



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ**  
**ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**Менеджмент персоналу**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 - Менеджмент**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 – Управління та адміністрування**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проєктної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

О.І. Кравчук

*(підпис) (ініціали, прізвище)*

20\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

*(підпис) (ініціали, прізвище)*

20\_\_ р.

## **ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Мотчаній Евеліні Миколаївні

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

денної

форми навчання

*очної (денної), заочної, дистанційної*

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Оцінювання персоналу в державних компаніях»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

Державного центру зайнятості

## План кваліфікаційної бакалаврської роботи

|          |  |
|----------|--|
| Розділ 1 | ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНИХ КОМПАНІЯХ             |
| Розділ 2 | ДОСЛІДЖЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ»           |
| Розділ 3 | НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ» |

**Об'єкт дослідження:** Процес оцінювання персоналу в державних компаніях

**Предмет дослідження:** Теоретичні та практичні аспекти оцінювання персоналу компанії, його удосконалення та підвищення ефективності

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** Узагальнити теоретичні положення з оцінювання персоналу державних установ, проаналізувати стан оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості та запропонувати конкретні рекомендації щодо удосконалення процесу оцінювання персоналу Державного центру зайнятості

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**  
У розділі 1

1. Дослідити сутність категорії «оцінювання персоналу» та виокремити основні методи оцінювання
2. Розкрити особливості оцінювання персоналу в державних установах
3. Дослідити методичні аспекти вимірювання ефективності оцінювання персоналу

У розділі 2

1. Дослідити стан оцінювання персоналу компанії «Державний центр зайнятості»
2. Виміряти ефективність оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості»

У розділі 3

1. Розробити напрями щодо удосконалення оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості»
2. Оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення оцінювання персоналу в компанії

**Завдання підготував  
науковий керівник**  
**«8» листопада 2021 р.**

(підпис)

**Т.В.Вонберг**

(ініціали, прізвище)

**Завдання одержав  
здобувач**

(підпис)

**Е.М.Мотчана**

(ініціали, прізвище)

**«8» листопада 2021 р.**

## Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з трьох розділів. Перший розділ має три підрозділи, а другий та третій – мають по два підрозділи. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні аспекти оцінювання персоналу в державних компаніях. Другий розділ більш практичного характеру, оскільки є аналітичним. Третій розділ є рекомендаційним.

Обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи складає 60 аркушів, не враховуючи додатки. У дипломній роботі наявні шість таблиць, сім рисунків та сім діаграм. Під час написання роботи, було використано тридцять шість джерел. Робота містить п'ять додатків.

Також робота містить результати практичної наукової діяльності: публікація на тему «Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії», яка опублікована в науковому журналі «Проблеми економіки» №3(49) 2021 р.

**Об'єктом дослідження** є оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти оцінювання персоналу компанії, його удосконалення та підвищення ефективності.

**Мета** дослідження полягає в узагальненні теоретичних положень з оцінювання персоналу державних установ, аналізі стану оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості та пропонуванні конкретних рекомендацій щодо удосконалення процесу оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості.

**Завдання** кваліфікаційної бакалаврської роботи:

1. Дослідити сутність категорії «оцінювання персоналу» та виокремити основні методи оцінювання.
2. Розкрити особливості оцінювання персоналу в державних установах.
3. Дослідити методичні аспекти вимірювання ефективності оцінювання персоналу.
4. Дослідити стан оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості».

5. Виміряти ефективність оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості».

6. Розробити рекомендації щодо удосконалення оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості».

7. Оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення оцінювання персоналу в компанії.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів** дослідження: аналіз та синтез, опис, узагальнення, індукція, дедукція, табличний метод, графічний метод, метод порівняння, SWOT-аналіз, анкетування, прогнозування. За допомогою аналізу, синтезу та порівняння було досліджено сутність категорії «оцінювання персоналу» та визначено основні методи оцінювання персоналу. За допомогою узагальнення, дедукції та індукції було узагальнено та проаналізовано результати дослідження. За допомогою опису, табличного та графічного методу було систематизовано отримані результати дослідження. За допомогою SWOT-аналізу було визначено слабкі та сильні сторони, загрози та можливості процесу оцінювання компанії. За допомогою анкетування було визначено ефективність оцінювання персоналу в компанії. За допомогою прогнозування оцінено ефективність впровадження рекомендованих заходів.

**Наукова новизна** полягає у виокремленні особливостей оцінювання працівників в державних установах.

**Практичне значення дослідження** полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення оцінювання персоналу Державного центру зайнятості.

**Ключові слова:** оцінювання персоналу, державні установи, працівники державних установ, атестація, тестування, автоматизація оцінювання, методи оцінювання.

В і д г у к  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»  
Мотчаної Евеліни Миколаївни  
*(прізвище, ініціали)*

---

на тему: Оцінювання персоналу в державних компаніях  
*(назва теми)*

1. Актуальність теми. Процес оцінювання персоналу дозволяє вирішувати численні управлінські задачі та швидко реагувати на зміни мінливого зовнішнього середовища, зокрема, й допомагає керівництву компанії вчасно відшукати невмотивованих працівників та працівників із низьким рівнем компетентності задля максимально швидкого повернення їх за допомогою різноманітних заходів до ефективної праці. Особливої значущості означена проблематика набуває, коли мова заходить про оцінювання персоналу саме державних компаній, де оцінюванню підлягають доволі специфічні навички та вміння. Актуальність теми обумовлена ще й певною конкуренцією на ринку, котра продукує пошук способів підвищення ефективності всіх процесів в компанії, зокрема шляхом використання найкращих технологій оцінювання персоналу.

2. Позитивні риси бакалаврської кваліфікаційної роботи: під час дослідження здобувачем було розглянуто та виокремлено основні методи оцінювання персоналу, серед яких бібліографічний метод, самооцінювання, інтерв'ювання (співбесіда, анкетування), оцінювання за поставленими цілями (МВО), за компетентностями, за ключовими показниками (KPI), метод «360 градусів», атестація, система OKR тощо. В дослідженні розкрито особливості оцінювання персоналу в державних установах, серед яких оцінювання працівників на знання законів України та їх обов'язків, оцінювання їх компетентностей та відповідність займаній посаді.

В роботі досліджено методичні аспекти вимірювання ефективності оцінювання персоналу. Насамперед це SWOT-аналіз, за допомогою якого було визначено слабкі та сильні сторони оцінювання персоналу. А також було проведено анонімне анкетування в Державному центрі зайнятості, завдяки якому було визначено ефективність оцінювання та ставлення працівників до нього.

За результатами дослідження здобувачем було визначено основні недоліки оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості: відсутність автоматизації даного процесу, великі витрати на персонал, що оцінює працівників, відсутність можливості впливати на певні показники KPI. За отриманими результатами вимірювання ефективності оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості автором дослідження було розроблено рекомендації щодо удосконалення оцінювання персоналу: зменшити чисельність працівників, які проводять оцінювання, обробляють результати; запровадити систему OKR замість системи KPI; автоматизувати процес оцінювання за допомогою такого програмного продукту як «Hurta».

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам, а посилання є на усі зазначені в списку літератури джерела.

3. Наявність самостійних розробок автора: в роботі розроблено класифікацію методів оцінювання персоналу; розвинуто ідею щодо використання методу експертних оцінок для аналізу ефективності методів оцінювання персоналу; запропоновано шляхи модернізації використовуваних технологій оцінювання персоналу та методик аналізу їх ефективності.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Наукова новизна полягає у визначенні особливостей оцінювання працівників в державних установах. Теоретична значущість полягає у сформуванні визначення поняття «оцінювання персоналу», критично проаналізувавши наукові праці на дану тематику. Методична та практична значущість полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення оцінювання персоналу Державного центру зайнятості.

5. Наявність недоліків:

- В теоретичному розділі основні поняття здебільшого визначені, але не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних поглядів, а авторська наукова позиція не завжди проголошена, крім того недостатньо повно висвітлені методичні аспекти досліджуваної теми.

– Проведений аналіз відповідає в цілому вирішенню поставлених завдань, дозволяє провести необхідну діагностику досліджуваної проблеми, використовується адекватний інструментарій, проте є окремі недоліки в опрацюванні отриманих результатів;

– Параметри конструктивних пропозицій у цілому розраховані, визначені очікувані результати запропонованих дій, проте не завжди є достатнім обґрунтування характеристик висунутих пропозицій.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: **кваліфікаційна бакалаврської роботи Е.М.Мотчаної може бути рекомендована до захисту перед ЕК із оцінкою 64 бали.**

Науковий керівник доцент, к.е.н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь )

\_\_\_\_\_/Т.В.Вонберг/

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“10” червня 2022 р

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....                                       | 7  |
| 1.1 Сутність та методи оцінювання персоналу .....   | 7  |
| 1.2. Особливості оцінювання персоналу в державних установах.....                                      | 15 |
| 1.3 Методичні аспекти вимірювання ефективності оцінювання персоналу.....                              | 18 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ».....               | 23 |
| 2.1 Аналіз стану оцінювання персоналу компанії «Державний центр зайнятості».....                      | 23 |
| 2.2 Вимірювання ефективності оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості» .....       | 31 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ» .....    | 39 |
| 3.1 Рекомендації щодо вдосконалення оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості»..... | 39 |
| 3.2 Дослідження ефективності запропонованих заходів.....  | 46 |
| ВИСНОВКИ.....   | 52 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 56 |
| ДОДАТКИ.....  | 61 |

## ВСТУП

Питання ефективного управління персоналом набуває сьогодні особливої значущості, адже саме працівники виступають найціннішим скарбом будь-якої компанії, завдяки якому вони можуть ефективно функціонувати, мати прибуток, бути конкурентними на ринку тощо. З-поміж багатьох процесів системи управління персоналом варто окремо виділити оцінювання персоналу. Саме означений процес зможе допомогти сформувати справді якісну та професійну команду в компанії, яка буде поділяти її цілі та мету. Оцінювання дозволяє збирати та оперувати необхідною інформацією про працівників, приймати правильні управлінські рішення стосовно персоналу, такі, наприклад, як мотивування, розвиток персоналу, звільнення, підвищення або пониження в посаді тощо, що, у свою чергу, впливає на діяльність компанії, на її прибутки, репутацію, імідж тощо.

**Актуальність теми.** Оскільки державні установи мають суттєвий вплив щодо всіх аспектів існування країни та суспільства: розвиток, безпеку, економіку, освіту тощо, вкрай важливою є відповідність працівників таких компаній певним вимогам та характеристикам. Саме тому такі компанії в обов'язковому порядку повинні регулярно оцінювати компетентності своїх працівників з метою постійного контролю якості та кількості виконаної роботи, працювати над системою мотивації в компанії та звільняти некомпетентних або ж тих, які зловживають своїми посадовими обов'язками. Варто також зазначити, що державні установи мають свою специфіку, відмінну від інших організацій. Тобто важливо обрати такі методи оцінювання персоналу, які будуть ефективними та слухними саме для таких компаній. Доцільність даної кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає у покращенні оцінювання персоналу державних установ, а отже, і у покращенні якості наданих ними послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З огляду на актуальність та значущість проблематики бакалаврської дипломної роботи, існує доволі багато

публікацій на цю тему. Серед сучасних вітчизняних науковців, які працювали над темою оцінювання персоналу та здійснили справді великий внесок у її розвиток, слід виділити О.М.Білик [2, 10], А.В.Василик [10], І.О.Волобоєву (І.О.Варіс) [19], Т.В.Вонберг [10], Н.С.Данилевич [3], Г.С.Лопушняк [15], О.М.Поплавську [3], В.М.Петюха [19], Г.В.Смалійчук [10], С.О.Цимбалюк [2] та інших. Також варто виділити зарубіжних дослідників, які працювали над означеною проблематикою: Н.Котвані [5], К.Карунакаран [6], Н.Шанмугасундарам [6], Н.Ісак [7], В.Бадшах [7], Х.Ц.Рогмаву[8], Р.Двіведі [11], К.Прасад [11], Н.Мандал [11], А.І.Махсуді [12], Г.Абоухамзех [12], М.Халілзаде [12], Е.К.Завадскас [12], М.А.Бензахта [20], А.Елвалда [20] та інші.

Проте, незважаючи на величезну кількість наукових праць на тему оцінювання персоналу та оцінювання державних службовців, особливості оцінювання працівників в державних установах досі лишаються не дослідженими. Як наслідок, виникає потреба у визначенні особливостей оцінювання працівників таких установ.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних положень з оцінювання персоналу державних установ, аналізі стану оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості та пропонуванні конкретних рекомендацій щодо удосконалення процесу оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості.

Завдання які потрібно вирішити для досягнення поставленої мети:

1. Дослідити сутність категорії «оцінювання персоналу» та виокремити основні методи оцінювання.
2. Розкрити особливості оцінювання персоналу в державних установах.
3. Дослідити методичні аспекти вимірювання ефективності оцінювання персоналу.
4. Дослідити стан оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості».
5. Виміряти ефективність оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості».

6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості».

7. Оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення оцінювання персоналу в компанії.

**Об'єктом дослідження** є оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти оцінювання персоналу компанії, його удосконалення та підвищення ефективності.

**Методи дослідження.** У дослідженні було використано аналіз та синтез, опис, узагальнення, індукцію, дедукцію, табличний метод, графічний метод, метод порівняння, SWOT-аналіз, анкетування та прогнозування.

За допомогою аналізу, синтезу та порівняння було досліджено сутність категорії «оцінювання персоналу» та визначено основні методи оцінювання персоналу. За допомогою узагальнення, дедукції та індукції було узагальнено та проаналізовано результати дослідження. За допомогою опису, табличного та графічного методу було систематизовано отримані результати дослідження. За допомогою SWOT-аналізу було визначено слабкі та сильні сторони, загрози та можливості процесу оцінювання в компанії. За допомогою анкетування було визначено ефективність оцінювання персоналу в компанії. За допомогою прогнозування було визначено ефективність впроваджених заходів.

**Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.** Наукова новизна полягає у визначенні особливостей оцінювання працівників в державних установах.

Теоретична значущість полягає у сформуванні визначення поняття «оцінювання персоналу», критично проаналізувавши наукові праці на дану тематику.

Методична та практична значущість полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення оцінювання персоналу Державного центру зайнятості.

**Характер виконання кваліфікаційної роботи** – власна ініціатива автора.

**Наукова апробація отриманих результатів.** Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь у написанні наукової статті на тему «Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії», яка опублікована в науковому журналі «Проблеми економіки» №3(49) 2021 р.

**Інформаційна база дослідження:** праці вітчизняних та зарубіжних науковців, нормативно-правові акти та закони України, дані офіційного сайту Державного центру зайнятості, фінансові звіти Державного центру зайнятості, колективний договір та інші нормативні документи Державного центру зайнятості.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Сутність та методи оцінювання персоналу

В контексті нової соціоекономічної реальності процес оцінювання працівників набуває особливої значущості та актуальності. Саме цей процес та використання його результатів дозволяє зібрати справді професійну команду, від чого, у свою чергу, залежить результативність та процвітання всієї організації.

Очевидно, дослідженням сутності оцінювання працівників займалось багато науковців: як вітчизняних, так і зарубіжних. Дослідивши за допомогою критичного аналізу, визначення сутності поняття «оцінювання персоналу» (див. додаток А), можна з впевненістю сказати, що думки науковців більше схожі, ніж різняться. Схожість полягає в тому, що науковці зазначають, що оцінювання персоналу є певним підґрунтям для прийняття багатьох управлінських рішень, таких як мотивування, навчання та розвиток, просування кар'єрними сходами, звільнення тощо. Крім того оцінювання дозволяє виокремити слабкі та сильні сторони як певного колективу, так і кожного працівника індивідуально. Різниця ж полягає в тому, що деякі дослідники розглядають оцінювання персоналу як процес, як наприклад С.О.Цимбалюк, О.М.Білик, Н.С.Данилевич, О.М.Поплавська, К.Ф.Агавердієва, а деякі – як діяльність або дію, як наприклад Х.Ц.Рогмава та Н.Ісак, а також не розмежовують поняття «оцінювання персоналу» та «оцінка персоналу» як це зробив А.Осадца [1]. Більш того, деякі науковці навіть ототожили поняття «оцінювання персоналу» та «атестація», що, на нашу думку, не припустимо.

Найвдалішим, найточнішим та найширшим, на нашу думку, є визначення сутності поняття «оцінювання персоналу» у наукових працях таких вчених, як С.О. Цимбалюк, О.М. Білик, Н.С. Данилевич та О.М. Поплавської. С.О.Цимбалюк та О.М.Білик, зокрема, означили оцінювання персоналу, як «процес дослідження та вимірювання важливих професійних характеристик або ж досягнутих

результатів роботи працівника та встановлення відповідності між ними та певними встановленими вимогами» [2, ст.10]. Разом із тим Н.С.Данилевич і О.М.Поплавська наголосили, що «оцінювання працівників – це дуже важливий бізнес-процес, що виявляє слабкі та сильні сторони працівників компанії, досліджує наскільки ефективною є мотиваційна система в компанії, допомагає розробити план розвитку та кар'єрного просування працівників тощо» [3, ст. 223].

Провівши критичний аналіз думок різних науковців стосовно сутності оцінювання персоналу, вважаємо за необхідне дати своє бачення цього поняття. Отже, оцінювання персоналу - це досить важливий бізнес-процес, який досліджує та вимірює важливі професійні характеристики або ж досягнуті результати роботи працівника та встановлення відповідності між ними та певними вимогами організації, що у підсумку допомагає виявити сильні та слабкі сторони працівника, а також приймати відповідні управлінські рішення стосовно нього.

Зазначимо, що на практиці компанії можуть оцінювати у працівників будь-що: знання, навички, мотивацію, компетентності, результати праці, особисті характеристики, залученість, задоволеність, лояльність, вигорання, стрес, потенціал, таланти тощо. Тобто оцінювати можна будь-які аспекти, що стосуються персоналу. Саме тому існує досить велика кількість різноманітних методів оцінювання. Зокрема, С.О.Цимбалюк та О.М.Білик в своїй науковій праці сформувавши доволі успішну класифікацію цих методів: за суб'єктом, за об'єктом, за предметом, за етапом, за процедурою, за напрямом дослідження, за формою подання результату [2, ст. 75].

Також вони визначили, що «на практиці використовуються методи оцінювання, які за процедурою можна класифікувати як:

- описові (якісні);
- кількісні;
- комбіновані» [2, ст. 77] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Методи оцінювання працівників відповідно до процедури

| Група методів             | Методи оцінювання  |
|---------------------------|--|
| «Описові (якісні) методи» | <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Бібліографічний метод»</li> <li>• «Самооцінювання»</li> <li>• «Інтерв'ювання (співбесіда, анкетування)»</li> <li>• «Анкетування»</li> <li>• «Письмові та усні характеристики»</li> <li>• «Обговорення (групової дискусії)»</li> <li>• «Матричний метод (порівняльний)»</li> <li>• «Моделювання виробничих та критичних ситуацій тощо»</li> </ul> |
| «Кількісні методи»        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Ранжування»</li> <li>• «Парних порівнянь»</li> <li>• «Балове оцінювання»</li> <li>• «Метод графічного профілю працівника тощо»</li> </ul>  |
| «Комбіновані методи»      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Тестування та проведення іспитів»</li> <li>• «Експертне оцінювання»</li> <li>• «Ділова гра»</li> <li>• «Метод заданого групування»</li> <li>• «Метод поведінкових рейтингових шкал»</li> <li>• «Комплексне оцінювання тощо»</li> </ul>   |

*Джерело: [2, ст.77]*

Автори також зазначають, що усі перелічені вище методи мають як недоліки, так і переваги. Наприклад за допомогою описових методів можна встановити та розкрити компетентності та особистісні характеристики персоналу без вимірювання кількісних показників. За допомогою кількісних методів можна об'єктивно кількісно виміряти рівень прояву компетентностей, результати праці та особистісні характеристики. А комбіновані методи визначають кількісні показники шляхом дослідження якісних характеристик персоналу. Недолік описових методів – складність порівняння характеристик працівників між собою. Недоліки кількісних методів наступні: упередженість експертів у виставленні балів, суб'єктивне сприйняття ними шкали оцінювання та неоднакове сприйняття

балів працівниками. А от застосування комбінованих методів дозволяє зменшити недоліки, описані вище та більш об'єктивно оцінити працівників, але це, у свою чергу, є більш ресурсозатратним процесом [2, ст. 78].

Також С.О.Цимбалюк та О.М.Білик виділяють сучасні методи оцінювання персоналу, які представлено на рис.1.1.

