навичок, що відповідають сучасним викликам ринку.

Окрім визначення основних аспектів діяльності, важливим кроком є формулювання місії банку. Місія АТ «ТАСКОМБАНК» має відображати сутність та призначення діяльності банку, поєднуючи його стратегічні орієнтири та корпоративні цінності. Місія банку може бути сформульована наступним чином: «Бути фінансово стабільним і прибутковим банком, що забезпечує високу якість

обслуговування клієнтів завдяки оптимізації внутрішніх процесів, постійному вдосконаленню та розвитку персоналу, і тим самим створювати тривалу цінність для клієнтів, партнерів і співробітників». Така місія дозволить максимально ефективно відобразити основні напрями діяльності банку та слугуватиме основою для формування подальших цілей і завдань у межах системи збалансованих показників.

Тепер, сформувавши місію, можна побудувати стратегічну карту за системою збалансованих показників, що представлено на рисунку 3.2

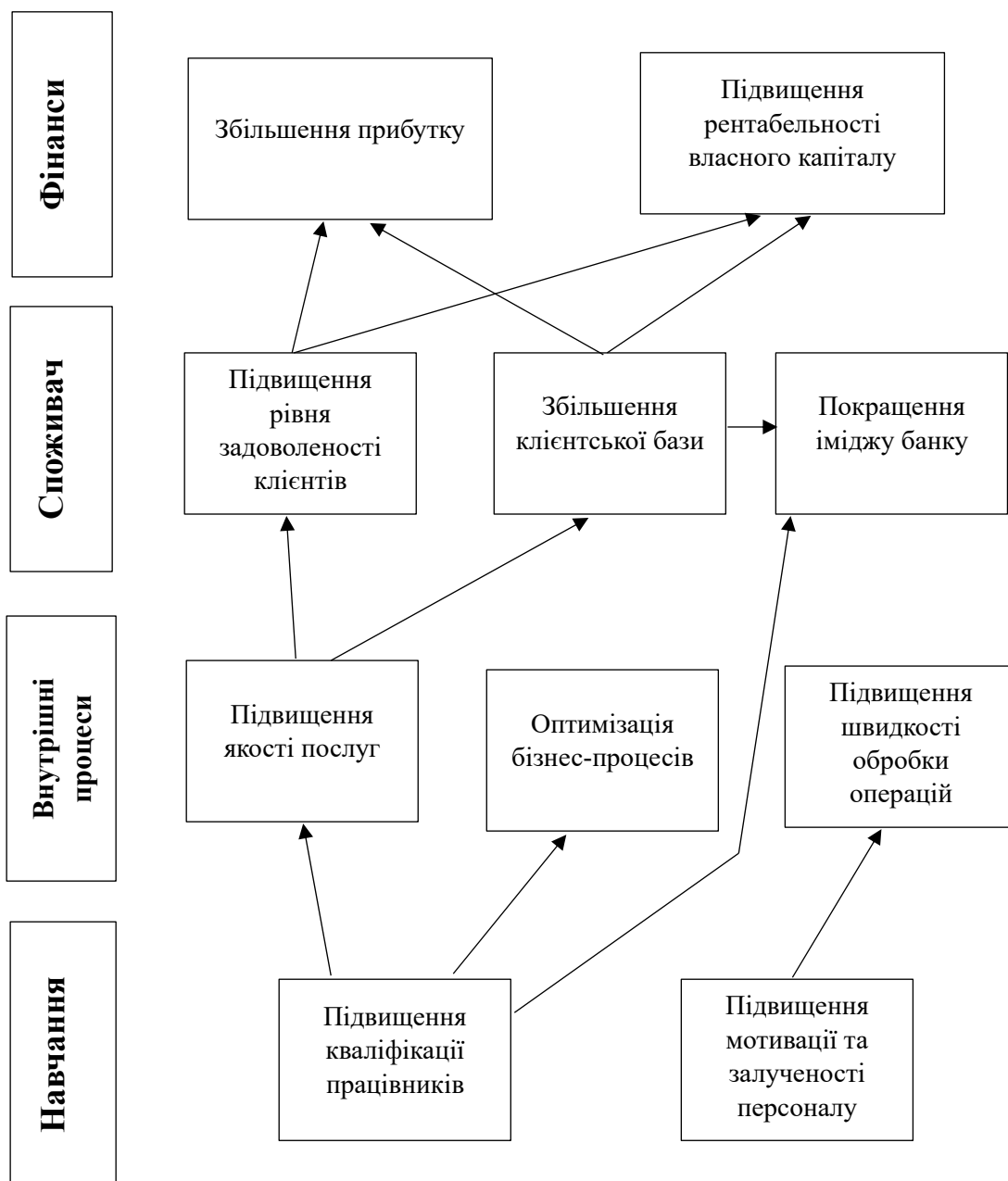


Рис.3.2 Стратегічна карта АТ «ТАСКОМБАНК»

Розроблено автором

Також, для ефективного застосування системи збалансованих показників необхідно уточнити стратегічні цілі, визначивши індикатори, що будуть відображати результати досягнення тієї чи іншої цілі, а також завдання, що будуть сигналізувати про досягнення цілей.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі АТ «ТАСКОМБАНК» відповідно до системи  
збалансованих показників

Напрямки	Стратегічні цілі	Індикатори	Цільові завдання
Фінанси	Збільшення прибутку	Чистий прибуток	Збільшити чистий прибуток на 10% за рік
	Підвищення рентабельності власного капіталу	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Досягти показника ROE не менше 15% за рік
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення якості послуг	Частка помилок в операціях	Знизити частку помилок на 15% за рік
	Оптимізація бізнес-процесів	Кількість автоматизованих процесів	Досягти рівня автоматизації процесів у 70% за рік
	Підвищення швидкості обробки операцій	Час обробки типових операцій	Скоротити середній час обробки операції на 20% за рік
Споживач	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів	Досягти показника ІЗК не менше 90% за рік
	Збільшення клієнтської бази	Кількість нових клієнтів	Збільшити клієнтську базу на 10% за рік
	Покращення іміджу банку	Рейтинг репутації банку	Підвищити репутаційний рейтинг банку на 2 позиції за рік
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації працівників	Частка співробітників, що пройшли навчання	Забезпечити навчанням не менше 80% персоналу за рік
	Підвищення мотивації та залученості персоналу	Індекс задоволеності працівників	Підвищити рівень задоволеності персоналу до 85% за рік

Розроблено автором

Тепер, коли визначені загальні стратегічні цілі АТ «ТАСКОМБАНК», можемо перейти до формування конкретних індивідуальних цілей для працівників відповідно до їхніх посадових обов'язків та сфери відповідальності. Індивідуальні цілі, що базуються на стратегічних цілях банку, забезпечують прозоре й об'єктивне оцінювання результатів роботи кожного співробітника, водночас сприяючи ефективному досягненню загальних корпоративних завдань.

