

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система оцінювання діяльності менеджера»

(за матеріалами рекламної агенції

ТОВ «ХАВАС ВОРЛДВАЙД УКРАЇНА», м. Київ)

Студентки 4-го курсу 7-ї групи
Спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом» першого
«бакалаврського» рівня

Вігури Аліни
Михайлівни

Науковий керівник:
кандидат наук
з державного управління,
доцент

Кандагура
Катерина Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА	5
1.1. Сутність та значення системи оцінювання діяльності персоналу	5
1.2. Поняття системи оцінювання діяльності менеджера та процесу його формування на підприємстві	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ТОВ «ХАВАС ВОРЛДВАЙД УКРАЇНА»	14
2.1. Діагностика процесу оцінювання діяльності менеджера	14
2.2. Оцінка ефективності процесу оцінювання діяльності менеджера в ТОВ «ХАВАС ВОРЛДВАЙД УКРАЇНА»	17
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ТОВ «ХАВАС ВОРЛДВАЙД УКРАЇНА»	23
3.1. Розробка заходів задля поліпшення системи оцінювання діяльності менеджера	23
3.2. Ефективність реалізації заходів поліпшення системи оцінювання діяльності менеджера	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32

Анотація

кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Система оцінювання діяльності менеджера»

(за матеріалами рекламної агенції

ТОВ «ХАВАС ВОРЛДВАЙД УКРАЇНА», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу системи оцінювання діяльності менеджера. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу системи оцінювання діяльності менеджера.

Досліджено динаміку основних показників діяльності менеджера підприємства протягом 2020–2022 років з метою розробки системи оцінювання діяльності менеджера, а також проаналізовано ефективність запровадження цієї системи.

Ключові слова: система оцінювання, рейтингова оцінка, діяльність менеджера, рівень ефективності, методи керівництва, організація особистої праці, професійна компетентність.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«System of evaluation of manager's performance»

(based on materials of advertising agency

LLC «HAVAS WORLDWIDE UKRAINE», Kyiv)

Final qualifying paper deals with the system of evaluation of manager's performance. The paper decided to important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals, and recommendations to improve the system of evaluation of manager's performance.

Explored company's main indicators dynamics for 2020–2022 years to develop a program of evaluation of manager's performance by analyzing the effectiveness of the implementation of organizational changes in trade.

Keywords: evaluation system, rating, manager's activity, efficiency level, management methods, personal work organization, professional competence.

ВСТУП

Актуальність теми є значною для українських підприємців, адже сучасна стратегія в керуванні передбачає істотну модернізацію. Кожний директор підприємства прагне зробити якомога більше задля досягнення цілей компанії. Саме для цього на підприємствах користуються попитом менеджери, які здатні забезпечити процес розвитку компанії на основі виявлення та розв'язання протиріч, що виникають під час виробничої діяльності, а також у системі суспільних відносин.

Розробки досліджуваної теми оцінювання діяльності менеджера останніми роками висвітлювали у своїх роботах багато зарубіжних науковців: *В. Фліт, Е. Парслоу, Т. Ламберт, К. Клок, Дж. Голдсміт, Дж. Джордж, Г. Джоунс* та ін. Ряд проблем досліджували такі вчені України та країн СНД, як *Б. Будзан, В. Бех, Ф. Русинов, Л. Нікулін, Л. Фаткін* та інші.

Метою дослідження є розробка критеріїв системи оцінювання діяльності менеджера та використання методичного підходу до реалізації системи рейтингової оцінки.

Відповідно до мети, поставлені наступні завдання:

1. Узагальнити тенденції розвитку системи оцінювання діяльності менеджера.
2. Визначити загальні принципи управлінської діяльності і особливостей її оцінки.
3. Оцінити особистісні компетенції працівників менеджменту.
4. Розробити методичні рекомендації до системи оцінювання діяльності менеджера.
5. Розробити програми впровадження незалежного аудиту системи оцінювання діяльності менеджера.

Робота має три завдання:

Перше (теоретичне) — з'ясування особливостей системи оцінюванні діяльності менеджера; друге (аналітично-діагностичне) — діагностика

процесу оцінювання діяльності менеджера; третє (рекомендаційне) — розроблення пропозицій та заходів задля покращення системи оцінювання діяльності менеджера.

Об’єкт дослідження — процес управління системою оцінювання діяльності менеджера ТОВ «ХАВАС ВОРЛДВАЙД УКРАЇНА».

Предмет дослідження — теоретико-методичні та організаційні підходи до управління системою оцінювання діяльності менеджера.

Вибір методів дослідження: методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є концептуальні положення сучасних економічних теорій, наукових праць провідних зарубіжних вчених, присвячених дослідженню системі оцінювання діяльності менеджера. Для досягнення поставлених завдань було використано такі методи наукового пізнання: метод теоретичного дослідження, що включає в себе ідеалізацію, формалізацію та історичний метод під час обґрунтування теоретичних засад формування діяльності менеджера у бізнесі або на підприємстві; методи емпіричного дослідження під час вивчення профілю товариства з обмеженою відповідальністю «ХАВАС ВОРЛДВАЙД УКРАЇНА»; метод системного підходу та моделювання під час розроблення програми удосконалення системи оцінювання діяльності менеджера.

Інформаційною базою є праці вітчизняних та зарубіжних вчених та фахівців з дослідження даної проблематики, періодична економічна література, узагальнення, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 27 сторінок, зокрема 2 таблиці, 4 рисунки. Список використаних джерел містить 17 позицій, викладених на 2 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Сутність та значення системи оцінювання діяльності персоналу

Термін оцінка діяльності належить до регулярного перегляду роботи працівника та його загального внеску в компанію. Також відомий як щорічний огляд, оцінювання ефективності або оцінювання співробітників. Оцінка діяльності аналізує навички, досягнення та зростання (або їх відсутність) у працівника.

Оцінювання менеджера — це процес визначення певних характеристик менеджера (рівня кваліфікації, ділових, особистісних, професійних якостей та результатів праці тощо) та їх порівняння з відповідними еталонами, вимогами та нормативами [8].

Оцінювання менеджменту включає такі елементи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні елементи процесу оцінювання персоналу

ЕЛЕМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ (ПАРАМЕТР)	ХАРАКТЕРИСТИКА
Мета оцінювання (призначення)	Проведення підбору і відбору персоналу; стимулювання праці; навчання персоналу; атестація кадрів; формування кадрового резерву
Об'єкт оцінювання (кого оцінюють)	Менеджер; група менеджерів; колектив загалом
Суб'єкт оцінювання (хто оцінює)	Фахівець (експерт); група фахівців (експертів); керівник; працедавець; колеги; підлеглі; самооцінка
Предмет оцінювання (що оцінюють)	Професійні якості; особистісні якості; витрати праці; результати праці; види взаємодій тощо
Показники оцінювання (одиниці виміру)	Бали; ранги; коефіцієнти; одиниці тощо
Критерії оцінювання	Ознаки, які відібрані для проведення оцінки

ЕЛЕМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ (ПАРАМЕТР)	ХАРАКТЕРИСТИКА
Стандарти оцінювання	Значення або опис показника оцінки, ступінь відповідності якому ідентифікується під час оцінювання
Методи оцінювання	Способи проведення оцінювання
Процедура оцінювання	Послідовність кроків під час оцінювання

[8, с. 145]

Для оцінювання менеджменту підприємства можуть застосовуватися різні методи.

Метод оцінювання — це сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й результатів праці менеджера.

Методи оцінювання менеджерів поділяють на:

1. Об'єктивні (піддаються чіткому вимірюванню).
2. Суб'єктивні (ґрунтуються на суб'єктивних поглядах і судженнях).

Також методи оцінювання персоналу класифікують на кількісні, якісні та комбіновані (рис. 1.1).

