

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

«Оцінювання ефективності роботи персоналу»

Студентки 2м

курсу, 2 групи,

Спеціальності

053 «Психологія»

спеціалізації «Психологія»

(підпис)

Давиденко Ірина

Олександрівна

Науковий керівник

доктор психол. наук,

професор

(підпис)

Осьодло Василь

Ілліч

Гарант освітньої

програми

кандидат психол. наук,

(підпис)

Скрипкін Олег

Григорович

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 Теоретична сутність оцінки ефективності роботи персоналу.....	6
1.1 Визначення сутності поняття оцінки ефективності роботи персоналу організації.....	7
1.2 Особистісні детермінанти оцінки ефективності персоналу.....	15
1.3 Критерії оцінки.....	18
1.4 Об’єктивність та помилки оцінки ефективності персоналу.....	23
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 Організація роботи та обґрунтування методів дослідження оцінки ефективності персоналу.....	27
2.1 Особливості професійної діяльності персоналу АТ «ОПТ Банку».....	27
2.2 Обґрунтування методів дослідження оцінки ефективності персоналу.....	34
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3 Психологічний аналіз оцінки діяльності персоналу АТ «ОТП Банку».....	45
3.1 Аналіз щорічної оцінки діяльності в ОТП Банку.....	45
3.2 Емпіричні дослідження роботи персоналу АТ «ОТП Банку».....	63
Висновки до розділу 3.....	69
Пропозиції щодо покращення оцінювання ефективності роботи персоналу обраної банківської установи.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сьогодні проблема оцінювання роботи персоналу поки не має конкретного загальновизнаного вирішення. Існує безліч методик, стандартних і нестандартних, які допомагають оцінити окремі параметри діяльності персоналу організації. Але максимально повний і достовірний обсяг інформації може надати тільки комплексна система оцінювання персоналу. Дедалі більше уваги приділяється оцінці персоналу, як при прийнятті на роботу, так і в процесі її виконання – це викликано потребою забезпечення більш якісних результатів діяльності організації. Тому питання оцінювання персоналу є надзвичайно актуальним, а необхідність його вирішення та реалізації вже ні у кого не викликає сумнівів. Практично ні один напрямок кадрової роботи в організації тією чи іншою мірою не може обійтися без оцінювання персоналу. У цей час дедалі збільшується кількість публікацій, присвячених питанням оцінювання персоналу організації.

Оцінювання персоналу – система періодичної перевірки праці працівника за звітний період відповідно до цілей і нормативів діяльності для даної посади, оцінювання відповідності кваліфікаційних навичок вимогам посадової інструкції, аналіз відносини працівника до своїх обов'язків, правил трудового розпорядку. Місце оцінювання персоналу в системі управління організацією відображено. Цілі оцінювання персоналу в організації:

1. Адміністративна – полягає у прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі.
2. Інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу.
3. Мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку. Оцінювання персоналу пов'язує, об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле.

В сучасних умовах для України вкрай актуальним є досвід зарубіжних компаній щодо оцінювання результатів праці, яке можна здійснювати прямими методами (визначення продуктивності, результативності праці) та опосередкованими (оцінювання якостей, які впливають на досягнення результатів). Зазвичай стабільні транснаціональні компанії прагнуть поєднати обома названими групами методів. Українським компаніям, запроваджуючи ті чи інші методи оцінювання персоналу, важливо обрати найбільш ефективні (ті, які будуть відповідати цілям компанії, етапу життєвого циклу організації, характеру робіт, тощо). Варто також оцінити ступінь готовності компанії (у т.ч. персоналу) до таких новацій, проаналізувати наслідки, розробити програму оцінювання із прозорою системою моніторингу показників оцінювання. Проте оцінювання має стати важливим управлінським процесом усіх українських компаній, адже найгіршим видом оцінювання працівників є його відсутність. Фахівці з управління персоналом зазначають, що краще користуватися не достатньо відпрацьованими методиками для оцінювання працівників, аніж зовсім не приділяти увагу цьому напряму роботи. Підсумовуючи, хочемо відзначити, що проблема об'єктивності та якості оцінювання персоналу потребує подальшого дослідження, особливо в частині вибору методів оцінювання результативності та ефективності діяльності працівників, зайнятих в інноваційних сферах економіки.