Нижче наведено приклад плану індивідуальних цілей для начальника управління по роботі з персоналом:

Таблиця 3.2

План індивідуальних цілей для начальника управління по роботі з персоналом АТ «ТАСКОМБАНК»

Напрямок оцінювання	Індивідуальна ціль	Критерій оцінювання	Плановий показник	Фактичний показник	Відсоток виконання	Оцінка
Оптимізація витрат банку на персонал	Аналіз витрат на навчання та їх оптимізація	Скорочення витрат на навчання, %	10%	8,2%	82%	8
	Розробка програми скорочення плинності персоналу	Зниження плинності персоналу, %	15%	3%	20%	2
Оптимізація внутрішніх HR-процесів	Автоматизація процесу оцінювання персоналу	Кількість автоматизованих HR-процесів	3	2	66,6%	6
	Оптимізація процесу підбору персоналу	Середній термін закриття вакансій, дні	10 дні	12	83%	8
Підвищення рівня задоволеності персоналу	Проведення регулярних опитувань співробітників	Рівень задоволеності персоналу, середній бал опитування	4	4	100%	10
	Впровадження нової програми адаптації нових працівників	Скорочення терміну адаптації нових співробітників, дні	5 дні	10	50%	5

	Проведення регулярних комунікаційних заходів	Кількість заходів	12	10	83%	8
Підвищення кваліфікації персоналу	Впровадження інноваційних форматів навчання	Частка персоналу, охопленого новими форматами навчання, %	60%	45%	75%	7
	Організація системи оцінювання ефективності навчання	Частка працівників, які успішно пройшли навчання, рівень задоволеності навчанням, %	80%	66%	82,5%	8

Розроблено автором

Відповідно оцінка начальника управління по роботі з персоналом за системою збалансованих показників може здійснюватися відповідно до таких критеріїв:

- Ступінь скорочення витрат на персонал, що свідчатиме про ефективність використання ресурсів.
- Швидкість та ефективність виконання HR-процесів, кількість автоматизованих процесів та зменшення часу закриття вакансій.
- Рівень задоволеності персоналу якістю послуг управління персоналу (за результатами внутрішніх опитувань), а також зниження плинності кадрів.
- Частка працівників, які пройшли навчання та підвищили свої компетенції, ефективність навчальних програм і рівень їх задоволеності цими програмами.

Ще одним аспектом вдосконалення системи оцінювання персоналу в АТ «ТАСКОМБАНК» є впровадження методики оцінювання 360 градусів. Цей метод дозволяє отримувати всебічну і об'єктивну оцінку працівників, адже він охоплює не тільки оцінювання керівником, а й думки колег, підлеглих та самих оцінюваних співробітників. Це дозволяє значно зменшити суб'єктивність оцінок, підвищити їх точність і об'єктивність, а також сприяє прозорості оцінювання та

мотивації співробітників до покращення своїх компетенцій. Таким чином, методика 360 градусів доповнює систему збалансованих показників і створює повну картину рівня професійної компетентності та особистісних якостей персоналу банку.

Дослідженнями, щодо впровадження системи оцінювання 360 градусів займалися такі автори, як Брижаль І.А.[10], Любченко Н.[35] та Петренко О.О. [45].

Перед тим як приступити до практичного впровадження цієї системи, необхідно чітко визначити цілі, яких потрібно досягти, а отже – сформулювати компетенції, які будуть оцінюватися.

У нашому випадку було визначено, що ключовими компетенціями для системи оцінювання 360 градусів будуть лідерство, комунікаційні вміння, стресостійкість, робота в команді, орієнтація на результат, особистісна ефективність, клієнтоорієнтованість та професійна компетентність. Кожна з цих компетенцій відображає набір якостей, які є критично важливими для ефективної роботи в умовах сучасних організаційних викликів. Так, лідерство передбачає здатність брати на себе відповідальність, ефективно керувати командою та досягати стратегічних цілей. Комунікаційні вміння пов'язані зі здатністю співробітника ясно та ефективно передавати інформацію, слухати та враховувати думки інших. Стресостійкість забезпечує здатність працювати під тиском, зберігати спокій та ефективність у складних ситуаціях. Робота в команді передбачає здатність до співпраці, взаємної підтримки та спільного досягнення цілей. Орієнтація на результат демонструє здатність чітко визначати цілі й досягати їх із максимальною ефективністю. Особистісна ефективність відображає здатність керувати власним часом, пріоритетами та ресурсами, тоді як клієнтоорієнтованість передбачає орієнтацію на потреби клієнтів і прагнення максимально задовольняти їхні запити. Професійна компетентність визначає глибину та якість професійних знань і навичок працівника, що дозволяє йому ефективно виконувати поставлені завдання.

Наступним важливим кроком у впровадженні системи оцінювання 360 градусів є розробка спеціалізованого опитувальника. Цей інструмент є одним із центральних елементів оцінювання і складається з набору тверджень, які спрямовані на визначення рівня прояву кожної з визначених компетенцій. Кожне твердження формулюється таким чином, щоб респондент міг легко оцінити, наскільки яскраво виражена та чи інша компетенція в оцінюваного працівника.

Для надання максимально чітких і релевантних відповідей, респондентам пропонується оцінювати прояви компетенцій за наступною шкалою:

1. не маю інформації;
2. проявляється завжди;
3. проявляється в більшості випадків;
4. проявляється приблизно в половині випадків;
5. проявляється рідко;
6. не проявляється ніколи.

Таким чином, працівники, які проходять оцінювання, отримують всебічний та чіткий зворотний зв'язок, який демонструє як сильні сторони, так і зони розвитку у професійній діяльності. Завдяки чітко сформульованим твердженням респонденти можуть уникнути суб'єктивності та упередженості, що значно підвищує точність результатів.

Для забезпечення максимальної ясності та зручності аналізу результатів, питання в опитувальнику доцільно розподілити на тематичні блоки відповідно до компетенцій, які визначені як пріоритетні для даного оцінювання. Такий підхід дасть змогу систематизувати відповіді, що значно полегшить їх подальшу інтерпретацію та дозволить сфокусуватися на конкретних аспектах професійної діяльності працівника.