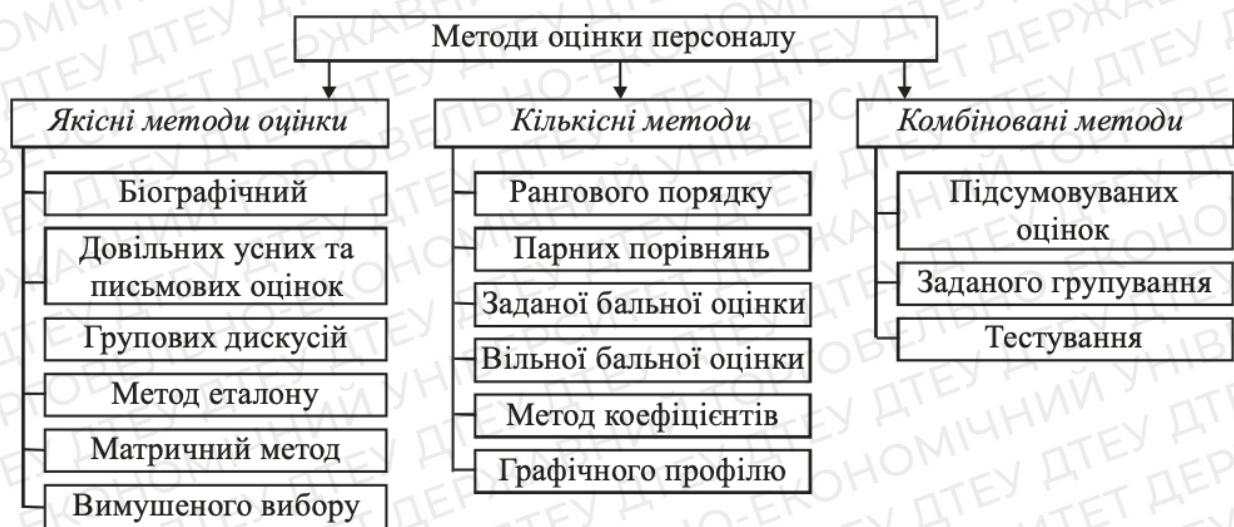


Рис. 1.1. Методи оцінки персоналу [8, с. 147]

Якісні методи оцінювання персоналу є обов'язковими, спрямовані на характеристику ділових і особистісних якостей працівника.

Кількісні методи оцінювання персоналу передбачають кількісну, тобто числову об'єктивну оцінку різних параметрів діяльності працівника.

Комбіновані методи оцінювання персоналу є проміжними та базуються на сполученні описової ознаки та кількісних оцінок [8].

Компанії використовують оцінки діяльності, щоб дати співробітникам більш точний відгук про їхню роботу, пояснити про підвищення заробітної плати та премії, а також надати інформацію щодо рішення про звільнення. Вони можуть проводитися в будь-який час, але, як правило, щорічні, піврічні або квартальні.

Загалом, процес оцінювання персоналу складається з 5 етапів:

1-й етап. Підготовка програми оцінки.

2-й етап. Аналіз діяльності та формування критеріїв оцінки.

3-й етап. Конструювання процедур оцінки.

4-й етап. Проведення оцінки.

5-й етап. Аналіз [2].

Атестація — це регулярна перевірка роботи працівника та його внеску на підприємстві [15].

За допомогою правильного методу оцінки діяльності організації можуть підвищити ефективність роботи співробітників в організації. Хороший метод оцінки діяльності співробітників може зробити весь здобутий досвід ефективним і корисним.

Нижче наведено шість найбільш використовуваних сучасних методів оцінки діяльності:

1. Управління, шляхом постановки цілей (МВО) [17] — це метод оцінювання, при якому керівники та співробітники разом визначають, планують та організовують цілі, на яких слід зосередитися протягом конкретного періоду оцінки діяльності. Після встановлення чітких цілей

керівники та підлеглі періодично обговорюють прогрес, досягнутий під час оцінювання та обговорюють доцільність досягнення цих цілей.

Цей метод оцінювання діяльності використовується для ефективного узгодження загальних організаційних цілей із цілями співробітників, одночасно підтверджуючи цілі за допомогою методу SMART, щоб побачити, чи є поставлена мета конкретною, вимірною, досяжною, реалістичною та чутливою до часу.

Після закінчення періоду перевірки (кварталу, півріччя чи року) працівники оцінюються за результатами. Успіх винагороджується підвищенням і підвищенням зарплати, тоді як невдача вирішується переведенням або подальшим навчанням. Цей процес зазвичай робить більший акцент на відчутних цілях, а нематеріальні аспекти, такі як навички комунікації, гнучкість та вміння створити позитивну атмосферу тощо, часто залишаються непомітними.

2. Зворотний зв'язок 360 градусів [17].

360-градусний зворотний зв'язок — це багатовимірний метод оцінки діяльності, який оцінює менеджера за допомогою зворотного зв'язку, зібраного з кола його впливу, а саме з колег, клієнтів і прямих підпорядкованих. Цей метод не тільки усуває упередження в оцінках діяльності та ефективності, але й дасть чітке розуміння компетентності особи.

Цей метод оцінки має п'ять невід'ємних компонентів, як-от:

- самооцінки (дає співробітникам можливість озирнутися на свою роботу і зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, однак, якщо самооцінка проводиться без структурованих форм або формальних процедур, вона може стати упередженою);

- керівні огляди (ці огляди мають містити індивідуальні рейтинги співробітників, присвоєні керівниками, а також оцінювання команди або програми, зроблену старшими менеджерами);

- експертні оцінки (допомагають визначити здатність співробітника добре працювати з командою, проявляти ініціативу та бути надійним

учасником. Однак дружба або неприязнь між співробітниками можуть вплинути на підсумкові результати оцінювання);

— менеджер з оцінювання (SAM) (доповідачі як правило мають найбільш унікальну перспективу з управлінського погляду. Однак небажання або страх відплати можуть спотворити результати оцінки);

— відгуки клієнтів (огляди клієнтів можуть краще оцінити результати роботи співробітника. Однак ці зовнішні користувачі досить часто не бачать впливу процесів на результати роботи співробітника).

3. Метод «центрального» оцінювання [17].

Концепцію центру оцінювання було заведено в німецькій армії ще в 1930 році, але її було відшліфовано та адаптовано до сучасних умов. Метод центру оцінки дає змогу співробітникам отримати чітке уявлення про те, як інші спостерігають за ними, і як це впливає на їхню роботу. Основна перевага цього методу полягає в тому, що завдяки йому тільки оцінюються наявні результати діяльності особи, а й прогнозуються майбутні результати роботи.

Під час оцінювання співробітників просять взяти участь у соціально-симуляційних вправах, таких як неформальні дискусії, вправи на встановлення фактів, проблеми ухвалення рішень, рольові ігри та інші вправи, які забезпечують успіх в оцінюванні. Основним недоліком цього підходу є те, що це трудомісткий процес, інтенсивний за часом і коштами, яким важко керувати.

4. Метод шкали спостереження за поведінкою (BARS) [17].

Шкала BAR показує як якісні, так і кількісні переваги під час оцінювання діяльності та порівнює продуктивність співробітників із конкретними прикладами поведінки, які прив'язані до числових рейтингів.

Кожен рівень продуктивності за шкалою BAR закріплено декількома операторами цієї шкали, які описують звичайну поведінку працівника. Ці твердження слугують мірилом ефективності особи за попередньо визначеними стандартами щодо їхньої ролі та рівня роботи.

5. Психологічні оцінки [17].

Психологічна оцінка стане в пригоді для визначення прихованого потенціалу співробітників. Цей метод зосереджений на аналізі майбутньої роботи співробітника, а не на його минулій роботі. Ці оцінки використовуються для аналізу семи основних компонентів діяльності співробітника, таких як навички міжособистісного спілкування, когнітивні здібності, інтелектуальні риси, лідерські здібності, риси особистості, коефіцієнт емоційного інтелекту та інші пов'язані навички.

Задля того щоб ефективно оцінити співробітника, компанії залучають штатних або запрошують сторонніх психологів провести різноманітні тести (персональні інтерв'ю, психологічні тести, дискусії тощо).

6. Метод обліку кадрів [17].

Метод обліку людських ресурсів аналізує результативність працівника через грошові вигоди, які він/вона приносить компанії. Його отримують завдяки порівнянню витрат на утримання працівника (витрати для компанії) та грошових виплат (внесків), які організація отримала від цього конкретного працівника.

Коли результативність працівника оцінюється на основі методів обліку витрат, враховуються такі фактори, як середня вартість послуг, якість, накладні витрати, міжособистісні стосунки тощо.