Мета дослідження – оцінювання ефективності роботи персоналу АТ «ОТП БАНК» та розробка рекомендацій щодо покращення оцінювання ефективності роботи персоналу обраної банківської установи.

Реалізація мети цього дослідження вимагала розв'язання таких **завдань**:

- Теоретичний аналіз сутності поняття оцінювання ефективності роботи персоналу, детермінанти оцінки та її критерії.
- Розібрати об'єктивність та помилки оцінки ефективності персоналу.
- Обґрунтувати методи оцінки ефективності персоналу.

- Провести емпіричне дослідження оцінки ефективності роботи персоналу в АТ «ОТП банку».
- Розробити пропозиції щодо створення системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності банку.

Об'єкт дослідження – є діяльність банку, як господарюючого суб'єкту та фінансового посередника, ефективність діяльності банку та усіх процесів, пов'язаних з нею.

Предмет дослідження – ефективність роботи персоналу АТ «ОТП банку». Методологічною основою є системний підхід до вивчення процесів функціонування комерційних банків, а також ряд спеціальних методів, які здійснюють комплексне дослідження процесу оцінювання ефективності персоналу. Методика дослідження базується на спостереженні, характеристиці та аналізу об'єктивних економічних явищ, спостереження і аналіз документів АТ «ОТП Банк».

Практична значимість проведеного дослідження полягає в об'єктивній оцінці ефективності роботи персоналу, а також в розробці рекомендацій на основі аналізу оцінки ефективності роботи персоналу.

Робота складається зі вступу; основної частини, що складається з трьох розділів; висновків, а також списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Визначення сутності поняття оцінки ефективності роботи персоналу організації

У сучасних соціально-економічних умовах одним з важливих ресурсів ефективного функціонування і розвитку організації є людські ресурси. Управління будь-якою організацією передбачає насамперед вплив на людей - персонал організації. Безумовно, зміст цього впливу залежить від поставлених цілей суб'єкта управління. Необхідно відзначити, що ефективне управління людськими ресурсами в організації веде до розвитку і вдосконалення успішності функціонування організації в цілому. Елтон Мейо, вивчаючи вплив різних чинників (умови праці та організації праці, розміру заробітної плати, міжособистісних відносин та стилю керівництва) на підвищення загальної продуктивності праці, зробив висновок про особливу роль «людського фактору» [1]. В даний час наукове поняття - «людський фактор» використовується, переважно, в гуманітарних науках, таких як філософія, соціологія, педагогіка, психологія, медицина та у науках управління. Під «людським фактором» в психології розуміють особистість, групу, колектив, суспільство, включені в систему управління. У більш конкретному розумінні - це внутрішній світ людини, його потреби, інтереси, установки, переживання і т.п. Розглядаючи проблему оцінки діяльності персоналу, доцільно представляти теоретичні аспекти, які дозволяють сформулювати цілісне бачення цього процесу. В основі управління персоналом організації лежить аналіз його потреб, цілей та цінностей. Зазначені характеристики розглядаються в працях багатьох

науковців зі світовим ім'ям: М. Амстронга [2], Дж. Гелбрейта [3, с. 43- 60], Е. Дюркгейма [4], К.Хорні та ін.

Оцінка персоналу - це «...цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця» [5, с. 125-128].

Цілі оцінки персоналу:

- адміністративна мета досягається шляхом прийняття обґрунтованого адміністративного рішення (підвищення або пониження по службі, переведення на іншу роботу, направлення на навчання, звільнення) на основі результатів оцінки діяльності персоналу;

- інформаційна мета полягає в тому, що і працівники, і керівники мають можливість отримати достовірну інформацію про діяльність організації. Така інформація є вкрай важливою для працівника в плані вдосконалення своєї діяльності, а керівникам дає можливість прийняти правильне рішення;
- мотиваційна мета полягає в тому, що оцінка сама по собі є найважливішим засобом мотивації поведінки людей, так як адекватно оцінені витрати праці будуть забезпечувати подальше зростання продуктивності праці працівників, але тільки в тому випадку, якщо праця людини буде оцінений відповідно його очікуванням.