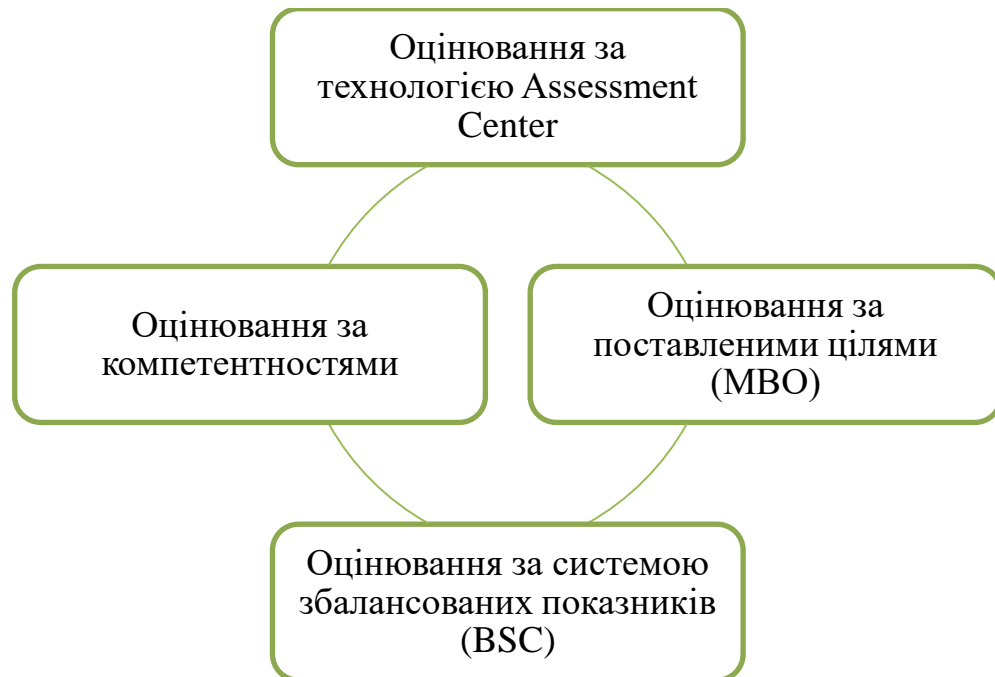


Рисунок 1.1 – Сучасні методи оцінювання персоналу

*Джерело: розроблено автором на основі [2, ст.78]*

Якщо розглядати оцінювання за поставленими цілями (МВО), варто зазначити, що Т.В.Вонберг, Г.В.Смалійчук, А.В.Василик та О.М.Білик під час виокремлення особливостей таких методів як KPI, OKR та МВО визначили, що оцінювання за поставленими цілями (МВО) – це метод, за допомогою якого відбувається процес встановлення чітких цілей для працівників організації. Основна місія даного методу – забезпечити роботу працівників таким чином, щоб можна було спільно досягати цілей компанії. Проте даний метод має доволі низький рівень впливу на мотивацію працівників до покращення результатів своєї роботи, навчання тощо [10, ст.425].

Р.Двіведі, К.Прасад та інші, досліджуючи метод оцінювання за системою збалансованих показників (BSC), визначили, що це сучасна методика

вимірювання продуктивності, розроблена для подолання недоліків традиційних систем вимірювання продуктивності. Це інструмент вимірювання продуктивності, який складається з набору показників, які полегшують уявлення підприємства про його загальну ефективність. Також автори зазначають, що з часом модель BSC також стала використовуватися як інструмент стратегічного управління, оскільки вона може визначити ключові показники ефективності (KPI) компанії. [11, ст.34] С.О.Цимбалюк та О.М.Білик також зазначають, що дана модель є досить важливим елементом стратегічного управління [2, ст.105].

Також С.О.Цимбалюк та О.М.Білик вказують, що оцінювання Assessment Center може розглядатись як метод оцінювання та як організація з надання послуг з оцінювання. Якщо розглядати метод Assessment Center, то можна сказати, що даний метод є багатокomпонентною технологією, що використовується для оцінювання якостей та компетентностей працівників [2, ст.149].

У свою чергу Н.С.Данилевич, О.М.Поплавська та А.В.Олішевська виділяють методи оцінювання персоналу, які представлені на рис.1.2.



Рисунок 1.2 – Методи оцінювання персоналу

*Джерело: розроблено автором на основі [3, ст.225]*

Досліджуючи сутність, переваги, недоліки, особливості застосування даних методів, автори визначили, що рейтинговий метод – це процес ранжування

працівників у порядку спадання за певними критеріями. Метод есе – це оцінювання працівника за допомогою опису керівником його здобутків, компетенцій, результатів роботи тощо. Графічні шкали рейтингу – метод, що проводиться з використанням шкал, за якими керівник оцінює продуктивність працівника. Критична ситуація полягає в спостереженні за працівником та фіксуванні його дій, які є прийнятними або ні. Метод примусового вибору полягає у виборі певної кількості тверджень з наявних, які найточніше описують поведінку працівника. Досить відомим є метод «360 градусів». Н.С. Данилевич, О.М. Поплавська та А.В. Олішевська, а також А.І. Махсуді, Д. Абухамзех та інші визначили, що сутність даного методу полягає в тому, що в оцінюванні працівника беруть участь усі, з ким він контактує на роботі. Цей метод заснований на тому, що безпосередні керівники, члени команди, клієнти, однолітки та сам працівник, надають інформацію на основі дій працівника і навпаки. Даний метод використовується для оцінювання результативності працівника [3, ст.226], [12, ст.12].

А метод Assessment Center полягає в оцінюванні працівника за допомогою різноманітних кейсів, змодельованих ситуацій тощо для того, щоб виявити його потенціал [3, ст.226].

Дуже цікавий метод оцінювання OKR був розглянутий в науковій праці Т.В.Вонберг, Г.В.Смалійчук, А.В.Василик та О.М.Білик, які визначили, що це метод ключових результатів, його суть полягає у встановленні цілей самим працівником та їх виконанні. У даному методі орієнтація працівника зосереджена саме на процесі досягнення цілей, а не на результаті. Також варто зазначити, що за даним методом винагорода працівника взагалі не залежить від його результатів [10].

Також майже кожною компанією використовуються КРІ для оцінювання працівників. С.О.Цимбалюк та О.М.Білик було визначено, що система КРІ – це показники, які вимірюються кількісно та показують рівень досягнення певної цілі. Дана система дозволяє визначити ефективність роботи працівника, відділу тощо [2, ст.114].

Незважаючи на численні існуючі методи оцінювання персоналу, на сьогоднішній день найбільш поширеним методом оцінювання персоналу залишається атестація. Даний метод визначає відповідність працівника вимогам посади і варто зазначити, що за результатами атестації роботодавець може прийняти рішення про звільнення працівника, якщо він не відповідає вимогам посади, і це допускається на законодавчому рівні.

Переваги та недоліки є, звичайно, у кожного методу оцінювання працівників. Досить влучно їх виділили В.О.Гавриленко та Я.В.Гавриленко. Наприклад, перевагою атестації є її ефективність забезпечення належного рівня компетентності та професійності працівників, а також допомога у встановленні відповідності працівників корпоративним вимогам. Недоліками атестації є суб'єктивність оцінки; деколи відсутність точності результатів, через стандартну форму, яка не враховує професійної діяльності кожного працівника окремо; досить великі витрати у зв'язку з залученням до проведення атестації великої чисельності працівників [13, ст.104].

Перевагами такого методу як Assessment Center є найбільш висока об'єктивність оцінювання та наближеність завдань до реальних завдань працівників. Точність даного методу складає приблизно 80-85%; допомога у складанні програм розвитку навичок, формуванні мотиваційної системи тощо. Недоліками даного методу є, перш за все, висока вартість проведення, певна складність у розробці та організації, великі часові затрати, можливий стрес у працівників тощо [13, ст.104], [2, ст.152].

Переваги тестування полягають в фінансовій та часовій економічності, перевірці знань, що дає часткову об'єктивність результатів. Недоліком тестування є неможливість перевірки практичних навичок та результатів роботи працівника [13, ст.104].

Метод експертних оцінок має наступні переваги: відносна простота в оцінюванні; ухвалення рішень, «коли об'єктивні методи оцінювання недоступні; можливість проведення різностороннього аналізу кількісних і якісних аспектів подальшого розвитку суб'єктів господарської діяльності та прогнозування

ефективності роботи працівників» [13, ст.104]. Недоліками є: суб'єктивність думок експертів; обмеженість застосування; ресурсозатратність тощо [13, ст.104].

А науковці І.А.Брижань, І.В.Міняйленко та Ю.С.Ушакова виділили переваги та недоліки методу «360 градусів». Перевагами є: можливість побачити як працівника оцінюють люди, які його оточують; різностороння оцінка кожного працівника; об'єктивність. Недоліки даного методу: оцінюються лише компетентності, а не робота працівника; можлива відсутність правди від працівників, що оцінюють (особливо, якщо оцінюють керівника); результати самооцінки впливають на загальні результати; трудоємність тощо [14, ст.5].

Перевагами методу МВО за визначенням С.О.Цимбалюк та О.М.Білик є розуміння працівниками стратегічних та поточних планів діяльності підприємства; розуміння працівником пріоритетності та значущості поставлених завдань, а також послідовності виконання цих завдань; простота вимірювання досягнень праці; контроль керівництвом міри виконання працівниками поставлених завдань і досягнення цілей; налагодження стосунків підлеглих та керівників, через спільну розробку цілей. Недоліками є «складність визначення причин не досягнення працівником цілей; використання індивідуальних показників і особистої відповідальності працівників, що може негативно впливати на командну роботу та соціально-психологічний клімат; великі витрати ресурсів на розробку цілей й адміністрування; можливість витоку інформації про цілі підприємства та іншої інформації» [2, ст.101].

Також науковці С.О.Цимбалюк та О.М.Білик визначили переваги методу BSC: формування кількісних показників; поєднання як фінансових, так і нефінансових показників оцінювання; взаємозв'язок та збалансованість показників оцінювання; комплексний підхід до аналізу діяльності компанії; адаптація до зовнішнього та внутрішнього середовища. Недоліками є відсутність врахування думок працівників при розробленні показників; це ресурсомісткий процес; відсутність єдиного підходу до класифікації показників; уся увага зосереджується на досягненні стратегічної мети, проте менше уваги приділяється саме оперативній діяльності [2, ст.108].

Т.В.Вонберг, Г.В.Смалійчук, А.В.Василик та О.М.Білик визначили у методу OKR наступні переваги: дозволяє зосередитися на найважливіших цілях компанії; наявність зворотнього зв'язку; кожен працівник може зрозуміти свої індивідуальні цілі, своїх колег та компанії; даний метод розбиває одну велику ціль на маленькі, які легше досягти командою; прозорість та відкритість; високий рівень залученості працівників. Недоліками ж є доволі великі витрати часу; система підходить не для кожної компанії; результати не пов'язані з винагородою, не всі зможуть це прийняти; не всі працівники можуть впоратись зі своїми цілями [10, ст.8].

На нашу думку, науковці досить влучно визначили методи оцінювання персоналу, а також їх переваги та недоліки. Ми з ними повністю погоджуємось. Як висновок можна сказати, що насправді немає ідеального методу оцінювання персоналу. У кожній технології та методу є як свої переваги, так і свої недоліки. Тому, в першу чергу, потрібно орієнтуватись на потреби, цілі, політику та персонал компанії.

## **1.2. Особливості оцінювання персоналу в державних установах**

З огляду на те, що працівники державних установ через призму своєї діяльності мають великий вплив на державу в цілому та суспільство зокрема, надають свої послуги від імені держави, дуже важливою складовою є якісний склад персоналу. Як зазначають Г.С.Лопушняк та О.П.Галушка, саме для цього проводиться оцінювання працівників таких організацій [15, ст.196].

Також варто зазначити, що оцінювання працівників державних компаній допомагає з'ясувати потребу в навчанні, розробити комплекс заходів для того, щоб мотивувати, просувати кар'єрними сходами та професійно розвивати працівників.

Загалом, саме через те, що такі працівники надають державні послуги, які є нематеріальними та не приносять організації прибутку, їх оцінювання

відрізняється від оцінювання працівників приватних організацій: оцінюватись у такого персоналу обов'язково мають знання законодавчої бази та своїх обов'язків, якість надання послуг громадянам України. Також певним чином оцінювання працівників державних компаній відрізняється від «оцінювання державних службовців», адже другі оцінюються за категоріями, при чому дана процедура регламентується Постановою КМУ «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» [16].

Як було зазначено вище, у державних установах надають певні послуги громадянам від імені держави, тому дуже важливо постійно контролювати роботу працівників, щоб виявити та усунути певні помилки чи відхилення. Важливо також опитувати споживачів цих послуг щодо їх якості, адже це дозволяє якісно оцінити роботу працівників та знайти прогалини в обслуговуванні.

Особливо хотілося б наголосити, що за допомогою оцінювання персоналу можна контролювати знання законодавчої бази України у працівників державних установ.

Відмітимо, що сьогодні основним методом оцінювання персоналу в державних установах є атестація. Н.С.Андрійченко даний метод вважає найбільш традиційним і зазначає, що його мета полягає в ідентифікації професійної компетентності працівників державних установ; покращенні професійних взаємовідносин між керівником та підлеглим; визначенні потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації працівника; прийнятті рішення щодо кар'єри працівника: залишення на посаді або звільнення; підвищення або пониження у посаді, преміювання, збільшення заробітної плати тощо [17, ст.8]. Повністю погоджуємося з думками означеного вище дослідника.

Відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» атестація може проводитись не частіше одного разу на три роки. Рішення про проведення атестації приймає роботодавець, він також затверджує «Положення про проведення атестації, графік, термін, склад комісії» [18].

Атестаційна комісія формується лише з «висококваліфікованих фахівців та представника виборного органу первинної профспілки. Також варто зазначити,

що безпосередній керівник працівника, що проходить атестацію, не може бути включеним в склад атестаційної комісії». Проте, він складає на працівника службову характеристику, з якою спочатку має ознайомитись працівник і потім ця характеристика передається на розгляд атестаційній комісії [18].

На атестації обов'язково має бути присутній працівник та запрошений його безпосередній керівник. Після атестації, рішення приймається шляхом відкритого голосування. Обов'язково мають бути присутні не менше двох третин складу комісії, тоді це засідання може вважатися правоможним. Після цього, протягом трьох днів з моменту проведення атестації, комісія повідомляє про своє рішення працівника та його безпосереднього керівника [18].

«Далі комісія приймає одне з наступних рішень:

- відповідає займаній посаді або виконуваній роботі;
- не відповідає займаній посаді або виконуваній роботі [18]».

Отже, якщо рішення таке, що працівник, що пройшов атестацію, «відповідає займаній посаді або виконуваній роботі, то атестаційна комісія може рекомендувати безпосередньому керівнику направити працівника на підвищення кваліфікації» або стажування на вищій посаді, щоб просувати працівника кар'єрними сходами; також комісія може рекомендувати збільшити заробітну плату або ж преміювати [18].

Якщо ж рішення таке, що працівник «не відповідає займаній посаді або виконуваній роботі», комісія має право рекомендувати керівнику понизити працівника у посаді або відправити на навчання з обов'язковою повторною атестацією, але не пізніше ніж через рік з дати проведення першої атестації [18].

Важливо відмітити, що у разі відмови працівника (у разі не відповідності займаній посаді) від усіх заходів, керівник має право звільнити такого працівника відповідно до чинного законодавства України [18].

Водночас працівник має право оскаржити результати атестації у встановленому законодавством порядку [18].

Варто зазначити, що атестації не можуть підлягати наступні категорії [18]:

- працівники, що знаходяться на посаді менше одного року;

- працівники, що доглядають за дитиною віком до трьох років, дитиною з інвалідністю, особою з інвалідністю з дитинства;
- вагітні жінки;
- особи, що працюють за сумісництвом;
- мати (або батько), що виховують дитину, якій до чотирнадцяти років, самі;
- неповнолітні.

Проте категорії працівників, що не підлягають атестуванню можуть визначатись законами України або колективним договором [18].

Також обов'язковими умовами проведення атестації є:

- оцінювання працівника за ознаками, що стосуються виконуваної ним роботи;
- об'єктивність та неупередженість стосовно працівника [18].

Отже, на наш погляд, дуже важливо оцінювати у працівників державних компаній як особистісні якості, так і компетентності. Для цього по суті може використовуватись як атестація, так і інтерв'ю, тестування, співбесіда, ділові ігри тощо. Як влучно відмічають В.М.Петюх та І.О.Волобоева (І.О.Варіс), багатовимірний статистичний аналіз буде більш об'єктивнішою оцінкою, через те, що особистісні якості працівників та компетентності є дуже багатограними [19, ст.6].

### **1.3 Методичні аспекти вимірювання ефективності оцінювання персоналу**

Серед множини методів оцінювання працівників, на нашу думку, для оцінювання персоналу в державних компаніях найбільше підходять такі методи, як атестація, тестування та система OKR.

Так, атестація спрямована саме на оцінювання професійної компетентності працівників державних компаній; покращення професійних взаємовідносин між керівником та підлеглим; визначення потреби у навчанні та підвищенні

кваліфікації працівника; прийняття рішення щодо кар'єри працівника: залишення на посаді або звільнення; підвищення або пониження у посаді, преміювання, збільшення заробітної плати тощо. Саме завдяки атестації державні компанії мають змогу створити висококваліфікований колектив, що є дуже важливим показником для таких установ.

Разом із тим регулярні тестування в оцінюванні сприяють постійному контролю знань законодавчої бази діяльності державних компаній у працівників. Також працівники завдяки цьому методу оцінювання постійно повторюють та вивчають нові закони та нормативно-правові акти.

Нарешті, нестандартним доповненням системи оцінювання працівників державних компаній є система OKR (цілей та ключових результатів). Даний метод оцінювання сприяє залученості персоналу, покращує ефективність роботи всієї компанії та кожного працівника окремо, а також покращує корпоративну культуру. Незважаючи на певні специфічні особливості цього методу, його використання в процесі оцінювання персоналу державних компаній стане вдалим доповненням загальної системи управління персоналом, адже, зазвичай метою існування таких компаній є надання якісних нематеріальних послуг, розвиток тощо.

З метою удосконалення оцінювання персоналу державних компаній, на наше переконання, необхідним є систематичний процес вимірювання ефективності означеного процесу. Для виміру ефективності доречно застосувати ряд різноманітних методів (рис.1.3), серед яких аналіз та синтез, опис, узагальнення, індукція, дедукція, табличний метод, графічний метод, метод порівняння, SWOT-аналіз та анкетування. А також для визначення ефективності запропонованих заходів нами буде використано метод прогнозування.

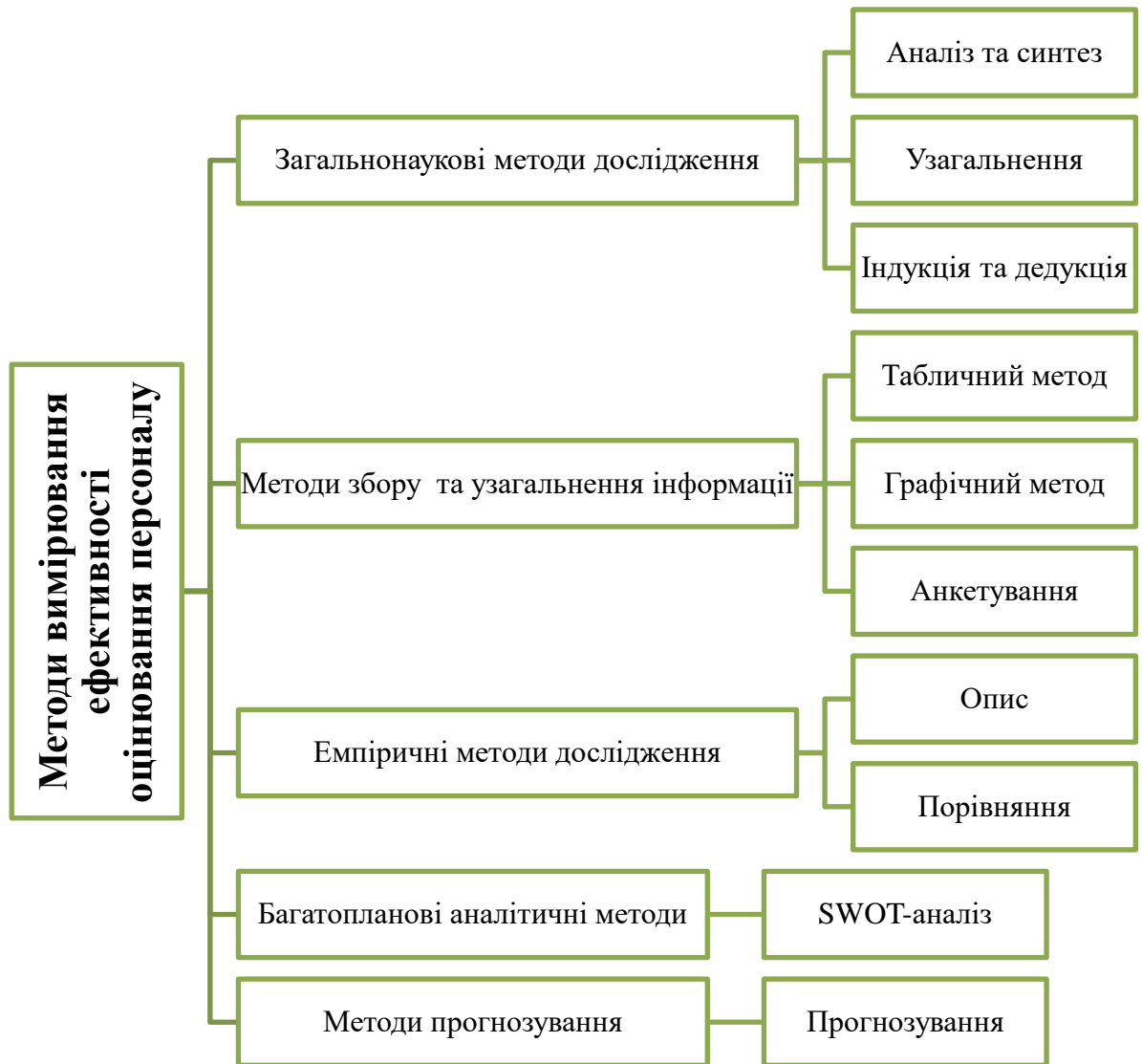


Рисунок 1.3 – Методи вимірювання ефективності оцінювання персоналу

*Джерело: розроблено автором на основі [26, ст.47]*

Аналіз та синтез буде застосовуватись для поверхневого ознайомлення з компанією та її станом оцінювання персоналу. Аналіз за своєю суттю розкладає досліджуваний об'єкт на частини, а синтез, натомість, з'єднує ці частини в одне ціле після аналізу. Тобто за допомогою даних методів можна поверхнево здійснити дослідження.