1.2. Поняття системи оцінювання діяльності менеджера та процесу його формування на підприємстві

Якість менеджменту вважається одним із найважливіших чинників, що впливають на ефективність функціонування підприємств. В сучасних умовах господарювання потребують уваги як механізми впливу систем управління на економічні і соціальні процеси підприємства, так і сам процес діяльності менеджерів, який потребує впорядкування, організованості, удосконалення [12].

Україна намагається бути прогресивною та запроваджує сучасні засоби економічного розвитку, розвиваючи здатність працівників системи управління ефективно реагувати на об'єктивні процеси ускладнення внутрішнього і зовнішнього середовища та забезпечити процес розвитку підприємства. Без адекватного оцінювання управлінської діяльності, визначення та аналізуванні факторів, що впливають на неї, неможливо розробити програми розвитку її потенціалу [12].

Основними критеріями ефективності в управлінні є результат і витрати на нього. Але вони можуть змінюватись залежно від обставин, об'єкту управління чи ситуації, в якій ухвалюється те чи інше управлінське рішення.

Загалом, критерії ефективності управлінської діяльності — результат і затрати — поглиблюються іншими критеріями, як-от характер витрат на управління (матеріальних, моральних, психологічних, фізичних), стан середовища (відносини підлеглий-керівник, підлеглий-підлеглий), в якому виконується управлінська діяльність, рівень завдань, які вирішуються тим чи іншим управлінським органом, перспективність результатів менеджерської діяльності, рівень компетентності управління та менеджера загалом, динамізм менеджера в управлінському процесі [13]. Ідеться про досягнення керованою системою запланованих економічних і соціальних показників (прибуток, оплата праці, розвиток матеріально-технічної бази підприємства, культура управління та обслуговування споживачів.

Таким чином, ефективність діяльності залежить від відповідності працівників займаним ними посаді та наскільки вдало вони підібрані для кооперування один з одним. А отже, оцінка працівників допомагає вирішенню низці управлінських завдань. Приміром, завдяки цьому керівництво ухвалює, кому підвищити заробітну платню, кого підвищити на посаді, а кого звільнити.

Оцінка управлінського персоналу (менеджменту підприємства) — це невід'ємна та одна з найважливіших частин у структурі управління працею менеджерів. Вона представляє собою певну систему, яка має досить складну

структуру та дає змогу виконувати регулятивну функцію відносно діяльності управлінських працівників (менеджерів) та керівників, що оцінюються [13].

Для більшості організацій (як-от у Сполучених Штатах) система оцінювання діяльності менеджерів використовується для підтримки рішень, пов'язаних із навчанням і кар'єрним зростанням, переведенням, підвищенням по службі або припиненням роботи. Як правило, до системи оцінювання діяльності менеджерів входить встановлення чітких і конкретних очікувань щодо продуктивності для кожного менеджера та надання періодичного неформального та/або офіційного зворотного зв'язку про результати діяльності працівників щодо цих заявлених цілей. Але, як показує практика, наразі є тенденція запровадження менш формального процесу, що буде зосереджений на більшій кількості зворотного зв'язку та інструктажі під час бесіди [16].

Система оцінювання діяльності менеджера та його процес ефективного управління часто-густо пов'язані з іншими організаційними системами, такими як:

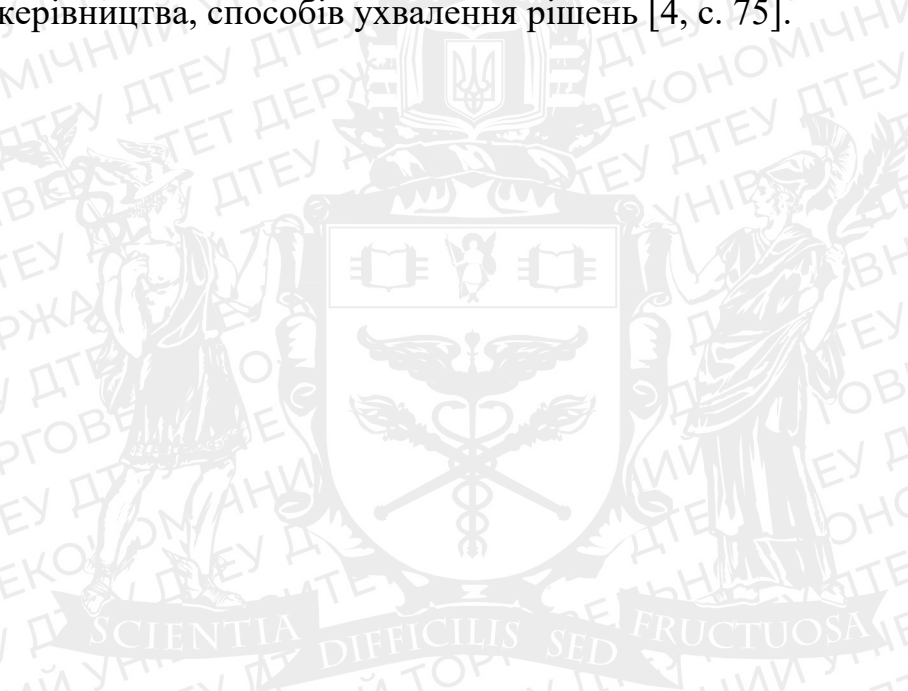
1. *Стратегічне планування.* Багато моделей довгострокового планування робочої сили використовують параметри управління продуктивністю для оцінки «якості» робочої сили та того, чи залучає організація та чи утримує талановитих працівників.

2. *Винагорода.* Більшість організацій використовують вимірювання ефективності як основу для виплати зарплати за результат.

3. *Індивідуальний та командний розвиток.* Індивідуальний план розвитку (IDP (individual development plan), або ще «план розвитку кар'єри») часто-густо використовується разом із процесом оцінки ефективності у системі оцінювання діяльності менеджера як останній документований крок для допомоги співробітникам у постановці цілей та індивідуальному розвитку, що сприятиме їхньому просуванню кар'єрними сходами.

4. *Заступництво*. Дані про ефективність менеджера в управлінні на підприємстві є досить важливим аспектом для довгострокового планування майбутнього керівництва організації [16].

Правильне розуміння характеру і змісту діяльності менеджера підприємства дає змогу визначити способи оцінювання його діяльності. У свою чергу наявність критеріїв чіткої оцінки є базою для поліпшення організації праці менеджера і частковою для вибору варіантів тих чи інших способів керівництва, способів ухвалення рішень [4, с. 75].



РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ТОВ «ХАВАС ВОРЛДВАЙД УКРАЇНА»

2.1. Діагностика процесу оцінювання діяльності менеджера

Управління підприємством як процес планування, організації, мотивації та контролю, являє собою процес функціонування підприємства (суб'єкта господарювання), який передбачає поєднання (наявність, єдність і взаємодію) керуючої (керівної) та керованої підсистем [3, с. 19]. Взаємодія об'єкта та суб'єкта управління, на думку науковця [3, с. 19], це передусім інформаційно-комунікаційна взаємодія (рис. 2.1).

