

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ “ПУМБ”»

Студентки 2-го курсу, 2м групи,

Спеціальності 053 Психологія

спеціалізації Психологія

Зайцевої Марії

Дмитрівни

Науковий керівник

доктор психол. наук, професор

Полунін Олексій

Васильович

Науковий консультант

Канд. психол. наук, доцент

Шевченко Володимир

Євгенович

Гарант освітньої програми

Доктор психол. наук,

професор

Корольчук Валентина

Миколаївна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи вивчення сучасних особливостей оцінки якісних характеристик персоналу	6
1.1. Загальна характеристика атестації як основного методу оцінювання персоналу.....	6
1.2. Значення атестації в розвитку персоналу та методика її проведення для визначення психологічної компетентності персоналу.	10
1.3. Виявлення проблем у оцінюванні персоналу.	16
<i>Висновки до 1 розділу</i>	17
РОЗДІЛ 2. Експериментальне дослідження оцінювання відповідності персоналу банку «ПУМБ» кваліфікаційним вимогам	19
2.1. Організація дослідження оцінювання відповідності персоналу банку «ПУМБ» кваліфікаційним вимогам.....	19
2.2. Підбір методик дослідження оцінки при атестації персоналу банку «ПУМБ».....	20
<i>Висновки до 2 розділу</i>	26
РОЗДІЛ 3. Аналіз результатів процедури оцінювання відповідності працівників кваліфікаційним вимогам	27
3.1. Аналіз дослідження процедури оцінювання.	27
3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення процедури атестації.....	35
<i>Висновки до 3 розділу</i>	38
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми. Важливою умовою для успішної діяльності організації є робота її персоналу, оскільки саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність діяльності установи. Дієвим способом виявлення настільки компетентно та ефективно виконують роботу працівники є атестація персоналу як один із методів його оцінювання. Це пояснюється тим, що атестація персоналу передбачає виявлення і встановлення якісних характеристик персоналу відповідно до посади, яку він займає та сприяє поступовому кар'єрному зростанню.

Тобто атестація являє собою одну із найпоширеніших форм оцінки діяльності персоналу, а саме чи відповідає працівник займаній посаді, тому даний вид оцінки дає змогу визначити: чи є авторитетним керівник або спеціаліст серед персоналу; його вплив на мікроклімат колективу, де він працює; недоліки та переваги характеру. Ефективність атестації персоналу підвищується в разі забезпечення її тісного взаємозв'язку зі стратегією управління організацією та стратегією розвитку персоналу.

Значення та потреба в оцінюванні персоналу є досить важливими моментами в сучасних умовах та визначають безпосередньо актуальність нашого дослідження, оскільки у вітчизняних установах має місце формалізм у проведенні атестації персоналу, нерозуміння значення цього методу оцінювання та розвитку персоналу. Тому, як показує досвід, без належного теоретико-методологічного забезпечення практичних підходів не можна досягнути максимальної ефективності в їх реалізації. У зв'язку з цим в нашому дослідженні ми спробуємо удосконалити методи та форми атестації працівників фінансової установи.

Мета дипломної роботи полягає у комплексному дослідженні атестації персоналу в фінансовій установі, обґрунтуванні цього процесу, встановленні системи методів оцінки персоналу та розробці перспектив удосконалення методів

атестації персоналу, основних напрямів підвищення кваліфікації персоналу в банку «ПУМБ».

Виходячи з мети в роботі поставлені та розв'язані **наступні завдання:**

- здійснити теоретичний аналіз сучасного стану проблеми атестації персоналу в науковій літературі;
- визначити сучасні особливості оцінки якісних характеристик персоналу фінансової установи;
- обґрунтувати методи дослідження;
- виявити якісні характеристики персоналу банку;
- розробити психологічні рекомендації щодо ефективності атестації.

Об'єктом дослідження виступає якісна характеристика персоналу банку «ПУМБ».

Предмет дослідження - психологічні засади атестації персоналу банку «ПУМБ».

Методи дослідження. У ході виконання дипломної роботи використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, метод «360 градусів», ассесмент-центр, Система HOGAN.

Практичне значення отриманих результатів. Матеріали, висновки, а також пропозиції даної роботи можуть бути використані в діяльності сектору кадрової роботи банку «ПУМБ» під час проведення оцінки персоналу.

Інформаційною базою дослідження є матеріали, статті та публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з питань оцінювання персоналу, монографії, присвячені висвітленню питань даної теми, а також статистична звітність банку «ПУМБ».

Наукова новизна роботи. Вперше в роботі досліджено:

1. психологічні особливості процесу атестації персоналу в банку «ПУМБ»;
2. обґрунтовано використання результатів атестації персоналу в мотивації праці працівників банку;

3. запропоновано основним шляхом поліпшення системи атестації працівників в банку – розглянути психологічну складову атестації та впровадити системний аналіз особистісної сфери працівників банківської структури.

Ступінь опрацювання проблеми. Значну кількість публікацій вітчизняних і закордонних вчених-економістів присвячено дослідженню питань психології праці та її ефективності. Серед них наукові дослідження таких вчених, як Л. В. Балабанова [1], О.А. Грішнова [6], Г.Т. Завіновська [11], А. М. Колот [16] та інші . Окремі питання атестації досліджувались такими вченими як Н. О. Григор'єва [5], В. А. Літинська [20], О.Б. Марцінковська [22], З.М. Пушкар [16, 17] та інші. Однак оцінку персоналу кожен автор досліджує дуже суб'єктивно, вузько спеціалізовано та конкретизовано. Тому деякі аспекти атестації персоналу залишаються за межами досліджень і потребують подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи вивчення сучасних особливостей оцінки якісних характеристик персоналу

1.1. Загальна характеристика атестації як основного методу оцінювання персоналу.

Оцінка персоналу являє собою цілеспрямований процес перевірки відповідності різних характеристик працівників (здібностей, мотивів, вмінь) вимогам до посади чи робочого місця, тобто порівнюються такі характеристики працівника: ділові якості, професійно-кваліфікаційний рівень, результати праці у відповідності з вимогами, параметрами, еталонами [5].

Однією із різновидів оцінки персоналу являється атестація персоналу, визначення якої трактують доволі по-різному (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1. Аналіз дефініцій терміну «оцінювання персоналу»

№ з/п	Джерело	Визначення
1	2	3
1	Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця [1].
2	Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А.	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [4].
3	Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу [11].
4	Кириченко О. А.	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає [15].
5	Колот А.М.	Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань [16].

6	Савченко В. А.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [29].
7	Скопилато в І.О., Єфремов О.Ю.	Ділова оцінка персоналу - це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділи і організації в цілому [32].
8	Федулова Л.І.	Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця [36].

Отже, атестація являється процедурою для визначення рівня кваліфікації, ділових якостей, практичних навиків працівників та встановлення їхньої відповідності чи не відповідності робочим місцям та посадам, що вони займають, виявлення їх потенційних можливостей.

Атестація має на меті раціональність розподілу працівників (відповідно до їх посадових зобов'язань), ефективність використання їхніх знань, вмінь, навичок. Відповідно до результатів атестації керівник приймає рішення стосовно:

- підвищення або пониження працівника в кваліфікаційній категорії;
- підвищення або пониження його посадового окладу;
- визначення винагород;
- підвищення кваліфікації;
- набуття нової спеціальності.

За допомогою атестації можна підвищити як мотивацію кожного працівника, так і ефективність праці всієї організації. Однак атестація персоналу має свої особливості, мету проведення, етапи, які обов'язково необхідно враховувати при її підготовці та проведенні. Інакше атестація формалізується, і ті можливості, які з'являються при ефективній оцінці персоналу, вже не використовуються.

Результати атестаційної оцінки є мотивом, що впливає на зміну поведінки працюючих. Позитивна оцінка покращує результат роботи в 79-90 % випадках та формує позитивну самооцінку, а негативна оцінка сприяє невпевненості у працівників, яка не сприяє ефективності праці [20].

Сьогодні підвищуються вимоги стосовно якості виконуваної персоналом роботи, тому посилена увага до проведення атестації не випадкова. Керівники таким чином намагаються укріпити внутрішній клімат в колективі та стабілізувати роботу організації в несприятливих економічних умовах.

Атестація персоналу відбувається шляхом оцінювання працівників їх керівниками, колегами, членами атестаційної комісії. Звідси з'являється формалізм та суб'єктивізм результатів атестації, оскільки керівники підрозділів, працівники служби управління персоналом, члени атестаційної комісії приймають рішення під час атестації, зважаючи на особисту думку, враження, симпатії, вплив інших членів комісії, незнанням характеру та особистих рис працівника тощо.

Атестація повинна включати в себе оцінку проблем установи зі сторони атестованих, а тому її можна розглядати як форму зворотного зв'язку від співробітників. Працівники повинні мати можливість висловити свою думку, яка має бути вислухана, почута та врахована адміністрацією. При підготовці до атестації персонал мав би змогу обговорити умови кар'єрного росту, адже саме у випадку зрозумілих перспектив працівник мотивується до поліпшення результатів діяльності [22].

Проведення атестації персоналу ґрунтується на таких принципах:

- гласність;
- повнота системи показників діяльності та поведінки працівника;
- взаємозв'язок поточної та підсумкової в кінці міжатестаційного періоду оцінок працівника;
- індивідуальний підхід і врахування громадської думки;

- об'єктивність та обґрунтованість рекомендацій атестаційної комісії;
- обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційноправових заходів щодо стимулювання чи відповідальності працівника.

Як показує аналіз бачень різних дослідників, на сьогодні існує два основних конкурентних погляди на функції оцінювання персоналу:

- «конверсійний» підхід, тобто оцінювання рівня виконання працівниками детально розроблених функціональних обов'язків та технологічних операцій на робочих місцях у часі, кількості та якості.
- «творчий» підхід – оцінювання рівня не тільки фактично виконуваної роботи, а й рівня компетенції працівника(знань, навичок), що спроможний розширити персональний потенціал працівника не тільки на конкретному робочому місці, а і в перспективних для підприємства [5].

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції.

До явних належить установлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Виходячи з цього мета атестації – це прийняття офіційного рішення, що зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого.

Латентні функції атестації досить різноманітні. До них належать: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування прийнятих раніше кадрових рішень; усунення кругової поруки та взаємної невимогливості в колективі; посилення відповідальності атестаційної комісії за розстановку кадрів; підвищення відповідальності керівників і фахівців; одержання обґрунтованих підстав для звільнення працівників, котрі не відповідають вимогам посади, яку займають, планування трудової кар'єри персоналу, зарахування працівників до резерву на керівні посади і т. п. [16].

Розрізняють кілька видів атестації, що поділяються залежно від причини проведення:

- *чергова атестація* - обов'язкова для всіх працівників та здійснюється щороку або двічі на рік та описує виконану роботу та підбиває підсумки діяльності;
- *атестація у зв'язку із завершенням випробувального терміну* - дає змогу одержати висновки за результатами атестації, а також прийняти рекомендації для подальшого службового використання атестованого;
- *атестація для просування по службі* - виявляє відповідність виконавця новій посаді, аналізуючи потенційні можливості працівника та рівень його професійної підготовки для зайняття вищої посади.

Працівники, котрих вперше прийняли на роботу, первинна атестація має проводитися через шість місяців, а далі щороку [9].

1.2. Значення атестації в розвитку персоналу та методика її проведення для визначення психологічної компетентності персоналу.

Атестація являється особливим видом оцінки персоналу, особливість якої полягає наступних позиціях:

- використовують різні методи оцінювання всіх характеристик працівника;
- вбачається залучення колективу або його представників задля підготовки матеріалів та проведення атестаційної процедури. Здійснюється опитування працівників та підготовка характеристики за участю громадськості, створення атестаційної комісії з провідних фахівців та представників громадськості;
- хід підготовки атестації та зміст матеріалів, що подають на атестацію, а також її результати обговорюються в колективі.

Це пояснюється тим, що атестація спрямована на:

- пошук резервів для підвищення продуктивності праці та зацікавленості персоналу в результатах праці й організації;
- оптимальність у використанні економічних стимулів та соціальних гарантій;

- створення умов, задля динамічного та всебічного розвитку особистості.

Щоб атестація персоналу була ефективною треба розробити, а також затвердити Положення про порядок проведення атестації виконавців, дослідників та керівників, щоб встановити відповідність їхніх знань посаді та визначити їхнє подальше кар'єрне просування.

Варто зазначити, що ефективність атестації залежить від її об'єктивності, гласності, безперервності та дотримання наступних принципів:

- повноти системи показників поведінки та діяльності працівників, що використовують для оцінки;
- достатності та вірогідності інформації, яку використовують для розрахунку показників;
- узагальнення результатів поведінки та діяльності працівників впродовж міжатестаційного періоду та динаміки змін отриманих результатів;
- демократичності оцінки, що проявляється в широкому залученні до неї колег та підлеглих.