Опис допоможе систематизувати отримані дані в результаті дослідження. Описувати дослідження можна як звичайною мовою, так і науковою (таблицями, графіками, цифрами тощо).

Разом із тим узагальнення дозволить виявити загальні ознаки (властивості, тенденції розвитку тощо) , що розглядаються.

За допомогою індукції судження спрямовуються від фактів до конкретних висновків. А за допомогою дедукції можна від загального перейти до більш детальних висновків.

Табличний метод допоможе після збору даних раціонально подати інформацію. Графічний метод за своєю суттю трішки схожий на табличний, оскільки також допомагає раціонально та наочно подати необхідну інформацію, яка з'явилась в результаті дослідження.

Метод порівняння допомагає за різними спільними та відмінними ознаками порівняти певні явища, зіставити їх. Завдяки даному методу можна оцінити декілька явищ та виявити найкраще.

Також в аналітичній частині бакалаврської дипломної роботи для вимірювання ефективності оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості» нами буде використано метод анкетування. Нами будуть опитані співробітники компанії на рахунок стану оцінювання персоналу. Анкетування допоможе зібрати та проаналізувати необхідну інформацію. Переваги даного методу полягають у визначенні реальних недоліків та сильних сторін процесу безпосередньо від працівників компанії, на яких спрямоване оцінювання. Таким чином можна зібрати реальну інформацію та отримати об'єктивні результати. Після отримання результатів анкетування нами за допомогою загальнонаукових методів буде проведений аналіз отриманих результатів та зроблені відповідні висновки.

Також в процесі вимірювання ефективності в аналітичній частині бакалаврської дипломної роботи буде використано SWOT-аналіз – дослідження сильних, слабких сторін, можливостей і загроз компанії. Нагадаємо, що сильні сторони – це сильні внутрішні елементи організації, які сприяють досягненню її цілей, а слабкі сторони – це ті внутрішні елементи, які заважають успіху організації. Можливості — це зовнішні елементи, які допомагають організації досягти поставлених цілей — це не лише позитивні аспекти навколишнього

середовища, а й можливості усунути недоліки та розпочати нову діяльність. Загрози, з іншого боку, є елементами зовнішнього середовища організації, які є реальними або ж потенційними перешкодами для досягнення її цілей [20, ст.56].

На наш погляд, в роботі також варто використати метод прогнозування, котрий полягає в науковому поясненні можливого розвитку подій, стану певного об'єкта в майбутньому, а також у визначенні усіх умов досягнення даного стану.

Підсумовуючи проведене в теоретичному розділі дослідження, виокремимо основні результати: проаналізувавши погляди дослідників на визначення сутності поняття «оцінювання персоналу» нами було сформовано авторське визначення цього поняття.

Також було розглянуто різноманітні методи оцінювання персоналу в компаніях та визначено особливості оцінювання працівників в державних організаціях. У підсумку було визначено, що такі методи оцінювання, як атестація, тестування та система OKR можуть застосовуватися для оцінювання персоналу державних компаній.

Для проведення подальших досліджень та з метою аналізу стану та ефективності оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості» обрано такі загальнонаукові методи як аналіз та синтез, опис, узагальнення, індукція, дедукція, табличний метод, графічний метод, метод порівняння, SWOT-аналіз.

Анкетування буде використано в аналітичному розділі для визначення ефективності оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості. Для визначення ефективності в рекомендаційному розділі також запропоновано використати метод прогнозування.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ»

### 2.1 Аналіз стану оцінювання персоналу компанії «Державний центр зайнятості»

Для дослідження процесу оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості варто, на нашу думку, почати з виокремлення особливостей діяльності установи, її завдань та структури.

Офіційний сайт Державної служби зайнятості (далі – Служба) дає наступне визначення: «Служба є централізованою системою державних установ, діяльність якої спрямовується та координується Міністерством економіки України» [21]. Служба є посередником між людиною, що шукає роботу та самим роботодавцем: вона допомагає знайти роботу, підібрати персонал для роботодавця, у випадку безробіття надає послуги з державного соціального страхування, а також, якщо людина тимчасово втратила роботу, Служба здійснює виплату матеріального забезпечення [21].

Дослідивши структуру Служби можна сказати, що вона складається з Державного центру зайнятості, 25 регіональних та 91 базового центру зайнятості, 429 філій регіональних центрів зайнятості, Інституту підготовки кадрів Державної служби зайнятості України та 11 центрів професійно-технічної освіти Служби [21].

До завдань Служби відносяться наступні:

- «аналіз ринку праці»;
- «допомога громадянам у пошуку роботи»;
- «надання роботодавцям послуг з підбору персоналу»;
- «реалізація державної політики стосовно зайнятості населення, трудової міграції та соціального захисту безробітних»;

- «допомога у працевлаштуванні громадянам, які не конкурентоспроможні на ринку праці»;
- «допомога громадянам у підприємницькій діяльності»;
- «допомога у проведенні заходів, що спрямовані на запобігання масовому вивільненню»;
- «допомога у проведенні робіт тимчасового характеру (наприклад громадських)»;
- «сприяння зайнятості населення та мобільності робочої сили»;
- «підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації безробітних громадян, враховуючи потреби ринку праці»;
- «проведення професійної орієнтації населення» [21].

Тобто Служба відіграє дуже важливу роль в державі та житті громадян України, реалізуючи їх право на зайнятість, яке гарантовано Конституцією України [22, ст.215].

«Державний центр зайнятості ж, відповідно до Положення про Службу, є головною державною установою в централізованій системі державних установ Служби. Державний центр зайнятості також відноситься до сфери управління Мінекономіки та виконує свої повноваження через регіональні, міжрегіональні (базові) центри зайнятості та їх філії [23]».

Вид економічної діяльності Державного центру зайнятості: 84.30 Діяльність у сфері обов'язкового соціального страхування [24].

Варто зазначити, що Державний центр зайнятості є юридичною особою та здійснює діяльність, передбачену нормативно-правовими актами та Конституцією України. Закон України «Про зайнятість населення [21]» (№ 803-ХІІ від 01.03.1991) є основним законодавчим актом, що регулює діяльність Державного центру зайнятості та Служби загалом. Даний закон визначає соціальні гарантії громадян, які надає держава, стосовно їх права на працю та діяльність Служби. Також важливим законом є Закон України «Про загальнообов'язкове державне

соціальне страхування на випадок безробіття [21]». Саме цей закон покладає функції дирекції Фонду на Службу [21].

Організаційна структура Державного центру зайнятості є лінійною (див. додаток В). У даній структурі керівник нижчої ланки підпорядковується керівнику вищої ланки. Варто також зазначити, що працівники в такій організаційній структурі звітують та підпорядковуються лише безпосередньому керівнику, який, в свою чергу, має підпорядковуватися керівнику вищої ланки. Дана організаційна структура є класичною вертикальною (ієрархічною) структурою, яка дуже часто притаманна саме державним установам [25].

Проаналізувавши основні фінансово-економічні показники Державного центру зайнятості (табл. 2.1), можна сказати, що надходження з Фонду за останні 3 роки мало тенденцію до зростання. Якщо порівнювати 2021 та 2020 роки, то можна сказати, що державне фінансування у 2021 році збільшилось на 785 340 500 грн. у абсолютному виразі та на 4,97% у відносному виразі. Якщо порівнювати 2020 та 2019 роки, то можна сказати, що надходження у 2020 році збільшились на 1 233 119 580 грн. у абсолютному виразі та на 8,46% у відносному виразі.

Видатки за останні 3 роки то зростали, то трішки спадали. Якщо порівнювати 2021 та 2020 роки, то можна сказати, що видатки у 2021 році зменшились на 85 862 424 грн. у абсолютному виразі та на 0,43% у відносному вираженні. Якщо порівнювати 2020 та 2019 роки, то можна сказати, що видатки у 2020 році зросли на 5 405 979 984 грн. у абсолютному вираженні або на 37,67% у відносному вираженні.

Разом із тим середньооблікова чисельність працівників за останні роки то знижувалась, то збільшувалась. Можна сказати, що чисельність персоналу у 2021 році збільшилась на 27 осіб або на 8,44% порівняно з 2020, у 2020 році, порівняно з 2019 роком, чисельність зменшилась на 31 особу або на 8,83%.

Річний фонд заробітної плати змінювався залежно від середньооблікової кількості працівників: тобто у 2021 році, порівнюючи з 2020, він збільшився на 2 926 932 грн. або на 4,1%; а також у 2020 році, порівнюючи з 2019 роком, він

зменшився на 1 033 020 грн. або на 1,73%.

Середньомісячна зарплата одного працівника за останні 3 роки мала тенденцію до збільшення. Порівнюючи 2021 та 2020 роки, можна сказати, що заробітна плата одного працівника збільшилась на 1 345 грн. або на 5,94%. І, порівнюючи, 2020 та 2019 роки, можна сказати, що вона збільшилась на 1 505 грн. або на 7,12 %.

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності Державного центру зайнятості

| Найменування показників                              | Значення показників за роками |                |                | Зміна показників, + / - |          |                  |          |
|--|-------------------------------|----------------|----------------|-------------------------|----------|------------------|----------|
|  | 2019                          | 2020           | 2021           | 2021р. до 2020р.        |          | 2020р. до 2019р. |          |
|  |                               |                |                | абсол.                  | відн., % | абсол.           | відн., % |
| А  | 1                             | 2              | 3              | 4                       | 5        | 6                | 7        |
| Надходження з Фонду, грн.                            | 14 582 000 620                | 15 815 120 200 | 16 600 460 700 | 785 340 500             | 4,97     | 1 233 119 580    | 8,46     |
| Видатки, грн.  | 14 350 020 140                | 19 756 000 124 | 19 670 137 700 | -85 862 424             | -0,43    | 5 405 979 984    | 37,67    |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб       | 351                           | 320            | 347            | 27                      | 8,44     | -31              | -8,83    |
| Річний фонд заробітної плати (ФЗП) працівників, грн. | 59 620 860                    | 58 587 840     | 61 514 772     | 2 926 932               | 4,1      | -1 033 020       | -1,73    |
| Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.     | 21 150                        | 22 655         | 24 000         | 1 345                   | 5,94     | 1 505            | 7,12     |

*Джерело: складено автором на основі матеріалів установи*

Варто зазначити, що значне зменшення чисельності працівників у Державному центрі зайнятості та значне збільшення видатків у 2020 році можна пояснити саме початком пандемії Covid-19 та суттєвою кризою для більшості підприємств країни.

Оцінювання персоналу завжди було досить важливим для даної установи, адже необхідно постійно контролювати знання та навички персоналу. Доречно згадати, що раніше (до 2019 року) усіх працівників Служби оцінювали як державних службовців, проте згодом, після реформування багатьох Державних

Служб, їх почали оцінювати як звичайних працівників, які працюють в державній компанії та від імені держави надають населенню певні послуги.

Серед методів оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості можна виділити наступні:

1. Атестація [23]
2. Тестування на знання законів України у сфері зайнятості населення.
3. Система ключових показників ефективності (КПІ)

Відповідно до Положення про проведення атестації працівників Державного центру зайнятості (див. додаток Б), проведення атестації спрямоване на оцінювання у працівників результатів роботи, їх ділових та професійних якостей, а також стає зрозумілим, що «атестація проводиться не частіше ніж один раз на три роки [18]». Даному методу оцінювання підлягають усі категорії працівників Державного центру зайнятості, окрім:

1. «працівників, що знаходяться на посаді менше одного року» [18];
2. працівників, що доглядають за дитиною віком до трьох років, дитиною з інвалідністю, особою з інвалідністю з дитинства;
3. вагітних жінок;
4. осіб, що працюють за сумісництвом.

Проведення атестації в Державному центрі зайнятості включає в себе наступні етапи (див. додаток Д):

1. «Створення наказом директора атестаційної комісії для організації та проведення атестації. Комісія складається з голови, секретаря та членів комісії [18]». Головою призначається заступник директора, а члени комісії обираються з керівників відповідних департаментів, первинної профспілкової організації, а також це може бути представник з юридичного управління та по роботі з персоналом. Чисельність комісії та її персональний склад затверджує саме директор Державного центру зайнятості.

2. Далі директор затверджує графік та термін проведення атестації. І обов'язково про проведення, графік та термін атестації має бути повідомлений сам працівник, що атестується, не пізніше ніж за два місяці до проведення. Якщо

ж працівник, що має атестуватись, не перебуває на робочому місці під час атестації за графіком, він має право на проведення оцінювання за іншим графіком.

3. Далі на працівника складається службова характеристика, яка підписується безпосереднім керівником, та подається атестаційній комісії після того, як з нею ознайомився працівник не пізніше ніж за тиждень до проведення атестації.

4. Далі проводиться сама атестація, на якій обов'язково має бути присутній працівник, що атестується, та його безпосередній керівник. Комісія має об'єктивно та неупереджено розглянути та оцінити діяльність працівника: виконання покладених на нього обов'язків, знання та використання української мови, а також результативність роботи працівника.

5. Далі після об'єктивного аналізу діяльності працівника, комісія приймає одне з наступних рішень:

- «відповідає займаній посаді або виконуваній роботі»;
- «не відповідає займаній посаді або виконуваній роботі» [18].

Рішення приймається за допомогою не менш як двох третин складу комісії (тоді засідання та рішення вважаються правомочними) шляхом звичайного відкритого голосування і працівник, що атестується, обов'язково має бути відсутнім у цей момент.

6. Якщо рішення таке, що працівник, що пройшов атестацію, «відповідає займаній посаді або виконуваній роботі», то атестаційна комісія може рекомендувати безпосередньому керівнику направити працівника на підвищення кваліфікації або стажування на вищій посаді, щоб просувати працівника кар'єрними сходами; також комісія може рекомендувати збільшити заробітну плату, встановити надбавку до заробітної плати або ж преміювати» [18]. Якщо рішення таке, що працівник, що пройшов атестацію, «не відповідає займаній посаді або виконуваній роботі» [18], комісія має право рекомендувати керівнику понизити працівника у посаді або відправити на навчання з обов'язковою повторною атестацією, але не пізніше ніж через рік з дати проведення першої атестації.

7. Далі результати атестації обов'язково заносяться до атестаційного листа та протоколу засідання комісії, підписуються головою та усіма членами комісії.

8. Далі про результати атестації та відповідне рішення комісії працівнику та його безпосередньому керівнику повідомляється не пізніше ніж за три дні після проведення атестації.

9. Далі працівник обов'язково ознайомлюється з атестаційним листом та має під ним підписатись.

10. І результати атестації заносяться до особової справи працівника.

11. Далі за результатами атестації директор Державного центру зайнятості приймає рішення стосовно працівника та видає певний наказ. Також варто зазначити, що, якщо працівник «не відповідає займаній посаді або виконуваній роботі» [18] і не погоджується з жодним рішенням стосовно себе (пониження, навчання тощо), то керівництво Державної служби має право «звільнити працівника відповідно до КЗпП України» [18].

12. І, звісно, «результати атестації, можуть бути оскаржені працівником» [18] відповідно до законодавства.

Тестування на знання законодавчої бази проводиться окремо і має на меті контроль та моніторинг працівників щодо знань законів, нормативно-правових актів, що стосуються їх роботи. Дане тестування відбувається один раз на рік і за його результатами приймається рішення про додаткове навчання працівників, встановлення надбавки до заробітної плати або ж преміювання.

А також Державний центр зайнятості використовує в оцінюванні КРІ. Показники КРІ є різними для кожного працівника, що, у свою чергу, дозволяє подивитись на результативність кожного працівника окремо та порівняти його показники з показниками відділу. Проте у використанні даного методу Державним центром зайнятості є певні проблеми. Для прикладу візьмемо КРІ для фахівця з питань реєстрації безробітних громадян (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники КРІ для фахівця з питань реєстрації безробітних громадян

| Ціль ДЦЗ  | КРІ                                       | Розрахунок рівня досягнення КРІ  | Показник і одиниця виміру, %                       |
|---|---|--|--|
| Виконання плану з кількості реєстрацій безробітних громадян – 340 000 | 1.План з кількості реєстрацій безробітних | (Кількість реєстрацій безробітних/запланована кількість реєстрацій безробітних)*100% | Виконання плану з кількості реєстрацій безробітних |
|   | 2.Кількість задоволених громадян          | (Кількість задоволених громадян/запланована кількість задоволених громадян)          | Якість обслуговування громадян                     |
|   | 3.Швидкість однієї реєстрації             | (Швидкість однієї реєстрації/запланована швидкість однієї реєстрації)                | Швидкість однієї реєстрації                        |

*Джерело: складено автором на основі матеріалів установи*

Тут можна побачити показники, які можна виміряти кількісно, проте наприклад такий КРІ як кількість реєстрацій безробітних взагалі не залежить від працівника, адже він не може вплинути на кількість безробітних, які звертаються в центр зайнятості.

Варто наголосити, що чисельність працівників, що займаються оцінюванням, у службі персоналу 8 осіб. І, відповідно до підрахунків компанії, заробітна плата, доплати, надбавки тощо у 2021 році склали в середньому 18 000 грн./міс., що за рік становить 1 728 000 грн. при річному фонді заробітної плати компанії 61 514 772 грн. Компанії такий варіант однозначно не підходить.

## **2.2 Вимірювання ефективності оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості»**

Насамперед необхідно зрозуміти, що навіть, якщо Державний центр зайнятості є неприбутковою установою і не має таких цілей як приватні організації, оцінювання результатів діяльності працівника є досить важливим. Це дуже впливає на ефективність та продуктивність роботи кожного працівника, на його мотивацію працювати. Є велика різниця між працівником, який оформив 450 документів за день наприклад, та працівником, який оформив всього 25 документів. Проте, необхідно завжди дотримуватись правил під час розробки КРІ для кожного працівника, адже наведений приклад у табл. 2.2 показує, що через неправильні КРІ ефективність даного методу оцінювання знаходиться, на наш погляд, на досить низькому рівні.

Атестація, яку використовує керівництво Державного центру зайнятості, хоча і є традиційною, проте має свої недоліки: методичні недоліки, низьку інформативність результатів тощо. До того ж проведення атестації зазвичай супроводжується величезним стресом у працівників через велику офіційність процедури (досить велика чисельність людей в комісії, присутність безпосереднього керівника тощо). Людина відчуває себе як на іспиті. До того ж людина, яка за результатами атестації не відповідає посаді, за законами України може бути звільнена. Саме тому це досить важка процедура для кожного працівника.

Тестування ж на знання законодавчої бази є більш простішим, адже має на меті періодичний контроль знань працівників. І у підсумку працівника або винагородять, або відправлять на додаткове навчання.