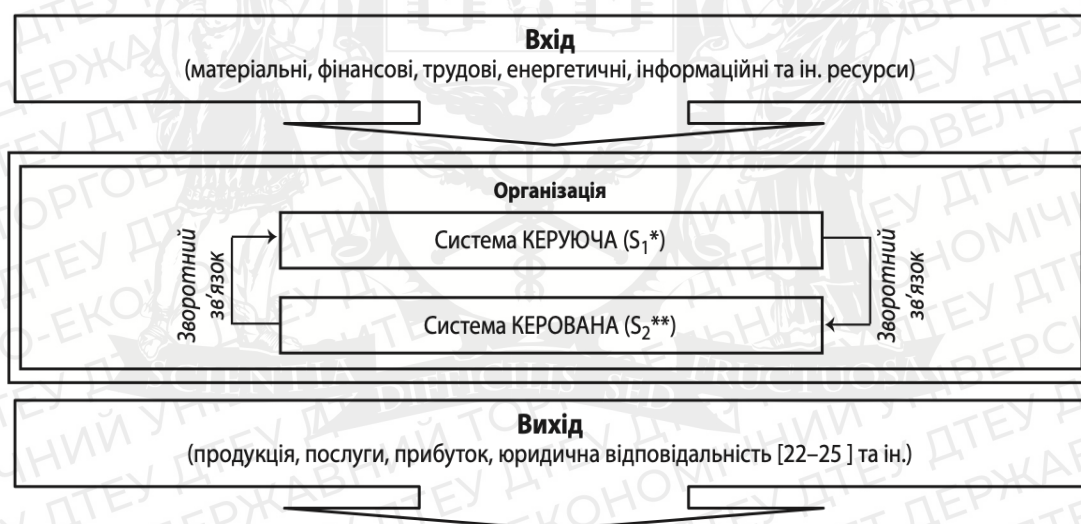


Рис. 2.1. Процес функціонування (роботи) підприємства (організації)
як відкритої системи [7, с. 35]

* S1 — підсистема організації, основним завданням якої виступає вироблення управлінських рішень (тобто результатів альтернативної формалізації економічних, адміністративних, технологічних та соціально-психологічних методів менеджменту [10, с. 165]), завдяки яким здійснюється вплив на керовану систему організації;

** S2 — під впливом управлінських рішень забезпечує досягнення цілей підприємства (тобто очікуваний результат діяльності підприємства).

Суб'єктами (елементами робочої сили) S1 та S2 є працівники (ситуаційний фактор організації), які перебувають у тісній та постійній

взаємодії між собою у процесі трудової діяльності (управлінської, виробничо-господарської).

Працівників підприємства поділяють на [10, С. 42—43]: управлінський персонал (здійснюють свою діяльність у процесі управління підприємством) і робітників (виробничий персонал основного та допоміжного виробництва).

Діагностика діяльності менеджера заснована на комплексному вивченні процесів і результатів економічного розвитку підприємства, виявленні основних причинно-наслідкових зв'язків. Одним з основних завдань діагностики діяльності менеджера вважається виявлення змін на підприємстві в просторово-часовому аспекті [6].

Оцінювання діяльності проводиться задля передбачення можливих відхилень, а також, щоб запобігти порушенню стійкого функціонування підприємства.

Основна мета, яка стоїть практично перед будь-якою комерційною організацією, — це отримання якомога більшого прибутку та максимізація вартості організації [1].

Оцінювання має виконувати такі завдання:

1. Скоординувати діяльність управління організацією для досягнення поставлених цілей.
2. Здійснювати повноцінну консультаційну та інформаційну підтримку ухвалення відповідальних рішень.
3. Створити та забезпечити ефективне функціонування загальної інформаційної бази управління організацією.
4. Забезпечити раціональність і ефективність управлінського процесу [1].

Navas Media Ukraine (раніше MPG Україна) афілійовано з міжнародною мережею Navas Group. Navas Media Ukraine надає послуги з медіапланування та баїнг, дослідженням ринку та вимірювань ефективності реклами, планування стратегічних комунікацій. Місія Navas Media Ukraine — створювати значимі зв'язки між брендами й людьми, використовуючи

креатив, медіа й інновації. Агенція Navas Media Ukraine входить до україно-британської комунікаційної компанії RAZOM GROUP.

Міжнародна рекламна мережа HAVAS, раніше відома як Euro RSCG Worldwide та HAVAS Worldwide, входить до п'ятірки провідних агенцій маркетингових комунікацій. HAVAS об'єднує 316 офісів у 75 країнах світу. Головний офіс міститься у Нью-Йорку. Серед клієнтів HAVAS Worldwide — 150 найбільших світових компаній, які числяться у рейтингу Fortune Global 500.

Navas Village Ukraine — це акселератор, що вирощує бренди завдяки креативним рішенням та інноваціям. Тут «під одним дахом» зібралися вузькопрофільні спеціалісти, які стрімко відповідають на запити брендів. Наразі це 6 агенцій, кожна зі своєю експертизою [13].

Тож група HAVAS в Україні об'єднує 6 агенцій: HAVAS Ukraine, що надає повний цикл комплексних маркетингових послуг; HAVAS Kiyv, що спеціалізується на розробці стратегій та креативу; HAVAS Engage — на BTL, промоактивностях та заходах; HAVAS Discovery — на CRM та програмах лояльності; Navas PR; а також HAVAS Digital, сфокусований на роботі у сфері диджитал [14].

Можливості та пропозиції Navas Village Ukraine: комплексні рекламні кампанії, аналітика, навчання та тренінги, медіабаїнг (розміщення рекламних кампаній), реклама в соціальних мережах (SMM у FaceBook, Instagram, таргетована реклама на згаданих вище платформах), мобільний маркетинг, інтернет-маркетинг та product placement production (інтеграція у програми, фільми, проєкти).

HAVAS Worldwide Ukraine трансформує бренди в дусі часу, контексту та присутності, веде до місії та слідує цілям бізнесу. Агенції групи Navas Village Ukraine мають спільне бачення, один бренд та пропозицію. Інтегровані проєкти — це основа моделі. HAVAS Worldwide Ukraine постійно прагне кращого — ідей, стратегій, рішень — для того щоб надавати найефективніші рішення.

Саме це є роботою менеджера в Navas (далі Account manager).

Перед прийомом на роботу перевіряються soft та hard skills майбутнього акаунт-менеджера.

У HAVAS Worldwide Ukraine із soft skills передусім звертають увагу на проактивність, здібність швидко вчитись та адаптуватись, вміння працювати з кількома проєктами паралельно, вміння працювати в команді, комунікабельність, емпатія.

У hard skills HAVAS Worldwide Ukraine цінують та вітають:

1. Досвід управління командами inhouse та на аутсорсі.
2. Розуміння ринку медіа, знання інструментарію та термінології, розуміння трендів, розуміння KPI для оцінювання ефективності проєктів.
3. Вміння швидко працювати без втрати якості в умовах стислих дедлайнів.

Основні зобов'язання та щоденні справи акаунт-менеджера у HAVAS Worldwide Ukraine:

1. Менеджмент процесів у рамках проєктів від етапу створення до звітування за результатами.
2. Комунікаційний супровід проєктів.
3. Участь у розробках стратегій, концепцій проєктів для команди практики та агенції загалом.
4. Підготовка деталізованих бюджетів, контроль документообігу.

2.2. Оцінка ефективності процесу оцінювання діяльності менеджера в ТОВ «ХАВАС ВОРЛДВАЙД УКРАЇНА»

Кожне з цих завдань оцінюється більш досвідченим колегою, а саме senior акаунт-менеджер. Кожне півріччя senior акаунт-менеджер проводить індивідуальне оцінювання акаунт-менеджера, зокрема вчасного виконання робочих обов'язків, hard skills та як він справляється зі своїми завданнями.

Також кожні півроку проводиться навчання в онлайн-режимі, що має на меті покращити знання з усіх робочих процесів, починаючи з безпеки на

робочому місті та закінчуючи гендерною рівністю (рис. 2.2). Після навчального відеоролику акаунт-менеджер має відповісти на низку запитань (рис. 2.3, 2.4), пов'язаних із темами, що були надані раніше. Таким чином, проводиться оцінювання його навичок як лідера та людини, що займає пост акаунт-менеджера.

