

УДК 658:336

DOI: 10.32342/2074-5354-2021-2-55-7

М.І. ІВАНОВА,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту
НТУ «Дніпровська політехніка» (м. Дніпро)

Н.В. ЯШКІНА,

кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту і фінансів
ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет» (м. Дніпро)

О.В. ТРИФОНОВА,

доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту
НТУ «Дніпровська політехніка» (м. Дніпро)

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

У статті досліджено питання оцінювання персоналу, яке є стрижневим при формуванні системи мотивації, оскільки від навичок, знань та ефективності роботи персоналу залежать фінансово-економічні результати роботи всього підприємства. Зовнішнє оточення господарюючого суб'єкта є ризикованим і непередбачуваним, тому для підтримання високого рівня конкурентоспроможності особливу увагу приділяють саме оцінюванню та підвищенню віддачі персоналу. При цьому було використано загальнонаукові та спеціальні методи системно-структурного аналізу для уточнення мотивуючих впливів; виявлення сучасних методів мотивації; групування різних видів мотивації та встановлення зв'язків і відносин між мотивацією та працездатністю персоналу; діагностичні методики (тест Беннета) для оцінювання персоналу фінансової установи. Теоретичне дослідження виявило, що наявна система мотивації персоналу мережі ломбардів передбачає встановлення граничних (орієнтовних) доплат, надбавок, премій до основної заробітної плати, конкретний розмір додаткових виплат встановлює керівник залежно від кваліфікації працівника, складності та обсягу виконуваних робіт, їх якості. З'ясовано, що для кожного працівника встановлюються стандарт результативності праці і критерії його оцінки. Доведено, що оцінка працівника документується і приймається рішення щодо вибору відповідної системи мотиваційних чинників та стимулів. При цьому для мережі ломбардів проведено оцінювання менеджерів – керівників середнього рівня, з метою з'ясування стилю управління за методикою Р. Беннета. Проведений аналіз виявив, що для усунення негативних проявів потрібно звільнити начальника кадрової служби, який показав усі негативні результати. На підставі визначення базових принципів впливу оцінювання персоналу на систему мотивації у кризових умовах доцільно надалі провести впровадження системи грейдингу.

Ключові слова: мотивація, методика Беннета, оцінювання персоналу, стимулювання, менеджер.

Постановка проблеми. Питання оцінювання персоналу є стрижневим при формуванні системи мотивації, оскільки від навичок, знань та ефективності робо-

ти персоналу залежать фінансово-економічні результати роботи всього підприємства. Зовнішнє оточення будь-якого суб'єкта господарювання є ризикованим і

непередбачуваним, тому для підтримання високого рівня конкурентоспроможності особливу увагу приділяють саме оцінюванню та підвищенню віддачі персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За О.Р. Павлович, урахування мотивуючих впливів дозволяє адекватно реагувати на ситуацію і заохочувати працівників до досягнення цілей організації. При цьому вплив має оцінюватися комплексно, що дозволить, по-перше, уникнути ефекту звикання; по-друге, забезпечити оптимальні умови трудової діяльності (організаційна культура, привабливість роботи, організація робочого місця, можливість професійного та особистісного розвитку співробітника, соціально-психологічний клімат у колективі, приналежність до якоїсь професії або конкретної фірми); по-третє, безпосередньо впливати на виробничу поведінку співробітників (заробітна плата, премії, бонуси, доплати, страхування, особистий автомобіль або кабінет, просування по службі, досягнення результату, похвала, визнання колег) [1].

І.А. Рядинська, у свою чергу, пропонує до використання замість звичних категорій «матеріальна» та «нематеріальна» мотивація, вживати такі дефініції, як «фінансова» та «нефінансова», не змінюючи наповнення цих термінів [2], чим, на наш погляд, ускладнює сприйняття й так великої кількості підходів до класифікації видів мотивації. Позитивним моментом цього дослідження є поглиблене дослідження непрямих методів мотивації, серед яких автор виокремила мотиваційні подарунки; соціальний пакет; мотиваційні навчання; спільні корпоративні святкування; відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом; додаткові пенсійні програми для працівників тощо.