Опитувальник містить 50 запитань, які були сформовані відповідно до кожної з перелічених вище компетенцій:

Таблиця 3.3

## Опитувальник 360 градусів для персоналу АТ «ТАСКОМБАНК»

#	Твердження	1	2	3	4	5	6
<b>Лідерство</b>							

1	Вміє мотивувати колектив до досягнення цілей						
2	Ефективно делегує повноваження						
3	Бере відповідальність за свої рішення						
4	Має чітке бачення цілей компанії						
5	Здатний об'єднувати команду навколо спільних завдань						
6	Уникає відповідальності у важких ситуаціях						
7	Завжди дотримується обіцянок						
<b>Комунікація</b>							
8	Ефективно висловлює свої думки та ідеї						
9	Вміє слухати та розуміти інших						
10	Комунікує зрозуміло і чітко						
11	Проявляє терпимість у спілкуванні з іншими						
12	Уникає конфліктних ситуацій						
13	Ігнорує думки інших співробітників						
14	Ввічливий і доброзичливий у спілкуванні з колегами						
15	Завжди підтримує керівництво						
<b>Стресостійкість</b>							
16	Зберігає спокій навіть у критичних ситуаціях						
17	Стійко витримує психологічний тиск						
18	Швидко адаптується до змін у роботі						
19	Проявляє емоційну стабільність в умовах високого навантаження						
20	Схильний панікувати при виникненні проблем						
21	Ніколи не відчуває стресу на роботі						
<b>Командна робота</b>							
22	Готовий допомогти колегам у складних ситуаціях						
23	Вміє працювати в команді та орієнтований на спільний результат						
24	Ефективно взаємодіє з колективом						
25	Часто конфліктує з іншими членами команди						
26	Вміє розподіляти ролі в команді відповідно до сильних сторін працівників						
27	Ніколи не критикує інших співробітників						
<b>Орієнтація на результат</b>							
28	Чітко планує роботу для досягнення результату						
29	Орієнтований на виконання поставлених завдань у встановлені терміни						
30	Проявляє ініціативу для покращення результатів роботи						
31	Втрачає інтерес при перших труднощах						
32	Виконує завдання якісно та відповідально						
33	Завжди ставить інтереси компанії вище особистих						
<b>Особистісна ефективність</b>							
34	Вміє ефективно керувати своїм часом						
35	Завжди пунктуальний і відповідальний						
36	Самостійно приймає рішення у своїй сфері відповідальності						
37	Відкладає важливі завдання на останній момент						

38	Систематично аналізує та вдосконалює власні результати						
39	Ніколи не помиляється у прийнятті рішень						
40	Завжди знає правильну відповідь у будь-якій ситуації						
<b>Клієнтоорієнтованість</b>							
41	Завжди уважний до потреб клієнта						
42	Швидко реагує на запити клієнтів						
43	Дбайливо ставиться до клієнтів і партнерів						
44	Ігнорує скарги та прохання клієнтів						
45	Вміє знаходити індивідуальний підхід до кожного клієнта						
<b>Професійна компетентність</b>							
46	Добре знає специфіку своєї роботи						
47	Постійно удосконалює свої професійні навички						
48	Застосовує отримані знання на практиці						
49	Відмовляється від навчання та підвищення кваліфікації						
50	Ніколи не порушує правил компанії						

Розроблено автором

Окрім цього, важливо зазначити, що в опитувальнику передбачено наявність питань зі зворотною шкалою оцінювання. Ці запитання побудовані таким чином, що високий показник або часте проявлення означає негативний результат за відповідною компетенцією. Вони є своєрідними індикаторами потенційних проблемних зон у поведінці чи ставленні працівника. Такими запитаннями є № 6, 13, 20, 25, 31, 37, 44, 49. Особливу увагу необхідно приділити аналізу відповідей на ці запитання, адже саме вони можуть вказати на серйозні прогалини у ключових аспектах роботи персоналу, які потребують негайного втручання або коригуючих заходів.

Ще однією важливою характеристикою опитувальника є присутність соціально бажаних тверджень, тобто таких, позитивні відповіді на які можуть свідчити не лише про прояв відповідної компетенції, але й про бажання працівника надати про себе кращу думку, ніж є насправді. Виявлення таких відповідей дозволяє знизити ризик отримання спотворених результатів через завищену самооцінку або бажання виглядати «кращим» у процесі оцінювання. До таких питань належать № 39, 40, 37, 21, 15, 27, 50. Якщо працівник відповідає на ці запитання однозначно позитивно більш ніж на дві позиції, рекомендується

не зараховувати результати цього оцінювання як остаточні. У такому разі доцільно запропонувати повторно пройти оцінювання, попередньо провівши бесіду про важливість чесних відповідей для ефективного професійного розвитку.

Після завершення процесу анкетування та первинного аналізу результатів обов'язковим етапом є проведення особистої співбесіди з оцінюваним співробітником. Під час цієї співбесіди керівник або HR-менеджер має обговорити результати оцінювання, звернувши увагу на виявлені сильні та слабкі сторони співробітника. Така розмова не повинна бути формальною, її головною метою є конструктивний аналіз отриманих результатів та визначення шляхів подальшого професійного вдосконалення працівника. За підсумками цієї співбесіди розробляється індивідуальна програма професійного розвитку, яка включає конкретні рекомендації щодо навчання, тренінгів, особистісного розвитку та корекції поведінкових проявів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи як самого працівника, так і організації в цілому.

### **3.2. Застосування багатокритерійного аналізу в системі оцінювання персоналу**

Методи багатокритерійного аналізу (БКА) в оцінюванні персоналу є ефективними інструментами, які дозволяють впоратися з типовими проблемами, що виникають під час відображення продуктивності працівників. Однією з таких проблем є складність визначення загального показника результативності, оскільки робота працівника характеризується множиною різнопланових критеріїв, які мають різну природу, одиниці вимірювання та ступінь важливості. Використовуючи методи БКА, можна звести різномірні показники до єдиної інтегральної оцінки, яка чітко й однозначно відображає загальний рівень ефективності роботи співробітника. [5]

Перед застосуванням методів багатокритерійного аналізу насамперед необхідно визначити перелік критеріїв, за якими оцінюватиметься працівник. Цей етап є критично важливим, адже вибір критеріїв безпосередньо впливає на точність та об'єктивність оцінювання персоналу.