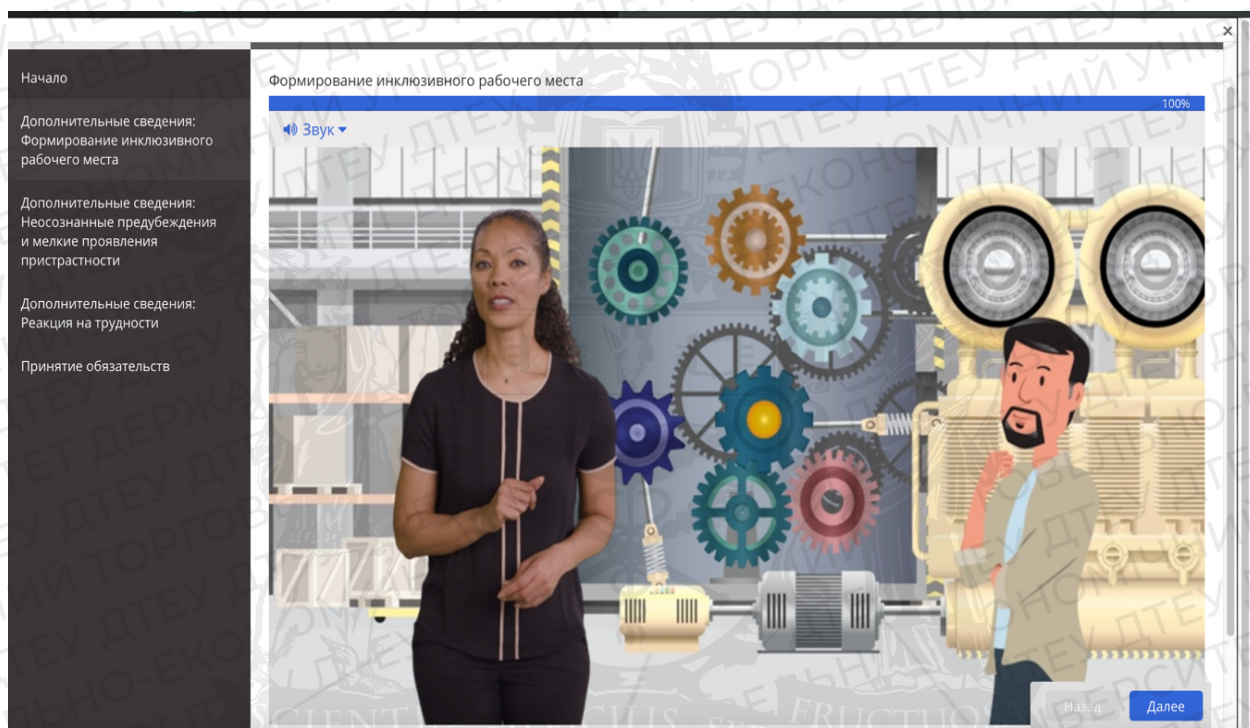


Рис. 2.2. Кадр із відеонавчання NAVAS Worldwide Ukraine

«Етика та гендерна рівність»

Джерело: за матеріалами організації

До індивідуального оцінювання ставлення часто неоднакове. Побутові думка, що інтерв'ю породжує напругу, непорозуміння та конфлікти. Експерти можуть собі дозволити впливати на негативні оцінки працівників, намагаючись зберегти рівні відносини. Удосконалення діяльності менеджера за допомогою співбесіди можливе за рахунок використання таких факторів:

- встановлення зворотного зв'язку до співбесіди, що призводить до утворення несподіванок, непорозумінь, «сюрпризів»;
- проведення співбесіди на основі самооцінки співробітника;

- спонукання акаунт-менеджера під час співробітництва до аналізу недоліків у роботі та їх причин, до пошуку виходу із ситуації, варіантів розв’язання проблем;
- конструктивність бесіди, критика експертом (senior акаунт-менеджер) проблеми, а не особистості;
- зосередження уваги експерта, зокрема і його зауваження, на конкретних аспектах діяльності працівників [9].

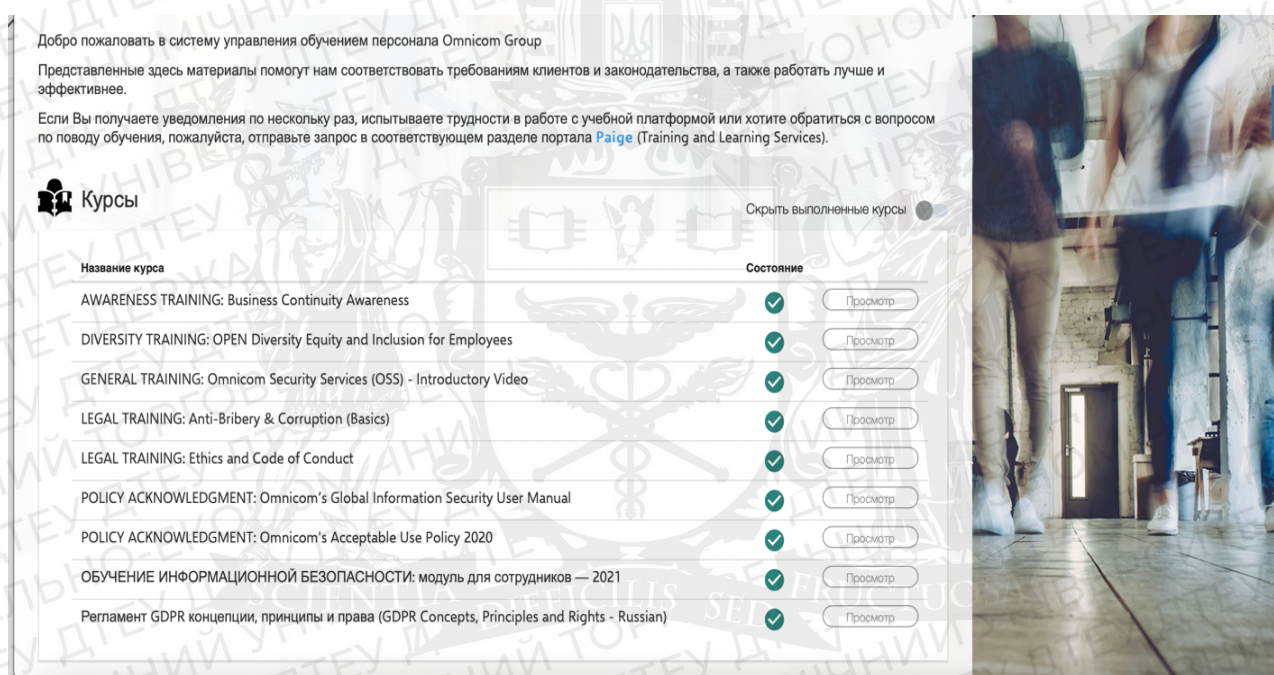


Рис. 2.3. Кадр із курсу відеонавчання та тестів NAVAS Worldwide Ukraine

Джерело: за матеріалами організації

До кожної такої зустрічі senior акаунт-менеджер готується заздалегідь, готуючи запитання як особистого характеру (стосовно досвіду тощо) та ті, що запропоновані незалежними психологами.

Ефективність оцінювання також залежить від дотримання вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників:

1. Доступність інформації.

При ізоляції об'єкта оцінювання від його результатів, породжується негативне ставлення до оцінок, що також призводить до пошуку неофіційних

джерел інформації оцінювання, яка за таких умов не може бути об'єктивною та достовірною.

2. Несуперечливість оцінок.

Суперечливі оцінки зумовлюють орієнтацію на ті з них, що підтверджують самооцінку або не суперечать їй.

3. Сприятлива організаційна та соціальна ситуація.

Сприятливі організаційні та соціальні ситуації є передумовами підвищення чутливості до оцінок особистості та результатів її діяльності на підприємстві.

4. Своєчасність оцінювання.

Своєчасність оцінювання передбачає застосування певного виду оцінювання в певні часові періоди, урахування при цьому закономірностей професійного розвитку працівника.