Щоб визначити ефективність оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості», нами було проведено анонімне анкетування працівників Державного центру зайнятості (в анкетуванні брали участь 62 працівника), де було отримано наступні результати:

- Найбільший відсоток опитаних працівників працює в компанії від 1 до 5 років (40%), найменша – більше 20 років (3%). До 1 року працює 23% працівників, від 5 до 10 років – 24%, від 10 до 20 років – 10%. (рис.2.1)

### Скільки років Ви працюєте в Державному центрі зайнятості?

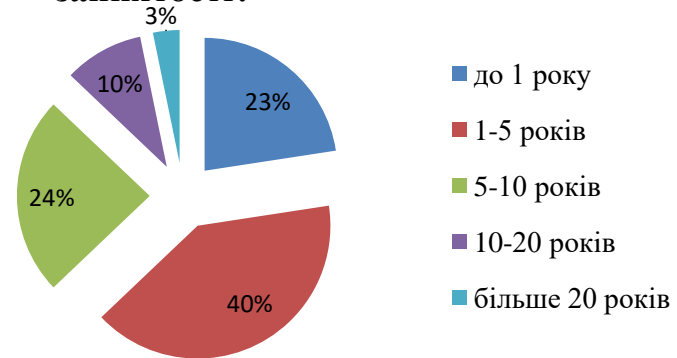


Рисунок 2.1. – Розподіл відповідей працівників Державного центру зайнятості стосовно терміну їх роботи в компанії.

*Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного анкетування*

- Такий метод оцінювання як атестація вважають ефективним 43% працівників, не ефективним – вважають 39% працівників, а 18% працівників важко відповісти на дане питання. (рис. 2.2) Тобто різниця між відсотком працівників, які вважають атестацію не ефективною, та тими, хто вважає атестацію ефективною, досить невелика, що свідчить про те, що багатьом працівникам даний метод оцінювання не подобається.

### Чи вважаєте Ви, що атестація – це ефективний метод оцінювання персоналу?

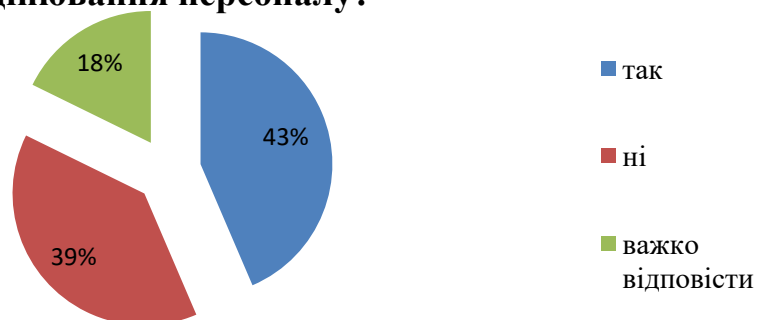


Рисунок 2.2. – Розподіл відповідей працівників Державного центру зайнятості стосовно ефективності проведення атестації

*Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного анкетування*

- До тестування на знання законодавчої бази більшість (57%) ставиться добре, 32% працівників ставляться дуже добре, нейтральну сторону обрали 6%, погано ставляться 5% працівників і таких працівників, що ставляться дуже погано немає (рис. 2.3). Тобто стає зрозумілим, що даний метод оцінювання знань працівників більшості подобається та є ефективним.

### Як Ви ставитесь до тестування на знання законодавчої бази?

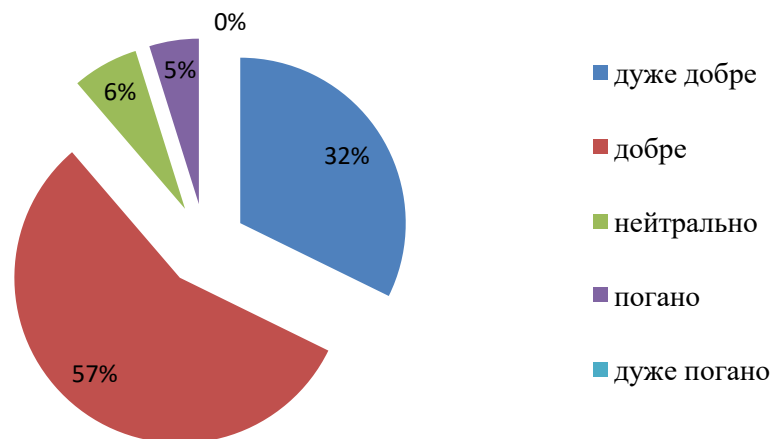


Рисунок 2.3. – Розподіл відповідей працівників щодо ставлення до тестування на знання законодавчої бази

*Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного анкетування*

- Більшість працівників (44%) жодного разу не досягли всіх показників КРІ, 34% - досягали від 1 до 5 разів дані показники, від 5 до 10 разів досягали КРІ 16% працівників, від 10 до 15 разів досягали КРІ 6% працівників та ніхто не досягав показники більше 15 разів (рис. 2.4). Тобто переважна більшість опитаних взагалі не досягали всіх показників КРІ, що свідчить про неефективне використання даного методу, адже сам по собі даний метод є об'єктивним та ефективним.

### Скільки разів Ви досягали всіх показників КРІ?

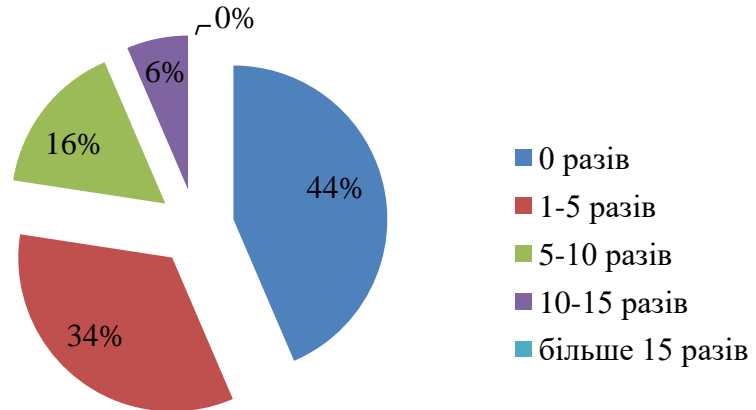


Рисунок 2.4. – Розподіл відповідей працівників щодо досягнення ними показників КРІ

*Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного анкетування*

- 48% опитаних працівників кваліфікацію підвищували 2-3 рази, 23% - 1-2 рази, 16% - 3-4 рази, 10% підвищували 5 і більше разів, а також 3% не підвищували кваліфікацію жодного разу (рис. 2.5). Тобто досить велика чисельність працівників за результатами оцінювання невелику кількість разів підвищувала кваліфікацію, що свідчить про можливу помилковість методів оцінювання.

### Скільки разів Ви підвищували кваліфікацію?

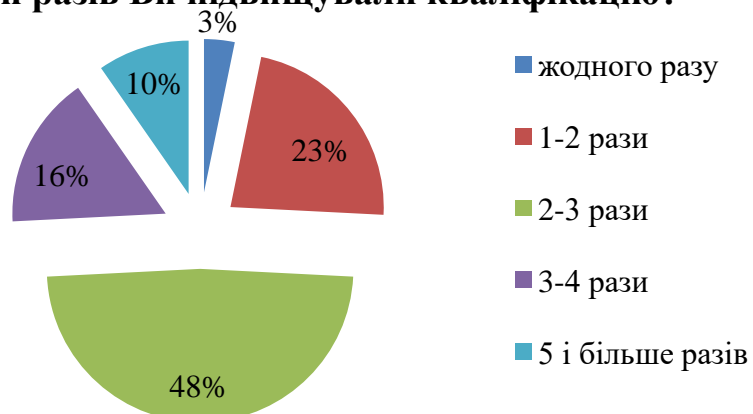


Рисунок 2.5. – Розподіл відповідей працівників щодо кількості підвищень кваліфікації

*Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного анкетування*

- 73% працівників підвищували в кар'єрі, 19% - не підвищували та 8% вагаються у відповіді (рис. 2.6). Тут можна сказати, що за результатами оцінювання досить великий відсоток працівників був підвищений у посаді.

### Чи мали Ви підвищення в кар'єрі?

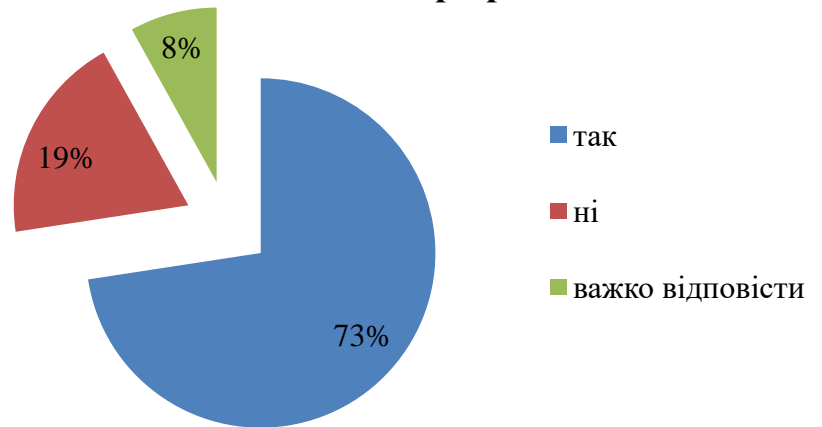


Рисунок 2.6. – Розподіл відповідей працівників щодо підвищення в кар'єрі  
*Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного анкетування*

- Щодо автоматизації процесу оцінювання працівників, більшість (95%) відповіли, що оцінювання не автоматизоване, та 5% важко відповісти (рис. 2.7). Тобто оцінювання працівників відбувається в очному форматі, без застосування різних інформаційних технологій, що значно ускладнює даний процес.

### Чи автоматизований процес оцінювання працівників в Державному центрі зайнятості?

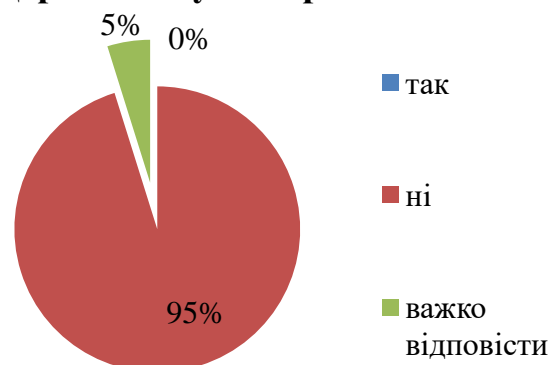


Рисунок 2.7. – Розподіл відповідей працівників щодо автоматизації оцінювання працівників

*Джерело: розроблено автором на основі відповідей анонімного анкетування*

Загалом методи оцінювання працівників в компанії «Державний центр зайнятості» обрані досить влучно, проте через неправильність застосування, відсутність їх автоматизації та зовелику чисельність персоналу, який може проводити оцінювання, даний процес однозначно не є ефективним.

Щоб проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози стосовно оцінювання працівників Державного центру зайнятості, ми обрали метод SWOT-аналізу і отримали результати, які представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості

|                          | <b>Внутрішнє середовище</b>   | <b>Зовнішнє середовище</b>   |
|--------------------------|---|--|
| <b>Позитивні фактори</b> | <p><i>Сильні сторони</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Простіше звільнення працівників, які не відповідають займаній посаді.</li> <li>• Постійний контроль знань працівників.</li> <li>• Мотивування та просування кар'єрними сходами працівників, що відповідають займаній посаді.</li> </ul>   | <p><i>Можливості</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підбір працівників, які відповідають посаді.</li> <li>• Розвиток автоматизації оцінювання працівників.</li> <li>• Підвищення рівня лояльності зі сторони працівників.</li> <li>• Висококваліфіковані працівники.</li> <li>• Швидке та якісне обслуговування громадян.</li> </ul> |
| <b>Негативні фактори</b> | <p><i>Слабкі сторони</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність можливості впливати на деякі показники КРІ.</li> <li>• Високий рівень стресу у працівників.</li> <li>• Відсутність автоматизації оцінювання працівників.</li> <li>• Великі витрати на працівників, що проводять оцінювання.</li> <li>• Неможливість під час воєнного часу оцінювати, мотивувати, навчати та розвивати працівників.</li> </ul> | <p><i>Загрози</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Незадоволеність громадян обслуговуванням.</li> <li>• Зникнення лояльності та мотивації у працівників.</li> <li>• Зниження мотивації працівників.</li> </ul>   |

*Джерело: розроблено автором на основі діючої системи оцінювання установи*

Отже, проаналізувавши сильні, слабкі сторони, загрози та можливості оцінювання персоналу у Державному центрі зайнятості, варто відмітити, що сильними сторонами є простіше звільнення працівників, що не відповідають займаній посаді, адже це дозволено на законодавчому рівні; постійний контроль знань працівників дозволяє здійснювати свої посадові обов'язки, не порушуючи законів України; мотивування працівників, просування їх кар'єрними сходами, навчання та розвиток робить Державний центр зайнятості привабливим для нових професійних кандидатів, робить його працівників більш лояльними, а також значно впливає на продуктивність та ефективність роботи.

Слабкими сторонами є відсутність можливості впливати на деякі показники КРІ, через що дуже важко об'єктивно оцінити ефективність та продуктивність роботи кожного працівника; високий рівень стресу у працівників через проведення атестації, що погано впливає на їх роботу; відсутність автоматизації оцінювання, що не дозволяє оцінювати працівників на відстані або просто не витратити багато ресурсів та часу на оцінювання; велика чисельність працівників, що оцінюють персонал, через що компанія має завеликі витрати; також в ході дослідження була визначена проблема неможливості під час воєнного часу оцінювати, мотивувати, навчати та розвивати працівників.

Можливості виділені наступні: підбір працівників, які відповідають посаді за рахунок звільнення працівників, що не підходять; розвиток автоматизації оцінювання у зв'язку з введенням воєнного стану та тим, що більшість працівників розкидані по Україні та Світу; підвищення рівня лояльності зі сторони працівників через можливість кар'єрного зростання, навчання, розвитку, винагородження тощо; наявність висококваліфікованих працівників у складі персоналу Державного центру зайнятості, що зробить його роботу якіснішою та ефективнішою; а також швидке та якісне обслуговування громадян, що є дуже важливим в діяльності Державного центру зайнятості.

Загрозами є: зниження лояльності працівників; зниження мотивації працівників через не об'єктивне оцінювання; це, у свою чергу, може призвести до не якісного обслуговування громадян.

Систематизуючи проблеми оцінювання персоналу Державного центру зайнятості та їх причини, нами було складено табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Проблеми оцінювання персоналу в компанії та їх причини

| <b>Проблема</b>  | <b>Причина</b>  |
|--|---|
| Переважна більшість працівників не досягає усіх показників КРІ | Певні показники КРІ взагалі не залежать від працівників |
| Великі фінансові витрати на персонал, що проводить оцінювання  | Відсутність автоматизації оцінювання                    |
| Неможливість проведення оцінювання під час воєнного стану      |   |

*Джерело: розроблено автором на основі стану оцінювання персоналу в компанії*

Отже, за результатами дослідження можна сказати, що, оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості не є задовільним та ефективним. Даний процес має недоліки, такі як неможливість досягнення усіх показників КРІ, причиною чого є те, що показники КРІ деколи не залежать від працівників; великі фінансові витрати на персонал, що проводить оцінювання, та неможливість проведення оцінювання під час воєнного стану через відсутність автоматизації.

Через дані недоліки в компанії дуже втрачається об'єктивність та ефективність оцінювання.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ «ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ»

### 3.1 Рекомендації щодо вдосконалення оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості»

За результатами дослідження було зроблено висновок, що оцінювання персоналу не є ефективним в компанії «Державний центр зайнятості». Загалом методи, що використовуються підібрані влучно, проте неправильність їх використання робить даний процес не об'єктивним та ресурсозатратним. На основі вже існуючої політики оцінювання персоналу в компанії нами було запропоновано заходи з вдосконалення даного процесу (рис.3.1).

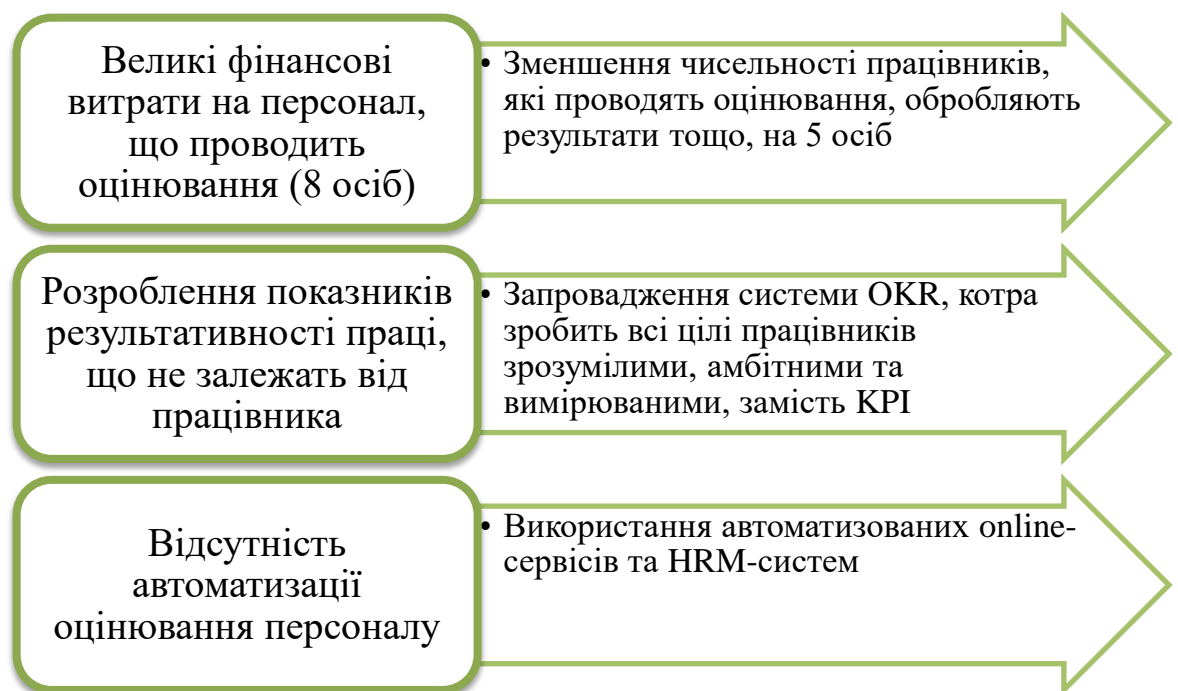


Рисунок 3.1 – Рекомендовані заходи щодо вдосконалення процесу оцінювання персоналу.

*Джерело: розроблено автором*

Зменшення чисельності працівників, які проводять оцінювання, обробляють результати тощо, є досить раціональним через введення автоматизації

даного процесу. Через автоматизацію обсяг роботи значно скоротиться, і це допоможе скоротити витрати на заробітну плату працівників.

Запровадження системи OKR, на нашу думку, є досить вдалою рекомендацією, адже дана компанія є державною і дуже багато показників результативності працівників взагалі не залежать від них. Система ж OKR працює таким чином, що працівники орієнтуються саме на процес праці, а не на результати, що зробить їх роботу більш якіснішою. Працівники стануть однією командою, яка працює над досягненням цілей компанії та її розвитку. Ми вважаємо, що дана система ідеально підійде для такої установи як Державний центр зайнятості.

В умовах цифровізації все більшої актуальності набуває автоматизація різних бізнес-процесів в управлінні персоналом. На сьогоднішній день майже кожна компанія використовує цифрові технології. Проте для більшості вітчизняних установ оцінювання персоналу все ще проводиться за старими методами та технологіями [27, ст.104].

Варто наголосити, що вітчизняні організації відносно нещодавно почали автоматизувати свої бізнес-процеси. Разом із тим це не комплексні рішення, а більш локальні, коли, наприклад, компанія використовує певну програму для ведення документообігу або для обліку працівників тощо. Але ще у 2020 році перед українськими підприємствами та державними установами повстало безліч проблем, у зв'язку з початком пандемії Covid-19. Саме тоді, на нашу думку, і почався стрімкий процес автоматизації різноманітних процесів компаній.

Протягом останніх важких років українські компанії та державні установи зрозуміли як важливо бути гнучкими та вміти працювати дистанційно. В такі часи у виграші лишились саме ті компанії, як безперешкодно змогли організувати дистанційну роботу, автоматизувати свої бізнес-процеси тощо.

Саме тому автоматизація стає як ніколи актуальною, особливо з початком війни, адже дуже багато працівників організації можуть бути розкиданими по всьому Світу, проте потрібно працювати і намагатись відновлювати звичні процеси роботи.

Надважливим для кожної компанії є автоматизація у такому напрямку як управління персоналом, адже використання різних програмних продуктів, сервісів, технологій дають можливість скоротити «ручну» працю, зробити роботу працівників більш легкою та цікавою, уникнути помилок різного характеру тощо.

HR-автоматизація значно спрощує, систематизує та робить прозорими внутрішній документообіг, оцінювання персоналу, добір працівників, HR-аналітику, навчання персоналу, різні організаційні процеси, оцінювання залученості та лояльності персоналу, моніторинг HR-бренду компанії (рис. 3.2).