Таблиця 3.4

## Критерії вибору найефективнішого працівника АТ «ТАСКОМБАНК»

№	Критерій	Опис критерію	Характер монотонності
C <sub>1</sub>	Продуктивність праці	Обсяг роботи, який працівник виконує за певний період часу	↑(max)
C <sub>2</sub>	Якість роботи	Відповідність виконаної роботи встановленим стандартам, відсутність помилок чи зауважень	↑(max)
C <sub>3</sub>	Ініціативність	Частота й ефективність пропозицій, що сприяють покращенню робочих процесів або вирішенню проблемних ситуацій	↑(max)
C <sub>4</sub>	Професійний розвиток	Рівень опанування нових знань та навичок, що використовуються у професійній діяльності	↑(max)
C <sub>5</sub>	Комунікабельність	Здатність налагоджувати ефективну взаємодію з колегами, керівництвом і клієнтами	↑(max)
C <sub>6</sub>	Кількість запізень	Частота та тривалість запізень працівника на роботу або на важливі зустрічі	↓(min)
C <sub>7</sub>	Пунктуальність	Частота своєчасного виконання поставлених завдань та дотримання встановлених термінів	↑(max)
C <sub>8</sub>	Самостійність у роботі	Здатність працівника самостійно вирішувати робочі завдання без постійного контролю та допомоги керівника	↑(max)
C <sub>9</sub>	Задоволеність клієнтів	Рівень позитивних відгуків від клієнтів щодо якості обслуговування або виконаної роботи	↑(max)
C <sub>10</sub>	Рівень конфліктності	Кількість та інтенсивність конфліктних ситуацій, у які залучений працівник у робочому середовищі	↓(min)

Розроблено автором

У межах цього дослідження для багатокритерійного аналізу ефективності персоналу було обрано метод TOPSIS. За словами Білорус Т.В. та Гонзель А.А., метод TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution)

визначає послідовність альтернатив через встановлення ступеня близькості рішення до ідеальної точки. Цей метод спочатку застосовувався для вирішення окремих завдань ранжування альтернатив у різних сферах діяльності. Основна ідея методу полягає у визначенні відстані між оцінюваними показниками та ідеальною (найкращою) і антиідеальною (найгіршою) точками. Потім ці дві величини переводяться в єдину узагальнену оцінку, що дозволяє ранжувати альтернативи. Серед переваг методу TOPSIS є його простота для розуміння геометричне тлумачення, яке робить його особливо зрозумілим та доступним для широкого кола користувачів. Крім цього, метод враховує як найкращі, так і найгірші результати, що дає можливість отримати комплексну та всебічну оцінку досліджуваних альтернатив. TOPSIS набув значного поширення при вирішенні соціально-економічних задач, зокрема в оцінюванні ефективності персоналу, завдяки його здатності об'єктивно й оперативно ранжувати працівників за багатьма критеріями. [11]

Наступним кроком застосування цього методу буде оцінювання експертами кожного працівника банку за визначеними критеріями за десятибальною шкалою. Загалом до аналізу буде включено п'ять альтернатив, у ролі яких виступають працівники банку. Оцінювання за кожним критерієм проводиться експертами на основі об'єктивних показників роботи та спостережень за працівниками протягом певного періоду. Результати оцінювання, представлені у вигляді таблиці:

Таблиця 3.5

#### Експертна оцінка ефективності працівників АТ «ТАСКОМБАНК»

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>	C <sub>7</sub>	C <sub>8</sub>	C <sub>9</sub>	C <sub>10</sub>
A <sub>1</sub>	3	7	1	10	4	4	6	9	2	7
A <sub>2</sub>	5	2	8	1	3	10	10	6	7	2
A <sub>3</sub>	9	3	5	4	8	1	6	10	2	4
A <sub>4</sub>	7	8	3	6	9	6	1	2	10	5
A <sub>5</sub>	6	3	9	2	7	1	10	4	8	5
$\sqrt{\sum x_{ij}^2}$	14,142	11,619	13,416	12,530	14,799	12,410	16,523	15,395	14,866	10,909

Далі потрібно нормалізувати нашу матрицю за наступною формулою:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum x_{ij}^2}}$$

Нормалізована матриця має наступний вигляд:

Таблиця 3.6

Нормалізована матриця експертних оцінок ефективності працівників АТ  
«ТАСКОМБАНК»

	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>	C <sub>7</sub>	C <sub>8</sub>	C <sub>9</sub>	C <sub>10</sub>
A <sub>1</sub>	0,212	0,602	0,075	0,798	0,270	0,322	0,363	0,585	0,135	0,642
A <sub>2</sub>	0,354	0,172	0,596	0,080	0,203	0,806	0,605	0,390	0,471	0,183
A <sub>3</sub>	0,636	0,258	0,373	0,319	0,541	0,081	0,363	0,650	0,135	0,367
A <sub>4</sub>	0,495	0,689	0,224	0,479	0,608	0,483	0,061	0,130	0,673	0,458
A <sub>5</sub>	0,424	0,258	0,671	0,160	0,473	0,081	0,605	0,260	0,538	0,458

На наступному етапі необхідно зважити нормалізовану матрицю шляхом перемноження кожного нормалізованого значення матриці на ваговий коефіцієнт відповідного критерію:

Таблиця 3.7

Зважена матриця експертних оцінок ефективності працівників АТ  
«ТАСКОМБАНК»

Вага	0,11	0,02	0,18	0,03	0,02	0,28	0,18	0,09	0,06	0,03
	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	C <sub>4</sub>	C <sub>5</sub>	C <sub>6</sub>	C <sub>7</sub>	C <sub>8</sub>	C <sub>9</sub>	C <sub>10</sub>
A <sub>1</sub>	0,023	0,012	0,013	0,024	0,005	0,090	0,065	0,053	0,008	0,019
A <sub>2</sub>	0,039	0,003	0,107	0,002	0,004	0,226	0,109	0,035	0,028	0,006
A <sub>3</sub>	0,070	0,005	0,067	0,010	0,011	0,023	0,065	0,058	0,008	0,011
A <sub>4</sub>	0,054	0,014	0,040	0,014	0,012	0,135	0,011	0,012	0,040	0,014
A <sub>5</sub>	0,047	0,005	0,121	0,005	0,009	0,023	0,109	0,023	0,032	0,014
A <sup>+</sup>	0,070	0,014	0,121	0,024	0,012	0,023	0,109	0,058	0,040	0,006
A <sup>-</sup>	0,023	0,003	0,013	0,002	0,004	0,226	0,011	0,012	0,008	0,019

В цій же таблиці визначені ідеальні позитивні та ідеальні негативні значення для кожного критерію (позначені A<sup>+</sup> та A<sup>-</sup>), які визначаються як найбільше та найменше значення у зростаючих критеріях та найменше і найбільше значення у спадних критеріях відповідно.