Таке проведення атестаційного процесу сприяє для керівників кращому пізнанню своїх підлеглих та плануванню необхідної кар'єрної стратегії для кожного працівника, враховуючи результати атестації [26].

До причин формалізму та суб'єктивізму атестації персоналу можна віднести відсутність точних критеріїв оцінювання праці, недостатня теоретична розробка проблеми атестації стосовно певних умов організації, упущення в інформаційному, а також нормативно-правовому забезпеченні атестації. Процес вдосконалення атестаційної системи передбачає послаблення суб'єктивності оцінки та посилення автоматизації систем атестації персоналу. Система автоматизованої атестації відрізняється від традиційних методик атестації такими рисами:

- інформація стосовно ділових якостей працівників, що підлягають атестації, яка подається друкованою у вигляді атестаційного листа, який

містить не лише об'єктивні дані, але й характеристику працівника зрозумілим для всіх текстом, написаним розмовною мовою;

- експерти вибирають із словника ділових характеристик потрібні фрази, деякі з них, характеризують відповідні ділові якості [22].

Отже, проведення атестації є необхідним процесом, оскільки є позитивним явищем і для організації, і для персоналу. Це покращує роботу персоналу, контроль над її виконанням, зростання продуктивності праці, підвищення ефективності функціонування організації в цілому. Періодична атестація працівників контролюватиме їх, а у випадку позитивної рекомендації атестаційної комісії, сприятиме просуванню в кар'єрі, що передбачає вищу посаду, більшу заробітну плату, покращення професійних і кваліфікаційних знань та вмінь [20].

Атестація персоналу може проводитися наступними методами:

- методом стандартних оцінок - керівником заповнюється спеціально розроблена форма, зважаючи на оцінки окремих аспектів роботи працівника протягом атестаційного періоду відповідно до стандартної форми;
- методом порівнянь - відбувається ранжування працівників за результатами роботи впродовж атестаційного періоду;
- методом управління шляхом постановки завдань - визначення ключових завдань на визначений період спільно керівника і працівника.

Кожен із цих методів має ряд певних недоліків та переваг. Безпосередньо метод стандартних оцінок характеризується простотою, невеликими витратами й незначними затратами часу на його реалізацію, але, разом з тим має наступні недоліки: висока ступінь суб'єктивності та односторонньої оцінки та недостатнє врахування особливостей фахової діяльності персоналу. Метод порівнянь є простим для застосування, але його результати надто приблизні, щоб використовувати їх в роботі з персоналом. Метод управління шляхом постановки завдань є простим, економним, об'єктивним та з високим ступенем

мотивації, проте оцінюється лише ступінь виконання працівником ключових завдань, а не всіх аспектів його роботи [14].

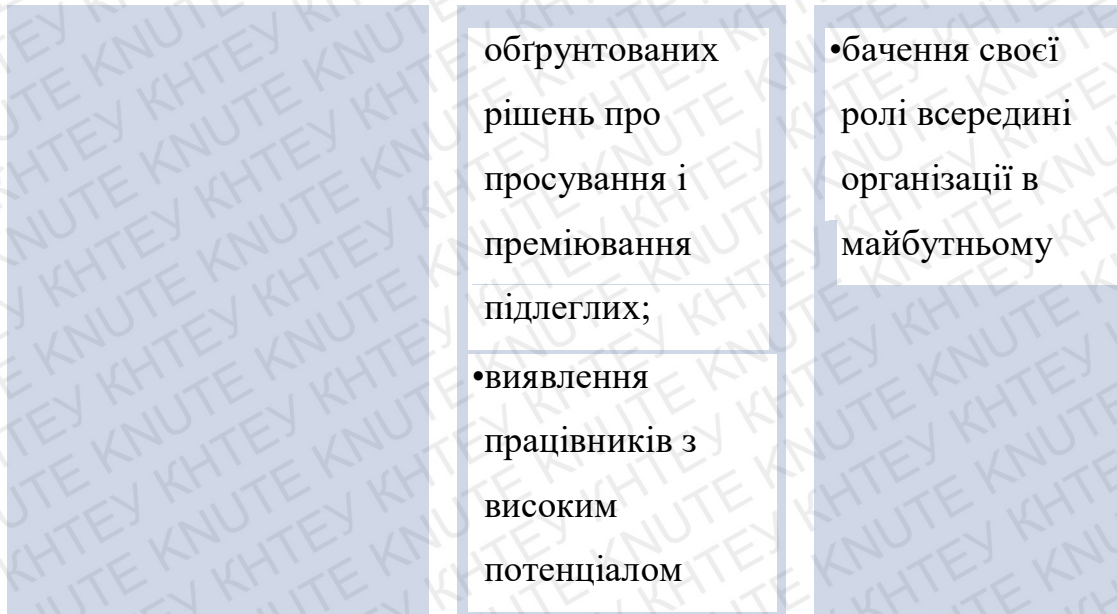
Грамотно проведений процес атестації дозволяє:

- планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- визначити рівень компетентності спеціалістів;
- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- одержати психологічний портрет працівників;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом [5].

Порівняння щодо значення атестації для підприємства, керівників, а також співробітників подано на рисунку 1.2.

Рис.1.2. Значення атестації для організації, керівників і співробітників [11].

Організація	Керівники	Співробітники
<ul style="list-style-type: none"> •забезпечення установи висококваліфікованими кадрами; •основа для прийняття рішень при виборі кандидата на посаду; •оптимізація процесу планування 	<ul style="list-style-type: none"> •точна і об'єктивна інформація про підлеглих; •достатня інформація для прийняття 	<ul style="list-style-type: none"> •чітке розуміння свого місця в організації; •самореалізація; •професійне зростання та кар'єрне просування;



Процесом комплексної оцінки персоналу, в який одночасно залучено декілька кандидатів, що виконують кілька вправ і досліджуються спеціально навченими асесорами, які визначають їх ефективність за заздалегідь заданими критеріями, визначеними вимогами роботи, займається центр оцінки або асесмент-центр.

Мета асесмент-центру - знайти не кращого з усіх оцінених кандидатів, а того, хто максимально відповідав би вимогам роботи. Критерії, або компетенції, необхідні для успіху на конкретній посаді, як правило, бувають чітко визначені і описані.

Під компетенціями будемо розуміти набір поведінкових стереотипів, які представляють собою фактори успішності на певній позиції в компанії і допомагають людині досягти високих результатів в роботі. Тобто компетенції - це ті поведінкові якості і навички, які повинен демонструвати успішний виконавець.

Відомо, що окремої науки про компетенції і асесмент як такої не існує, ці поняття розвиваються в рамках різних бізнес-практик. Саме тому немає єдності і в термінології. Різні компанії по-різному називають те, що ми описуємо як компетенції. Серед поширених термінів - «поведінка», «поведінкові індикатори», «лідерські індикатори», «чинники успішності».

На рівні окремої людини під компетенціями ми розуміємо набір поведінкових реакцій конкретного виконавця. Тобто компетенції - це поведінковий стиль, ті способи, якими людина на робочому місці вирішує поставлені перед ним завдання. Це типова і бажана поведінка, яку він демонструє, керуючи собою, взаємодіючи з людьми і задачами, виконуючи роботу на певній позиції. Цей стиль формувався у нього роками під впливом типу його нервової системи, виховання, навчання, попереднього досвіду роботи та взаємодії з людьми.

Ассесмент - це технологія оцінки компетенцій, але компетенції - не єдиний фактор, що визначає успішність людини на робочому місці. На успішність людини впливають як мінімум три групи факторів: компетенції, кваліфікація (професійно-технічні навички і знання) і мотивація.

При оцінці діяльності компетенції найчастіше застосовують трибальну шкалу (необхідний рівень, вище необхідного, нижче запланованого). Бувають і більш дробові шкали, наприклад, з сорокабальною шкалою. У багаторівневих моделях шкала оцінки збігається з кількістю рівнів.

Оцінки за компетенціями можуть виставлятися у вигляді цифр (1, 2, 3) або букв (A, B, C, D, E). Крім того, вони можуть описувати відповідність необхідному рівню («відповідає», «вище», «нижче») або виражатися іншими словами («вимагає розвитку», «базовий рівень», «прийнятний рівень», «рівень майстерності»).

Хоча інструменти ассесмент-центру найчастіше налаштовані на п'ятибальну шкалу, оцінки асесорів (як внутрішніх, так і зовнішніх) найчастіше бувають зміщені вліво («нижче необхідного рівня»). Якщо говорити про підбір кадрів на ринку, цей феномен пояснюється аномальним розподілом кандидатів, які шукають або готові змінити роботу. Найчастіше це не кращі, а, навпаки, найменш успішні фахівці. Звичайно, іноді роботу шукають і дуже сильні співробітники, наприклад, ті, хто вийшов з декретної відпустки або не може отримати підвищення через те, що в компанії низька плинність кадрів і менеджерські вакансії відкриваються вкрай рідко. Однак, якщо проаналізувати результати оцінки

внутрішніх співробітників, то можна помітити таку саму тенденцію. Можливих причин декілька. Перша - загальна тенденція асесорів занижувати оцінки (менше ризиків, якщо кандидат все ж виявиться неуспішним). Друга - завищені вимоги роботодавців до посад. Третя - завищені зарплатні очікування претендентів: люди кожні два-три роки претендують на істотне підвищення компенсації і тому шукають більш високооплачувану позицію, не встигнувши належним чином освоїтися на попередній. Найімовірніше, вищеописана тенденція - результат поєднання всіх трьох чинників [2].

1.3. Виявлення проблем у оцінюванні персоналу.

Незважаючи на всі плюси, ми вважаємо, що система атестації персоналу має ряд недоліків:

- по-перше, як уже зазначалось раніше, присутній суб'єктивізм оцінки, а також централізація процесу атестації, тобто спостерігається низький ступінь демократизму, що веде до слабкої вмотивованості персоналу до праці;
- по-друге, потрібно позбавитися суб'єктивності керівника в оцінці підлеглих;
- по-третє, необхідно ввести загальну систему атестації та оцінки персоналу;
- по-четверте, варто розробити як психологічні, так і професійні вимоги до керівників та працівників загалом [16].

Значення атестації працівників організації підвищуються у випадку, коли в суспільстві посилюється контроль стосовно дотримання прав людини, соціальних гарантій у сфері трудових відносин, та, навпаки, зменшується при послабленні соціальних гарантій у сфері трудових відносин, порушень трудового законодавства. Також важливим є значення атестації для системи мотивації праці. Оскільки, об'єктивна оцінка підлеглого керівником може бути моральним стимулом для вдосконалення, збагачення знань, умінь і навичок та підвищувати зацікавленість в працівника до досягнення високих кінцевих результатів праці.

Висновки до 1 розділу

При створенні ефективної системи оцінювання працівників потрібно дотримуватися наступних правил: зацікавленості й підтримки вищого керівництва, наявності висококваліфікованих працівників, котрі відповідають за систему оцінювання персоналу, ретельної підготовки документів, які регламентують роботу в системі оцінювання персоналу, своєчасного інформування персоналу стосовно цілей та змісту системи оцінки персоналу й встановлення чіткого зв'язку під час роботи системи оцінки працівників з системою оплати праці.

Виявляючи ступінь відповідності досягнутих рівнів виконаної роботи відповідно до очікуваних, керівники розробляють конкретні управлінські рішення і заходи, що спрямовані на поліпшення загальних й індивідуальних результатів праці. Результати оцінювання персоналу безперечно доцільно використовувати під час планування, добору та формування персоналу, мотивації й стимулюванні працівників, підготовки і перепідготовки кадрів, управління кар'єрою, формування кадрового резерву та корпоративної культури організації. Тобто використання оцінки персоналу на постійній основі здійснює суттєвий вплив на ефективність роботи організації та її конкурентоспроможності.

Отже, атестація являється періодичним оцінюванням показників якості діяльності працівників, що визначає, чи цінний працівник для організації; обґрунтовує потребу в підвищенні оплати праці; оцінює ефективність роботи служби персоналу у випадках, коли підбір кадрів здійснювався без узгодження з майбутнім безпосереднім керівником. Грамотно проведена атестація носить позитивний вплив на всі сторони діяльності керівників та фахівців. Робота, що пов'язана з організацією і проведенням атестації, дає можливість краще вивчити кадри, поліпшити їх підбір, розстановку та використання. Атестація є стимулом для розвитку творчої активності й ініціативи працівників, що є важливим в сучасних умовах. Варто пам'ятати, що немає найкращого методу в проведенні атестації персоналу, кожен із методів відображає завдання

конкретної організації. Найкращий варіант – це поєднати декілька методів під час організації й проведення оцінки персоналу.

Результати атестації працівників дають можливість прийняття рішення відносно кар'єрного просування персоналу. Процес атестації працівників є вкрай необхідним для визначення їх кар'єрного просування, оскільки являється позитивним явищем для підприємства та для персоналу. Проведення атестації, в більшості випадків, сприяє покращенню роботи персоналу, хоча має і об'єктивні недоліки.