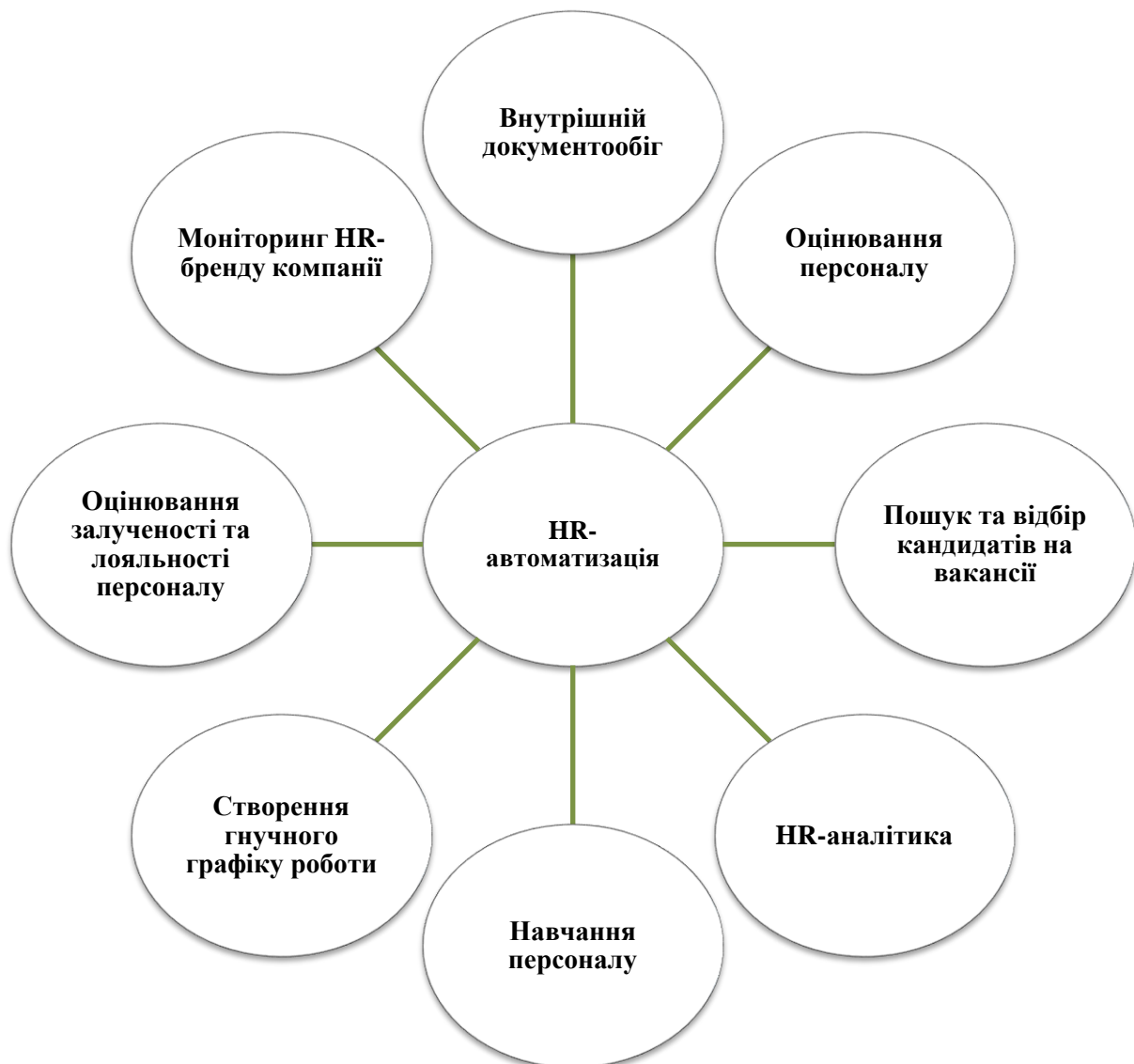


Рисунок 3.2 – Типи автоматизованих систем.

*Джерело: розроблено автором на основі [28, ст.56]*

Автоматизація ж такої складової управління персоналом як оцінювання дозволяє зробити даний процес досить простим, цікавим та прозорим. За допомогою різних платформ, продуктів тощо оцінювання можна проводити на відстані, не залучати величезну чисельність людей окрім цього, значно скоротити витрати часових та фінансових ресурсів. Варто додати, що автоматизуючі основні процеси, компанія буде значно конкурентнішою на ринку, через свою інноваційність, автоматизованість та сучасність.

Варто нагадати, що автоматизовані системи для управління персоналом поділяються на два типи: online-сервіси та універсальні програмні продукти (рис. 3.3).

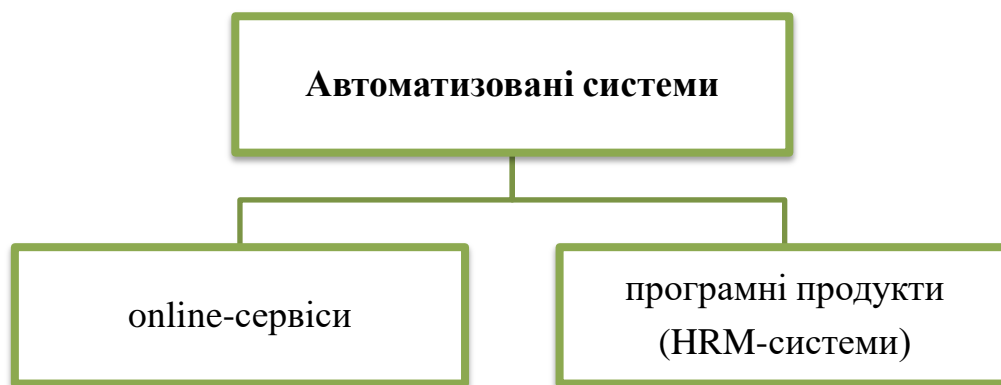


Рисунок 3.3 – Типи автоматизованих систем.

*Джерело: розроблено автором на основі [2, ст.187]*

Online-сервіси знаходяться в Інтернеті та надають послуги при оплаті за кожного співробітника або ж безкоштовно. Вони добре опрацьовують інформацію про кожного працівника та складають відповідні звіти про результати оцінювання, можливі рекомендації тощо [2, ст.187].

Універсальні програмні системи більше орієнтуються на потреби компанії, в цьому і є їхня головна відмінність від online-сервісів. Вони допомагають оцінювати працівників без будь-яких обмежень, а також не витратити додатково кошти.

Для того, щоб користуватися такими системами, необхідно придбати одну з них і установа отримує доступ на відповідний термін. Також варто зазначити, що такі системи краще налаштовуються під будь-які цілі та потреби підприємства чи організації [2, ст.188].

Прикладами online-сервісів та програмних продуктів можуть бути наступні:

- Golden Staff – агенство повного циклу, що має спеціалізацію підбору кваліфікованих фахівців, їх оцінювання, навчання та розвитку. Одним з напрямків роботи даного online-сервісу є саме оцінювання працівників. Сюди входять: асесмент-центр, онлайн-тест лідерського потенціалу Hogan та глибинне інтерв'ю [29].

- SHL Ukraine – онлайн-сервіс, який надає різні методи оцінювання, а також повний спектр інструментів для його здійснення. Ці послуги дозволять оцінити працівників компанії та скласти про них об'єктивне уявлення [30].

- eSurvey – сервіс, який допомагає влаштовувати анкетування та тестування працівників для того, щоб оцінити їх задоволеність, результати праці тощо, допомагає використовувати в оцінці персоналу метод «360 градусів» [31].

- Softlinedefence – сервіс, що допомагає оцінювати працівників на підставі виконання виробничих цілей, а також за компетентностями. Розділ «Оцінка ефективності персоналу» надає такі основні послуги як управління за цілями, управління за компетентностями, формування і розрахунок компенсаційної моделі, інтеграція зі сторонніми системами [32].

- Hurma System - це компанія, що спеціалізується на автоматизації HR-процесів. Дана HRM-система обіцяє значно заощадити час та ресурси підприємства. Стосовно оцінювання персоналу вона надає послуги з OKR та опитування [33].

- PeoplePerform: ефективна оцінка персоналу – це модуль оцінювання персоналу (програмний продукт) в HRM системі Peopleforce, який надає послуги з оцінювання працівників за такими методами як «180 градусів», «360 градусів», OKR та інтерв'ю «1-on-1» [34].

- HR360.Online – це онлайн-платформа, яка автоматизує оцінювання персоналу за методом «360 градусів» [35].

- EigenMethod – це сервіс, який надає послуги з управління за цілями та KPI. [36]

Також для оцінювання працівників можна використовувати різні безкоштовні сервіси: для проведення анкетування, такі як Google форми та Online Test Pad; для проведення атестацій – Skype або Zoom.

На нашу думку, з розглянутих вище online-сервісів та програмних продуктів найкращим рішенням для автоматизації оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості є HRM-система «Hurta». За допомогою даної системи у компанії буде можливість оцінювати працівників за системою OKR та проводити тестування. Також важливим є те, що дана система допоможе автоматизувати всі інші HR-процеси, що значно спростить роботу компанії, скоротить витрату ресурсів, зробить всі процеси цікавими та інноваційними.

Серед функціоналу HRM-системи «Hurta» [33]:

- HR-автоматизація:
  - HR-дашборд;
  - Події та нагадування;
  - Відстеження настрою працівників;
  - Автоматизація онбордингу та офбордингу;
  - Адаптація персоналу;
  - Анкетування та огляд продуктивності;
  - Автоматизація запитів працівників;
  - База співробітників;
  - Календар компанії;
  - HR-аналітика;
  - Облік надурочних робіт, робочого часу;
  - Розрахунок заробітної плати;
  - Чат-бот;
- Анкетування:

- Зручне створення опитувань та шаблонів;
- Можливість додавати зображення;
- Автозапуск анкетування за розкладом;
- Анонімні та відкриті анкетування;
- Автоматичне відправлення відповідей;
- Рекрутинг:
  - Інтеграція з job-порталами;
  - Kanban-дошка та воронка рекрутингу;
  - Сорсинг резюме;
  - E-mail маркетинг;
  - Теги та фільтри;
  - Єдина база кандидатів та вакансій;
  - Зручна аналітика;
- HR-аналітика:
  - Гендерна статистика;
  - Ефективність каналів рекрутингу;
  - Тривалість роботи над вакансією;
  - Коефіцієнт прийняття оферів;
  - Плинність кадрів;
  - Ефективність рекрутингу;
- OKR-система:
  - Встановлення цілей для всієї компанії та окремо кожного працівника;
  - Зручний інструмент для делегування;
  - Відстеження результатів;
  - Контроль прогресу;
  - Зрозумілий алгоритм досягнення цілей.

Щодо ціни варто наголосити, що дана система є не дорогою. Наразі ціна за компанію становить \$1 330 або 38 913,74 грн. на рік для Державного центру зайнятості з чисельністю працівників 347 осіб. Тобто дана система взагалі не буде

фінансово обтяжувати компанію, натомість компанія отримає досить потужний функціонал для усіх процесів з управління персоналом.

Атестацію ж для зручності пропонуємо проводити в Skype або Zoom, що дозволить скоротити час працівників.

### **3.2 Дослідження ефективності запропонованих заходів**

Провівши дослідження процесу оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості, нами було визначено наступні недоліки:

- Великі витрати на працівників, які проводять оцінювання;
- Розроблення показників результативності праці, що не залежать від працівника;
- Відсутність автоматизації оцінювання працівників.

А також для усунення виявлених недоліків нами було запропоновано наступні заходи для вдосконалення процесу оцінювання працівників в Державному центрі зайнятості:

1. Зменшити чисельність працівників, які проводять оцінювання, обробляють результати.
2. Запровадити систему OKR.
3. Автоматизувати процес оцінювання за допомогою такого програмного продукту як «Higma».

Дослідження ефективності запропонованих заходів буде проводитись за допомогою такого методу як прогнозування. Оскільки метою Державного центру зайнятості є не прибуток, а лише якість та швидкість наданих послуг, то ефективність заходів буде оцінюватись не у фінансових, а в якісних показниках, а економічний ефект від впровадження заходів буде стосуватись лише обсягу витрат.

Чисельність працівників, які залучені до оцінювання персоналу, потрібно зменшити на 5 осіб. Саме завдяки цьому обсяг роботи розподілиться на рівномірно на кожного працівника, скоротяться витрати на заробітну плату персоналу.

Запровадження системи OKR забезпечить, у свою чергу, розвиток як кожного працівника окремо, так і компанії в цілому. Дана система є досить гнучкою, вона спрямована на збільшення залученості працівників, їх роботу в команді для досягнення цілей компанії.

Автоматизація процесу оцінювання за допомогою такого програмного продукту як «Higma», на нашу думку, допоможе Державному центру зайнятості значно зменшити витрати різного характеру (часові, фінансові тощо), зробить оцінювання персоналу більш інноваційним та цікавим. Також автоматизація допоможе усунути помилки в оцінюванні персоналу, які зазвичай допускаються під час «ручної праці». HRM-система «Higma» допоможе не тільки з оцінюванням персоналу, а ще й з іншими HR-процесами, такими як підбір персоналу, розрахунок заробітної плати, адаптація персоналу тощо. Вважаємо, що рекомендовані заходи позитивно вплинуть на компанію «Державний центр зайнятості».

Економічний ефект даних заходів полягає у зменшенні витрат компанії після їх впровадження. Витрати на запровадження даних заходів складаються з:

- витрат на заробітну плату 3 осіб з оцінювання персоналу;
- витрат на заробітну плату працівникам, що долучаються до проведення атестації персоналу;
- витрат на запровадження HRM-системи «Higma».

Автоматизація оцінювання персоналу взагалі складається з певних витрат, таких як придбання базового програмного забезпечення, придбання автоматизованої системи, придбання технічних заходів автоматизації (комп'ютерів та інших пристроїв), монтаж локальних мереж тощо (рис. 3.4). Проте, всі ці витрати вже враховані у витрати компанії. Додатково компанія може

витратити фінансових ресурсів на придбання певної системи та навчання працівників навичкам роботи з системою.



Рисунок 3.4 – Витрати на автоматизацію оцінювання працівників

*Джерело: [2, ст.188]*

На даний момент компанія витрачає на оцінювання персоналу наступні фінансові ресурси:

- 25 працівників, що проводять атестацію, отримують доплату у розмірі 10 000 грн./3 роки. Тобто за 3 роки на атестацію компанія витрачає приблизно 250 000 грн.

- Тестування проводять працівники департаменту навчання та розвитку персоналу, тому додаткових витрат на даний процес не виділяється.
- 8 осіб, що проводять оцінювання за системою KPI, в середньому отримують грошові кошти у розмірі 18 000 грн./міс., що за 3 роки становить 5 184 000 грн.

Якщо компанія запровадить запропоновані заходи, то її витрати стануть наступними:

- 25 працівників, що проводять атестацію, так само будуть отримувати доплату у розмірі 10 000 грн./3 роки. Тобто за 3 роки на атестацію компанія витрачає приблизно 250 000 грн.
- Тестування проводять працівники департаменту навчання та розвитку персоналу, тому додаткових витрат на даний процес не виділяється.
- Зменшення чисельності осіб спричинить зменшення витрат: 3 осіб будуть отримувати грошові кошти у розмірі 18 000 грн./міс. Тобто 1 944 000 грн./3 роки.
- Витрати на запровадження системи «Нирта» складуть: 38 913,74 грн. на рік для Державного центру зайнятості з чисельністю працівників 347 осіб. Тобто за 3 роки: 116 741,22 грн.
- А також витрати на навчання працівників користуванню системою «Нирта» складуть приблизно 15 000 грн./рік та 45 000 грн./3 роки.

Отже, витрати на даний момент складають 5 434 000 грн./3 роки, витрати після запроваджених заходів складуть 2 355 741,22 грн./3 роки.

Далі систематизуємо запропоновані заходи з удосконалення оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості (див. табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Недоліки оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості та заходи для їх вирішення

| №  | Недолік   | Назва заходу                                | Вартість впровадження  | Відповідальні  |
|----|---|---|--|--|
| 1. | Відсутність автоматизації процесу оцінювання персоналу  | Покупка та використання HRM-системи «Hurma» | 38 913,74 грн./рік<br>(116 741,22 грн./3 роки)   | Заступник Державного центру зайнятості, ІТ департамент       |
|    |   | Навчання працівників користуванню системою  | 15 000 грн./рік та 45 000 грн./3 роки  | ІТ департамент, департамент навчання та розвитку працівників |
| 2. | Розроблення показників результативності праці (KPI), що не залежать від працівника            | Заміна методу KPI на OKR                    | 0 грн., окрім витрат на заробітну плату працівникам та за використання системи «Hurma» | Керівник департаменту навчання та розвитку персоналу         |
| 3. | Завелика чисельність персоналу, що оцінює працівників (великі фінансові витрати на персонал). | Скорочення персоналу з оцінювання на 5 осіб | 0 грн.   | Керівник департаменту навчання та розвитку персоналу         |

*Джерело: розроблено автором*

Провівши визначення економічного ефекту, стало зрозуміло, що запроваджені заходи позитивно вплинуть на діяльність Державного центру зайнятості. Їх впровадження є раціональним та економічним. Економія від впровадження складе 3 078 358,78 грн./3 роки.

Отже, можна зробити висновок, що запропоновані заходи будуть ефективними та економічними для компанії. А також варто зазначити, що при поточному доході (від «Фонду загальнообов'язкового державного соціального

страхування України на випадок безробіття [21]») дані витрати не є дуже великими.

## ВИСНОВКИ

Особливості оцінювання персоналу в державних установах на сьогоднішній день майже не досліджені, хоча це дуже важливий процес управління персоналом та функціонування організації. Саме через це дуже часто оцінювання працівників в таких компаніях відбувається за стандартними традиційними методами, також часто даний процес є формальним, що не дозволяє правильно оцінювати ефективність роботи працівників.

Мета даного дослідження полягала в узагальненні теоретичних положень з оцінювання персоналу державних установ, аналізі стану оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості та пропонуванні конкретних рекомендацій щодо вдосконалення процесу оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості.

Для досягнення даної мети було виконано ряд поставлених завдань. По-перше, було досліджено сутність категорії «оцінювання персоналу». Оцінювання персоналу – це досить важливий бізнес-процес, який досліджує та вимірює важливі професійні характеристики або ж досягнуті результати роботи працівника та встановлення відповідності між ними та певними вимогами організації, що у підсумку допомагає виявити сильні та слабкі сторони працівника, а також приймати відповідні управлінські рішення стосовно нього.

Також було виокремлено основні методи оцінювання персоналу, серед яких бібліографічний метод, самооцінювання, інтерв'ювання (співбесіда, анкетування), письмові та усні характеристики, обговорення, матричний метод, моделювання виробничих та критичних ситуацій, ранжування, парних порівнянь, балове оцінювання, метод графічного профілю працівника, тестування, експертне оцінювання, ділові ігри, метод поведінкових рейтингових шкал, комплексне оцінювання, метод заданого групування, технологія Assessment Center, оцінювання за поставленими цілями (MBO), за системою збалансованих показників (BSC), за компетентностями, за ключовими показниками (KPI), метод «360 градусів», атестація та система OKR.

Було також розкрито особливості оцінювання персоналу в державних установах, серед яких оцінювання працівників на знання законів України та їх обов'язків, оцінювання їх компетентностей та відповідність займаній посаді.

Також було досліджено методичні аспекти вимірювання ефективності оцінювання персоналу. Насамперед це SWOT-аналіз, за допомогою якого було визначено слабкі та сильні сторони оцінювання персоналу. А також було проведено анонімне анкетування в Державному центрі зайнятості, завдяки якому було визначено ефективність оцінювання та ставлення працівників до нього.

Дослідивши основні фінансово-економічні показники компанії, можна сказати, що надходження з Фонду за останні 3 роки мало тенденцію до зростання; видатки за останні 3 роки то зростали, то трішки спадали; середньооблікова чисельність працівників за останні роки то знижувалась, то збільшувалась; річний фонд заробітної плати змінювався залежно від середньооблікової кількості працівників; середньомісячна зарплата одного працівника за останні 3 роки мала тенденцію до збільшення. Загалом у 2020 році простежується значне зниження кількості працівників та збільшення видатків. Нами було припущено, що причиною був початок пандемії Covid-19 в Україні.

Дослідивши стан оцінювання персоналу в компанії «Державний центр зайнятості», стало відомо, що компанія оцінює своїх працівників за такими методами оцінювання як: тестування на знання законів України, яке проводиться один раз на рік, атестація, яка проводиться не частіше ніж раз на 3 роки та система KPI.

А також було визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості за допомогою SWOT-аналізу та виміряно ефективність даного процесу за допомогою анонімного анкетування працівників. Сильними сторонами є простіше звільнення працівників, що не відповідають займаній посаді, адже це дозволено на законодавчому рівні; постійний контроль знань працівників дозволяє здійснювати свої посадові обов'язки, не порушуючи законів України; компанія має змогу мотивувати працівників, просувати їх кар'єрними сходами, навчати та розвивати.

Все це робить Державний центр зайнятості привабливим для нових професійних кандидатів, робить його працівників більш лояльними, а також значно впливає на продуктивність та ефективність роботи.