Далі потрібно обрахувати ступінь близькості, для чого потрібно обрахувати відстань до ідеального позитивного рішення:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum (u_{ij} - u_j^+)^2}$$

Та відстань до ідеального негативного рішення:

$$S_i^- = \sqrt{\sum (u_{ij} - u_j^-)^2}$$

Відповідно до розрахунків, отримано наступні значення:

Таблиця 3.8

Відстані до ідеальних позитивних та ідеальних негативних рішень

	S <sup>+</sup>	S <sup>-</sup>
A <sub>1</sub>	0,1466	0,1533
A <sub>2</sub>	0,2091	0,1408
A <sub>3</sub>	0,0783	0,2272
A <sub>4</sub>	0,1772	0,1059
A <sub>5</sub>	0,0485	0,2524

Останнім етапом є розрахунок остаточної оцінки альтернативи, що відповідає її відносній близькості до ідеального рішення, що розраховується за наступною формулою:

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}$$

Результати розрахунків представлено у таблиці:

	C <sub>i</sub>
A1	0,5112
A2	0,4024
A3	0,7436
A4	0,3741
A5	0,8387

Відповідно до результатів оцінювання працівників можна проранжувати наступним чином:

$$A_5 > A_3 > A_1 > A_2 > A_4$$

За результатами проведеного оцінювання працівників АТ «ТАСКОМБАНК» із застосуванням методу TOPSIS було визначено, що найкращим працівником серед п'яти запропонованих альтернатив є працівник

A5. Цей працівник продемонстрував найвищий рівень наближеності до ідеальної точки, що вказує на комплексну та ефективну реалізацію більшості оцінюваних критеріїв. Відповідно, саме до цього працівника доцільно застосовувати заохочувальні заходи, що дозволить не тільки зберегти його високий рівень ефективності, але й мотивуватиме інших співробітників банку підвищувати власну результативність. Вибір заохочувальних заходів може включати фінансову винагороду, просування по кар'єрних сходах або нематеріальне стимулювання, наприклад, публічну похвалу чи надання додаткових можливостей для професійного розвитку.

Проведене дослідження дозволило зробити важливий висновок щодо ефективності використання запропонованих методів оцінювання персоналу в діяльності АТ «ТАСКОМБАНК». Зокрема, впровадження системи збалансованих показників, методу 360 градусів та багатокритерійного аналізу TOPSIS дозволяє подолати ключові проблеми, притаманні діючій системі оцінювання працівників банку. Найперше, ці методи суттєво знижують суб'єктивність у процесі оцінювання, адже отримані результати базуються на всебічному зворотному зв'язку та на чітких кількісних критеріях. Крім того, за рахунок зрозумілості та прозорості процесу оцінювання працівники отримують додаткову мотивацію до покращення власних результатів роботи. Нарешті, запропоновані методи дозволяють максимально повно та чітко відобразити продуктивність кожного співробітника, враховуючи як позитивні досягнення, так і наявні слабкі місця. Впровадження цих підходів дозволить керівництву АТ «ТАСКОМБАНК» ухвалювати більш якісні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності працівників та загальної результативності діяльності банку.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розкрито сутність поняття «оцінювання персоналу», зокрема визначено його зміст, структуру, а також окреслено основні етапи процесу оцінювання. Встановлено, що ефективна система оцінювання персоналу базується на чітких принципах, серед яких об'єктивність, прозорість, регулярність, всебічність та наявність зворотного зв'язку. В процесі роботи були визначені критерії, за якими доцільно здійснювати оцінювання працівників, такі як професійні знання, навички, продуктивність праці, поведінкові характеристики та особисті якості. Окрім цього, було описано ключові функції системи оцінювання персоналу на підприємстві, серед яких виділяють мотивуючу, регулюючу, інформаційну, аналітичну та розвивальну. Врахування усіх зазначених аспектів забезпечує компанії ефективне управління людськими ресурсами через впровадження результативної та збалансованої системи оцінювання персоналу.

Також у роботі було проведено узагальнення та опис традиційних і сучасних, інноваційних методик та інструментів оцінювання персоналу. Зокрема, встановлено, що у сучасних ринкових умовах для підприємств особливу цінність становлять саме новітні методи, які характеризуються гнучкістю, адаптивністю та комплексністю підходу. Це такі методики, як система 360-градусного оцінювання, багатокритерійні системи аналізу (TOPSIS), а також система збалансованих показників. Саме ці методи дозволяють підприємству швидко пристосовуватись до змін навколишнього середовища, забезпечуючи високу ефективність управління людським капіталом в умовах нестабільності економічної ситуації та швидких змін у технологіях та ринкових умовах.

В ході дослідження було проаналізовано кадрове забезпечення та систему оцінювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК», що дозволило зробити висновок про наявність певних проблем у роботі підприємства. Зокрема, визначено, що підприємство стикається з відносно високим рівнем плинності кадрів, особливо це стосується інноваційних відділів, де переважно зайняте молоде покоління працівників. Така ситуація зумовлена як загальною нестабільністю ринку праці,

так і певними недоліками внутрішньої політики управління персоналом, серед яких недостатня мотивація, обмежений кар'єрний розвиток, та недостатньо ефективні інструменти оцінювання персоналу, що негативно впливають на рівень лояльності працівників.

За результатами проведеного SWOT-аналізу системи оцінювання персоналу було виявлено низку суттєвих недоліків. Серед основних із них слід виділити недостатню об'єктивність та прозорість процедури оцінювання, слабкість методів мотивації працівників, а також недостатньо ефективну систему зворотного зв'язку. Водночас визначено перспективні напрями подальшого розвитку, що передбачають впровадження новітніх цифрових інструментів оцінювання, створення умов для підвищення кваліфікації керівників та забезпечення максимальної прозорості процесів оцінювання. Реалізація цих рекомендацій сприятиме ефективнішому використанню людського капіталу підприємства та дозволить зміцнити його конкурентні позиції на фінансовому ринку України.

Для усунення виявлених недоліків та удосконалення системи оцінювання персоналу в рамках даного дослідження було запропоновано впровадження системи збалансованих показників та системи оцінювання персоналу за методом 360 градусів. Ці методики дозволять більш об'єктивно оцінити ефективність роботи працівників, сформувані чіткі критерії та показники їх діяльності, а також забезпечити більш ефективну комунікацію між керівництвом і працівниками. Таким чином, підприємство зможе оперативніше реагувати на зміни в ефективності роботи працівників та створити більш сприятливе середовище для їх професійного зростання.