Компетенції - це набір поведінкових стереотипів, які представляють собою фактори успішності на певній позиції в компанії і допомагають людині домагатися високих результатів в роботі. При оцінці компетенцій вкрай важливо враховувати наміри людини і кінцевий результат його діяльності.

РОЗДІЛ 2. Експериментальне дослідження оцінювання відповідності персоналу банку «ПУМБ» кваліфікаційним вимогам

2.1. Організація дослідження оцінювання відповідності персоналу банку «ПУМБ» кваліфікаційним вимогам

Дослідження оцінювання відповідності персоналу кваліфікаційним вимогам проводилося на співробітниках банку «ПУМБ». Всього у дослідженні прийняли участь 55 працівників віком від 25 до 45 років.

Емпіричне дослідження проводилось у **три етапи**:

- 1. На підготовчому етапі** ми визначили об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження. Також ми здійснили теоретичний аналіз наукових джерел стосовно дослідження атестації персоналу банку, сформулювали гіпотези і завдань експерименту, визначилися з психодіагностичним інструментарієм дослідження.
- 2. На дослідницькому етапі** відбувався підбір досліджуваних, використовуючи зібраний матеріал, було проведене емпіричне дослідження, спрямоване на вивчення психологічних засад атестації персоналу банку «ПУМБ».
- 3. На підсумковому етапі** ми провели обробку та проаналізували отримані під час дослідження дані. Також узагальнили результати теоретичного та емпіричного дослідження, розробили практичні рекомендації щодо проведення процедури атестації. Крім того, на третьому етапі ми сформували та підвели підсумки, здійснили оформлення випускної кваліфікаційної роботи.

У відповідності до етапу проведення, в емпіричному дослідженні виділяємо такі завдання:

- **на підготовчому етапі** необхідно здійснити теоретичний аналіз експерименту оцінювання відповідності персоналу кваліфікаційним вимогам;

- розробити програму дослідження, використовуючи відповідний інструментарій.
- На **емпіричному етапі** завданням є провести дослідження психологічних засад атестації персоналу банку;
- дослідити умови та особливості проведення процедури атестації.
- На **завершальному етапі** необхідно проаналізувати обставини та якісні властивості оцінювання;
- розробити практичні рекомендації щодо покращення проведення процедури атестації.

2.2. Підбір методик дослідження оцінки при атестації персоналу банку

«ПУМБ»

Для посилення мотивації працівників, скоординованого управління та розвитку організації в цілому необхідне ретельне вивчення працівників. Особливістю управлінської діяльності є те, що вона не виступає творцем матеріальних статків, але є невід'ємною частиною праці персоналу. Оцінка персоналу являється тією базовою задачею, яку повинен ставити перед собою менеджер для ефективного управління. Адже вона дозволяє виявити ступінь готовності працівника до виконання того чи іншого роду діяльності, якою він займається, проаналізувати його роль в колективі, виявити рівень його потенційних можливостей.

Особливого значення набуває оцінка персоналу в період виходу з фінансово-економічної кризи у банківських установах. Оцінка роботи персоналу дозволить фінансовим установам провести реорганізацію банківських підприємств досить швидко та ефективно.

У наш час система управління персоналом вітчизняних банків характеризується недостатнім розвитком оцінних процедур, що не дозволяє отримувати інформацію про результативність праці персоналу банку, його професійні якості на різних етапах діяльності та, як наслідок, формує недостатній рівень обґрунтованості прийняття кадрових рішень.

Результатом їх досліджень є розробка окремих підходів, процедур, методів щодо організації та проведення оцінки персоналу. Тому досить важливим залишається проведення порівняльної характеристики найбільш поширених методів оцінки персоналу: критеріїв оцінки певним методом, рівня точності отриманих даних та витрат на проведення оцінки [15].

Проведений аналіз спростить вибір необхідних методів оцінки для побудови власної ефективної системи оцінки персоналу у банку.

Найбільш поширеними методами оцінки персоналу є такі:

1. Анкетування – це спосіб отримання інформації про працівника за допомогою письмового опитування, яке включає в себе певний набір питань і описів.

Оцінюючий відмічає наявність чи відсутність певної риси в особи що оцінюється та ставить відмітку напроти відповідного опису.

2. Шкала графічного рейтингу являє собою список факторів оцінки кожному з яких відповідає певне значення у рядку рейтингу. Положення в рейтингу показує вагомість фактора в оцінці. Враховувати потрібно 3-5 факторів.

3. Описовий метод. Полягає в тому, що особа, яка проводить оцінку, описує переваги чи недоліки працівника, його вміння та навички, що потрібно вдосконалити.

4. Тестування передбачає аналіз об'єкта за допомогою тестів.

Вони в свою чергу можуть бути поділені на 3 групи:

- фізіологічні – виявлення фізіологічних особливостей людини;
- психологічні – дають можливість оцінити особистісні якості працівника;
- кваліфікаційні – дозволяють виявити кваліфікаційний рівень працівника.

Тестування має свої недоліки, адже за допомогою нього неможливо виявити як працівник буде вести себе на практиці.

5. Метод оцінки по вирішенню ситуації. Спеціалісти з оцінки готують список характеристик «правильної» та «неправильної» поведінки працівників в окремих ситуаціях та розподіляють їх по рубрикам. Згодом цей журнал використовується для оцінки, що дається керівником [22].

6. Шкала спостереження за поведінкою. Він, як і попередній метод, також орієнтований на фіксацію вчинків. Для визначення поведінки працівника в цілому оцінюючий на шкалі фіксує кількість випадків, коли працівник вів себе тим чи іншим чином [9].

7. Метод «360 градусів» - це метод, при якому всебічно оцінюється працівник, через систематичний збір даних від керівника, колег та підлеглих. Конкретні форми даної оцінки можуть видозмінюватись, однак усі заповнюють однакові бланки та обробка результатів відбувається за допомогою комп'ютера, щоб забезпечити анонімність [39].

8. Метод ділових ігор. Створюються спеціальні ділові ігри, що дозволяють оцінити готовність персоналу до вирішення поточних та майбутніх завдань, а також індивідуальні рішення кожного з учасників. Цей метод використовується для визначення командної роботи персоналу.

9. Ассесмент-центр. Це метод багатоаспектної оцінки персоналу. Він дозволяє:

- оцінити працівників в умовах, максимально наближених до реальних умов їх роботи;
- оцінити персонал стандартизовано та різнобічно;
- визначити чи позитивно оцінка позначається на психологічному кліматі в колективі;
- визначити чи відчуває персонал дискомфорт та тиск в процесі оцінювання.

[6].

10. Метод оцінки досягнення цілей. Керівник та підлеглий спільно визначають цілі діяльності працівника на певний період. Цілі мають бути реалістичними, повинні передбачати чітке кількісне завдання та часові межі.

Дані методи характеризують в більшій мірі професійні якості працівника, що знижує їхню ефективність та більшість з них потребує значних затрат часу та коштів. Важливим елементом в оцінці персоналу залишаються індивідуальні якості працівника та його філософія, адже саме вони є основою його мотивації.

11. LAB Profile – експрес-метод, який дозволяє за 20 хвилин спілкування із співробітником скласти його профіль поведінки. Він дає можливість спрогнозувати поведінку людини на основі використовуваних ним певних типів мовленнєвих моделей (метапрограм), що відображають стиль мислення людини, виявляє його мотивацію та відношення до роботи.

LAB Profile методика, яка дозволяє визначити схильності людини і сферу в якій вона може себе проявити найкращим чином, тому дана методика може використовуватись при оцінці та аналізі працівників банківських установ.

Даний методу полягає в тому що він описує звичний стиль мислення людини, те як вона сприймає і обробляє інформацію. Так як працівник буде успішніше справлятися з діяльністю яка вимагає таких способів мислення, які є для нього пріоритетними. «Розшифровка» даної метапрограми дозволяє виявити, що саме важливо для людини в роботі і чому. Менеджер по персоналу зрозуміє направленість орієнтації кандидата, якщо під час співбесіди задасть декілька однотипних, але по різному сформульованих питань про цінності [40].

12. Система HOGAN - це міжнародна методика, що дозволяє провести незалежну оцінку особистості для грамотного відбору і якісного розвитку персоналу. Вона була створена психологами Робертом і Джойсом Хоганами в 1970 році і спеціально розроблена для використання в бізнесі. Сьогодні HOGAN є одним із затребуваних інструментів для оцінювання персоналу, так як показує високу надійність і валідність.

Оцінювання по методу HOGAN відбувається за допомогою тестів за трьома напрямками:

НРІ - особистісний опитувальник (репутація і потенціал, поведінка особистості в нормальних ситуаціях, 200 питань);

HDS - аналіз зон розвитку (кар'єрні руйнівники, ризики, поведінка індивідуума в стресових ситуаціях, 200 питань);

MVPI - мотиваційний опитувальник (виявляє цінності, мотиви, переваги кандидата, схильність до лідерства, 200 питань).

Аналіз вищезгаданих методів показує, що доцільність їх використання в практичній діяльності досить різна і рівень точності та ресурсні затрати диференційовані. Розглянемо дані методи у порівнянні на таблиці № 2.1.

Табл. № 2.1 Порівняльна характеристика методів оцінки персоналу

Метод	Рівень точності	Критерії, що оцінюються	Ресурсні витрати
Анкетування	Низький цілісний	Визначаються у анкеті	Малі
Шкала графічного рейтингу	Високий Вибірковий	Визначаються при складанні шкали	Середні
Описовий метод	Достатній Цілісний	Компетенція та ефективність роботи	Середні
Тестування	Низький Вибірковий (Цілісний)	Визначаються тестом	Малі
Метод оцінки по вирішальній ситуації	Достатній Вибірковий	Компетенція та ефективність роботи	Середні
Шкала спостереження за поведінкою	Високий вибірковий	Компетенція та ефективність роботи	Середні
Метод «360 градусів»	Низький цілісний	Компетенція та лідерські якості	Високі
Метод ділових ігор	Низький цілісний	Компетенція та лідерські якості	Високі
Ассесмент-центр	Високий цілісний	Компетенція та лідерські якості	Високі
Метод оцінки досягнення цілей	Високий вибірковий	Компетенція та ефективність роботи	Середні

LAB Profile	Високий Цілісний	Особистісні якості	Малі
Система HOGAN	Високий Цілісний	Відповідно до обраного напрямку оцінювання	Високі

Оцінка персоналу і методи що застосовуються – це основа для побудови системи професійного управління персоналом та в будь-якій організації. Тому однією з основних задач для підприємства чи установи є створення системи оцінки, що буде надавати достовірну, точну, об'єктивну, доступну і цілісну інформацію про працівників. Критерії оцінки повинні бути відкритими і зрозумілими працівникам, а результати оцінки повинні бути конфіденційними, тобто відомими тільки працівнику, керівнику та менеджеру по управлінню персоналу.

Підсумовуючи вищевикладене, можна назвати основні положення в яких сконцентрований весь зміст принципів стосовно оцінки роботи персоналу:

- 1) оцінка робочих результатів персоналу – це важливий інструмент підвищення ефективності праці робітників банківської сфери.
- 2) оцінка персоналу дозволяє максимально використовувати можливості людських ресурсів.
- 3) оцінка дозволяє проаналізувати роль працівника в колективі, ступінь готовності до виконання того чи іншого роду діяльності.
- 4) дає можливість впливати на широке коло психологічних аспектів організаційної поведінки, а саме мотивації та самоповаги і самооцінки працівників, рівень відповідальності задоволення від роботи, дисципліна, ступінь організації, готовність працювати з повною віддачею.
- 5) дає змогу провести кардинальну реструктуризацію банку.

Отже, вірно побудована система оцінки персоналу за допомогою різноманітних методів та її реальне виконання – це оновлюючий процес розвитку

в організації, підвищення якості виконуваної роботи, яке відчутне з перших кроків після проведення оцінки персоналу.

Висновки до 2 розділу

Отже, організація емпіричного дослідження здійснювалась у три основні етапи, а саме:

1. Підготовчий – визначення об'єкту, предмету, мети та завдання дослідження. Також здійснення теоретичного аналізу наукових джерел стосовно дослідження атестації персоналу банку, формулювання гіпотези і завдань експерименту, визначення з психодіагностичним інструментарієм дослідження.

2. Емпіричний – підбір досліджуваних, використовуючи зібраний матеріал, проведення емпіричного дослідження, що спрямоване на вивчення психологічних засад атестації персоналу банку «ПУМБ».

3. Завершальний – узагальнення результатів теоретичного та емпіричного дослідження, розробка практичних рекомендацій, формування висновків та оформлення випускної кваліфікаційної роботи.