Слабкими сторонами є відсутність можливості впливати на деякі показники КРІ; високий рівень стресу у працівників через проведення атестації, що погано впливає на їх роботу; відсутність автоматизації оцінювання, що не дозволяє оцінювати працівників на відстані або просто не витратити багато ресурсів та часу на оцінювання, великі витрати на працівників, що проводять оцінювання, неможливість під час війни оцінювати, мотивувати, навчати та розвивати працівників.

Також за допомогою анонімного анкетування стало відомо, що у компанії відсутня автоматизація процесу оцінювання, більшість опитаних вважають атестацію ефективним методом оцінювання, до тестування на знання законодавчої бази більшість ставиться добре, переважна більшість працівників не могла досягти повністю всіх показників КРІ, більшість працівників підвищували кваліфікацію після проходження атестації 2-3 рази, а також підвищувалися в кар'єрі.

За результатами дослідження автором було визначено основні недоліки оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості: відсутність автоматизації даного процесу, великі витрати на персонал, що оцінює працівників, відсутність можливості впливати на певні показники КРІ.

За отриманими результатами вимірювання ефективності оцінювання персоналу в Державному центрі зайнятості автором було розроблено рекомендації щодо удосконалення оцінювання персоналу: зменшити чисельність працівників, які проводять оцінювання, обробляють результати; запровадити систему OKR замість системи КРІ; автоматизувати процес оцінювання за допомогою такого програмного продукту як «Норма».

Для автоматизації процесу оцінювання було обрано програмний продукт «Норма». За допомогою даного продукту можна оцінювати працівників за такими методами, як система OKR та анкетування (тестування). Даний програмний

продукт забезпечує правильну та швидку інформацію про результати оцінювання працівників; об'єктивне оцінювання та зворотній зв'язок для працівників, що в свою чергу мотивує працівників; значне скорочення витрат різного характеру на оцінювання працівників тощо.

Далі було оцінено ефективність запропонованих заходів з удосконалення оцінювання персоналу в компанії. Запропоновані заходи є ефективними, адже матимуть дуже позитивний ефект для компанії. Оскільки компанія спеціалізується на наданні нематеріальних послуг, їй не турбує, який в кінцевому результаті вона отримає прибуток, проте для компанії важливим показником є витрати на дані заходи. Нами було пораховано економічний ефект від запроваджених заходів. Їх впровадження є раціональним та економічним. Економія від впровадження складе 3 078 358,78 грн./3 роки.

Також варто зазначити, що при поточному доході (від «Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття [21]») дані витрати не є дуже великими.

Отже, Державний центр зайнятості може оцінювати своїх працівників більш ефективно завдяки автоматизації даного процесу та введенню системи OKR.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Осадца А. Цілі та функції оцінювання персоналу в організації. *Зібрання «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»*. ЗУНУ. 2020. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/40087> (Дата звернення: 10.02.2022)
2. Цимбалюк С.О., Білик О.М. *Оцінювання персоналу: Навчальний посібник*. КНЕУ. 2021. 311 с.
3. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А.В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. № 1 (51). URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/130230> (Дата звернення: 07.02.2022)
4. Ahaverdiieva K. F. Comprehensive staff evaluation. *SHS Web of Conferences*. 2019. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22492> (Дата звернення: 20.02.2022)
5. Kotwani Naina. Performance Appraisal: - Evaluation of Employees Performance. *Iconic research and engineering journals*. Volume 3 Issue 10. 2020. URL: <https://www.irejournals.com/formatedpaper/1702210.pdf> (Дата звернення: 15.03.2022)
6. Karunakaran K., Shanmugasundaram N., Ganesh E.N., Kumar S.P. Implementation of Performance Evaluation of employees through online system. *Journal of architecture & technology*. Volume XI, Issue III. 2019. URL: <http://www.xajzkjdx.cn/gallery/1-mar2019.pdf> (Дата звернення: 25.03.2022)
7. 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/3ff0afba3b864cf281ddbf9b5c96b251> (Дата звернення: 14.02.2022)
8. Rohmawa H.C., Syahrial Zulfiati, Siregar J.S., Jarudin. Evaluation of Employee Performance to Maintain its Existence in the Business World. *Journal of*

*Management Info.* Vol. 7(1), pp. 33-42. 2020. URL: <https://readersinsight.net/jmi/article/view/1349> (Дата звернення: 14.04.2022)

9. Григор'єва О.В. та Грибова А.М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* № 12. 2018. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/5339> (Дата звернення: 15.05.2022)

10. Вонберг Т.В., Смалійчук Г.В., Василик А.В., Білик О.М. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. *Бізнес Інформ.* №1. 2022. С. 423–431. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022\\_1\\_0\\_423\\_431](https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_1_0_423_431) (Дата звернення: 17.02.2022)

11. Rishi Dwivedi, Kanika Prasad, Nabankur Mandal, Shweta Singh, Mayank Vardhan, Dragan Pamucar. Performance evaluation of an insurance company using an integrated balanced scorecard (BSC) and best-worst method (BMW). *Decision Making: Applications in Management and Engineering.* Vol. 4. Issue 1. 2021. pp. 33-50. URL: <https://dmame.rabek.org/index.php/dmame/article/view/165> (Дата звернення: 16.03.2022)

12. Abteen Ijadi Maghsoodi<sup>1</sup>, Gelayol Abouhamzeh, Mohammad Khalilzade and Edmundas Kazimieras Zavadskas. Ranking and selecting the best performance appraisal method using the MULTIMOORA approach integrated Shannon's entropy. *Ijadi Maghsoodi et al. Frontiers of Business Research in China.* 2018. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s11782-017-0022-6> (Дата звернення: 02.06.2022)

13. Гавриленко В.О., Гавриленко Я.В.. Підходи до оцінювання якісного складу персоналу підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ.* Вип. 59. 2020. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/download/222472/222896> (Дата звернення: 21.04.2022)

14. Брижань І.А., Мінняйленко І.В., Ушакова Ю.С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за

методом "360 градусів". *Ефективна економіка*. №11. 2018. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/4913>

15. Лопушняк Г.С., Галушка О.П. Теоретичні засади оцінювання персоналу у сфері публічного управління. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. 2020 р. КНЕУ, 2020. С.196-199. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35122/sts\\_11\\_20\\_44.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35122/sts_11_20_44.pdf?sequence=1)

(Дата звернення: 15.03.2022)

16. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (Дата звернення: 24.04.2022)

17. Андрійченко Н.С. Атестація як внутрішній критерій оцінювання діяльності співробітників правоохоронних органів України, які забезпечують фінансово-економічну безпеку держави. *Visegrad Journal on Human Rights*. № 3. 2018. С. 7–11.

18. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 2012. № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (Дата звернення: 02.04.2022)

19. Петюх В.М., Волобоєва І.О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7173> (Дата звернення: 25.05.2022)

20. Mostafa Ali Benzaghta, Abdulaziz Elwalda, Mousa Mohamed Mousa, Ismail Erkan, Mushfiqur Rahman. SWOT analysis applications: An integr T analysis applications: An integrative liter e literature review. *Journal of Global Business Insights*. Volume 6. Issue 1. 2021. URL: <https://digitalcommons.usf.edu/globe/vol6/iss1/5/> (Дата звернення: 01.06.2022)

21. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/storinka/pro-sluzhbu> (Дата звернення: 16.03.2022)
22. Панюкова Д. Адміністративно-правовий статус державної служби зайнятості України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Вип. 29. 2020. URL: <https://periodicals.karazin.ua/law/article/view/15603/14937> (Дата звернення: 18.04.2022)
23. Про затвердження Положення про Державну службу зайнятості: наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 16.12.2020 р. № 2663. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1305-20#Text> (Дата звернення: 27.04.2022)
24. Офіційний сайт YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10001734&tb=file> (Дата звернення: 03.02.2022)
25. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. Школа бізнесу. Нова пошта. 2021. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati#691> (Дата звернення: 22.04.2022)
26. Комплексний аналіз діяльності Державної служби зайнятості на національному, обласному і місцевому рівнях. 2020. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/> (Дата звернення: 01.02.2022)
27. Канцур І.Г., Кононова О.Є., Хмарська І.А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. № 2. 2022. С. 103–108. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5131&i=16> (Дата звернення: 15.04.2022)
28. Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. №41. 2021. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705> (Дата звернення: 07.06.2022)
29. Офіційний сайт «Golden Staff». URL: <https://www.staff.ua/uk/rekrutynh/otsinka-personalu> (Дата звернення: 14.03.2022)

30. Офіційний сайт «SHL Ukraine». URL: <https://shl.com.ua/> (Дата звернення: 01.05.2022)
31. Офіційний сайт «eSurvey». URL: <https://esurvey.com.ua/> (Дата звернення: 08.04.2022)
32. Офіційний сайт «Softlinedefence». URL: <https://softline.org.ua/hrefficiency.html> (Дата звернення: 17.05.2022)
33. Офіційний сайт «Hurma System». URL: <https://hurma.work/capabilities/polls/> (Дата звернення: 01.05.2022)
34. Офіційний сайт «Peopleforce». URL: <https://peopleforce.io/uk/products/peopleperform> (Дата звернення: 19.03.2022)
35. Офіційний сайт «HR360.Online». URL: <https://ua.softlist.com.ua/catalog/product-hr360-online/> (Дата звернення: 09.04.2022)
36. Офіційний сайт «EigenMethod». URL: <https://www.eigenmethod.com/services/upravlinnya-po-tsilyam-ta-kpi> (Дата звернення: 06.06.2022)

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Визначення сутності поняття «оцінювання персоналу»

| Автор   | Визначення сутності поняття «оцінювання персоналу»   |
|---|--|
| Осадца Андрій [1, ст. 390]                                    | Оцінювання працівників – процедура, яка виявляє відповідність характеристик, компетентностей, показників діяльності працівника встановленим вимогам організації. Застосування системи оцінювання працівників має значний вплив на результативність компанії та її репутацію. Якщо існує певна невідповідність між досягнутими результатами праці та запланованими, тоді керівники матимуть змогу вирішувати що можна зробити, щоб значно покращити результати роботи.  |
| С.О. Цимбалюк, О.М. Білик [2, ст.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. Автори у своїй роботі наголошують на суттєвій різниці понять «оцінювання працівників» та «оцінка працівників». Також вони зазначають, що за допомогою процесу оцінювання можна визначити відповідність працівника певній посаді та на якому рівні знаходяться результати праці, які він досягає. А також за підсумками оцінювання працівників з'ясується їхній потенціал. |
| Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А.В. [3, ст. 223] | Оцінювання працівників – це дуже важливий бізнес-процес, що виявляє слабкі та сильні сторони працівників компанії, досліджує наскільки ефективною є мотиваційна система в компанії, допомагає розробити план розвитку та кар'єрного просування працівників тощо. Автори вважають, що оцінювання є базою для того, щоб приймати більшість управлінських рішень стосовно персоналу.  |

*Продовження таблиці А.1*

|   |   |
|---|---|
| Agaverdieva K. F. [4, ст. 1]  | Однією з основних складових ефективної роботи підприємства на сьогоднішній день є оцінювання персоналу. Даний процес забезпечує отримання точної інформації про співробітників. Це дає змогу отримати всю необхідну інформацію про співробітників і визначити, наскільки той чи інший працівник дотримується певних вимог, а також підвищити ефективність управління та розвитку персоналу, удосконалити психологічний клімат у колективі. Оцінювання персоналу дозволяє керівникам або персоналу управлінські служби для проведення більш ефективного управління людськими ресурсами, удосконалення і залучення нових працівників замість тих, хто не виконує свої обов'язки і, отже, до виконувати ефективно. |
| Naina Kotwani [5, ст. 150]  | Оцінювання персоналу проводиться регулярно і перевіряє роботу працівників та їх внесок у компанію. Даний процес оцінює навички, досягнення, зріст, продуктивність або ж недостатню продуктивність працівника. Це життєво важливий інструмент для вимірювання внеску та ефективності співробітників для досягнення цілей організації. Завдяки оцінюванню працівників керівництво може визначити сильні та слабкі сторони особистості, перевірити чи робить працівник індивідуальний внесок у виконання цілей компанії чи ні.   |
| K. Karunakaran, N. Shanmugasundaram, E.N. Ganesh, S. Pradeep Kumar [6, ст. 1] | Оцінювання працівників - це інструмент розвитку організації. Кожна компанія зосереджується на процесі оцінювання співробітників. Цей процес включає самооцінку, оцінку від роботодавців та оцінку від колег. Результат такої оцінки буде стимулювати організацію до розвитку та досягнення цілей.   |
| Nicoleta ISAC, Waqar BADSHAH [7, ст.52]                                       | 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. Автори зазначають, що оцінювання працівників є важливим аспектом управління людськими ресурсами, воно має розумітися як динамічний характер професійного розвитку працівників.  |

*Продовження таблиці А.1*

|  |   |
|--|---|
| Helmia Cipta Rohmawa,<br>Zulfiati Syahrial, Jeni Sista<br>Siregar, Jarudin [8, ст. 34] | Оцінювання - найважливіша діяльність, яка дозволила розвиватися, покращувати певні речі та виживати в умовах, що постійно змінюються.<br>Оцінювання - це одна з низок заходів, спрямованих на покращення якості, продуктивності та результативності як працівників, так і самої компанії, а також це процес, завдяки якому організація отримує інформацію про те, наскільки добре працівник виконує свою роботу.  |
| О.В. Григор'єва та А.М. Грибова [9, ст.3]  | Оцінювання персоналу - складова управління працівниками, а також система атестації кадрів, що використовується в організації. А також автори зазначають, що даний процес – це дуже потрібний інструмент для того, щоб дослідити якість кадрового потенціалу компанії, а також, що оцінювання є фундаментом для покращення трудових здібностей працівника та підвищення його кваліфікації. Оцінювання також допомагає встановити відповідність працівників займаним посадам. |

*Джерело: розроблено автором на основі [1, ст. 390], [2, ст.10], [3, ст. 223], [4, ст. 1], [5, ст. 150], [6, ст. 1], [7, ст.52], [8, ст. 34], [9, ст.3]*

## **ПОЛОЖЕННЯ**

### **про проведення атестації працівників Державного центру зайнятості**

#### **Загальна частина**

1. З метою підвищення ефективності діяльності працівників Державного центру зайнятості проводиться їх атестація, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні службових обов'язків, визначених Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників і відображених у посадових (робочих) інструкціях, положеннях про відділи що затверджуються керівниками центрів зайнятості та відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» та інших нормативно-правових актів.

2. Атестація працівників проводиться не частіше ніж один раз на три роки.

3. Атестації підлягають усі категорії працівників Служби зайнятості, окрім:

- працівників, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;
- вагітних жінок;
- осіб, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом дитинства;
- осіб, які працюють за сумісництвом.

Атестація директора Державного центру зайнятості та його заступників проводиться комісією Державного центру зайнятості. Атестація членів комісії Державного центру зайнятості, проводиться комісією у складі атестованих працівників Державного центру зайнятості.

#### **Організація та проведення атестації**

4. Для організації та проведення атестації наказом директора Державного центру зайнятості (далі - керівник) утворюється атестаційна комісія (далі — комісія). Кількісний та персональний склад комісії затверджується директором Державного центру зайнятості. Комісія утворюється у складі голови, секретаря та членів комісії. Головою комісії призначається заступник директора. До складу комісії включається керівники структурних підрозділів, представники кадрової, юридичної служб та представник

виборного органу первинної профспілкової організації чи уповноважений представник трудового колективу.

5. Комісія повинна забезпечувати об'єктивний розгляд і професійну оцінку діяльності працівника, який атестується, зокрема щодо виконання покладених на нього обов'язків, знання та використання у своїй роботі державної мови. Не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою.

6. Термін і графік проведення атестації затверджується наказом директора Державного центру зайнятості і доводяться до відома працівників, які атестуються, не пізніше ніж за два місяці до проведення атестації. Працівники, які у визначений графіком строк були відсутні на роботі проходять атестацію за окремим графіком.

7. Позачергово проводиться атестація працівників - керівників структурних підрозділів та осіб, які ввійшли до складу комісії.

8. На кожного працівника, який підлягає атестації, складається службова характеристика, що підписується його безпосереднім керівником і подається до комісії після ознайомлення з нею працівника не пізніше ніж за тиждень до проведення атестації. Службова характеристика на заступників директора Державного центру зайнятості та директорів департаментів підписується директором Державного центру зайнятості.

10. Атестація працівника проводиться тільки в його присутності. На засідання комісії запрошується працівник, який атестується, та його безпосередній керівник.

### **Рішення атестаційної комісії**

11. На підставі всебічного аналізу виконання основних обов'язків, складності виконуваної роботи та її результативності, знання та використання державної мови під час виконання службових обов'язків комісія приймає одне з таких рішень:

- відповідає займаній посаді або виконуваній роботі;
- не відповідає займаній посаді або виконуваній роботі.

12. У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати керівнику зарахувати його до кадрового резерву, дозволити пройти стажування на більш високій посаді, або направити на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі, встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір.

13. У разі прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати керівнику перевести цього працівника за його згодою на іншу посаду чи роботу, що відповідає його професійному рівню, або направити на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією. Кожна рекомендація повинна мати відповідне обґрунтування. Рекомендації комісії з відповідним обґрунтуванням доводиться до відома працівника у письмовій формі.

14. Засідання атестаційної комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу. Рішення комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії. Голосування проводиться за відсутності особи, яка атестується.

15. Результати атестації заносяться до протоколу засідання комісії та атестаційного листа, складеного за зразком згідно з додатком. Протокол та атестаційний лист підписується головою та членами комісії, які брали участь у голосуванні. Рішення атестаційної комісії повідомляється працівнику, який атестується, та його керівнику протягом трьох днів після проведення атестації. Працівник ознайомлюється зі змістом атестаційного листа під розпис.

16. Результати атестації працівників заносяться до особової справи працівника.

### **Результати атестації**

17. За результатами атестації директор Державного центру зайнятості видає відповідний наказ.

18. Працівника, визнаного за результатами атестації таким, що не відповідає займаній посаді або виконуваній роботі, у разі його відмови від переведення на іншу посаду чи роботу, що відповідає його кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, директор Державного центру зайнятості за результатами атестації має право звільнити відповідно до Кодексу законів про працю України.

19. Результати атестації можуть бути оскаржені працівником у порядку, встановленому законодавством.

## Додаток В

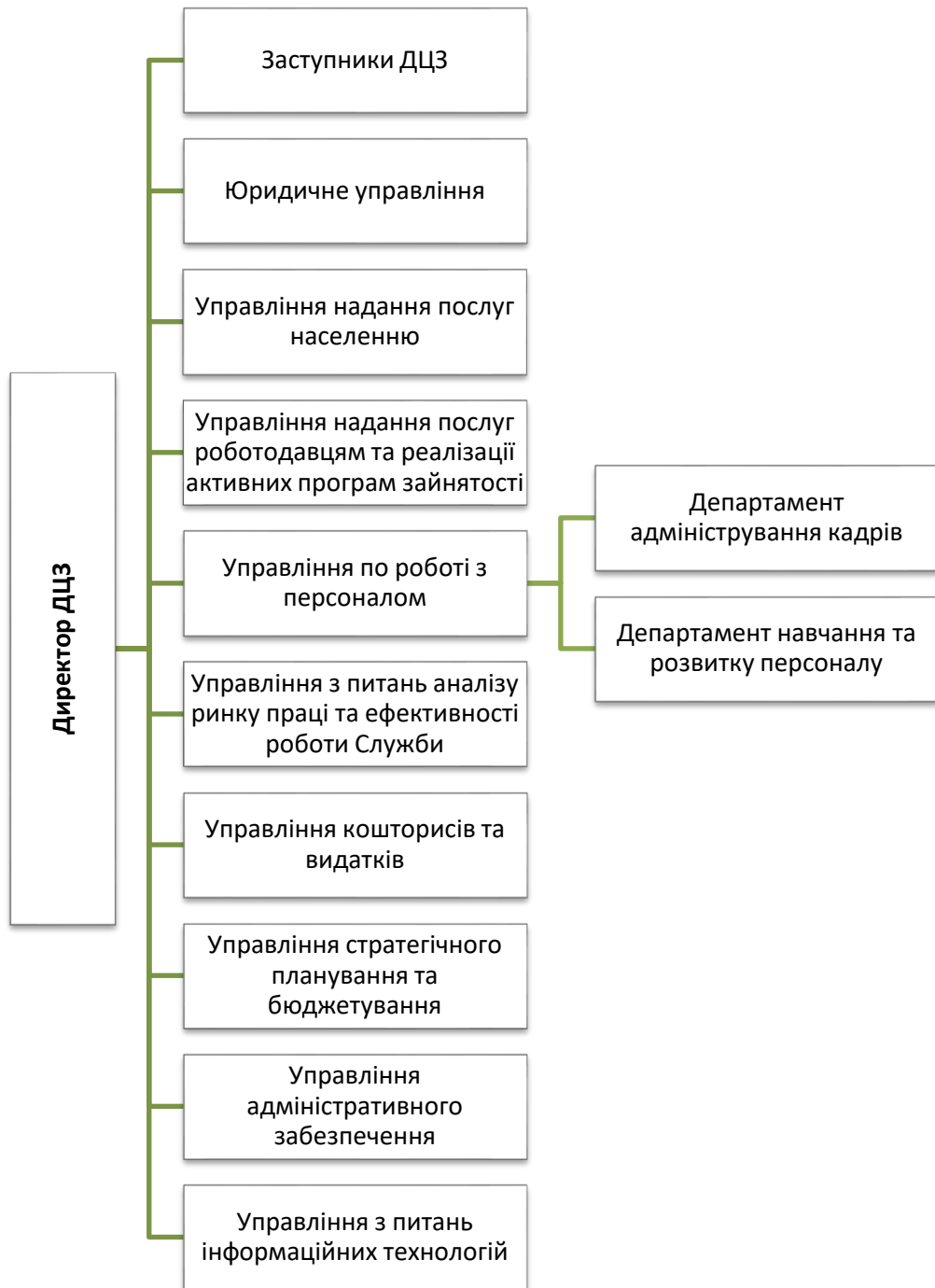


Рисунок В.1 – Організаційна структура Державного центру зайнятості

*Джерело: розроблено автором на основі [26, ст.47]*



Рисунок Д.1 – Етапи проведення атестації працівників Державного центру зайнятості

*Джерело: розроблено автором на основі положення про проведення атестації працівників Державного центру зайнятості*

## ДИНАМІКА МОТИВАЦІЙНИХ ВАЖЕЛІВ ПІД ВПЛИВОМ ПАНДЕМІЇ

©2021 ВОНБЕРГ Т. В., МОТЧАНА Е. М.