Додатково було запропоновано використання сучасних інструментів багатокритерійного аналізу TOPSIS, які дозволяють забезпечити високу прозорість і зрозумілість процесу оцінювання. Використання таких інструментів сприятиме підвищенню мотивації персоналу, оскільки працівники отримають чітке розуміння критеріїв та механізму оцінювання своєї роботи. Крім того, зазначений підхід дозволяє максимально повно і точно оцінити продуктивність

працівників, зокрема враховуючи їхні сильні та слабкі сторони, що допоможе більш ефективно планувати подальший професійний розвиток і кар'єрне зростання працівників підприємства.

Отже, ефективність оцінювання персоналу багато в чому залежить від використання чітких критеріїв, що відповідають специфіці діяльності підприємства та його стратегічним цілям. Важливу роль також відіграє якісний і конструктивний зворотний зв'язок між керівництвом та працівниками. Саме якісна система оцінювання персоналу здатна стимулювати індивідуальний розвиток кожного працівника, що в результаті позитивно вплине на підвищення продуктивності діяльності усього підприємства та покращення його економічних результатів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф. Атестація та оцінка державних службовців як важливий чинник управління їх професійним удосконаленням // Університетські наукові записки. – 2008. – № 2. – С. 315-321. [26]
2. Атанасов М.В. Оцінювання персоналу: сутність, види та алгоритм здійснення процедури оцінювання. Економіка. Фінанси. Право. К., 2022. № 6. С. 27 – 30. [27]
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. [7]
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібник/ Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: ВД Професіонал, 2006. 512 с. [13]
5. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри. Навчальний посібник. - К.: Нічлава, 2008. - 465 с. [14]
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с. [15]
7. Батанова Т.В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства //Вісник соціально-економічних досліджень. К., 2014. № 3. С. 79 – 83. [28]
8. Берсуцький А.Я. Людський капітал та його роль в системі стратегічного розвитку промислового підприємства / А.Я. Берсуцький, О.О. Каменська // Вісник економічної науки України. К., 2014. № 2. С. 3 – 7. [29]
9. Бондаревська К.В., Сорокотяга Т.Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. К., 2013. № 2. С. 28 – 32. [30]
10. Брижань І. А., Мінняйленко І. В., Ушакова Ю. С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». Ефективна економіка. 2018. № 11. [31]

11. Білорус Т.В., Гонзель А.А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід. Ефективна економіка. К., 2020. № 12. С.43 – 49. [32]
12. Виноградський М. Д., Беляєва С.В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с. [16]
13. Гайдученко С.О. Фактори розвитку технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби // Теорія та практика державного управління. К., 2010. № 1. С. 393 – 398. [33]
14. Гловацька Ю.А. Оцінка персоналу як один з напрямків підвищення ефективності діяльності органів державного управління // Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. № 1. С. 477. [34]
15. Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. та ін. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій. Київ: МАУП, 2004. 368 с. [8]
16. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: [навч. посіб.] / П. Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с. [17]
17. Григор'єва Н.О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління: VIII Міжнародна науково-практична інтернетконференція «Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив» (23-25 листопада 2011 р.) [Електронний ресурс] / Н.О. Григор'єва. [35]
18. Григор'єва О.В. та Грибова А.М. Застосування ефективною системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. Ефективна економіка. № 12. 2018. [36]
19. Догадіна В.Ю. Сучасні методи оцінки праці персоналу підприємств сфери послуг // Соціальна економіка. К., 2016. № 1. С. 135 – 141. [37]
20. Дороніна О. А., Рязанов М. Р. Комплексна діагностика персоналу в системі сучасної кадрової політики 2019 – 2020. 190с. [9]

21. Електронна стаття, Оцінка персоналу: методи які повинен знати кожен HR, 2019. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodiyaki-povinen-znati-kozhniy-hr> [68]
22. Єременко А. Мотивуюча роль оцінки персоналу. Вісник студентського наукового товариства "Ватра" Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету: за матеріалами II Всеукраїнської студентської науковопрактичної конференції "Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих", 25 квітня 2013 року. Вінниця, 2013. Вип. 13. С. 287 – 288. [25]
23. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. К.: КНЕУ, 2003. 300 с. [18]
24. Загірняка М. В., Перерви П. П., Маслак О. І. Магістерський курс. Підручник. Частина I/За ред. Професорів Кременчук, 2015. – 736 с. [10]
25. Звіт з руху персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» [1]
26. Качалуба О.І. Особливості атестації персоналу на підприємствах / О.І. Качалуба // Управління розвитком. – № 1. – 2012. – С.159-161. [38]
27. Кизим М.О. Збалансована система показників: Монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с. [5]
28. Кичко І., Горбачова О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу // Проблеми і перспективи економіки та управління. К., 2017. № 2. С. 7 – 14. [39]
29. Климчук А.О. Аналіз методик оцінки персоналу підприємств // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. Х., 2016. № 17 (2). С. 80 – 82. [40]
30. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с. [19]
31. Кучеренко С.М., Красильнікова І. Ассесмент-центр як сучасний метод оцінки персоналу: матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції молодих учених. Х.: НУЦЗУ, 2021. 213 с. [41]

- 32.Лизанець. А.Г. Прогресивні методи оцінювання персоналу / А. Г. Лизанець. М. М. Ремета // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей IV міжнародної науково-практичної конференції (м.Мукачево, 6-7 квітня 2022 року). М.: МДУ, 2022. С.123 – 126. [42]
- 33.Лобза А.В., Щербіна К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ // Молодий вчений. К., 2018. № 12 (1). С. 291 – 295. [43]
- 34.Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу // Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. К., 2014. № 146. С. 218 – 222. [44]
- 35.Любченко Н., Онищук О., Марчук Г. Метод «360 градусів» у менеджменті загальної середньої освіти у контексті професійних стандартів України. Нова педагогічна думка. Том 112 № 4 (2022) [45]
- 36.Макарчук О.Г. Теоретичні та практичні аспекти застосування методу системи збалансованих показників / О.Г. Макарчук // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер.: Економіка і менеджмент. К., 2012. № 3. С. 107 – 114. [46]
- 37.Малярець Л.М., Штереверя А.В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. Х.: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с. [6]
- 38.Матвіїшин Є.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник / Є. Г. Матвіїшин. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с. [20]
- 39.Медвецька К.С. Сучасні підходи до оцінювання ефективності праці персоналу: матеріали Молодіжної науково-практичної інтернетконференції студентів аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: 84 дослідження, проблеми, перспективи : збірник матеріалів. В.: ВНТУ, 2018. С.468 – 471. [47]
- 40.Мельник Ю.М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко //Маркетинг і менеджмент інновацій. К., 2011. № 1. С. 192 – 202. [48]