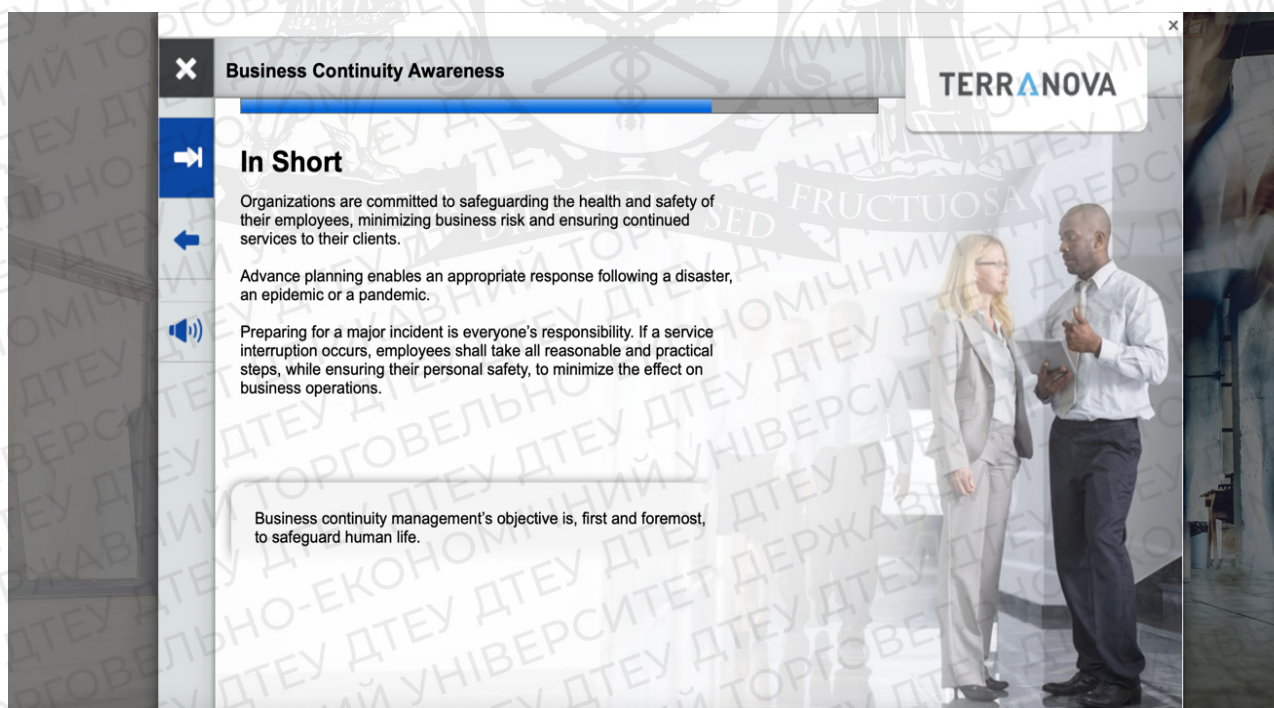


Рис. 2.4. Пояснення до виконання завдань у тестах

HAVAS Worldwide Ukraine

Джерело: за матеріалами організації

На різних етапах розвитку особистості вплив різних видів оцінювання неоднаковий. Суттєво впливають індивідуальні, групові оцінки на керівників, які мають незначний стаж керівної роботи. У цей період найефективнішими є експертні та психологічні оцінки.

Перебування на керівній посаді більше восьми років робить особистість значно стійкішою до них. Систематичність оцінювання.

Співробітники, чия діяльність протягом тривалого часу не підлягала оцінюванню або оцінювалася формально, приречені на професійну деформацію, особистісний регрес. Тому оцінювання має бути регулярним, підпорядкованим логіці розвитку суспільства, організації, особистості. Ініціатором психологічного оцінювання є керівники, а його підставою — аналіз кадрової ситуації.

5. Доступність і оперативність оцінювання діяльності та особистісних якостей за індивідуальними запитам.

Як правило, таке оцінювання пов'язане сенситивними періодами розвитку особистості.

6. Інформація за результатами оцінювання повинна сприяти досягненню цілей розвитку працівника.

Найпоширенішими вимогами до неї є зрозумілість, наочність, стійкість до психологічних бар'єрів.

7. Авторитетність суб'єкта оцінювання й джерела інформації має поєднуватися з їх спрямованістю.

Практика свідчить, що значущість оцінки для особистості залежить від спрямованості джерела інформації про результати оцінювання. Така спрямованість можлива як на заохочення, так і на покарання. Важливо враховувати, що постійна орієнтація на позитивну чи негативну оцінку з часом знижує їх значущість, тобто послаблює переживання особистості, розвиває байдужість. Тому ефективнішою є орієнтація на збалансоване оцінювання з урахуванням індивідуальних особливостей персоналу [9].

Метод парних порівнянь передбачає послідовне попарне порівняння працівників один з одним за одним або сукупністю факторів. Застосовується у такій послідовності:

1. Побудування матриці парних порівнянь працівників та присвоєння кожному працівнику певних визначених параметрів порівняння:

«>» — якщо працівник за певним критерієм має перевагу на іншим працівником;

«=» — якщо працівник за певним критерієм є рівним з іншим працівником;

«<» — якщо працівник за певним критерієм не має переваг на іншим працівником (є гіршим).

2. Переведення використовуваних параметрів порівняння в числові характеристики: «>» – 2, «=» – 1, «<» – 0.

3. Розрахунок кількісних параметрів порівняння працівників.

Загальна сума параметрів розраховується шляхом їх підсумовування.

Інтегрована сила І-го порядку визначається як питома вага порівняння певного працівника з іншими працівниками.

Уточнена сума розраховується шляхом добутку параметрів оцінки кожного працівника (вектор рядка) та параметрів сумарних оцінок всіх працівників (вектор колонки).

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ТОВ «ХАВАС ВОРЛДВАЙД УКРАЇНА»

3.1. Розробка заходів задля поліпшення системи оцінювання діяльності менеджера

Для оцінки діяльності менеджера та удосконалення управління підприємством в цілому використовуються показники, що дають змогу оцінити основні HR-процеси. Для кваліфікованого менеджера з персоналу HR-показники є одним з найважливіших інструментів оцінювання діяльності, який дає можливість об'єктивно оцінювати роботу або існування різноманітних підфункцій, а також співставити отримані показники із встановленими еталонами бенчмарку*. Таким чином потрібно сформулювати оптимальний перелік показників з метою покращення оцінювання менеджменту на підприємстві [11].

Звичайно, мислення та підхід, що розвиваються, щодо продуктивності не досягається відразу. Саме тому можна запропонувати декілька порад для «ХАВАС ВОРЛДВАЙД УКРАЇНА» про те, як покращити процес керування та оцінювання продуктивністю в організації.

Процес системи оцінювання діяльності менеджера складається із серії етапів, на яких менеджери та співробітники керують цілями, контролюють продуктивність та оцінюють результати. Традиційні системи оцінювання діяльності слідує типовій каденції щоквартальних, дворічних чи щорічних оглядів. Модель безперервного оцінювання діяльності полягає у використанні технології продуктивності для постановки та відстеження цілей відкритим та ефективним способом у режимі реального часу та для підтримки постійного коучингу, зворотного зв'язку та узгодження у міру зміни пріоритетів з плином часу.

* Показник, що використовується для оцінки стану ринку або його сегментів.

Процес триває. Після завершення визначаються наявні та нові цілі співробітників, і цикл починається знову.

Оцінка ефективності може бути дуже цінною для всіх, тому що надійна та інтегрована система може підвищити залученість співробітників і, отже, покращити бізнес-процеси та результати. Це просто питання переосмислення управління ефективністю не як атрофованого м'яза, який потрібно згинати раз на шість місяців, а в тому, що можна постійно використовувати і, зрештою, зробити всіх в організації сильнішим. Це починається не з переосмислення оглядів продуктивності, а з усієї концепції цілей продуктивності.

Цілі мають каскадувати згори і бути видимими всім. Іншими словами, менеджер може мати набір цілей, і кожен прямий звіт матиме набір цілей, які вступають у кожен з цілей менеджера. У системі безперервного управління продуктивністю, коли людина виконує завдання, вона просто перевіряється в системі, тому колеги та менеджер знають, що ця частина головоломки цілі завершена. Каскадні цілі можуть бути оновлені або скориговані, залежно від зміни стратегії або реакції на збої. І, найголовніше, приходьте час перегляду, є швидка та повна видимість з погляду того, хто що і коли досяг. Іншими словами, поліпшення управління ефективністю має полягати не так у переосмисленні процесу рецензування, як під час постановки та досягнення цілей.

1. Почати повільно, в ідеалі — з одного відділу. Спробувати нову систему, засновану на каскадних цілях з одним відділом або бізнес-функцією, такою як ІТ або фінанси, замість того, щоб розгортати новий процес оцінювання для всіх одночасно. За допомогою цієї функції звернути увагу на ключові знання та за необхідності скоригувати нову систему управління ефективністю, перш ніж впроваджувати її до інших відділів. До того часу, коли вся компанія використовує нову систему, вона має працювати добре.

2. Використовувати технології, особливо для каскадних цілей. Має бути легко відслідковувати, хто за що відповідає. Це не означає використання електронної таблиці Google. Використовується простий, інтуїтивно

зрозумілий інструмент продуктивності, який забезпечує широку видимість та легкий доступ для всіх, щоб досягнення або зміна мети зайняла лише кілька секунд. В ідеалі також почати з відділу, де ймовірно одна або кілька змін до середини року, так що це дасть можливість протестувати технологію в плавній та реальній ситуації.