Продовженням [2] є дослідження Ю.В. Федорової, у якому вивчався вплив мотивації на працездатність персоналу в організації [3]. За [3] можна зробити такі висновки: функцію мотивації працівників у господарській діяльності покладено на керівників організацій; поруч з традиційними методами все частіше мають бути

застосовані інноваційні підходи до мотивації персоналу; на сьогодні більшість працівників готові до запровадження інноваційних методів моральної мотивації; існує велика ймовірність зловживання окремими видами мотивації, а саме, керівник має стати гарантом дотримання етичних норм та правил в організації.

Однак дієва реалізація системи мотивації потребує оцінювання персоналу. Так, Г.І. Ковбас у [4] систематизував більшість наявних на цей час напрямів і методів оцінки мотивації персоналу в умовах кризи та запропонував новий підхід, що базований на реалізації трьох напрямів, що враховують трансформаційні процеси на підприємстві: 1) оцінка відхилень мотиваційної стратегії в умовах кризи від сталої стратегії; 2) оцінка потреб персоналу, що виникають у контексті кризових процесів; 3) оцінка та корекція мотиваційної стратегії, принципів та заходів з мотивації персоналу на основі аналізу зміни ключових показників діяльності у контексті кризових процесів та явищ.

Так, дослідження останніх публікацій підкреслює актуальність досліджуваного питання та потребує впровадження дієвих заходів, спрямованих на оцінювання персоналу як основи мотивації в кризових умовах.

Мета статті полягає у дослідженні специфіки та аналізі існуючих методів оцінювання персоналу як основи мотивації в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу. На нашу думку, фінансові установи потребують пильної уваги до оцінювання персоналу, оскільки їх фінансовий результат безпосередньо залежить від наявної системи мотивації. Для проведення аналізу нами було обрано мережу ломбардів, включену до Державного реєстру фінансових установ, яка надає кошти у позику, в тому числі й на умовах фінансового кредиту.

Наявна система мотивації персоналу мережі ломбардів передбачає встановлення граничних (орієнтовних) доплат, надбавок, премій до основної заробітної плати. Конкретний розмір додаткових виплат

встановлює керівник залежно від кваліфікації працівника, складності та обсягу виконуваних робіт, їх якості. Очевидно, що актуальною у такому випадку є побудова ефективної, а саме, комплексної, повної та динамічної системи оцінювання кожного працівника мережі ломбардів.

У центрах оцінювання персоналу нерідко використовують якості менеджера, наведені у табл. 1.

Запропоновані методи оцінки результативності праці реалізуються в такій послідовності:

– встановлюються стандарт результативності праці для кожного працівника і критерії його оцінки;

– визначається процедура проведення оцінки, тобто терміни проведення і відповідальний за оцінку;

– оцінка обговорюється з працівником;

– оцінка працівника документується і приймається рішення щодо вибору відповідної системи мотиваційних чинників та стимулів.

Для мережі ломбардів пропонується провести оцінювання менеджерів – керівників середнього рівня з метою з'ясування стилю управління за методикою Р. Беннета, яку детально описано у [5]. Результати оцінювання 7 менеджерів мережі ломбардів відображено у табл. 2.

Таблиця 1

Шкала оцінки ділових якостей менеджера*

Позитивні характеристики	Бал	Негативні характеристики
Аналітичні здібності		Нездатність до мислення
Творчі здібності		Шаблонність мислення
Адміністративні здібності		Нездатність до адміністративної роботи
Ділове чуття		Нездатність до ділової діяльності
Розвиненість письмової мови		Убогість письмової мови
Уміння складати переконливі документи		Складання безпомічних документів
Уміння володіти усним мовленням		Нездатність добре говорити
Уміння слухати інших		Нездатність слухати співрозмовника
Наявність вольових якостей		Недостатність вольових якостей
Стриманість у вираженні почуттів		Нездатність до стриманості
Уміння спілкуватися		Нездатність до спілкування
Прагнення до просування по службі		Байдужність до просування по службі
Гнучкість розуму		Шаблонність мислення
Прагнення спілкуватися з підлеглими		Прагнення уникнути зустрічей з підлеглими
Примітка: у середній графі проставляється бал від 1 до 10		

*Складено авторами.