УДК 331.101.3  
JEL Classification: J30; M12; M50; M59; C1

Вонберг Т. В., Мотчана Е. М.

## Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії

Метою статті став аналіз мотиваційних важелів до ефективної праці, котрі були дієвими до та стали дієвими після початку пандемії COVID-19. У статті обґрунтовано актуальність дослідження мотиваційних чинників і ймовірних змін у мотиваційних складових працівників компанії, котрі виникли у відповідь на появу нового вірусу та необхідність масово змінювати звичний формат роботи. Аналізуючи й узагальнюючи наукові дослідження вчених у царині мотивації та стимулювання працівників до ефективної праці, незважаючи на наявні численні розробки, було доведено, що питання зміни мотиваційних важелів під впливом пандемії все ще лишається недостатньо розкритим. Проведене дослідження дозволяє зробити певні висновки: пандемія вплинула, звичайно, на мотивацію та продуктивність праці працівників, але несуттєво. Так, з початком пандемії зменшилася питома вага респондентів, які мали середній рівень задоволеності своєю роботою, при цьому збільшилася питома вага як респондентів, які мали найвищий рівень задоволеності, так і респондентів, які були не задоволені роботою. Також з початком пандемії зменшилася питома вага респондентів, які були продуктивними, тоді як збільшилася питома вага респондентів, які мали високий та низький рівні продуктивності. Дослідженням було доведено, що для людей з початком пандемії більш значущими стали стабільність, комфортні умови на робочому місці та перспектива додаткового доходу; водночас такі фактори, як конкурентна зарплата та можливості кар'єрного зростання, поступово почали втрачати свої лідерські позиції в переліку важливих мотиваційних складових до продуктивної праці. Опитування підтвердило, що протягом останнього року працівники все більше почали цінувати стабільність і соціально відповідальну позицію роботодавця щодо своїх працівників; а компанію все частіше працівники почали оцінювати саме за її відношенням до персоналу в період розквіту пандемії, за готовністю змінюватися разом із змінами навколишнього середовища, за готовністю підтримати персонал і допомогти за потреби.

**Ключові слова:** зміна мотиваційних очікувань, мотиваційні важелі впливу, мотивація персоналу, пандемія, персонал, фактори впливу.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-167-174>

Рис.: 11. Табл.: 1. Бібл.: 11.

**Вонберг Тетяна Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної економіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: [t.vonberg@ukr.net](mailto:t.vonberg@ukr.net)ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911289/tetyana-vonberg/>

**Мотчана Євеліна Миколаївна** – студентка факультету управління персоналом, соціології та психології, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: [elya.motchana.01@gmail.com](mailto:elya.motchana.01@gmail.com)ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2596-0203>UDC 331.101.3  
JEL Classification: J30; M12; M50; M59; C1

## Vonberg T. V., Motchana E. M. Dynamics of Motivational Levers Influenced by the Pandemic

The article is aimed at analyzing the motivational levers for effective work, which used to be effective before the beginning of the COVID-19 pandemic and became effective after it. The article substantiates the relevance of studying motivational factors and probable changes in the motivational components of employees that arose in response to the emergence of a new virus and the necessity to profoundly change the usual activity schemes. Having analyzed and summarized the research in the field of motivation and incentives to work effectively, the authors have found out that the issue of changing motivational levers during the pandemic remains greatly unsolved, despite numerous developments. The study makes it possible to draw certain conclusions, namely: the pandemic has clearly affected the employees' motivation and productivity, but this effect remains rather insignificant. For example, with the beginning of the pandemic, the share of respondents experiencing an average level of satisfaction with their work decreased, while the share of both respondents experiencing the highest level of satisfaction and those who were dissatisfied with their work, increased. Also, with the onset of the pandemic, the share of productive respondents decreased, while the share of respondents showing high and low levels of productivity increased. The study shows that with the onset of a pandemic, stability, comfortable workplace conditions and the prospect of additional income have become more important; at the same time, such factors as competitive wages and career opportunities have gradually begun to lose their leadership in the list of important motivational components for productive work. The survey confirms that over the past year, employees have increasingly begun to value stability and socially responsible attitude demonstrated by employers; and more and more employees have begun to appreciate a company's attitude to its personnel during the heyday of the pandemic, its willingness to change along with changes in the environment, its readiness to support its personnel and suggest help if need be.

**Keywords:** changes in motivational expectations, motivational levers of influence, motivation of personnel, pandemic, personnel, factors of influence.

**Fig.: 11. Tabl.: 1. Bibl.: 11.**

**Vonberg Tetyana V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** t.vonberg@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1911289/tetyana-vonberg/>

**Matchana Evelina M.** – Student of the Faculty of Personnel Management, Sociology and Psychology, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** elya.matchana.01@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2596-0203>

**Вступ.** Персонал компанії є тією необхідною і значущою складовою, завдяки якій компанія здатна якісно працювати та примножувати прибуток. Водночас з метою підвищення ефективності діяльності компанії остання має піклуватися про своїх працівників. Інструментом такого піклування та зацікавленості в добробуті власних кадрів слугує дієва й ефективна система мотивації персоналу, адже, дійсно, коли в компанії така система існує, продуктивність праці працівників суттєво збільшується.

Проте, якою б не була ідеальною системою мотивації, її потрібно час від часу переглядати. Річ у тому, що знаходиться вона під впливом багатьох різноманітних чинників, котрі постійно видозмінюються, впливаючи тим самим і на систему мотивації. Симбіоз нових технологій, інститутів організації праці, виробництва і управління, нова структура ресурсів і чинників набуття незаперечних конкурентних переваг – усе це і багато-багато іншого докорінно змінюють усі складові цієї системи [1, с. 99].

Так, зокрема, пандемія внесла і продовжує вносити свої корективи у більшість економічних і соціальних процесів. Має вона вплив і на зміни в мотиваційній політиці працівників. Не секрет, що з початком пандемії у багатьох працівників змінилися пріоритети та цінності; і те, що раніше було зовсім неважливим, зараз набуває нового значення.

Очевидно, наш світ видозмінюється на очах і постає зовсім в нових формах, адже після появи нового і нікому не відомого раніше вірусу роботодавці почали усвідомлювати, що компанія має піклуватися про своїх працівників, більше уваги приділяти здоров'ю як самих працівників, так і членів їх родин, реформуючи систему мотивації під вимоги часу та потреби персоналу.

Саме тому питання дослідження змін мотиваційних важелів працівників у період пандемії є, безсумнівно, актуальним, що зумовило вибір теми дослідження, а також сформувало його мету.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема мотивації персоналу вже багато років є фаворитом у дослідженнях сфери управління персоналом. Серед науковців сучасності, що здійснили вагомий внесок у розвиток досліджуваної теми, слід окремо виділити А. М. Колота [1; 2] та С. О. Цимбалюк [2; 3], які в своїх численних наукових працях розглянули як теоретико-методологічні, так і прикладні аспекти мотивації персоналу, зокрема, процес формування компенсаційної політики, технологію оціню-

вання посад і формування грейдів, особливості мотивації працівників окремих професійних груп і за різних економічних умов тощо [2].

Окремі аспекти мотивації, компенсації та стимулювання персоналу знайшли своє відображення у дослідженнях й інших українських учених: цій проблематиці присвятили наукові праці Н. С. Данилевич [4], О. М. Поплавська [4; 5], С. Г. Рудакова [6], Л.В.Щетініна [6], Н. В. Акименко [7], Н. С. Мамонтенко [7], І. Ю. Єпіфанова [8], В. І. Кіфяк [9], А. О. Лещенко [10], О. І. Шаманська [11] та ін.

Так, метою досліджень Н. С. Данилевич та О. М. Поплавської став аналіз мотивів молоді та розробка рекомендацій щодо формування моделі мотивації молодих фахівців у бізнес-компаніях. З метою виявлення цієї проблеми у різних сферах економічної діяльності науковці провели дослідження, результатом якого стала запропонована авторами модель впровадження системи мотивації молодих фахівців, яка передбачає індивідуалізацію соціальних пакетів для працівників залежно від категорії [4].

І. Ю. Єпіфанова розглянула теоретичні основи мотивації персоналу, узагальнюючи наявні види та методи мотивації; обґрунтувала важливість нефінансових чинників в процесі мотивації персоналу; розробила схему діагностики системи мотивації; а також запропонувала удосконалену систему мотивації персоналу, котра передбачає включення обов'язкового мотиваційного соціального пакета та сучасних інноваційних методів управління, що дозволить підвищити економічну ефективність діяльності підприємства [8].

Але, незважаючи на велику кількість наявних досліджень з досліджуваної теми, сьогодні не вирішеними залишаються питання щодо мотивації працівників в умовах пандемії Covid-19 та зміни їх мотиваційних очікувань з початку пандемії. Враховуючи означене вище, вивчення цієї проблеми є дуже важливим, адже обумовлюється цінністю людської складової для успішності компанії в цілому та окремої людини зокрема.

**Метою** статті є аналіз складових процесу мотивації працівників до ефективної праці, котрі були дієвими до та стали дієвими після початку пандемії Covid-19, а також розробка напрямів удосконалення системи мотивації у такий нестабільний час.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній компанії її персонал є значущим важелем розвитку, найціннішою складовою та джерелом прибутку. Практики справедливо

стверджують, що відшукати та залучити компетентного фахівця – це справжнє мистецтво. Проте недостатньо такого працівника просто залучити, важливо розкрити його трудовий потенціал і втримати в компанії, розробляючи унікальну для кожної окремої компанії систему мотивації. Водночас маємо наголосити, що дієва та ефективна система мотивації до праці наявна далеко не в кожній українській компанії. Як наслідок, компанії втрачають цінних працівників, гальмується розвиток компанії та знижується прибуток у цілому.

Мотивація працівників до ефективної праці є найбільш значущою складовою успішності будь-якої компанії, котра відозмінилася під тиском пандемії коронавірусу Covid-19. метою дослідження цих змін було проведено опитування у квітні-травні 2021 р., що охопило в загальній сукупності 80 респондентів з різних регіонів України. Як видно з даних табл. 1, серед респондентів, котрі взяли участь у дослідженні, переважали жінки (76,3 % від загальної чисельності респондентів).

Таблиця 1

**Розподіл респондентів за статтю, віком, стажем роботи, сімейним станом і наявністю дітей**

| Респонденти                | у % до чисельності опитуваних |
|----------------------------|-------------------------------|
| <i>За статтю:</i>          |                               |
| чоловіки                   | 23,8                          |
| жінки                      | 76,3                          |
| <i>За віком:</i>           |                               |
| до 25 років                | 30                            |
| 25–40 років                | 45                            |
| 41–55 років                | 25                            |
| понад 55 років             | 0                             |
| <i>За стажем роботи:</i>   |                               |
| До 5 років                 | 43,8                          |
| 5–10 років                 | 15                            |
| 10–15 років                | 23,7                          |
| 15–20 років                | 10                            |
| понад 20 років             | 7,5                           |
| <i>За сімейним станом:</i> |                               |
| Одружений (Заміжня)        | 52,5                          |
| Неодружений (Незаміжня)    | 47,5                          |
| <i>За наявністю дітей:</i> |                               |
| Є діти                     | 55                            |
| Немає дітей                | 45                            |

Джерело: авторська розробка

Найбільша чисельність респондентів мають вік від 25 до 40 років (45 %); частина респондентів до 25 років складала 30 %, а 25 % респондентів мають вік від 41 до 55 років. Серед опитаних респондентів найбільше виявилось осіб, що мають стаж роботи до 5 років (43,8 % від усіх опитаних). Крім того зазначимо, що більшість респондентів виявили-

ся одруженими (заміжними) – 52,5 %. Серед респондентів більша частина зазначили, що мають дітей (55 %).

Опитуванням було охоплено всі регіони України, проте серед респондентів переважала частка тих, хто працює у Києві. Щодо професійної ознаки, то серед респондентів найбільше виявилось рекрутерів, продавців-консультантів і працівників сфери освіти.

Як видно з даних рис. 1, більшість респондентів зазначили важливість існування в компанії системи мотивації до праці. Значущість системи мотивування в компаніях респонденти оцінили таким чином: 60,8 % опитаних вважають систему мотивування дуже важливою, 26,6 % - важливою, 11,4 % - вбачають у системі мотивування середню важливість і 1,2 % вважають, що це не дуже важливо.

Також під час опитування у респондентів була можливість оцінити рівень розвитку системи мотивування в своїй компанії за п'ятибальною шкалою (рис. 2).

Було отримано такі відповіді: більшість респондентів, а саме 32,9 % поставили 3 бали; 29,1 % респондентів – 4 бали; 13,9 % респондентів – 5 балів, 11,4 % – 2 бали, 5,1 % – 1 бал, а 7,6 % респондентів зазначили, що їм важко відповісти на це питання. Отже, найбільше респондентів оцінили рівень розвитку системи мотивування в своїй компанії у 3 бали, що, на наш погляд, є доволі низьким показником.

Респондентам також було запропоновано оцінити рівень власної вмотивованості за п'ятибальною шкалою (рис. 3). 36,7 % респондентів зазначили, що вони вмотивовані на 4 бали, 25,3 % – на 3 бали, 16,5 % – на 5 балів, 12,7 % – на 2 бали, 2,5 % – на 1 бал. Решта (6,3 %) не могли відповісти на означене питання.

Цікаво, що на питання «Чи змінилася Ваша вмотивованість до ефективної праці з початком пандемії?» 51,9 % респондентів надали відповідь «ні», тоді як відповідь «так» надали 43 % (решта 5,1 % респондентів зазначили, що їм важко відповісти).

Причому від початку пандемії змінили місце роботи (компанію) 21,5 % респондентів, решта респондентів, а їх виявилось більшість (78,5 %), місце роботи не змінювали.

Респондентам також було запропоновано оцінити рівень задоволеності своєю роботою до та після початку пандемії. Було отримано такі відповіді:

- до початку пандемії (рис. 4): 41,8 % респондентів мали середню задоволеність, 40,5 % – були задоволені, 8,9 % – були дуже задоволеними своєю роботою, 6,3 % – не були задоволеними і 2,5 % було важко відповісти на дане питання. Отже, більшість респондентів мали середній рівень задоволеності роботою до початку пандемії та вище середнього;
- після початку пандемії (рис. 5): 36,7 % респондентів мали середню задоволеність, 34,2 % респондентів були задоволені своєю роботою, 15,2 % були дуже задоволені, 10,1 % були не дуже задоволені, 2,5 % – взагалі не задоволені і 1,3 % було важко відповісти на це питання.

Тобто з початком пандемії питома вага респондентів, які мали середній рівень задоволеності своєю роботою, зменшилась на 5,1 відсоткові пункти (далі – в.п.). Те ж саме

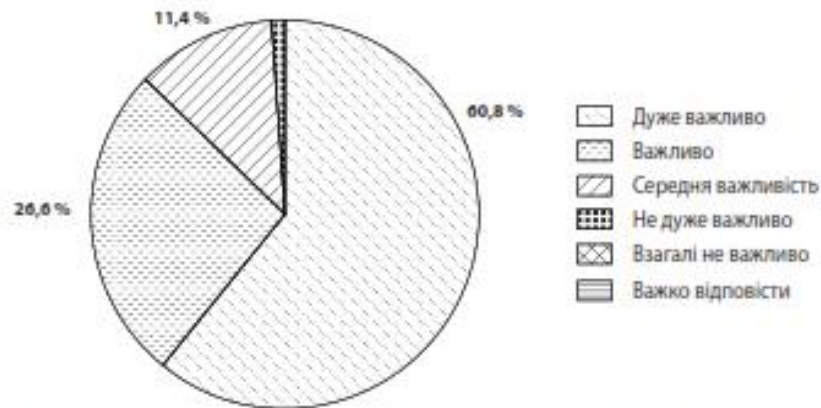


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів щодо значущості системи мотивування в компаніях

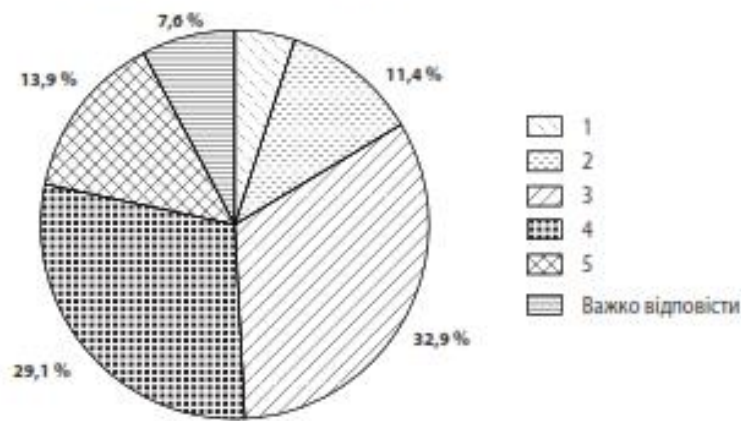


Рис. 2. Розподіл оцінок респондентів щодо рівня розвитку системи мотивування у компанії

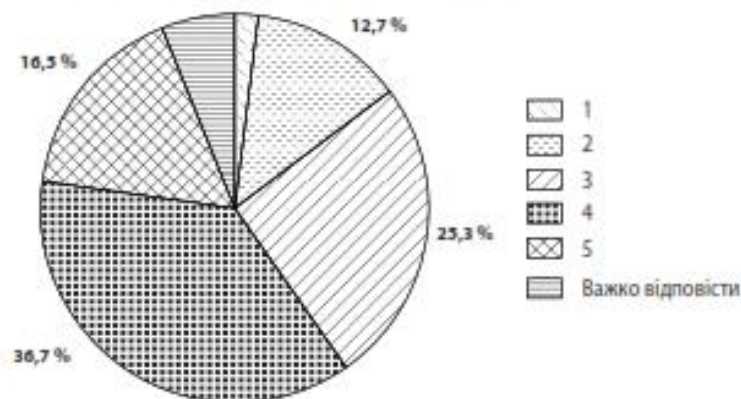


Рис. 3. Розподіл оцінок рівня власної вмотивованості респондентів

Джерело: авторські розробки (рис. 1–3)

відбулося і з групою респондентів, які були задоволені своєю роботою: їх питома вага зменшилась на 6,3 в.п. При цьому неочікувано питома вага респондентів, які мали найвищий рівень задоволеності, збільшилась на 6,3 в.п., а питома вага респондентів, які були не задоволені роботою, збільшилась на 3,8 в.п. Крім того, з'явилась оцінка, якої не було до початку пандемії, – «взагалі не задоволений».

Таку оцінку виставила 1 особа. На наш погляд, це пояснюється тим, що працівники по-різному пристосо-

нувалися до мінливого середовища. Частина працівників з легкістю сприйняла змішаний формат роботи і швидко переформатувалася під вимоги сьогодення, тоді як для інших працівників перехід у дистанційний формат роботи виявився зовсім неприйнятним, що відобразилося на показнику рівня задоволеності роботою.