3. Застосувати те, чого дізнались, за допомогою неперервного оцінювання управління продуктивністю — у кінці року. Якщо використовувати систему неперервного управління продуктивністю, переконатись, що використовується її потужність у той час і в тому місці, де вона дійсно має значення — під час перевірки в кінці року. Використовувати для інформування та звітності щодо оцінки співробітників, а також для порівняння досвіду з процесом перевірки системою за рік. Як це можна було б зробити краще та які були недоліки?

4. Справа в «простоті». Почати зі стандартних шаблонів цілей, а потім відредагувати їх відповідно до кожного відділу. Багато компаній шукають одні типи позитивних відгуків, такі як: хороший «командний гравець», хороший комунікатор або ефективний менеджер проекту. Сучасні інструменти управління продуктивністю можуть надати шаблони цілей, які вже виконані на 80 %, що полегшує процес адаптації та його щоденне використання.

5. Прислуховуватись до своїх людей. Дізнаватись, як усі ставляться до нової системи, від працівників початкового рівня до виконавчого рівня. Чи допомагає безперервне керування та оцінювання ефективністю людям? Чи допомагає краще виконувати свою роботу? Також подивитись на бізнес. Чи працює він краще з людьми, які більше стикаються зі своїми цілями на постійній основі? Чи потрібно сильніше утримуватись? Ввести HR-метрики, які показують роботу нової системи.

6. Використовувати технології для отримання інформації та раннього виявлення проблем. Теми, що відволікають або недоречні, написані або сказані в процесі оцінювання ефективності, не є корисними і можуть створити ваготу для компанії. Реалізація функції юридичного сканування дозволить

системі перевірки продуктивності позначати певні слова, завантажені менеджером, особливо проблемну термінологію, яка може призвести до неповних перевірок чи юридичних суперечок у майбутньому.

7. Почати думати про свою екосистему ширше. Не просто думати про те, в яких відділах чи функціях розгортається процес оцінювання продуктивністю. Подумати про те, як можна доповнити систему управління продуктивністю іншими хмарними програмами, щоб створити найкращий загальний досвід, приміром диджиталізувати програми для навчання та навичок. Це дасть змогу поліпшити процес оцінювання ефективністю невід'ємною частиною ширшої HR-стратегії, яка забезпечує як найкраще уявлення про організацію, так і найкращий досвід для людей.

8. Навчити менеджерів та співробітників розвивати buy-in. Менеджер є «воротарем» нового процесу. Якщо він не буде вдаватись до підкупу своєї ідеї і не пояснить його цінність, співробітники також не купуватимуть його, коли нова система буде розгорнута по всьому підприємству. Як менеджери, так і їхні співробітники повинні 'легко включити нову систему у своє повсякденне життя, а також вірити у цінність, яку вона принесе. Саме тому спонсорство керівників також має вирішальне значення.

9. Нехай новий процес стимулює винагороду та визнання. Ефективна система оцінювання діяльності менеджера не повинна залишати двозначності з погляду, як продуктивність пов'язані з компенсацією чи визнанням. І згодом відділ кадрів має перевірити, чи відповідає він тому, хто як і як часто винагороджується. Процес має бути справедливим, щоб люди прийняли його.

10. Завжди шукати шляхи до вдосконалення. Система оцінювання ніколи не буде ідеальною, тому треба дивитись на дані та говорити з людьми про те, що добре працювало для них, а що ні, а потім внести відповідні корективи. Що більше є праці над поліпшенням процесу, то більш мотивованими та залученими людьми, швидше за все, стануть як із системою, так і зі своєю роботою.

3.2. Ефективність реалізації заходів поліпшення системи оцінювання діяльності менеджера

У попередніх темах було розглянуто різні способи оцінювання діяльності менеджера на прикладі HAVAS Worldwide Ukraine. Тепер можна побачити, що відбувається в організації після оцінювання та зрозуміти, наскільки воно було ефективним як для команди, так і для управлінської ланки.

Еволюційне мислення та прийняття нового, ефективного, гнучкого процесу вимагають системи, яка може його підтримувати. Альтернатива використання застарілих, неефективних та неефективних систем — або нічого не робити — також не є життєздатним варіантом.

Те, що відбувається після завершення оцінки, може вплинути на її цінність. Проте це етап циклу, який часто недооцінюється і недостатньо забезпечений ресурсами. Протягом найдовшого періоду оцінювачі вважали, що їхня робота була виконана, коли звіт про оцінку було завершено, надіслано особам, які приймають рішення, та обговорено владою. Поступово реалізація, поставлена в рекомендації, не була реалізована.

Тут розглянуто, як саме оцінки призвели до значних дій. Часто-густо установи не планують час чи гроші на цю роботу, але важливо отримати навчання, дії та зміни від оцінки.

Залученість: довіра та відповідальність. Після оцінювання діяльності менеджера у HAVAS Worldwide Ukraine прослідковується зміцнення довіри до управлінської ланки за допомогою прозорих показників та процесів оцінки. Така участь у процесі оцінки має вирішальне значення для залучення до його висновків. Здивування зацікавлених сторін висновками, які мають вирішальне значення та вказують на проблеми, не допомагає почути результати оцінки, зрозуміти розуміння та серйозно поставитися до рекомендацій. Взаємодія з особами, які ухвалюють рішення у Групі Світового банку, IEG, приміром, експериментує з процесами участі для розробки рекомендацій щодо оцінювання спільно з оцінювачами. Їхні зобов'язання дають змогу оцінювачам

та керівникам програм обговорювати результати та визначати, як найкраще втілити їх у рекомендації.

Можливості: велика відповідальність як основа ширшого здійснення узгоджених дій вважається у HAVAS Worldwide Ukraine вагомою.

Обмін знаннями про оцінку: «З правильними людьми, у потрібний час, правильною мовою» — девіз Yannick Bolloré (Chairman & CEO Havas Group Chairman of the Supervisory Board, Vivendi). Відповідь на найкращий аутсорсинг на етапі оцінювання полягає не в тому, щоб витратити багато грошей. Інформаційно-пропагандистська діяльність може бути дорогою, тим більше, якщо вона піднімає вартість без пропорційного збільшення вартості оцінювання. Натомість оцінки підвищують їх шанси на вплив, якщо:

- Диференціювати різні аудиторії, визнавати їх різноманітні інформаційні потреби та стилі навчання.
- Створити пакетні повідомлення, продукти та канали для задоволення цих потреб, щоб зробити оціночні докази та доволі доступні уроки.
- Надихати та розуміти стимули зміни поведінки.
- При наявності різноманітної аудиторії будуть і різноманітні інформаційні потреби.

Життя набагато простіше, якщо є одна аудиторія, тому що вся оцінка може бути орієнтована на їхні запитання, рівень технічних деталей тощо. Але часто-густо це не так. Приміром, у HAVAS Worldwide Ukraine аудиторія варіюється від членів виконавчих рад до вищого та середнього керівництва, а також оперативного персоналу та партнерів (агенції групи Havas Village: від акаунт-менеджера до senior акаунт-менеджер). Кожен із них зацікавлений в тому, щоб дізнатися щось про програму, що оцінюється. Приміром, акаунт-менеджери хочуть знати, чи стратегічно правильна політика, досконалість плану чи програма. Чи це сприяє досягненню загальних цілей установи; генерує він прибуток — фінансово і результати розвитку — порівнянний з інвестованими ресурсами? На оперативному рівні інтерес до механіки: що спрацювало, як і чому. А Senior акаунт-менеджери хочуть отримати зворотний

зв'язок, особливо якщо з ними проконсультувалися під час оцінки із питань, які вони порушили, і про те, що з ними буде зроблено.