Дослідження було спрямоване на вивчення психологічних особливостей атестації персоналу банку «ПУМБ». Усього у дослідженні взяли участь 55 працівників віком від 25 до 45 років. Також було розглянуто та обґрунтовано методики щодо дослідження вищезазначеної проблеми, а саме: анкетування, шкала графічного рейтингу, описовий метод, тестування, метод оцінки по вирішальній ситуації, шкала спостереження за поведінкою, метод «360 градусів», метод ділових ігор, ассесмент-центр, метод оцінки досягнення цілей, LAB Profile, Система HOGAN.

Аналіз вищезгаданих методів показав, що доцільність їх використання в практичній діяльності досить різна і рівень точності та ресурсні затрати диференційовані.

РОЗДІЛ 3. Аналіз результатів процедури оцінювання відповідності працівників кваліфікаційним вимогам.

3.1. Аналіз дослідження процедури оцінювання.

Емпіричне дослідження психологічних засад оцінювання персоналу проводилось на співробітниках банку «ПУМБ». Всього у дослідженні прийняли участь 55 працівників віком від 25 до 45 років.

Розглянувши запропоновані вище методики для дослідження було обрано найбільшпоширені і дієві, а саме:

- метод «360 градусів». Оцінка керівників і фахівців проводилася за допомогою технології «кругової» оцінки, при якій співробітник компанії самостійно оцінював себе (проводив самооцінку), а також оцінювався його безпосереднім керівником, колегами і підлеглими, шляхом заповнення опитувальних бланків (див. дод. А).
- Ассесмент-центр. При проведенні оцінювання аналізувалися знання, досвід і результати роботи співробітника. У процесі атестації брали участь кілька спостерігачів, використовуючи індивідуальні та групові завдання, розроблені на основі практичних ситуацій з необхідною специфікою в економічній галузі (див. дод. Б).
- Система HOGAN. Оцінювання відбувалося шляхом онлайн тестування. Опитувальники були представлені на веб сайті компанії і доступні практично з будь-якого комп'ютера. Система застосовувалася для відбору співробітників, індивідуальної оцінки, побудови команди, коучингу і стратегічного самоаналізу з метою просування персоналу (див. дод. В).

В результаті проведеної оцінки «360 градусів», ми отримали професійний і менеджерський "портрет" оцінюваних співробітників, сформований колективним відкликанням колег, керівництва і підлеглих. Результати оцінки дозволили побачити різницю між самооцінкою співробітника і думкою оточуючих його людей. Отримана інформація допомогла прийняти керівництву зважені кадрові рішення, грамотно спланувати розвиток співробітників і вибрати оптимальний стиль взаємодії з ними. Оцінювані співробітники також отримали багатий і цінний

досвід аналізу своїх сильних сторін і обмежень, навчилися більш ефективно використовувати наявні в їх розпорядженні ресурси та можливості для професійного і менеджерського зростання.

Аналіз отриманих результатів за методикою «360 градусів» представлено за допомогою графіка на рисунку 3.1.1.

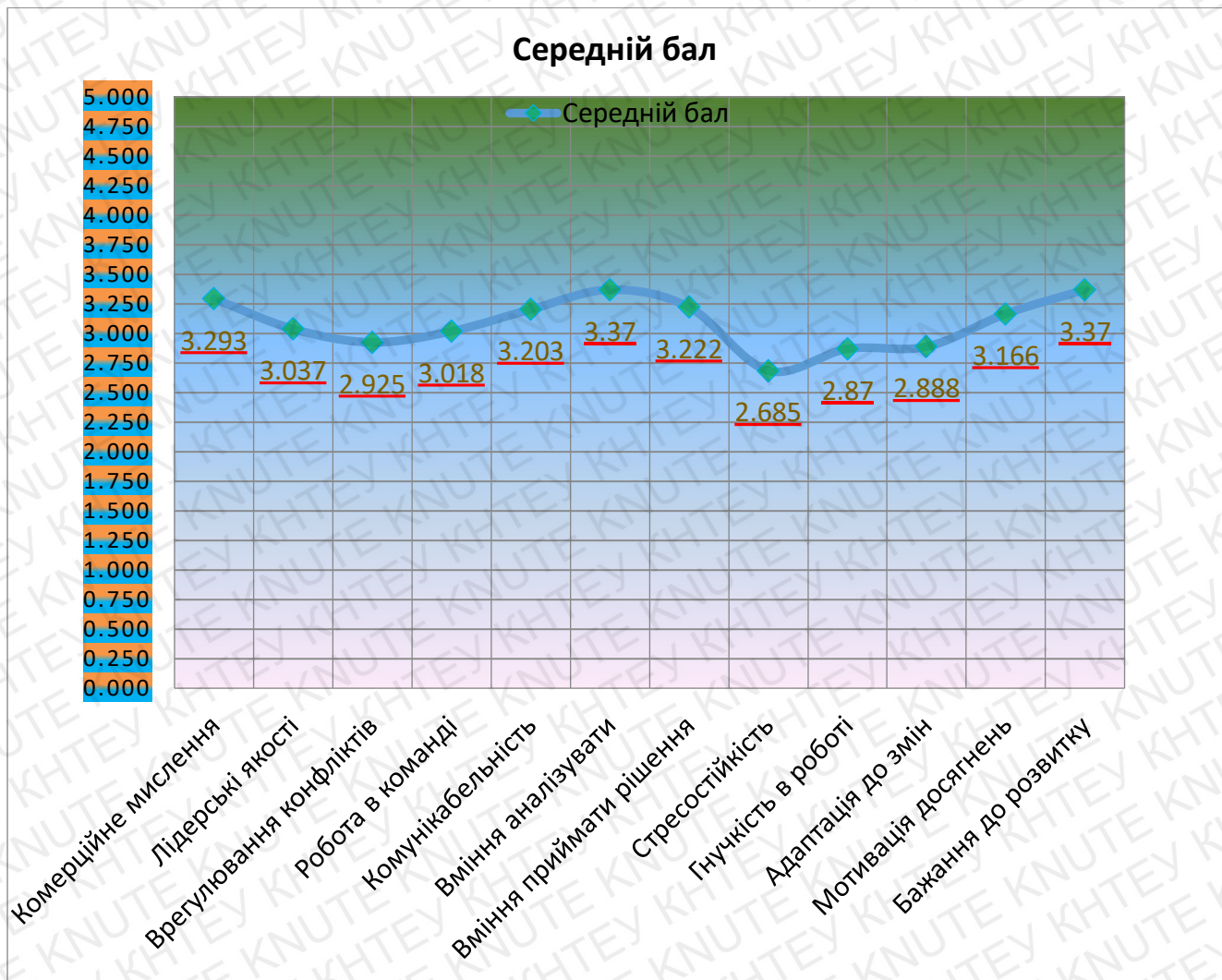


Рис.3.1.1. Зведені результати отриманих даних серед співробітників за методом «360 градусів»

Проаналізувавши отримані дані, ми виділили переваги методу, а саме:

- забезпечення отримання різнобічної оцінки співробітника;
- демократичність методу;
- створення та зміцнення довірливих відносин між співробітниками;
- моделювання критеріїв оцінки під вимоги корпоративних стандартів.

Проте, метод проявив і недоліки:

- при оцінюванні акцент на компетенціях, а не досягненнях співробітників;
- необхідність забезпечення високого ступеня конфіденційності;
- складність в отриманні відвертої інформації від колег;
- метод має стресовий вплив на співробітників.

Для уникнення емоційної напруженості, негативних емоцій, пов'язаних з оцінкою було прийняте рішення провести оцінювання за допомогою такого експериментального методу як асесмент-центр.

Метод асесмент-центр дозволив нам виявити потенціал співробітників, їх особистісні характеристики, звичайну поведінку в колективі, тобто цей метод зміг замінити собою методи анкетування, психологічного тестування, складання особистісного портрета тощо. При використанні інших методів складно було б оцінити поведінку в нестандартних ситуаціях. Метод асесмент-центр дозволив нам виявити соціально-психологічні проблеми в колективі, такі, які не могли бути виявлені при інших методах оцінки.

Найголовнішою перевагою оцінки персоналу через метод асесмент-центр можна вважати можливість вирішення реальних проблем через гру, тобто метод асесмент-центр, на відміну від інших методів, може переслідувати кілька цілей:

- по-перше, безпосередньо оцінку персоналу;
- по-друге, прийняття рішень (використовується такий метод прийняття рішення, як метод мозкової атаки);
- по-третє, центр оцінки (або ділова гра як його частина) може стати тренінгом професійних і особистих якостей співробітників.

Асесмент-центр репрезентував технологію оцінки професійних якостей працівників, що спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності.

Аналіз отриманих результатів за методикою асесмент-центр представлено за допомогою графіка на рисунку 3.1.2.

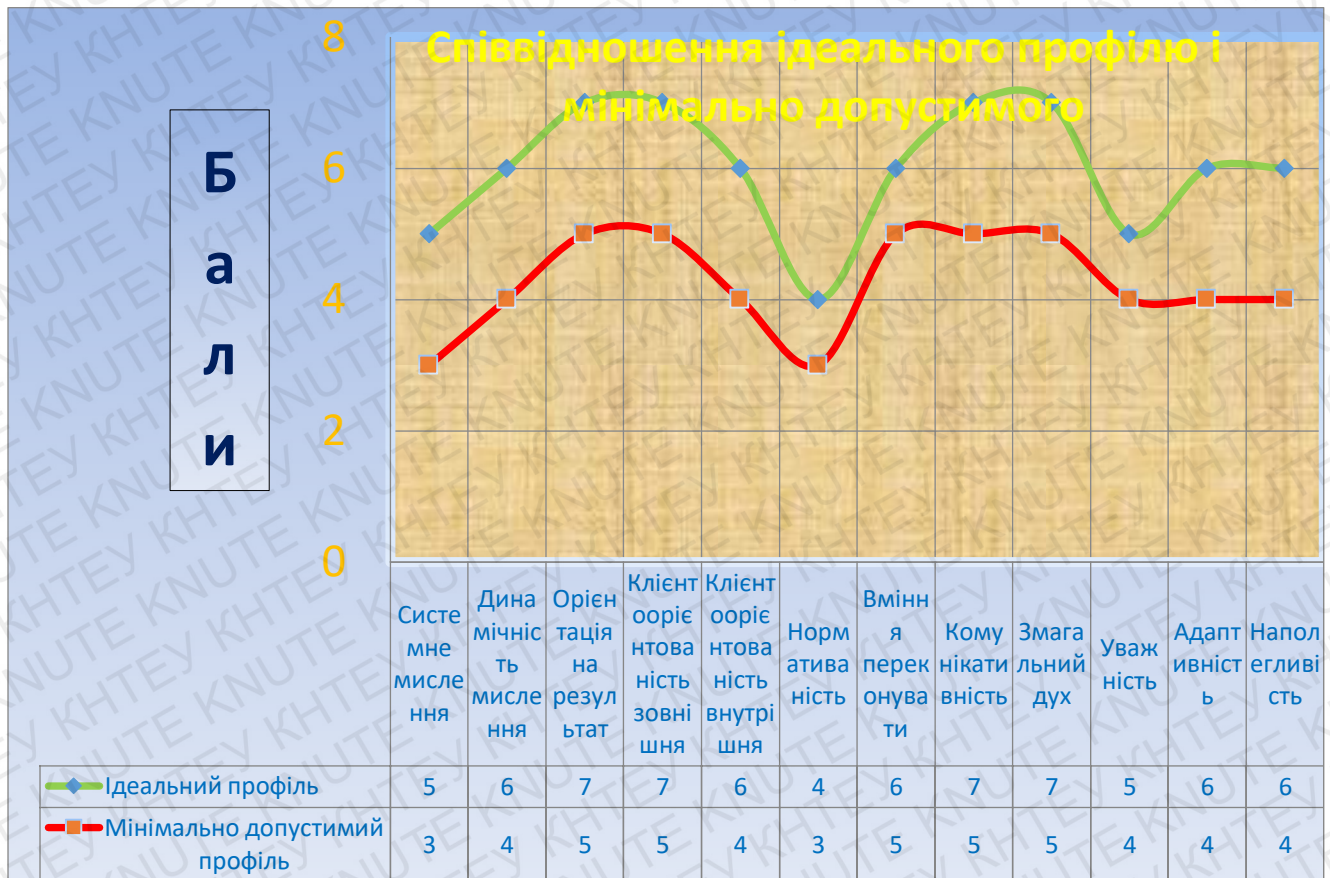


Рис. 3.1.2. Зведені результати отриманих даних серед співробітників за методом асесмент-центр

Проаналізувавши отримані дані, ми виділили переваги методу, а саме:

- неможливість фальсифікації результатів;
- багатоплановість і поєднання широких можливостей для розкриття потенціалу кожного учасника з точними методами оцінки.

Проте, метод проявив і недоліки:

- високі організаційні витрати;
- значні витрати часу;
- висока вартість методу порівняно з іншими методами оцінки;

- високий рівень стресу при отриманні зворотнього зв'язку.