Завдання оцінки персоналу:

- оцінка потенціалу працівників для подальшого їх просування та зниження ризику підбору некомпетентних кадрів;
- визначення чітких сум фінансових та матеріальних витрат на навчання;
- підвищення трудової мотивації працівників та зростання почуття справедливої нагороди за свою працю;
- організація зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими щодо якості їх роботи;
- розробка детальної програми навчання персоналу та підвищення його кваліфікації.

Суб'єктами оцінки персоналу є:

- керівники (менеджери). Досить часто саме керівники є головними дійовими особами в процесі оцінки персоналу. Керівники є відповідальними за об'єктивність інформації та процес наповнення інформаційної бази для проведення оцінки[7];
- спеціалісти служби управління персоналом організації;
- колеги і працівники, які працюють в одному відділі з оцінюваними;

Об'єктом оцінки виступає особа або група осіб, які оцінюють. Група оцінюваних працівників має бути виокремлена за певними ознаками (в залежності від місця в організаційній структурі або за окремими професійними ознакою). Оцінити результати праці персоналу, особливо робітників-відрядників не складно, так як результати їх праці ідентифікуються кількістю виробленої продукції або переліком наданих послуг. У рази складніше проводити оцінку результатів роботи керівного складу та спеціалістів, оскільки характеристика їх роботи напряму впливає на діяльність підрозділу або організації в цілому.

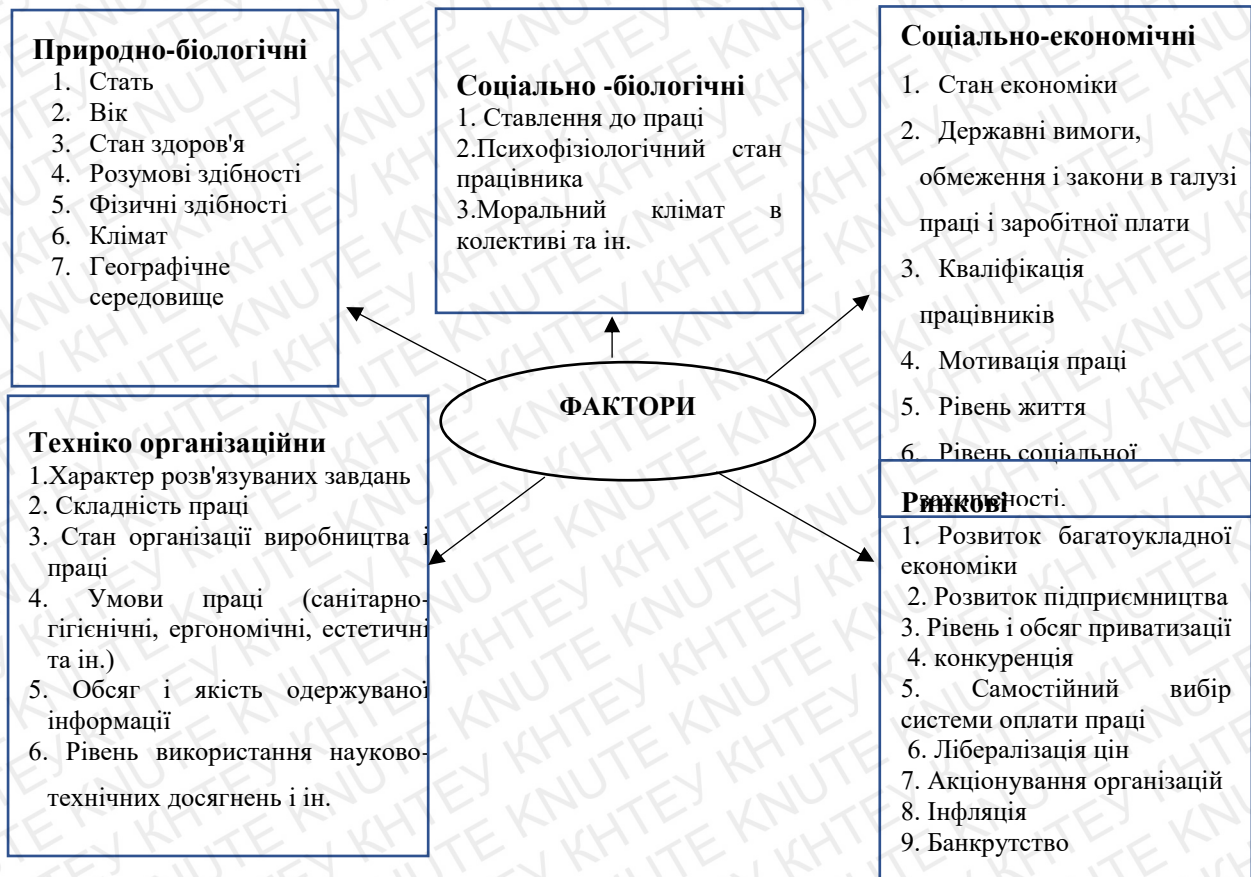


Рис. 1.1 - Класифікація факторів, що враховуються при проведенні оцінки персоналу