- 41.Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств // Культура народів Причорномор'я. — 2011. — № 214. — С. 46-50. [49]
- 42.Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с. [21]
- 43.Опитування працівників АТ «ТАСКОМБАНК» щодо задоволеності системою оцінки персоналу Режим доступу: <https://forms.gle/uEb4DJ8MN5QCCXmbA> [69]
- 44.Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Навч. посіб. Г. В. Осовська, О. А. Осовський. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 366 с. [22]
- 45.Петренко О. О. Застосування методів «360 градусів» та «assessment-центру» для оцінки фахівців за компетентностями. Проблеми економіки № 4, 2015 [50]
- 46.Пилипенко О.В. Особливості управління персоналом в сучасних умовах // Наукові розробки молоді на сучасному етапі. – Київський національний університет технологій та дизайну, К., 2017. №.2. С. 10 – 18. [51]
- 47.Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. Вип. 42. С. 323-327. [52]
- 48.Позднякова С.В., Потапова К.Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу //Економічний аналіз. К., 2013. №. 14, С. 173 – 179. [53]
- 49.Положення про Управління по роботі з персоналом [2]
- 50.Приходько С.О. Система оцінювання персоналу як ключовий елемент сучасної концепції управління персоналом публічної служби //Теорія та практика державного управління. К., 2012. №. 4. С. 437 – 444. [54]
- 51.«Про банк» Режим доступу: <https://tascombank.ua/our-team> [70]
- 52.Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Особливості організації праці менеджера // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: Щорічник. – Випуск 17/ За заг. ред. М.В.Лазаровича. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2012. – С. 106 – 112. [55]

- 53.Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник / В.А. Савченко. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2015. — 505 с. [11]
- 54.Серьогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. [23]
- 55.Скляр Є.П., Скляр А.О. Застосування методу асесмент-центру в оцінюванні професійних спроможностей персоналу // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. К., 2013. №. 16. С. 82 – 85. [56]
- 56.Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт. 2019. №20. С. 93–98. [57]
- 57.СТАТУТ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ТАСКОМБАНК» [3]
- 58.Стецюра Г.Ю. АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: НЕТРАДИЦІЙНІ МЕТОДИ / Г.Ю. Стецюра // Управління розвитком. – 2012. – №10. – С. 35 – 37. [58]
- 59.Сунцова О.О. Економетрична та цифрова трансформація бізнесу в концепціях Індустрія 4.0 та 5.0 Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. [59]
- 60.Термінологія. Засади і правила розроблення стандартів на терміни та визначення понять: ДСТУ 3966:2009. [Чинний від 2010–07–01]. К.: Держспоживстандарт України, 2010. 127 с. [4]
- 61.Федулова Л. І., Сокирник І. В., Стадник В. В. та ін. Менеджмент організацій: підручник:. Київ: Либідь, 2004. 448 с. [12]
- 62.Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу: Навчальний посібник. КНЕУ. 2021. 311 с. [24]
- 63.Шпортюк Н.Л., Сабадин М.О. Методи оцінювання персоналу банківської установи // Міжнародний науковий журнал Інтернаука. К., 2017. №. 15 (2). С. 83 – 85. [60]
- 64.Юркевич Г.Й. Сучасні методи оцінки персоналу організації // Інноваційна економіка. К., 2015. № 2. С. 146 – 153. [61]

65. Янковий Р.В., Попович Н.В. Підвищення продуктивності та результативності праці персоналу на підприємстві. [62]
66. Eightfold. Режим доступу: <https://eightfold.ai/> [64]
67. Humu. Режим доступу: <https://www.hrlineup.com/humu/> [65]
68. IBM Watson. Режим доступу: <https://www.ibm.com/products/watsonx-orchestrate/ai-agent-for-hr> [66]
69. Isac Nicoleta, Badshah Waqar. Evaluation of personnel performance within a company's HR department. Scientific Bulletin – Economic Sciences. Volume 17, Issue 1. 2018. URL: <https://doaj.org/article/3ff0afba3b864cf281ddb9b5c96b251> [63]
70. Pymetrics. Режим доступу: [https://harver.com/?utm\\_source=pymetrics](https://harver.com/?utm_source=pymetrics) [67]

## Підходи до визначення сутності поняття «оцінювання персоналу»

№	Автор	Визначення
1	Єременко А.	Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності
2	Григор'єва О.В., Грибова А.М.	Оцінювання персоналу - складова управління працівниками, а також система атестації кадрів, що використовується в організації.
3	Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу
4	Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.
5	Nicoleta Isac, Waqar Badshan	Оцінювання персоналу - когнітивна дію, процес або діяльність, згідно з якою результативність особи пов'язана з наперед визначеним стандартом організації, а також з його ментальним уявленням, власною системою цінностей або власною концепцією досягнутого
6	Савченко В.А.	Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам
7	Федулова Л.І.	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця
8	Михайлова Л.	Оцінка персоналу – це процедура, що проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеним вимогам
9	Крушельницька О.В.	Оцінювання персоналу – визначення того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань
10	Цимбалюк С.О., Білик О.М.	Оцінювання персоналу - процес дослідження та вимірювання важливих професійних характеристик або ж досягнутих результатів роботи працівника та встановлення відповідності між ними та певними встановленими вимогами
11	Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця
12	Атанасов М.В.	Оцінювання персоналу – це процедура перевірки роботи працівників на відповідність окремим критеріям ефективності виконання тих чи інших дій в межах посадових зобов'язань на підприємстві.