До результатів методики асесмент-центр, завдяки високій валідності, прирівнюється наступна обрана нами методика – HOGAN. Оцінювання за методикою HOGAN відбувалося шляхом незалежного тестування в режимі онлайн. Учасники проходили опитування за своїм комп'ютером. Враховуючи, всесвітню ситуацію з пандемією, це опитування виявилось найзручнішим у проведенні, серед використаних та змінило відношення до атестації як до спокійного процесу. Співробітники мали змогу без напруги, вдумливо і чесно відповідати на питання. Процес проходження опитування по одному з трьох опитувальників займає до 20 хвилин. Учасники мали змогу не відриватися від робочих процесів і пройти опитування в обідню перерву або в будь-який зручний для них час. Навіть в неробочий час у себе вдома з особистого комп'ютера.

По результатам першого опитувальника особистісного потенціалу тест показав:

- рівень розвитку кожної з 7-ми ділових компетенцій, які визначили потенціал співробітників на робочому місці в стандартних умовах;
- потенціал працівників в бізнесі;
- сильні сторони, таланти і характеристики, які персонал демонструє в компанії;
- стиль поведінки досліджуваних в повсякденному житті.

З цією інформацією ми змогли оцінити якості, необхідні для прогнозу успіху працівників в їх діяльності, вибрати найбільш правильну стратегію досягнення цілей, створити індивідуальний план розвитку і підібрати інструменти для кар'єрного зростання досліджуваних. Опитувальник також допоміг визначити і спрогнозувати успіх кандидатів на нові позиції з урахуванням профілю особистей і функціоналу позицій.

Аналіз отриманих результатів за методикою HOGAN (опитувальника особистісного потенціалу) представлено за допомогою графіка на рисунку 3.1.3.



Рис.3.1.3. Зведені результати отриманих даних серед співробітників за методом HOGAN (опитувальника особистісного потенціалу)

Можемо зробити висновок, що опитувальник особистісного потенціалу – це психодіагностичний інструмент високої якості, який провів оцінювання фундаментальних факторів, що визначили професійні та кар'єрні успіхи досліджуваних.

По опитувальнику мотивів і цінностей тест допоміг визначити хто з співробітників є вродженим лідером, хто має схильності до побудови міцних ділових відносин і ведення комерційної діяльності, виміряти ключові цінності, мотиви і інтереси досліджуваних. Результати опитування допомогли визначити

стимули і робоче середовище, в якому співробітники будуть працювати найбільш ефективно і з задоволенням.

Аналіз отриманих результатів за методикою HOGAN (опитувальника мотивів і цінностей) представлено за допомогою графіка на рисунку 3.1.4.



Рис.3.1.4. Зведені результати отриманих даних серед співробітників за методом HOGAN (опитувальника мотивів і цінностей)

На підставі наведених результатів, ми змогли збільшити ефективність розвитку співробітників, виявити гармонійний лідерський стиль і визначити ключові мотиви для формування ефективної команди та планування кар'єрного шляху.

Згідно результатів по опитувальнику зон розвитку персоналу, тест показав потенційні слабкі зони, ті деструктори кар'єри (особистісні характеристики), які можуть перешкодити в роботі в ситуації стресу або в роботі при особливих умовах.

Результати показали «темну сторону особистостей» досліджуваних і описали непродуктивну поведінку, яка з'являється у працівників під впливом стресу або високої напруги. Тестування допомогло побачити моделі поведінки, які відносяться до «факторів ризику» і можуть чинити негативний вплив на кар'єру оцінюваних.

Аналіз отриманих результатів за методикою HOGAN (опитувальника зон розвитку) представлено за допомогою графіка на рисунку 3.1.5.



Рис.3.1.5. Зведені результати отриманих даних серед співробітників за методом HOGAN (опитувальника зон розвитку)

Цей звіт посприяв підвищенню самосвідомості, показав поведінкові тенденції, які могли не усвідомлювати самі оцінювані співробітники.

Проаналізувавши отримані дані, можемо зробити висновок, що використовуючи вище наведені методи, атестація з психологічної точки зору досліджена недостатньо. Зокрема, питання мотивації працівників, самооцінки, усвідомлення свого статусу в установі, усвідомлення бачення власного життєвого шляху не розкриті, мало уваги приділено психологічному аналізу діяльності

працівникам банківської сфери. Є необхідність системного аналізу умов і особливостей професійної діяльності працівників банківської сфери, а саме, особистісної сфери (неповторні фізичні якості, психічні процеси, темперамент, характер, здібності, мотивація, потреби, самооцінка, інтереси, відношення до успіхів і невдач).

3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення процедури атестації.

В сучасних умовах успішна діяльність банку прямо залежить від його працівників та від рівня ефективності персонального менеджменту. Однією із значних проблем функціонування банківської системи України є її недостатня забезпеченість необхідним кадровим персоналом, який здатний нетрадиційно, творчо і на високому професійному рівні вирішувати складні завдання в умовах ринкової економіки. Банківські працівники сьогодні обслуговують різні сфери суспільного життя, а отже суттєво впливають на економічні та соціальні процеси, що відбуваються в Україні, сприяють забезпеченню ринкового механізму інструментами ефективного впливу на економіку. Саме тому для успішного вирішення проблем кадрової політики у вітчизняних комерційних банках надзвичайно важливою є розробка сучасних атестаційних персонал – технологій та їх валідних методологічних основ.

Аналіз сучасних методів оцінки персоналу та визначення їх особливостей зумовлено постійною динамікою техніки і технологій, які потребують відповідної реакції, зокрема від фінансових установ. Це виявляє необхідність висування нових вимог і до кваліфікаційного рівня персоналу. Так, висування нових вимог до працівників дозволить вдосконалити процес оцінки під час атестації персоналу та провести актуальні ефективні заходи аби підвищити його кваліфікаційний рівень. В той же час, запровадження нових психологічних методів щодо визначення особистісного рівня працівників ускладнюється через малу кількість інформації в банку про методики їх оцінки. Тому перспективи подальших робіт у цьому напрямку полягають у дослідженні передумов побудови та вдосконалення ефективності управління персоналом банку.

Атестація — це особливий вид оцінювання персоналу. Її особливість полягає в тому, що, по-перше, використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик людини; по-друге, передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації.

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить установлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він посідає. Виходячи з цього, ціль атестації — це прийняття офіційного рішення, яке зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого.

До недоліків проаналізованої системи показників оцінювання можна віднести відсутність в показниках характеристик «цінності» результатів роботи працівника для підприємства – тобто пов'язання результатів його роботи з загальним рівнем прибутковості та успішності роботи підприємства.

Аналіз застосованих систем показників оцінювання персоналу показав, що отримання «негативних» оцінок в методології оцінювання персоналу банку може свідчити про часткову відсутність професійного відбору персоналу при прийнятті на роботу, або про використання системи оцінювання для прийняття суб'єктивних рішень про звільнення працівника за мотивами, які мають інший характер, ніж показники методології оцінювання.

В ході дослідження нам вдалося визначити основні помилки, які трапляються при впровадженні системи оцінювання персоналу:

- невідповідність методу оцінки ступеню зрілості компанії

Дуже часто буває, що обраний метод оцінки не відповідає зрілості компанії або не підходить для співробітників, яких оцінюють. Важливо підходити до цього питання з розумінням цілей та завдань оцінки. Наприклад, що ми хочемо отримати від оцінки, які підрозділи потрібно оцінити. Аналізуючи цю інформацію, потрібно вибрати найбільш слушний метод оцінки.

- Негативне ставлення співробітників до будь-якої оцінки їх роботи

Іноді співробітники відмовляються проходити оцінку або ж проходять, але відносяться до неї безвідповідально. На цьому етапі потрібно пояснити

співробітникам, що вони отримають після проходження оцінювання, дані про розвиток який їх чекає в кар'єрі. Пояснити, що після проходження атестації, ви зможете скласти індивідуальні плани розвитку та зрозуміти мотивацію кожного співробітника в команді. Мотивація персоналу може здійснюватися шляхом надання компанією можливостей для професійного вдосконалення, службового переміщення, підвищення у посаді, підвищення категорій, встановлення надбавок, змінної частини до основного окладу у зв'язку з визначними результатами.

- Оцінка особистісних якостей працівників у відриві від посадових обов'язків і компетенцій

Важливо ґрунтуватися на посадові інструкції співробітників, оскільки іноді оцінка проводиться просто по факту посади, внаслідок можна отримати абсолютно інші результати.

- Система оцінювання не пов'язана з системою матеріальної та нематеріальної мотивації

Важливо пов'язувати проведення оцінювання з матеріальною або нематеріальною мотивацією. Оцінка повинна відповідати стратегічним цілям компанії, тоді вона буде ефективнішою.

- Працівники відмовляються від атестації через страх

Має бути взаємодія менеджерів з керівниками відділів, необхідно доносити інформацію, що за допомогою оцінки можна підвищити ефективність роботи команд і отримати кращі результати.

- Поганий зворотний зв'язок після проведення атестації

Дуже важливо надавати співробітникові зворотний зв'язок після кожної оцінки, обговорюючи результати та впроваджувати зміни, враховуючи отримані дані.

Беручи до уваги наведені можливі недоліки, ми можемо вдосконалити процедуру атестації, щоб оцінка була зрозумілою, досяжною, об'єктивною, прозорою, відповідала змісту роботи співробітника, мотивувала його та була динамічною. Адже, оцінювання персоналу – важливий етап, який допоможе професійно вирости як окремо взятому співробітнику, так і всій компанії.

Поліпшенню психологічного клімату в колективі може допомогти застосування методики нейролінгвістичного програмування. З точки зору психології, дуже ефективно, так як для підприємства можна підібрати робочий колектив із заздалегідь відомими, психологічними характеристиками, що, безумовно, вплине на ефективність роботи, зросте рівень взаєморозуміння в колективі. Це дасть змогу найбільшою мірою уникати конфліктів в процесі роботи, і як наслідок дозволить запобігти звільненню працівників, так як у них буде додатковий стимул в роботі за рахунок створеного дружнього, згуртованого колективу.

Реалізація пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики дозволить знизити плинність кадрів; підвищити частку працівників, задоволених працею і соціально-психологічним кліматом в колективі. Організація оплати праці працівників відповідно до трудового внеску дозволить забезпечити необхідний рівень кваліфікації працівників, поліпшити використання робочого часу та підвищити ступінь самореалізації.

Головним недоліком виявленим в ході дослідження процесу атестації персоналу банку «ПУМБ» є відсутність використання психологічних методик оцінювання працівників. Процес атестації в банку побудований таким чином, що акцент зосереджений на оцінюванні професійних якостей працівників, а гуманістичний погляд відсутній. Враховуючи той факт, що персонал є основним двигуном для продуктивної роботи банку, вважаємо необхідним виокремлення психологічних аспектів оцінювання в процесі атестації працівників, тим самим звернути увагу на такі важливі елементи, як самооцінка, усвідомлення свого статусу в установі, бачення свого життєвого шляху та його перспектив.

Висновки до 3 розділу

Підводячи підсумок по проведеному дослідженню, можна зробити наступні висновки, що часто основну увагу керівника привертають фінансові, виробничі питання, питання матеріального та технічного забезпечення, але не приділяється достатньо уваги людям, що забезпечують роботу організації у всіх напрямках. Виникла необхідність виокремити психологічну складову в процесі атестації.

Оцінка персоналу - одна з найважливіших функцій управління персоналом сучасної фінансової установи. Вона дозволяє зв'язати воедино всі елементи системи управління персоналом, такі як відбір, стимулювання праці, планування потреби в працівниках, адаптація, розвиток здібностей, планування кар'єри співробітників і, а результати оцінки служать інформаційною базою для прийняття рішень в сфері управління персоналом.

Оцінка персоналу - процес визначення ефективності виконання співробітниками банку своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей. Організації періодично оцінюють своїх співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи та визначення потреб професійного розвитку. Як показують дослідження, регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку і зростання. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обгрунтовані рішення щодо винагороди, просування, звільнення співробітників, їх навчання і розвитку.

Методи оцінки банківського персоналу, будучи комплексом науково – методичних інструментів та принципів дослідження процесу управління персоналом в банківській сфері, обумовлюють забезпечення збору, фіксації і виміру необхідної інформації про працівника комерційного банку. Для підвищення ефективності оцінювання банківського персоналу необхідно:

- поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу;
- розширення доступу персоналу до результатів його оцінки;
- активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи;
- розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

Такий об'єкт, як оцінка персоналу, володіє достатнім ступенем складності, але може бути представлений у вигляді сукупності певних алгоритмів, показників,

процесів, процедур, крім того, він вимагає створення інноваційного середовища для оптимізації управління ним, а також підвищення його ефективності.