Зробити спілкування доступним. Цей опис різних аудиторій та його потреб вже передає, що може бути «один розмір не підходить всім». На рівні спільноти для передачі повідомлень потрібен інший засіб, включно з перекладом на «місцеві локальні» мови, зосередженням уваги на деталях, важливих для спільноти, та доставкою за допомогою засобів, доступних для людей. Для останнього інтерес полягає в коротких, цілеспрямованих, стратегічних посланнях, у той час як оперативні люди хотіли б отримати більш детальну інформацію, як докази, що підтверджують моменти, висловлені в оцінці, так і винести уроки з деталей. А для більш широкої аудиторії та різноманітних засобів комунікації, включаючи соціальні мережі, необхідно захоплювати та передавати повідомлення по-різному. Ось чому HAVAS Worldwide Ukraine інвестувала у розробку низки прототипів від інфографіки до відео.

Стимулювання зміни поведінки. Зрештою, рекомендації щодо оцінки стосуються зміни того, що ми робимо і як. Зазвичай оцінювачі вважали цей крок відстеженням прогресу у виконанні рекомендацій. Управлінська діяльність Групи Світового банку є прикладом складної системи, яка відстежує рекомендації протягом чотирирічного періоду. Це важливий крок щодо оцінки того, що змінилося з моменту завершення оцінки. У майбутньому ми піднімемо дискусію, щоб подумати про системні, інституційні зміни в результаті оцінок, проведених у кожній з наших галузей стратегічної взаємодії. Це один крок у напрямі визнання того, що стимулювання зміни поведінки потребує іншого виду участі, ніж (виключно) перевірка відповідності.

Співвідношення ціни та якості. У більшості організацій неможливо було б фінансувати всі ці інформаційно-пропагандистські заходи. В HAVAS Worldwide Ukraine продумано, що надані ресурси таким чином, що є можливість інвестувати в те, щоб зробити роботу з оцінки доступнішою для користувачів, полегшуючи навчання і впливати на зміни.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо оцінювання діяльності менеджера. У підсумку зауважимо наступне:

1. Досліджуючи поняття оцінювання діяльності, ми дійшли такого його формулювання: оцінювання діяльності це процес визначення певних характеристик менеджера (рівня кваліфікації, ділових, особистісних, професійних якостей та результатів праці тощо) і їхні порівняння з відповідними еталонами, вимогами та нормативами. Сутність поняття оцінювання діяльності дає змогу зрозуміти роль, місце та його значущість в процесі оцінювання діяльності не тільки окремого підприємства, а також галузі та країни загалом. Науково-обґрунтовані рішення забезпечують досягнення цілей компаній, ефективне функціонування і розвиток виробничих об'єктів в організації.

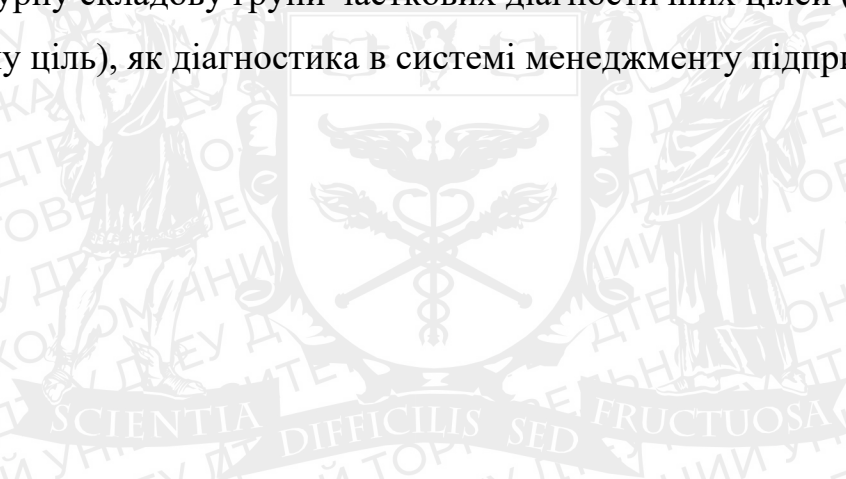
2. Система оцінювання діяльності це важлива складова процесу адміністрування, кожна організація має проводити оцінювання діяльності менеджерів. Також важливими є уміння чітко сформулювати стратегію, послідовність дій відповідно до визначених цілей, нести відповідальність за об'єктивність оцінювання діяльності. Інструментом для втілення системи впливу на об'єкти оцінювання діяльності виступає безпосередньо оцінювання. Тому розуміння природи системи оцінювання діяльності надзвичайно важливе з погляду найкращого уявлення про процес оцінювання діяльності менеджерів загалом.

3. Діагностика в системі менеджменту підприємства як підфункція функції контролю як функції менеджменту враховує три складові: 1) оцінювання (визначення ключових ознак, характеристик, параметрів (показників, індикаторів), властивостей); 2) аналіз із аргументацією (ретельне дослідження структури, динаміки, тенденцій тощо); 3) ідентифікування

(передбачає визначення відхилень параметрів від критеріїв і / або стандартів, формулювання діагнозу).

4. В перспективі на основі висновків із теорії і аналізу результатів експерименту (активного, пасивного) доцільно розробити методи кількісного оцінювання ефективності системи менеджменту та впровадити одержані результати у практичну діяльність підприємств, а саме у процеси прийняття управлінських рішень.

5. Система цілей діагностики діяльності підприємства, виходячи з виокремлення та систематизації діагностичних цілей (елементних, часткових, комплексних) системи цілей економічної діагностики підприємства, містить таку структурну складову групи часткових діагностичних цілей (або часткову діагностичну ціль), як діагностика в системі менеджменту підприємства.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Діагностика якості менеджменту організації. URL: https://pidru4niki.com/67948/menedzhment/diagnostika_yakosti_menedzhmentu_organizatsiyi (дата звернення: 15.05.2022).
2. Калінкін В. Б. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/> (дата перегляду: 15.05.2022).
3. Каут О. В., Шпотько А. Ю., Бігун О. О. Управління інформаційним забезпеченням діяльності підприємства // Економіка та управління підприємствами, вип. 37, 2019. — С. 16—25.
4. Менеджмент: навч. посіб. / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. — Львів: Видавництво «Новий Світ — 2000», 2021. 356 с.
5. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Економічна наука. // Інвестиції: практика та досвід № 1. 2018. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/9.pdf (дата звернення: 15.05.2022).
6. Нетудихата К. Л., Ковальчук Е. В., Ляшенко В. В. Діагностика персоналу в системі кадрового менеджменту закладу охорони здоров'я // Приазовський економічний вісник. № 3 (26). 2021. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/3_26_ukr/15.pdf (дата звернення: 15.05.2022).
7. Олійник Т. І. Діагностика в системі менеджменту вітчизняних підприємств // Економіка і суспільство. 2018. № 19. — С. 35.
8. Оцінка персоналу підприємства. URL: https://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/40019/mod_resource/content/1/Тема%2011%20Оцінка%20персоналу.pdf (дата звернення: 15.05.2022).
9. Оцінювання діяльності персоналу. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/3359/97/> (дата звернення: 15.05.2022).

10. Палеха Ю., Мошек Г, Миколайчук І. Основи менеджменту теорія і практика: навч. посіб. / Ю. Палеха, Г. Мошек, І. Миколайчук. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.

11. Показники HR-ефективності // Кадровик України. № 5, 2019. URL: <https://profpressa.com/articles/pokazniki-hr-efektivnosti> (дата звернення: 15.05.2022).

12. Селезньова Г. О., Інполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 15.05.2022).

13. Чавичалов І. І. Havas Creative Group Ukraine тепер Havas Village. Група змінила позиціювання й айдентику. URL: <https://telegraf.design/news/havas-creative-group-ukraine-teper-havas-village-grupa-zminyla-pozytsiyuvannya-j-ajdentyku/> (дата перегляду: 15.05.2022).

14. Havas Group — офіційний сайт HAVAS Worldwide Ukraine. URL: <http://havas.com.ua/about/> (дата звернення: 15.05.2022).

15. Hayes A. Performance Appraisal // Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/what-is-a-performance-appraisal-4586834> (дата звернення: 15.05.2022).

16. What is an Effective Performance Management System? (2020 Guide). URL: <https://www.clearreview.com/resources/guides/what-is-effective-performance-management/> (дата перегляду: 15.05.2022).

17. 6 Practical Performance Appraisal Methods for the Modern Workforce (With Examples). URL: <https://kissflow.com/hr/performance-management/employee-performance-appraisal-method/> (дата звернення: 15.05.2022).