Таблиця 2

Результати оцінювання стилю управління 7 менеджерів мережі ломбардів*

Показник оцінювання	Бал оцінки	Кількість працівників, що отримали	Показник оцінювання	Бал оцінки	Кількість працівників, що отримали
1. Швидко ліквідує робочі нескладні проблеми	6	2	1. Погано справляється з оперативними робочими проблемами	7	1
	5	3		6	1
2. Перед ухваленням рішення зважає всі «за» і «проти»	7	1	2. Приймає рішення без вичерпного врахування даних	7	1
	6	2		-	-
	5	3		-	-

Показник оцінювання	Бал оцінки	Кількість працівників, що отримали	Показник оцінювання	Бал оцінки	Кількість працівників, що отримали
3. Дозволяє підлеглим виявляти ініціативу	5	1	3. Не дозволяє підлеглим виявляти ініціативу	7	2
	4	3		6	1
4. Постійно особисто спілкується з виконавцем	6	3	4. Як правило, віддає письмові розпорядження	5	2
	5	2		-	-
5. Уважно стежить за інноваціями	6	2	5. Не звертає уваги на нововведення	5	1
	5	2		-	-
	4	2		-	-
6. Чуйний до підлеглих	6	3	6. Байдушний до підлеглих	4	1
	5	3		-	-
7. Шукає різноманітні методи мотивації	7	2	7. Байдушний до мотивів підлеглих	4	2
	6	3		-	-
Примітка: 7 – дуже високий ступінь; 6 – високий ступінь; 5 – вище за середнє; 4 – середній показник; 3 – нижче за середнє; 2 – низький ступінь; 1 – дуже низький ступінь					

*Складено авторами.

За результатами табл. 2 зробимо такі висновки:

– швидко ліквідують робочі нескладні проблеми 5 менеджерів із 7; погано справляються з оперативними робочими проблемами – 2 менеджери;

– зважено підходять до прийняття рішення – 6, не враховують факторів зовнішнього і внутрішнього середовища – 1;

– дозволяють підлеглим виявляти ініціативу – 4, придушують її – 3;

– особисто спілкуються з виконавцями – 5, віддають перевагу письмовим розпорядженням – 2;

– мають інноваційний склад ума – 6, не звертають уваги на нововведення – 1;

– чуйні до підлеглих – 6, байдушний – 1;

– мотивують персонал – 5, не звертають уваги на мотиви – 2.

Так, оцінювання менеджерів мережі ломбардів виявило потребу звільнити одного менеджера, що показав усі негативні результати, а саме, начальника кадрової служби.

З урахуванням вимог до інтелектуальної, функціональної, соціальної ком-

петентності працівників організації їх оцінювання можна здійснити на підставі системи «оцінки заслуг працівника», виходячи з рівня його підготовки, професійного досвіду, відповідальності та рівня керівництва (табл. 3).

Технологія такої оцінки базується на тому, що кожен керівник щокварталу дає за спеціальною анкетною оцінку ефективності та якості праці кожного працівника, а спеціальна комісія надає щорічну «оцінку заслуг» кожного працівника.

Така оцінка надає можливість керівництву підприємства вжити заходів щодо стимулювання тих, хто добре працюють, та покарання тих, хто працюють незадовільно, аж до звільнення.

Аналізуючи розрахунки, наведені у табл. 3, бачимо, що за рівнем освіти працівники мережі ломбардів 5 балів отримали 38%, 4 бали – 29%, 3 бали – 18% (рис. 1); за досвідом і компетентністю працівники розподілилися більш рівномірно: 5 бали – 22%, 4 бали – 34%, 3 бали – 22% (рис. 2).