За допомогою методів оцінки банківського персоналу формується необхідна інформаційна база щодо прийняття рішень персонального характеру, що буде сприяти підвищенню ефективності системи підбору та підготовки кадрів.

На сьогоднішній день не існує одного оптимального методу оцінювання персоналу, з урахуванням професійних та психологічних аспектів оцінювання, тому перспективи подальших досліджень передбачають доопрацювання питань удосконалення системи оцінювання праці в банківському секторі.

Оцінювання працівників банку найбільш повною мірою охоплює перспективну сферу їх професійної діяльності, ніж психологічну складову, тому зроблені висновки будуть враховані при складанні річних планів роботи з персоналом.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки цієї випускної кваліфікаційної роботи, можна зробити висновок, що мета дослідження досягнута. Такий об'єкт, як оцінка персоналу, володіє достатнім ступенем складності, але може бути представлений у вигляді сукупності певних алгоритмів, показників, процесів, процедур, крім того, він вимагає створення інноваційного середовища для оптимізації управління ним, а також підвищення його ефективності.

Дослідження оцінки персоналу на практиці, як складової частини механізму формування та використання кадрів і системи управління працею в фінансовій структурі, ще раз показало, що прийняття цілої низки рішень, їх обґрунтованість і правильність багато в чому зумовлюються якістю оцінки персоналу. Таким чином, проблема ефективного управління персоналом тісно взаємопов'язана з використанням всього спектру існуючих способів оцінки персоналу, а також з управлінської компетентності керівників і працівників служб персоналу. Отримання якісної інформації про стан персоналу за допомогою оціночних технологій, оперативне використання і прийняття на цій основі управлінських рішень - вже не далеке майбутнє, це стає реальністю сьогоднішнього дня.

На сьогоднішній день персонал є рушійною силою будь-якої організації, а вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної структури є унікальним завданням, вирішити яку може тільки керівництво самої організації. Оцінка персоналу повинна враховувати і відображати ряд факторів - стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру і структуру, традиції організації, характеристики зайнятої в ній робочої сили. У стабільних організаціях зі стійкою ієрархічною структурою, як правило, можуть ефективно використовуватися традиційні методи оцінки; для динамічних організацій, що діють в умовах мінливого зовнішнього середовища, більш підходять щорічні оцінки персоналу.

Ділова оцінка якості персоналу організації - це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей,

мотивацій і властивостей) вимогам посади або робочого місця. Організації періодично оцінюють своїх співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи та визначення потреб професійного розвитку. Як показують дослідження, регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку і зростання. Мотиваційні напрямки заохочення працівників є важливим психолого-мотиваційним прийомом впливу керівників на підлеглих. В досліджуваній фінансовій структурі підприємстві заохочення працівників відбувається переважно за виконані результати або певні досягнення.

Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації персоналу, що застосовується в фінансовій організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівників і підвищення їх кваліфікації. Оскільки результати оцінювання визначають положення працівників в їх діяльності і перспективу їхнього кар'єрного росту, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці.

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей фінансового підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному аспекті (якість, продуктивність, прибуток), а і в більш широкому соціальному аспекті й пов'язується з такими поняттями особистісно-психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Проведене оцінювання персоналу дозволяє :

- планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- визначати рівень компетентності спеціалістів;

- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- одержати психологічний портрет працівників організації;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;
- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом.

При формуванні періодичної оцінки узагальнюються: думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; фахівців з управління персоналом, а також результати самооцінки працівників.

Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обгрунтовані рішення щодо винагороди, просування, звільнення співробітників, їх навчання і розвитку. Роль оцінки психологічних характеристик та професійно важливих компетенцій в управлінні персоналом складно недооцінити. Сьогодні майже нікого не потрібно переконувати в тому, що «правильні» люди, мотивовані, навчені, що володіють необхідними для даної роботи і даної організації компетенціями, у значній мірі визначають успіх бізнесу. Майже не залишилося монопольних ринків, будь-яке «ноу-хау» швидко підхоплюють конкуренти, тому, як правило, сьогодні перемагає той, у кого краща команда.

Вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, вирішити яку може тільки керівництво самої організації (можливо за допомогою професійних консультантів). Так само як і система компенсації, система атестації повинна враховувати і відображати ряд факторів - стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру і структуру, традиції організації, характеристики зайнятої в ній робочої сили.

У стабільних організаціях зі стійкою ієрархічною структурою, як правило, можуть ефективно використовуватися традиційні методи оцінки; для динамічних організацій, що діють в умовах мінливого зовнішнього середовища, більш підходять нетрадиційні методи. При виборі системи оцінки необхідно звернути особливу увагу на її відповідність іншим системам управління персоналом - компенсації, планування кар'єри, професійного навчання, щоб домогтися синергетичного ефекту і уникнути конфліктів і протиріч.

Зібравши воедино групу висококваліфікованих фахівців за освітою, але не провівши оцінку особистісних і ділових якостей кожного окремо або оцінку роботи групи, керівник може отримати «важкий колектив», як в психологічному, так і у виробничому плані. Не завжди професійна оцінка збігається з особистісною, і досвідчений співробітник може виявитися конфліктною людиною, що внесе дисгармонію в роботу колективу і організації в цілому.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні більшою мірою особистісної, ніж професійної діяльності спеціалістів банківської сфери та створення покращеної методики оцінювання з урахуванням психологічних методик емпіричного дослідження. Важливим та необхідним для продуктивної роботи банку є процес удосконалення процесу атестації, а саме врахування психологічних аспектів оцінювання в процесі атестації працівників, тим самим звернути увагу на такі важливі елементи, як самооцінка, усвідомлення свого статусу в установі, бачення свого життєвого шляху та його перспектив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Барышникова Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии / Елена Барышникова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — с. 53 – 70
3. Виноградський М.Д, Беляєва С.В, Виноградська А.М., Шканова О.М. — Управління персоналом// Центр навчальної літератури, 2006. – 346с.
4. Головатий М.Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій / М.Ф. Головатий, М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004. – 368 с.
5. Григор'єва Н.О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління: VIII Міжнародна науково-практична інтернетконференція «Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив» [Електронний ресурс] / Н.О. Григор'єва. – Режим доступу: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu-v-sistemi-efektivnogo-upravlinnya/>
6. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О.А. Грішнова // Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики. – 2010. – № 7. – С. 42–50.
7. Гуленко К. Оценка персонала методом «Assessment center»// [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://hr-land.com/pages/ocenska_metodom__assessment_center.html
8. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.:КНЕУ, 2004. – 398 с.
9. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / К.М. Дідур. // Ефективна економіка. – 2011. – № 11.
10. Дмитренко Г.А., Шарапова Е.А. Мотивация и оценка персонала – К: МАУП, 2002
11. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ,

2003. – 300 с.

12. Заклета-Берестовенко О.С. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління / О.С. Заклета-Берестовенко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2009. – №4. – С.77-84.
13. Зленко А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди]. 2012. Вип. 18/1. URL: www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf.
14. Качалуба О.І. Особливості атестації персоналу на підприємствах / О.І. Качалуба // Управління розвитком. – № 1. – 2012. – С.159-161. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1206>
15. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О.А. Кириченко. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.
16. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. Посібник. — К.: КНЕУ, 1998. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf>
17. Кравченко О.М. Деякі аспекти продуктивності праці банківського персоналу // Зб. наук. пр. НАДУ. - К.: Вид-во НАДУ, 2005. - № 2. - С. 200-214.
18. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., доп. К. : Кондор, 2005. 308 с. 146
19. Кузьменко Л. М. Проблеми проведення оцінки персоналу / Л.М. Кузьменко // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – 2008. – С. 160-162.
20. Літинська В.А. Аналіз методики проведення атестації персоналу для визначення кар'єрного просування персоналу підприємств/ В.А. Літинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 1. – С. 55-59. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5873>

21. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИнтелСинтез, 2002. 176 с.
22. Марцінковська О. Б. Атестація персоналу в ринкових умовах / О. Марцінковська // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. акад. нар. госп-ва.– 2004.– Вип. 9.– С. 176-180 [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://library.tneu.edu.ua/index.php/uk/component/content/article/58-resursy-biblioteky/pratsi-vykladachiv-tneu/m/495-2011-12-01-09-20-43>
23. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Наук. вісник НЛТУ України / М.М. Мороз// – Львів: НЛТУ України, 2010. – 344 с.
24. Мотивилов А. Оценка персонала. Классика и альтернатива// Менеджмент и менеджер.- 2004. - №1.-с.51-54
25. Нижник В.М., Змерзла Т.І. Проблеми та перспективи комплексності оцінки персоналу підприємства.// Вісник Хмельницького національного університету - №5. – Т.1 - 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1188/1/NIZHNIK.pdf>
26. Пушкар З.М. Атестація державних службовців: особливості та методика її проведення/ Зоряна Михайлівна Пушкар, Юлія Володимирівна Николайчук // Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ.– Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – № 24. – С. 5-12. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://library.tneu.edu.ua/index.php/uk/resursy-biblioteky/pratsi-vykladachiv-tneu/61-resursy-biblioteky/pratsi-vykladachiv-tneu/p/497-2011-12-01-09-57-47>
27. Пушкар З. М. Оцінка персоналу та її значення в плануванні розвитку персоналу – 2010. С.32-38. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://library.tneu.edu.ua/index.php/uk/resursy-biblioteky/pratsi-vykladachiv-tneu/61-resursy-biblioteky/pratsi-vykladachiv-tneu/p/497-2011-12-01-09-57-47>
28. Романюк Л. М. Оцінка компетентності як фактору підвищення конкурентоспроможності персоналу / Л. М. Романюк, Л. В. Вдовиченко//

Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету.
Економічні науки. - 2014. - Вип. 25. - с. 85-91.

29. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
30. Семенча І.Є. Методика оцінки рівня компетентності керівника/ І.Є. Семенча // Вісник КНУТД. – 2005. - №2. – С. 56-64.
31. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. URL: www.nbuv.gov.ua
32. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. – 400 с.
33. Соколов А. В. Вдосконалення системи оцінки персоналу організації. URL: <http://intkonf.org/konf112013/603-kand-derzh-upr-sokolov-a-v-nachevav-o-vdoskonalennya-sistemi-ocnki-personaluorganizaciyi.html>
34. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003.
35. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – №1. – С. 29–35.
36. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підруч. / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новикова, Є.Г. Рясних. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
37. Ходаницкая А. Методы оценки персонала//Менеджмент и менеджер.- 2008. - №1.-с.45-54
38. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. // С.О. Цимбалюк. – К.КНЕУ, 2009. – 399с.
39. Шаперенков А.В., Інтегрована оцінка персоналу банку – Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. — К., 2006. — 23 с. — укр.
40. Bailey R.C.: Language and behavior profile/Training Courses//інтернет ресурс - <http://www.labprofile.com>

ДОДАТКИ

Додаток А

Пример опросника по методу «360 градусов»

№	Вопрос	Ответы*					
		1	2	3	4	5	6
1	Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения						
2	В случае появления проблем с клиентом, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее						
3	Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем						
4	При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы						
5	Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство или отдел развития персонала						
6	При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным						
7	При появлении проблем стремится преодолеть их самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них						
8	В случае длительного стресса умеет поддерживать хорошую психическую форму						
9	Если возникает проблема, то в первую очередь тщательно анализирует причины и находит ответственных за их устранение						
10	Коллеги и подчиненные часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно						
11	В случае появления проблем с клиентом по вине других людей или подразделений сразу переадресовывает его к виновнику проблемы						

12	В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении				
13	Стремится получать максимально полную информацию о рынке, смежных сферах и эффективно использует эти данные				
14	Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности				
15	Не допускает ошибок даже в мелких деталях				
16	Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми				
17	Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них				
18	Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций				
19	Старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач				
20	Признает свою ответственность за результат				
21	Проявляет стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях				
22	Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании				
23	Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения				
24	Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих				
25	В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения				
26	Если проблемы с клиентом возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем				
27	Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменение стратегий компании				
28	Видит взаимосвязь и взаимозависимость разных подразделений и функций в организации, понимает ее интересы в целом				
29	Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы				

30	Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов				
31	Мотивирует людей, основываясь на их результатах				
32	Считает, что сотрудники должны быть профессионалами и четко действовать в рамках своих обязанностей, в противном случае с людьми надо расставаться				
33	Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий				
34	Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненного при взаимодействии и мотивации				
35	Отличается системным подходом, видит интересы организации в целом и подразделений в частности				
36	Выполняет преимущественно функции контроля, считает, что порицание и наказание – наиболее эффективные методы работы с людьми				
37	Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать подчиненных				
38	Подчиненные заметно прогрессируют с момента прихода этого человека в компанию				
39	Заранее формирует штат персонала, правильно определяет потребность в сотрудниках				
40	Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания				
41	Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше				
42	Организует обучение и осуществляет коучинг своих сотрудников, развивает людей				
43	Умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам				
44	Знает внешнюю среду организации, конкурентов				
45	Отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает неправильным, старается сократить беседу				
46	Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения				
47	В поведении и принятии решений учитывает ценности компании и ее интересы				
48	Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения				

49	Учитывает интересы исключительно своего подразделения, ведет конкурентную борьбу за ресурсы					
50	Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда самостоятельно, а с привлечением экспертов (при необходимости)					

* Ответы:

1. — не имею информации;
2. — проявляется всегда;
3. — проявляется в большинстве случаев;
4. — проявляется примерно в половине случаев;
5. — проявляется редко;
6. — не проявляется никогда.