Також респондентам було запропоновано оцінити рівень своєї продуктивності до пандемії та після її початку. Отримані результати дозволяють зробити такі висновки:

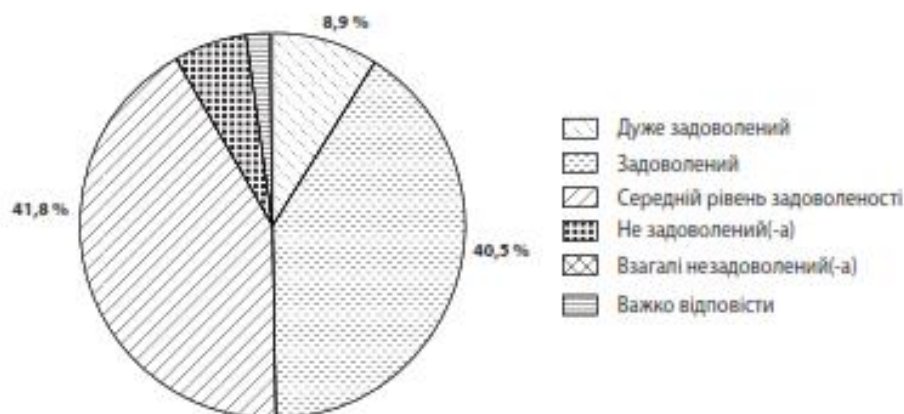


Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів щодо задоволеності своєю роботою до початку пандемії

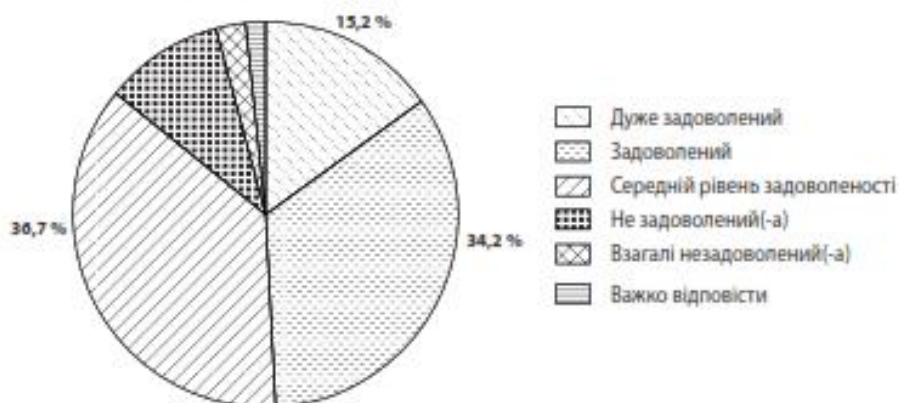


Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів щодо задоволеності своєю роботою після початку пандемії

Джерело: авторські розробки (рис. 4–5)

- до початку пандемії (рис. 6): 59,5 % опитаних респондентів вважають, що були продуктивними, 21,5 % – мали середній рівень продуктивності, 15,2 % – були дуже продуктивними, 2,5% – були не дуже продуктивними і 1,3 % опитаних респондентів зазначили, що на це питання їм важко відповісти;
- після початку пандемії (рис. 7): трохи менше за половину, а саме 48,1 % респондентів вважають свою працю продуктивною, 24,1 % мають середній

рівень продуктивності, 20,3 % є дуже продуктивними, тоді як 6,3 % респондентів є не дуже продуктивними, а 1,2 % є взагалі непродуктивними.

Тобто з початком пандемії зменшилась питома вага респондентів, які були продуктивними, на 11,4 в.п., тоді як збільшилась питома вага респондентів, які мали середній рівень продуктивності, на 2,6 в.п.; які були дуже продуктивними, на 5,1 в.п.; які були не дуже продуктивними, на 3,8 в.п. Крім того, один працівник зазначив, що з початку

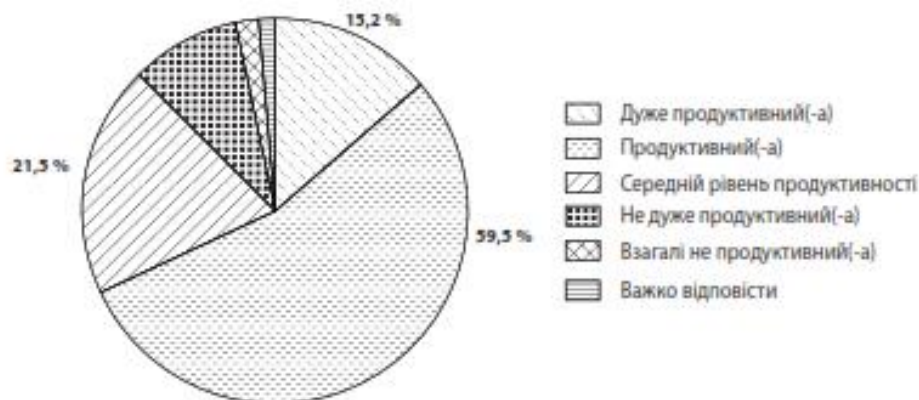


Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів щодо їх продуктивності до початку пандемії

Джерело: авторська розробка

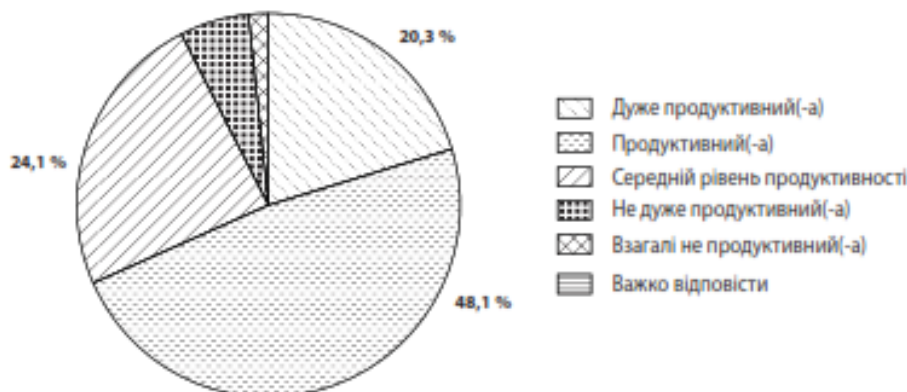


Рис. 7. Розподіл відповідей респондентів щодо їх продуктивності після початку пандемії

Джерело: авторська розробка

пандемії почав працювати взагалі непродуктивно, що частково можна пояснити неможливістю працювати в нових форматах праці.

На питання «Що більш за все мотивувало Вас працювати ефективно до початку пандемії?» та «Що більш за все мотивувало Вас працювати ефективно після початку пандемії?» (з можливістю обрати декілька чинників) було отримано такі відповіді:

- до початку пандемії (рис. 8): для 47,5 % опитаних респондентів суттєвою мотивацією до ефективної праці було відчуття стабільності на робочому місці, для 38,8 % – можливість кар'єрного зростання, для 33,8 % – конкурентна заробітна плата, для 28,7 % – перспектива додаткового доходу, для 27,5 % – перспектива додаткового доходу, для 13,8 % – наявність соціального пакета, 10 % опитаних респондентів відзначили існування інших чинників мотивації і 2,5 % було взагалі важко відповісти на питання;

27,5 % – комфортні умови на робочому місці, для 13,8 % – наявність соціального пакета, 10 % опитаних респондентів відзначили існування інших чинників мотивації і 2,5 % було взагалі важко відповісти на питання;

- після початку пандемії (рис. 9): лідерські позиції серед мотиваційних чинників лишилися за фактором «відчуття стабільності на робочому місці», адже 46,3 % опитаних респондентів обрали цей варіант мотивації, друге місце зайняв фактор «перспектива додаткового доходу», для 36,3 % опитаних він виявився актуальним. Крім того, для 35 % опитаних респондентів мотиваційним чинником стали комфортні умови на робочому

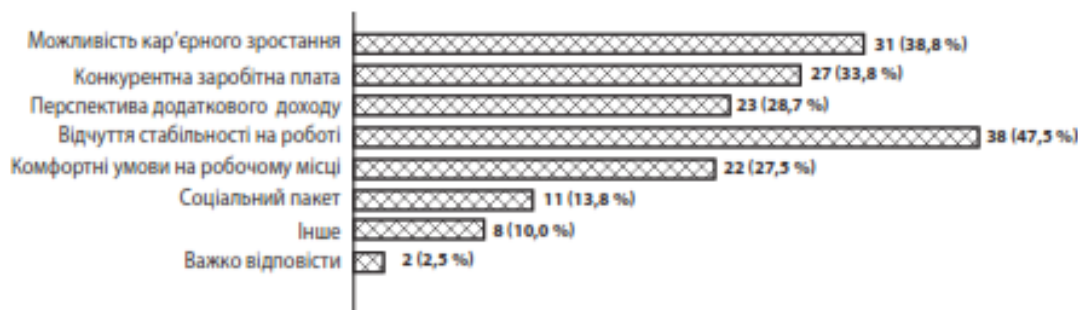


Рис. 8. Розподіл відповідей респондентів на питання «Що більш за все мотивувало Вас працювати ефективно до початку пандемії?»

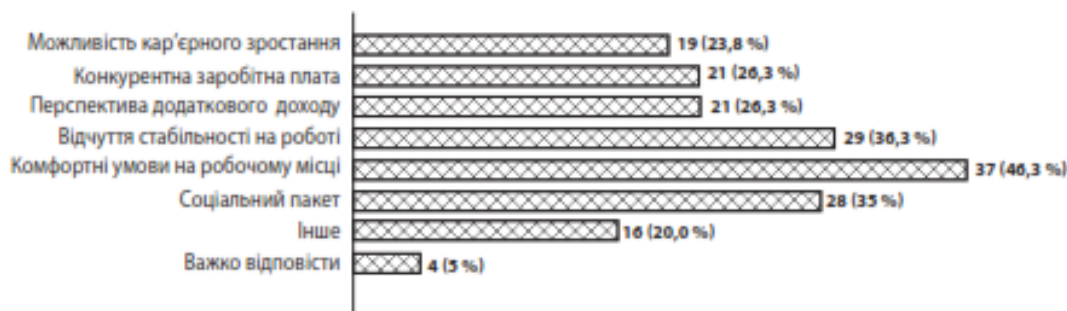


Рис. 9. Розподіл відповідей респондентів на питання «Що більш за все мотивувало Вас працювати ефективно після початку пандемії?»

Джерело: авторські розробки (рис. 8–9)

місці, для 26,3 % – наявність соціального пакету, для 26,3 % – конкурентна заробітна плата, для 23,8 % – можливість кар'єрного зростання, тоді як 20 % опитаних зазначили, що мають ще й інші мотиваційні чинники, а 5 % важко відповісти на це питання.

Тобто з початком пандемії фактор мотивації «відчуття стабільності на робочому місці» втратив 1,2 в.п., але лідерські позиції лишилися саме за цим фактором. Фактор «можливість кар'єрного зростання» втратив 15 в.п., а фактор «конкурентна заробітна плата» – 7,5 в.п. Водночас збільшення відбулося в розрізі таких факторів, як «перспектива додаткового доходу» – на 7,6 в.п., «комфортні умови на робочому місці» – на 7,5 в.п., «наявність соціального пакету» – на 12,5 в.п., «інші фактори» – на 10 в.п.

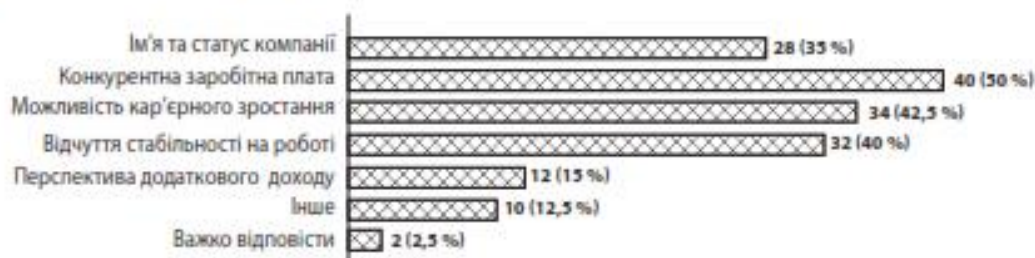


Рис. 10. Розподіл відповідей респондентів на питання «Що для Вас відіграло вирішальну роль при працевлаштуванні на роботу до початку пандемії?»

Джерело: авторська розробка

- після початку пандемії (рис. 11): для 58,8 % респондентів вирішальну роль при працевлаштуванні відіграло відчуття стабільності в компанії, для 42,5 % – конкурентна заробітна плата, для 38,8 % – можливість кар'єрного зростання, для 32,5 % – ім'я та статус компанії, для 23,8 % – перспектива додаткового доходу, для 15 % вирішальну роль грали інші чинники і 11,3 % респондентам було важко відповісти на питання.

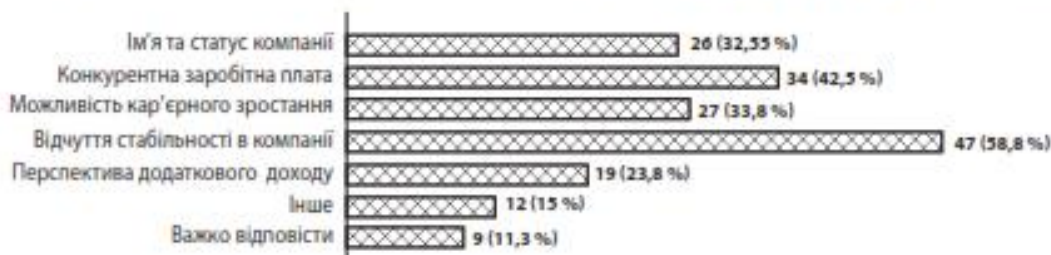


Рис. 11. Розподіл відповідей респондентів на питання «Що для Вас відіграло вирішальну роль при працевлаштуванні на роботу після початку пандемії?»

Джерело: авторська розробка

18,8 в.п., а також питома вага респондентів, які були вмотивовані перспективою додаткового доходу, – на 8,8 в.п.

**Висновки.** Постійні зміни вже давно є частиною нашого повсякденного життя, а динамічні процеси спостерігаються в усіх сферах і галузях. Пандемія Covid-19 стала скоріше каталізатором цих змін, тобто сприяла пришвидшенню процесу формування нової економіки; економіки, де мобільність і готовність до трансформації

На питання «Що для Вас відіграло вирішальну роль при працевлаштуванні на роботу?» було отримано такі відповіді:

- до початку пандемії (рис. 10): для 50 % респондентів це була конкурентна заробітна плата, для 42,5 % – можливість кар'єрного зростання, для 40 % – відчуття стабільності в компанії, для 35 % – ім'я та статус компанії, для 15 % – перспектива додаткового доходу, для 12,5 % вирішальними були інші елементи, 2,5 % респондентам було важко відповісти на питання. Тобто найбільша частка респондентів при працевлаштуванні орієнтувалась більше на конкурентну заробітну плату;

Тобто з початком пандемії, на 7,5 в.п. зменшилася питома вага респондентів, які при працевлаштуванні були вмотивовані конкурентною заробітною платою; на 8,7 в.п. – питома вага респондентів, які були вмотивовані можливістю кар'єрного зростання та на 2,5 в.п. – питома вага респондентів, які були вмотивовані ім'ям та статусом компанії.

Натомість збільшилася питома вага працівників, які були вмотивовані відчуттям стабільності в компанії, – на

рахуються нормою, а працівник розглядається не як ресурс чи стаття витрат, а конкурентна перевага компанії, її родзинка.

Метою проведеного дослідження, котре було висвітлено вище, стало виявлення ймовірних змін у мотиваційних складових працівників компаній, котрі виникли у відповідь на появу нового вірусу та необхідність масово змінювати звичний формат роботи. Проведене дослід-

дження дозволяє зробити висновки, що на мотивацію та продуктивність праці працівників поява нового вірусу, пандемія та термінові виклики дистанційної та віддаленої форм зайнятості вплинули, але не критично. Фактори, які впливають на вказані вище показники, змінилися таким чином: для людей з початком пандемії більш значущими стали стабільність, комфортні умови на робочому місці та перспектива додаткового доходу. Водночас такі фактори, як конкурентна зарплата та можливості кар'єрного зростання, поступово почали втрачати свої лідерські позиції в переліку важливих мотиваційних складових до продуктивної праці. Протягом останнього року працівники все більше почали цінувати стабільність і соціально відповідальну позицію роботодавця щодо своїх працівників. Все частіше працівники оцінюють компанію саме за її відношенням до персоналу в період розквіту пандемії, за готовністю змінюватися разом із змінами навколишнього середовища, за готовністю підтримати персонал і допомогти за потреби.

Означене вище також слугує дієвим мотиваційним важелем, що за нинішніх умов невизначеності виявляється навіть більш важливим, ніж грошова мотивація.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Колот А. М. Соціально-трудовий розвиток в XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1. С. 97–125.
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
3. Цимбалюк С. О. Формування компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 213 с.
4. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53–64.
5. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378–384.
6. Щетиніна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268–275.
7. Акименко Н. В., Мамонтенко Н. С. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 364–370.
8. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 23. DOI: 32782/2524-0072/2021-23-6
9. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 72–77.
10. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>

11. Шаманська О.І. Мотиваційні чинники ефективно-го управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf)

## REFERENCES

- Akyemenko, N. V., and Mamontenko, N. S. "Systemna motyvatsiia upravlin'skoho personalu pidpriemstva" [The Systemic Motivation of the Enterprise's Managerial Staff]. *Biznes Inform*, no. 1 (2019): 364-370.
- Danylevych, N. S., Poplavskaya, O. M., and Puzyrevskaya, Yu. O. "Motyvatsiia molodykh fakhivtsiv: osoblyvosti, rekomendatsii" [Motivation of Young Professionals: Features, Recommendations]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 142 (2019): 53-64.
- Kolot, A. M. "Sotsialno-trudoviy rozvytok v XXI stolitti: do pryrody hlobalnykh zmin, novykh mozhlyvostei, обмежен i vyklykiv" [Socio-labor Development in the XXI Century: The Nature of Global Change, New Opportunities, Constraints and Challenges]. *Demohrafiya ta sotsialna ekonomika*, no. 1 (2019): 97-125.
- Kolot, A. M., and Tsybaliuk, S. O. *Motyvatsiyni menedzhment* [Motivational Management]. Kyiv: KNEU, 2014.
- Kyfiak, V. I., and Todoriko, I. M. "Implementatsiia zarubizhnoho dosvidu motyvatsii pratsi u diialnist ukrainskykh pidpriemstv" [Implementation of Foreign Experience in Employee Motivation into the Activity of Ukrainian Enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no. 1(47) (2021): 72-77.
- Leshchenko, L. O. "Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnyctva" [Motivation of Work as a Factor in Increasing the Profitability of Production]. *Efektivna ekonomika*. 2016. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>
- Poplavskaya, O. M., and Kononenko, T. S. "Motyvatsiia ta zadovolennist pratsivnykiv: analiz, ryzyky, shliakhy vdoshkonalennia" [Motivation and Satisfaction of Employees: Analysis, Risks, Ways of Improvement]. *Biznes Inform*, no. 5 (2021): 378-384.
- Shamanska, O. I. "Motyvatsiyni chynnyky efektyvnoho upravlinnia personalom na pidpriemstvi" [Motivational Factors of Effective Personnel Management at the Enterprise]. *Efektivna ekonomika*. 2019. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf)
- Shchetinina, L. V., Rudakova, S. H., and Lobunets, I. S. "Nehroshova motyvatsiia personalu yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti yoho roboty" [Non-Monetary Motivation of Staff as a Way to Increase Efficiency of Its Work]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2018): 268-275.
- Tsybaliuk, S. O. *Formuvannia kompensatsiynoi polityky v umovakh transformatsii sotsialno-trudovykh vidnosyn* [Formation of Compensation Policy in the Conditions of Transformation of Social and Labor Relations]. Kyiv: KNEU, 2015.
- Yepifanova, I. Yu., and Pankova, V. D. "Udoskonalennia systemy motyvatsii personalu promyslovykh pidpriemstv Ukrainy" [Improving the System of Motivation of Personnel of Industrial Enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 23 (2021). DOI: 32782/2524-0072/2021-23-6

Стаття надійшла до редакції 11.08.2021 р.



## метадані

Заголовок

Оцінювання персоналу в державних компаніях

Автор

Науковий керівник

Мотчана

Вонберг

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

## Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

|                        |  |    |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв            |  | 0  |
| Інтервали              |  | 0  |
| Мікропробіли           |  | 73 |
| Білі знаки             |  | 0  |
| Парафрази (SmartMarks) |  | 10 |

## Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



10495

Кількість слів



79920

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

### 10 найдовших фраз

Колір тексту

| ПОРЯДКОВИЙ<br>НОМЕР | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)  | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ<br>(ФРАГМЕНТІВ) |        |
|---------------------|---|---|--------|
| 1                   | <a href="https://softline.org.ua/hrefficiency.html">https://softline.org.ua/hrefficiency.html</a>   | 20  | 0.19 % |
| 2                   | Мурза.docx<br>5/28/2020<br>Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра управління персоналом та економіки праці)   | 14  | 0.13 % |
| 3                   | <a href="https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2">https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2</a> | 13  | 0.12 % |