**Комплексна система оцінки ефективності роботи фахівців
та технічних службовців мережі ломбардів***

Чинники та коефіцієнт оцінки	Бальна оцінка показників, коефіцієнт					
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	
Підготовка						
Освіта	1,0	0,05	0,10	0,18	0,29	0,38
Досвід і компетентність	1,0	0,10	0,12	0,22	0,34	0,22
Відповідальність						
Своєчасність і повнота виконання функціональних обов'язків	1,0	0,12	0,18	0,24	0,25	0,21
Своєчасність та якість прийнятих рішень	1,0	0,08	0,24	0,24	0,31	0,13
Складність функціональних обов'язків	1,0	0,05	0,16	0,25	0,20	0,34
Керівництво						
Ступінь керівництва	1,0	0,05	0,16	0,21	0,28	0,30
Характер керівництва	1,0	0,05	0,12	0,23	0,27	0,33
Масштаби керівництва	1,0	0,12	0,17	0,25	0,28	0,18
Особисті якості						
Активність та ініціатива в роботі	1,0	0,15	0,15	0,25	0,30	0,15
Прагнення до підвищення кваліфікації та впровадження передового досвіду, самовдосконалення	1,0	0,18	0,13	0,22	0,18	0,29

*Складено авторами.

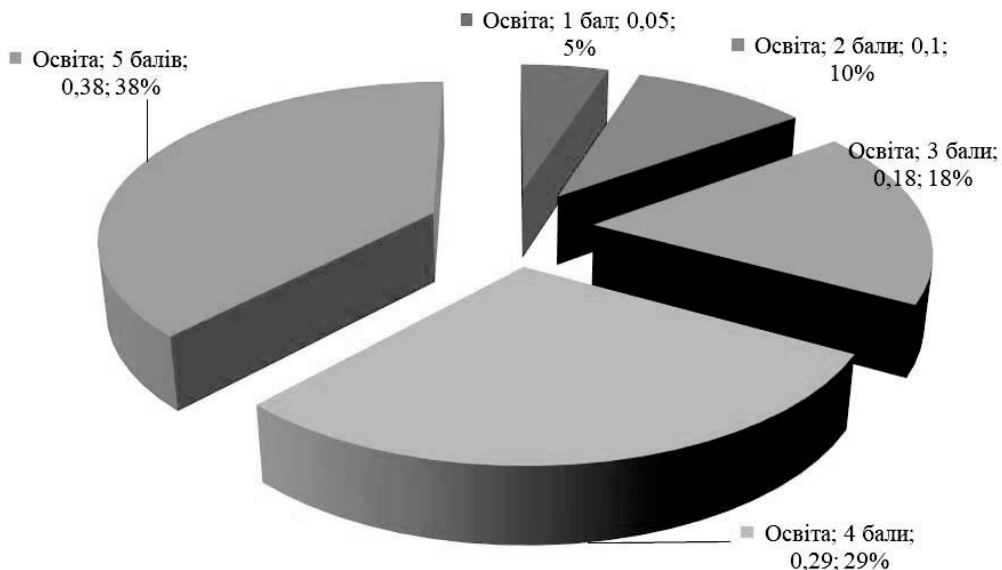


Рис. 1. Розподіл працівників мережі ломбардів за рівнем освіти при проведенні комплексної оцінки, частки одиниці