Проект ассесмент-центра для специалистов отдела продаж Банка

Цель проекта: разработка профиля для подбора сотрудников на позицию «Специалист по продаже ипотечных кредитов» в Москве и регионах и оценка действующих сотрудников.

Ассесмент-центр нужен, чтобы:

- выявить соответствие компетенциям сотрудников на данной позиции в головном офисе и регионах;
- использовать выявленный компетентностный профиль при рекрументе на данную позицию с целью увеличения прибыли организации;
- нормировать труд;
- построить гибкую систему мотивации, привязанную к наличию и развитости ключевых компетентностей у сотрудника;
- составить план развития (коучинг, тренинги, семинары) для сотрудников данной позиции.

О Банке

Банк – специализированный ипотечный банк, активно работающий на рынке ипотечного кредитования более 19 лет. Приоритетное направление деятельности – ипотечное кредитование и привлечение вкладов физических лиц. Банк входит в Топ-15 рейтинга ипотечных кредиторов. Банк имеет одну из самых широких продуктовых линеек на ипотечном рынке, предоставляя ипотечные кредиты как на приобретение недвижимости, так и под залог существующего жилья. Банк обслуживает портфель ипотечных кредитов по различным программам.

Банк имеет развитую региональную сеть, которая состоит из 18 точек продаж, расположенных в крупнейших городах.

Банк предлагает своим клиентам качественные кредитные продукты, гарантируя высокий уровень обслуживания и индивидуальный подход к каждому клиенту.

Цели и ценности Банка:

- улучшение жилищной ситуации;
- клиентоориентированный подход.

Компетенции (задачи) специалиста по продаже

1. Ключевые:

- выполнение плановых показателей по продажам;
- ведение отчетов, планирование продаж, анализ воронки рынка.

2. Взаимодействие с внешними контрагентами:

- развитие и поддержание контактов;
- презентации новых ипотечных программ, обучение, консультирование брокеров, агентов;
- взаимодействие с клиентами: работа с возражениями,

прием документов, консультирование, ведение сделок.

3. Базовые, профессиональные:

- знание и выполнение регламентов, бизнес-процессов Банка.

Компетентности специалиста по продаже ипотечных кредитов

1. Мыслительные:

- системность мышления
- динамичность мышления.

2. Корпоративные:

- ориентация на результат;
- клиентоориентированность внешняя – ориентация на выстраивание долгосрочных

отношений с клиентом, способность находить индивидуальный подход;

- клиентоориентированность внутренняя;
- умение соблюдать регламенты – нормативность.

3. Коммуникативные:

- умение убеждать (убедительность);
- коммуникативность.

4. Личные качества:

- соревновательный дух;
- внимательность;
- адаптивность – умение находить адекватные способы поведения в различных ситуациях;
- настойчивость.

5. Профессиональная компетентность (знания):

знание нормативной базы (законодательства).

Ключевые – наиболее часто выполняющиеся задачи	Компетентности
1. Выполнение плановых показателей по продажам. Выполнению данной задачи способствует следующее: – Развитие и поддержание контактов	Ориентация на результат Клиентоориентированность Коммуникативность Умение убеждать Настойчивость, соревновательный дух
– Взаимодействие с внутренними клиентами	Убедительность Клиентоориентированность Настойчивость Умение соблюдать регламенты Коммуникативность
2. Взаимодействие с клиентами	Ориентация на результат Системность мышления Настойчивость Клиентоориентированность Убедительность Адаптивность Коммуникативность
Ключевые – наиболее часто встречающиеся задачи	
1. Презентация новых ипотечных программ, обучение, консультирование брокеров, агентов	Динамичность мышления Клиентоориентированность Умение убеждать
Остальные задачи	
1. Ведение отчетов, планирование продаж, анализ воронки продаж	Ориентация на результат Системность мышления Настойчивость Клиентоориентированность Убедительность Адаптивность
2. Знание и выполнение регламентов и бизнес процессов в Банке	Адаптивность Системность Внимательность

	Знание нормативной базы
--	-------------------------

Компетентность	Описание
Системность мышления	Умение, навык обобщения, умение работать с большим количеством несистемной информации. Способность к обобщению по разным основаниям, умение структурировать информацию, умение делать выводы из противоречивых данных, а также способность выявлять тенденции, анализировать факты и цифры
Динамичность мышления	Умение работать с разноплановой информацией и в короткое время переключаться с решения одной проблемы на другую (способность предлагать большую вариативность решений)
Ориентация на результат	Способность преодолевать препятствия на пути к достижению цели и доводить взятую на себя работу до конца. Умение адаптировать свою деятельность под конечную цель. Способность выполнить задачи качественно и в срок
Клиентоориентированность (внешняя) – ориентация на выстраивание долгосрочных отношений с клиентом, способность находить индивидуальный подход	Направленность на удовлетворение нужд клиента, способность ставить интересы клиента на первое место. Способность выстраивать долгосрочные отношения с клиентом, находить индивидуальный подход. Умение ставить себя на место клиента, понять все происходящее не только со своей стороны, но и в общем
Клиентоориентированность (внутренняя) – ориентация на выстраивание долгосрочных отношений с внутренним клиентом, способность находить индивидуальный подход	Умение добросовестно выполнять свою работу вне зависимости от изменений регламентов, способность понимать и принимать стратегию организации и интегрировать ее в личные задачи. Способность ориентироваться на долгосрочные контакты с внутренним клиентом

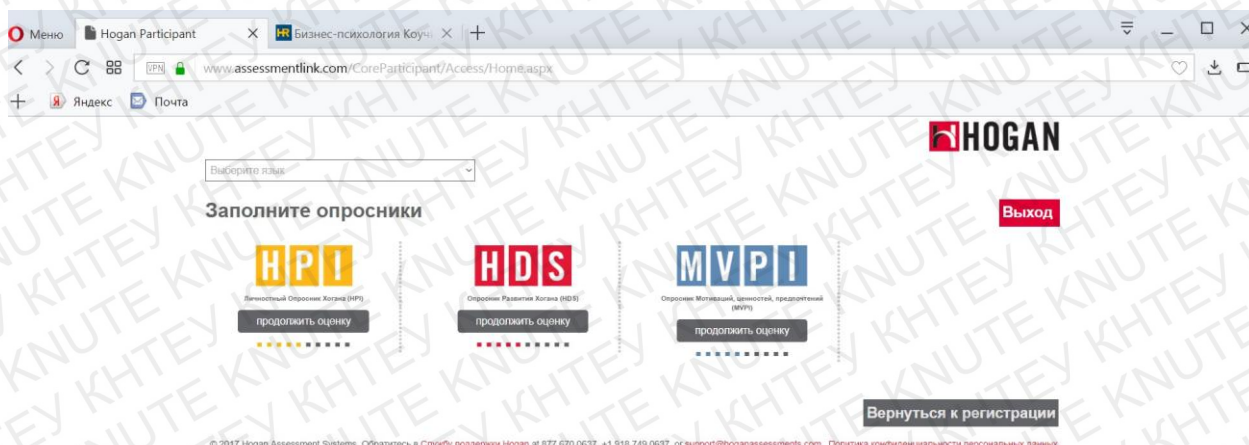
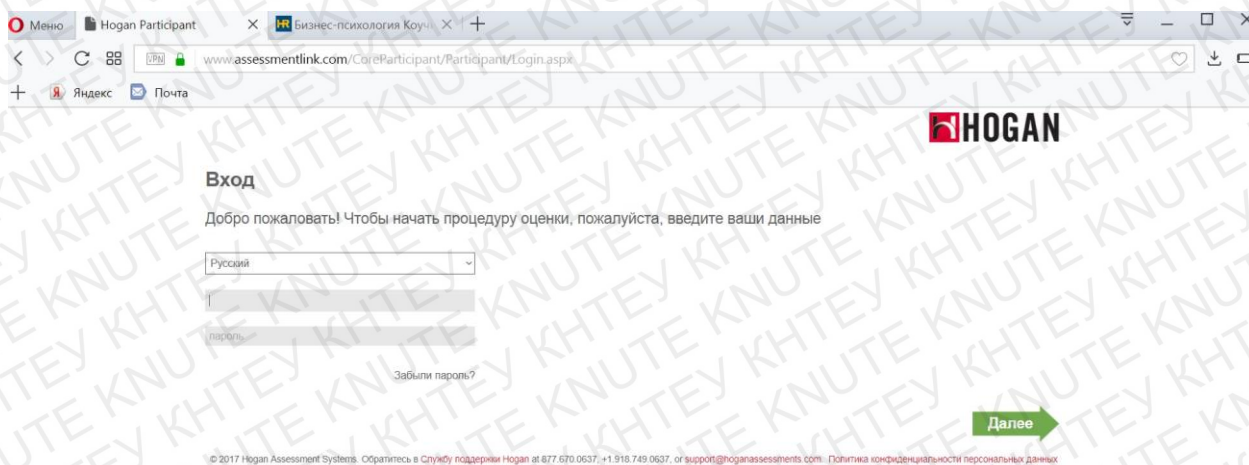
Компетентность	Описание
Нормативность	Следование корпоративным стандартам и нормам, способность быть лояльным организации
Умение убеждать (убедительность)	Способность приводить веские для клиента аргументы путем подстройки, эмпатия, умение выстраивать логические цепочки доводов для достижения необходимого результата. Умение оказывать влияние, воздействие на других таким образом, что в результате человек добивается одобрения, согласия или желаемого изменения
Соревновательный дух	Способность нацеливаться на результаты большие, чем у других, способность добиваться наилучших показателей в работе относительно себя и коллектива
Внимательность	Умение ухватить суть вопроса, способность замечать недочеты в документах, несоответствия установленным регламентам
Адаптивность – умение находить адекватные способы поведения в различных ситуациях	Умение подстраиваться под ситуацию, «не теряя основную линию», идею, умение находить различные варианты, в короткие сроки выходить из конфликтных ситуаций
Настойчивость	Способность не останавливаться в достижении цели, умение повторять одно и то же предложение в разных вариантах

Компетентность	Индикаторы
Клиентоориентированность	<p style="text-align: center;"><i>Позитивные</i></p> <p>Устанавливает контакт с клиентом – смотрит в глаза.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Открытая поза. • Демонстрирует уважение к клиенту. • Задает уточняющие вопросы. • «Я-позиция» говорит: я понимаю, я хочу помочь. <p>Интересуется при встрече настроением, делами клиента. «Как дела? Что нового?»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поощряет клиента: произносит фразы типа: «Отличный выбор», «Хорошее решение». <p>Своевременно сообщает клиенту об изменении времени встречи, опоздании, переносе сроков.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Учитывает желания клиента. • Называет клиента по имени не менее трех раз. <p>Проявляет вариативность: предлагает варианты решения.</p> <p>Проявляет чувство юмора, смеется искренне над шутками клиента.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не перебивает. • Владеет банковской терминологией
	<p style="text-align: center;"><i>Негативные</i></p> <p>Не приветствует клиента либо приветствует без улыбки, «сухо», строго.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не смотрит в глаза клиенту. • Закрытая поза, резкая жестикуляция. • Строгий, сухой стиль общения. <p>Не обращает внимания на изменение поведения клиента.</p> <p>Отрывается на телефонные звонки, не принося извинения клиенту.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Игнорирует индивидуальные запросы клиента. <p>Жестко регламентирует работу (нельзя, невозможно, не получится).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не выполняет обещания в заданные сроки. • Говорит неграмотно, используя слова-паразиты. • Проявляет безразличие к клиенту и нетерпение. <p>При переносе сроков, задержке не уведомляет клиента, ставит перед фактом.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не учитывает желания клиента. • Ни разу не называет клиента по имени. • Перебивает. • Не владеет банковской терминологией

Компетентность	Индикаторы
Убедительность	<p style="text-align: center;"><i>Позитивные</i></p> <p>Оперирует конкретными фактами и выгодами своего мнения.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Меняет направление мысли клиента. <p>Приводя аргументы, заставляет усомниться других в их точке зрения.</p> <p>Ведя переговоры, привлекает других на свою сторону.</p> <p>Позиционирует свою идею как новую возможность, вариант решения для клиента.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не отклоняется от основной темы обсуждения. • Варьирует стиль поведения с разными людьми. • Ведет разговор, задает темп разговора. <p>Варьирует тембр голоса, интонации на основных моментах беседы с клиентом, выделяет важные моменты.</p> <p>Представительный внешний вид, держит осанку, располагается в открытой позе.</p> <p>При убеждении неоднократно показывает выгоду своего предложения</p> <p style="text-align: center;"><i>Негативные</i></p> <p>Предоставляет факты клиенту без аргументации выгоды.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не преодолевает возражения клиента. • Идет на уступки, меняет свое мнение в споре. <p>Говорит слишком быстро или слишком медленно, очень тихо либо очень громко.</p> <p>Строит общение в едином стиле с разными клиентами.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предлагаемые идеи не получают поддержки других. <p>Для развития своей идеи нуждается в помощи и поддержке других.</p> <p>В беседе инициатива не в его руках, передает инициативу</p>
Коммуникативность	<p style="text-align: center;"><i>Позитивные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Улыбается при встрече. • Первым здоровается. • Первым начинает разговор. <p>Использует открытые позы, жестикулирует, расслаблен.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Находит и поддерживает тему для разговора. • Использует метафоры в разговоре.