Для початку необхідно оцінити наведені визначення відповідно до вимог ДСТУ, що перераховано нижче:

- 1) Критерії оцінювання визначень поняття:
  - К1) Сумірність
  - К2) Наявність лише суттєвих ознак

- К3) Системність  
 К4) Нездатність спричинювати хибне коло  
 К5) Відсутність тавтології  
 К6) Відсутність заперечувальних ознак незаперечувального поняття  
 К7) Однозначність  
 К8) Несуперечливість визначенням понять інших стандартів  
 К9) Раціональна стислість  
 К10) Виозначеність поняття  
 К11) Мовна правильність визначення  
 К12) Ефективність  
 К13) Синергічність  
 К14) Гнучкість

Для оцінювання буде застосовуватися наступна шкала оцінювання визначення поняття:

- 0 – визначення поняття не задовольняє вимогу  
 1 – визначення малою мірою задовольняє вимогу  
 2 – Визначення великою мірою задовольняє вимогу  
 3 – Визначення поняття повною мірою задовольняє вимогу

Таблиця 1.2

№	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9	К10	К11	К12	К13	К14	Сума
1	1	2	1	3	1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	<b>32</b>
2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	1	29
3	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	29
4	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	1	2	<b>33</b>
5	3	1	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	2	1	30
6	1	1	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3	2	3	<b>31</b>
7	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	29
8	1	3	2	3	2	3	3	1	2	2	3	1	3	2	<b>31</b>
9	2	1	1	3	2	2	3	2	2	3	3	1	1	2	28
10	3	2	2	1	3	2	3	1	3	2	3	1	2	3	<b>31</b>
11	3	2	1	3	2	2	2	3	1	2	3	2	3	1	30
12	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	3	2	2	3	<b>32</b>

Після кількісного оцінювання варто провести вербальне якісне оцінювання з визначенням переваг та недоліків кожного визначення, що наведено у таблиці 1.3

Таблиця 1.3

№	Визначення	Переваги	Недоліки
1	Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних	Визначення системне, не містить тавтології, чітко формулює мету та зміст оцінювання	Відсутня конкретизація щодо методів або стандартів оцінювання

	та якісних результатів його трудової діяльності		
2	Оцінювання персоналу - складова управління працівниками, а також система атестації кадрів, що використовується в організації.	Визначення чітко вказує на функціональне місце оцінювання у загальному контексті управління персоналом	Відсутні конкретні критерії оцінювання, визначення дещо загальне
3	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу	Визначення не має тавтології, акцентує увагу на формалізації процедури	Відсутня інформація щодо критеріїв оцінки або методів її реалізації
4	Оцінювання персоналу – процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.	Визначення чітко визначає мету оцінки та її параметри	Визначення потребує уточнення щодо конкретних методів оцінювання та їхньої реалізації
5	Оцінювання персоналу - когнітивна дію, процес або діяльність, згідно з якою результативність особи пов'язана з наперед визначеним стандартом організації, а також з його ментальним уявленням, власною системою цінностей або власною концепцією досягнутого	Визначення комплексне, має глибоке пояснення психологічних аспектів процесу	Визначення надто загальне, складне для практичного використання, містить надлишкові психологічні поняття
6	Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам	Системність, чіткість формулювання	Відсутність конкретизації методів чи інструментів оцінки
7	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця	Визначення чітко та конкретно щодо цілей і критеріїв оцінювання	Бракує деталізації щодо конкретних методик оцінювання
8	Оцінка персоналу – це процедура, що проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеним вимогам	Визначення чітко визначає мету процедури оцінювання	Потребує більшої конкретизації методик і стандартів
9	Оцінювання персоналу – визначення того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань	Визначення системне, без тавтології	Визначення потребує уточнення щодо критеріїв ефективності роботи

10	Оцінювання персоналу - процес дослідження та вимірювання важливих професійних характеристик або ж досягнутих результатів роботи працівника та встановлення відповідності між ними та певними встановленими вимогами	Визначення є конкретним і системним, не містить тавтології	Потребує деталізації методів та інструментів вимірювання
11	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця	Визначення чітко формулює ціль процесу оцінювання	Бракує інформації щодо практичного застосування методик
12	Оцінювання персоналу – це процедура перевірки роботи працівників на відповідність окремим критеріям ефективності виконання тих чи інших дій в межах посадових зобов'язань на підприємстві.	Визначення конкретне та системне, акцентує увагу на критеріях	Потребує уточнення щодо методології перевірки та оцінювання

Наступним кроком є застосування методики SAST для визначень, що виявляються найкращими в результати оцінювання, а саме наступні: 4, 1, 12, 6, 8 та 10.

Оцінювання персоналу – процедура[1.1], за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника[1.2], його трудової поведінки, результатів діяльності[1.3] певним вимогам[1.4].

Оцінка персоналу – це процедура[2.1], що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей[2.3] працівника[2.2], кількісних та якісних[2.4] результатів його трудової діяльності[2.5]

Оцінювання персоналу – це процедура[3.1] перевірки роботи працівників на відповідність[3.2] окремим критеріям ефективності виконання тих чи інших дій[3.3] в межах посадових зобов'язань[3.4] на підприємстві[3.5].

Оцінювання персоналу – це процедура[4.1], що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності[4.2] професійних, ділових та особистих якостей працівника[4.3], кількісних та якісних[4.4] результатів його трудової діяльності[4.5] визначеним вимогам[4.6]

Оцінка персоналу – це процедура[5.1], що проводиться з метою виявлення рівня відповідності[5.2] особистих якостей працівника[5.3], кількісних та якісних[5.4] результатів його діяльності[5.5] визначеним вимогам[5.6]

Оцінювання персоналу - процес[6.1] дослідження та вимірювання важливих професійних характеристик[6.2] або ж досягнутих результатів роботи працівника[6.3] та встановлення відповідності між ними[6.4] та певними встановленими вимогами[6.5]

Далы потрібно знайти групи узгоджених припущень за змістом. Таким чином узагальнено кожную групу з деяким частковим твердженням, що допоможе сформулювати кінцевий варіант визначення:

[1.1] + [2.1] + [3.1] + [4.1] + [5.1] + [6.1] = процедура

[1.2] + [2.2] + [3.2] + [4.2] + [5.2] + [6.4] = виявлення ступеня відповідності

[1.3] + [2.5] + [3.3] + [4.5] + [5.5] + [6.3] = результати діяльності

[1.4] + [4.6] + [5.6] + [6.5] = певним визначеним вимогам

[2.3] + [4.3] + [5.3] + [6.2] = особистісні, професійні та ділові якості працівника

[2.4] + [4.4] + [5.4] = кількісні та якісні

Неузгоджені часткові твердження [3.4] – включаємо, а [3.5] – не включаємо, бо перше суттєве, інше – можна пропустити.

Відповідно, за допомогою SAST, можна сформулювати власне визначення поняття «оцінювання персоналу»:

Оцінювання персоналу – процедура, що проводиться для виявлення ступеня відповідності особистих, професійних та ділових якостей працівника, кількісні та якісні результати його діяльності в межах посадових зобов'язань певним визначеним вимогам.