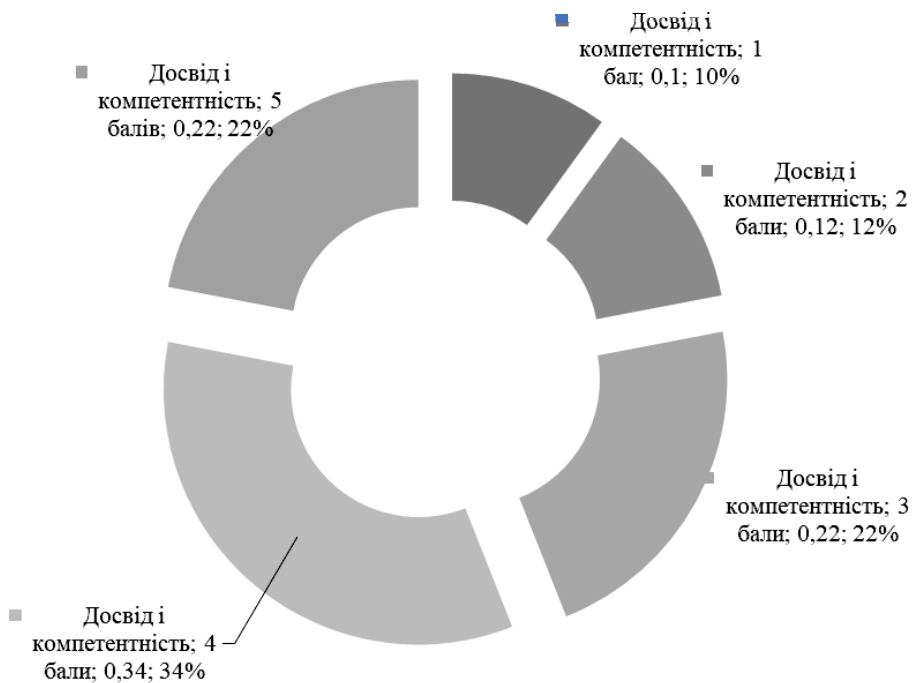


Рис. 2. Розподіл працівників мережі ломбардів за рівнем досвіду і компетенції при проведенні комплексної оцінки, частки одиниці

Щодо відповідальності бачимо, що при формуванні системи мотивації необхідно враховувати високий відсоток працівників, що отримали 1 бал за своєчасність і повноту виконання функціональних обов'язків – 12%; своєчасність та якість прийняття рішень – 8%.

При цьому преміювати необхідно працівників за високу складність функціональних обов'язків – у мережі ломбардів 5 балів отримали 34%.

Особисті якості необхідно враховувати при формуванні кадрового резерву та просування працівників службовими сходами.

Висновки й перспективи подальшого розвитку. Вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, виконати яке може тільки керівництво самої організації, можливо, за допомогою професійних консультантів. Так само як і система компенсації, система атеста-

ції має враховувати і відображати низку факторів – стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру і структуру. Використовуючи запропоновану інноваційну методiku в мережі ломбардів пропонується провести оцінювання менеджерів – керівників середнього рівня – з метою з'ясування стилю управління за методикою Р. Беннета. Результати оцінювання 7 менеджерів мережі ломбардів показали, що швидко ліквідують робочі нескладні проблеми 5 менеджерів із 7; погано справляються з оперативними робочими проблемами – 2 менеджери; зважено підходять до прийняття рішення – 6; не враховують факторів зовнішнього і внутрішнього середовища – 1; дозволяють підлеглим виявляти ініціативу – 4; придуюють їй – 3; особисто спілкуються з виконавцями – 5; віддають перевагу письмовим розпорядженням – 2; мають інноваційний склад розуму – 6; не звер-

тає уваги на нововведення –1; чуйні до підлеглих – 6; байдужий –1; мотивують персонал – 5; не звертають уваги на мотиви –2. Тобто оцінювання менеджерів мережі ломбардів виявило потребу звіль-

нити одного менеджера, що показав усі негативні результати, а саме, начальника кадрової служби. Перспективою подальшого розвитку є впровадження системи грейдингу.

Список використаної літератури

1. Павлович О.Р., Гірський І.В. Мотиваційні механізми вдосконалення управлінського капіталу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17, вип. 1. С. 144–156.

2. Рядинська І.А., Гончаров Д.О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2018. № 18. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/1071/1102>

3. Федорова Ю., Колесніченко О., Малюта Н. Дослідження мотивації персоналу господарських суб'єктів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/download/300/271>

4. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf

5. Либерман Я.Л., Лукашук О.А., Кошелева Д.С. Исследование креативности студентов-первокурсников технического ВУЗА. *Педагогическое образование в России*. 2015. № 1. С. 128–135.