Компетентность	Индикаторы
	<ul style="list-style-type: none"> • Вовлекает в разговор новых участников. • Проявляет заинтересованность собеседником. <p>В разговоре приводит примеры из жизни (своей, друзей, несуществующие).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Эмоционален в разговоре, оживлен. • Задает вопросы собеседнику <p style="text-align: center;"><i>Негативные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Не улыбается при встрече. • Строгое выражение лица. • Монотонность в разговоре. <p>Держится с клиентом в закрытой позе, смотрит в пол или в сторону.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие чувства юмора, шуток. • Стремится быстрее завершить разговор. • Не задает вопросы, отмалчивается. • Обрывает резко разговор
Системность	<p style="text-align: center;"><i>Позитивные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Берет ручку, начинает записывать информацию. • Перечитывает информацию, классифицирует. <p>Переспрашивает, задает уточняющие вопросы на систематизацию полученной информации.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выделяет и фиксирует приоритеты. • Выстраивает последовательность решения задач. <p>Определяет время, требующееся на решение задач, записывает.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Создает план-график задач/действий на будущее. <p>Структурирует обрабатываемую информацию по темам (создает файлы, папки и пр.).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ведет отчет. <p>Прописывает в календаре напоминания встреч/ дел на будущее.</p> <p>Использует графические записи при решении задач. Жестами «раскладывает» дела, обозначает решение («как будто складывает по коробкам, полкам»)</p> <p style="text-align: center;"><i>Негативные</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Беспорядок на столе. • Не определяет приоритетную задачу. • Не выделяет основной идеи. • Хватается за все дела сразу. • Не делает записи. <p>Отвлекается от решения поставленной задачи более двух раз</p>

Примеры вопросов тестов HOGAN (HPI HDS MVPI)





НПИ

21. Я люблю знакомиться с новыми людьми. да нет
22. Я ненавижу опережать ление
23. Я умею слушать других людей, вне зависимости от того, с кем я общаюсь.
24. Мне нравится проявлять заботу по отношению к людям.
25. Я читаю десять и более книг в год.
26. Я веселый и общительный человек.
27. Я не люблю соревноваться с другими.
28. В школе я быстро запоминал материал.
29. Иногда я жалею, чтобы привлечь к себе внимание.
30. Жизнь без риска скучна.

СТОП ТЕСТ

← вернуться следующий →



НПИ

51. Я бы хотел быть автогонщиком. да нет
52. Я ответственный и трудолюбивый сотрудник.
53. Почтовая служба в России неэффективна.
54. В команде лидерство я предпочитаю брать на себя.
55. Я люблю разгадывать головоломки.
56. Я часто задумываюсь, что движет мной в той или иной ситуации.
57. У меня репутация человека, который умеет предлагать хорошие идеи.
58. Бывали времена, когда я сильно обижался на своих родителей.
59. Я часто слушаю классическую музыку.
60. Я не лидер - предпочитаю следовать за другими.

СТОП ТЕСТ

← вернуться следующий →



HDS

1. Я должен быть более уверенным в себе. да нет
2. Нет ничего страшного в том, чтобы воспользоваться ошибками других людей в своих интересах.
3. Иногда люди используют меня в своих интересах.
4. Жизнь без риска скучна.
5. В разговорах с людьми чаще именно я завожу разговор первым.
6. Я всегда держу свое слово, чего бы это ни стоило.
7. Люди часто только делают вид, что их интересуют другие.
8. Я всегда очень добросовестно подхожу к своей работе.
9. Я предпочитаю работать один.
10. Я придирчиво отношусь к составлению своего расписания.

СТОП ТЕСТ

следующий



HDS

151. Я доверяю большинству своих знакомых. да нет
152. Даже те люди, кто мало меня знает, отмечают мой талант и знания.
153. Мне не всегда удается постыть за себя.
154. Я мог бы работать лучше, если бы меня так часто не отвлекали.
155. Иногда я понимаю, что человек мне хочет сказать, еще до того, как он это скажет.
156. Люди говорят мне, что я недостаточно уверен в себе.
157. Меня раздражает, когда меня отвлекают от работы.
158. Окружающие считают, что я слишком самоуверенный.
159. Я предпочитаю держать людей на расстоянии.
160. Я редко сочувствую другим людям.

СТОП ТЕСТ

вернуться

следующий



MVPI

согласен/-сна не согласен/-сна затрудняюсь

1. Помогать обездоленным людям важнее, чем заниматься бизнесом.
2. Мне не нравятся серьезные и высокомерные люди.
3. Мои друзья следят за последними достижениями науки и техники.
4. Многие из моих друзей помогают другим в нужде.
5. Гарантия работы важнее, чем чувство удовлетворенности от нее.
6. Меня раздражает, когда мне приходится за что-то переплачивать.
7. Я стараюсь жить согласно правилу: "Не знай броду, не суйся в воду".
8. Я часто хожу на вечеринки с друзьями.
9. Мне не нравятся высокие налоги, которые мы платим в нашей стране.
10. Если бы я мог себе это позволить, то я бы всё время путешествовал.

СТОП ТЕСТ

следующий



MVPI

согласен/-сна не согласен/-сна затрудняюсь

51. Главным стимулом для людей являются деньги.
52. Я использую любую возможность для увеличения своих сбережений "на черный день".
53. Даже в свободное от работы время мне нравится преодолевать сложности и соревноваться с другими.
54. Времена меняются, с ними должны меняться и традиции.
55. Мне нравятся головоломки и интеллектуальные игры.
56. Я беспокоюсь о том, как репутация моих друзей отражается на мне.
57. Секреты Вселенной объективны и познаваемы.
58. Наиболее высокая форма самовыражения - это искусство и литература.
59. Иногда мне нравится "пускать пыль в глаза" другим людям.
60. Сам себе не похваляюсь, никто не похвалит.

СТОП ТЕСТ

вернуться

следующий



Личностный Опросник Хогана (HPI)

Инструкция

Этот тест содержит ряд утверждений.
Прочитайте каждое из них, обдумайте и отметьте ответ, с которым Вы согласны.

Да означает, что вы согласны с утверждением

Нет означает, что вы не согласны с утверждением

Постарайтесь дать ответ на каждое утверждение.
Старайтесь отвечать быстро,
не тратьте слишком много времени на обдумывание каждого отдельного утверждения.



Опросник Развития Хогана (HDS)

Инструкция

Этот тест содержит ряд утверждений.
Прочитайте каждое из них, обдумайте и отметьте ответ, с которым Вы

Да означает, что вы согласны с утверждением

Нет означает, что вы не согласны с утверждением

Постарайтесь дать ответ на каждое утверждение.
Старайтесь отвечать быстро,
не тратьте слишком много времени на обдумывание каждого отдельного утверждения.



Опросник Мотиваций, ценностей, предпочтений (MVPI)

Инструкция

Этот тест содержит ряд утверждений.
Прочитайте каждое из них, обдумайте и отметьте ответ, с которым Вы согласны.

Не согласен означает, что вы не согласны с утверждением

Не знаю означает, что вы затрудняетесь дать точный ответ

Согласен означает, что вы согласны с утверждением

Постарайтесь дать ответ на каждое утверждение.
Старайтесь отвечать быстро,
не тратьте слишком много времени на обдумывание каждого отдельного утверждения.

АНОТАЦІЯ

Зайцева Марія Дмитрівна

«ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

“ПУМБ”»

(за матеріалами банку “ПУМБ”, м. Київ)

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи та методи оцінювання персоналу. Проаналізовано сучасні особливості оцінки якісних характеристик персоналу банку та її удосконалення. Розглянуто теоретичні аспекти оцінки персоналу. Визначено місце оцінювання персоналу серед інших функцій управління персоналом. Досліджено роль, сутність поняття атестації, обґрунтовано необхідність процедури. Проведений аналіз дослідження процедури оцінювання. Визначені практичні рекомендації щодо вдосконалення процедури атестації.

ABSTRACT

Zaitseva Maria

« PSYCHOLOGICAL RRINCIPLES OF ATTESTATION OF FUIB

BANK»

(for materials of FUIB bank Kyiv)

In the final qualifying work the theoretical bases and methods of staff evaluation are investigated. The modern features of the assessment of the qualitative characteristics of the bank 's staff and its improvement are analyzed. Theoretical aspects of personnel evaluation are considered. The place of personnel evaluation among other functions of personnel management is determined. The role, essence of the concept of attestation is investigated, the necessity of the procedure is substantiated. The analysis of research of an evaluation procedure is carried out. Practical recommendations for improving the certification procedure are identified.

Завідувачу кафедри психології

ПІБ зав. кафедри

ПІБ студента

гр. _____, _____ курс,

спеціальність, спеціалізація, факультет

Заява

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

за матеріалами

повна юридична назва підприємства/організації/установи

та призначити науковим керівником випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

дата

підпис студента

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет _____ ФЕМП _____ Кафедра _____ психології _____

Освітній ступінь _____ Магістр _____

Спеціальність _____ 053 Психологія _____

Спеціалізація _____ Психологія _____

Затверджую

Зав. кафедри Корольчук М.С.

« » грудня 2019 р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Зайцевій Марії Дмитрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ «ПУМБ»»

Затверджена наказом ректора від «28» 08. 2020 р. № 1860

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 16.11.2020

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи полягає у комплексному дослідженні атестації персоналу в фінансовій установі, обґрунтуванні цього процесу, встановленні системи методів оцінки персоналу та розробці перспектив удосконалення методів атестації персоналу, основних напрямів підвищення кваліфікації персоналу в банку «ПУМБ».

Об'єкт дослідження - якісна характеристика персоналу банку «ПУМБ».

Предмет дослідження - психологічні засади атестації персоналу банку «ПУМБ».

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
	Шевченко В. Є.		
	Шевченко В. Є.		
	Шевченко В. Є.		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи вивчення сучасних особливостей оцінки якісних характеристик персоналу

- 1.1. Загальна характеристика атестації як основного методу оцінювання персоналу.
- 1.2. Значення атестації в розвитку персоналу та методика її проведення для визначення психологічної компетентності персоналу.
- 1.3. Виявлення проблем у оцінюванні персоналу.

Висновки до 1 розділу

РОЗДІЛ 2. Експериментальне дослідження оцінювання відповідності персоналу банку «ПУМБ» кваліфікаційним вимогам

- 2.1. Організація дослідження оцінювання відповідності персоналу банку «ПУМБ» кваліфікаційним вимогам
- 2.2. Підбір методик дослідження оцінки при атестації персоналу банку «ПУМБ»

Висновки до 2 розділу

РОЗДІЛ 3. Аналіз результатів процедури оцінювання відповідності працівників кваліфікаційним вимогам.

- 3.1. Аналіз дослідження процедури оцінювання.
- 3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення процедури атестації.

Висновки до 3 розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
	Вивчення та теоретичний аналіз наукових підходів та основи вивчення сучасних особливостей оцінки якісних характеристик персоналу	грудень 2019 р.	грудень 2019 р.
	Експериментальний: Обґрунтування психодіагностичного інструментарію та розробка концепції дослідження.	січень – серпень 2020 р.	січень – серпень 2020 р.
	Завершальний: Узагальнення результатів теоретичного та емпіричного дослідження. Практичні рекомендації щодо вдосконалення процедури атестації.	вересень – листопад 2020 р.	вересень – листопад 2020 р.

7. Дата видачі завдання «» грудня 2019 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полунін О. В.

(*прізвище, ініціали, підпис*)

9. Керівник проектної групи (гарант освітньої програми)

Корольчук В. М.

(*прізвище, ініціали, підпис*)

10. Завдання прийняв до виконання студент Зайцева М. Д.

(*прізвище, ініціали, підпис*)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист
_____ (ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки Зайцевої М.Д.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи (гарант освітньої програми) Корольчук В.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри Миронець С.М.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2020 р.