Незважаючи на той факт, що існує величезна кількість різноманітних шляхів оцінки персоналу, більшості з них притаманні загальні недоліки - суб'єктивністю особи, яка приймає рішення, та набір використовуваних методів. Також до таких недоліків можна віднести персональний вибір експерта для отримання експертних рішень. [9]

Нижче описані вимоги та необхідні умови щодо технології (процесу) оцінки персоналу:

- об'єктивність – відсутність залежності від будь-якої приватної думки чи суджень окремих суб'єктів;
- надійність – свобода дій від впливу окремих ситуаційних факторів (погода, настрої працівника, минулі досягнення та невдачі, випадкові події);
- реальний рівень працівника – оцінювати необхідно те, наскільки вдало працівник виконує довірену йому роботу;

- прогнозованість - оцінка повинна прогнозувати та передбачати, які види діяльності потенційно можливі для того чи іншого працівника;
- комплексність – оцінка ефективності роботи визначається не лише для окремих працівників, а для всього колективу цілому, також до оцінки можуть включатися відносини і зв'язки всередині організації, загальні виробничі або обслуговуючі можливості;
- зрозумілість – критерії та процес оцінки мусять бути зрозумілі і оцінювачам, і самим оцінюваним особам, і незалежним спостерігачам;
- організованість – процес проведення оцінки повинен бути організований та вбудований в структуру та графік організація, для того, щоб мінімізувати негативний вплив та «ефект неочікуваності» [6].

Робота співробітників постійно піддається оцінюванню - формальному або неформальному. У другому випадку оцінки виносяться на основі випадкових спостережень по пам'яті, з чужих слів або інтуїтивно. При використанні ж формальної, раціональної системи вони виявляються точніше, справедливіше і корисніше для всіх зацікавлених осіб.

Виконання роботи - синонім поведінки; іншими словами, це те, що люди реально роблять, і крім того, його можна спостерігати. Воно включає дії, пов'язані з цілями організації, і може бути оцінено з точки зору майстерності кожного працівника (за його вкладу). Ефективність ж стосується оцінки результатів виконання роботи, сам співробітник її не контролює. На показники ефективності, хоча вони і мають велике значення для організації, впливає безліч факторів, практично не залежать від співробітника. Як приклад вкажемо число підвищень на посаді у працівника за певний період часу, припустимо за 3 роки. Воно залежить від наявності вакансій, на які цей співробітник може претендувати, і від якостей інших кандидатів. Крім того, саме організація, а не сам працівник приймає рішення про підвищення. Заохочення і покарання, що стосуються ефективності співробітника, можуть бути несправедливими і контрпродуктивними. Хоча зв'язок між виконанням його роботи (performance) і

ефективністю (effectiveness) існує, ці два поняття плутати не слід. Оцінки діяльності людини повинні співвідноситися з трудовою поведінкою, яке залежить від самого працівника. Мерфі і Клівленд (Murphy & Cleveland, 1995) вважають, що оцінювання в цьому випадку корисно організації у декількох аспектах. Це і є причиною того, що більшість організацій мають свої системи оцінки роботи. [11]

По-перше, так можна підвищити якість організаційних рішень, починаючи з підвищення зарплати і посадового просування і закінчуючи звільненнями. Завдання відділу людських ресурсів (або відділу управління персоналом. - Прим. Ред.) В організації - максимізувати внесок кожного працівника в досягнення організаційного цілей, і оцінка виконання роботи може грати важливу роль в здійсненні даної функції. [12]

По-друге, вона здатна підвищити якість індивідуальних рішень - від вибору професії і до розвитку тих чи інших якостей. Точна зворотний зв'язок, що стосується виконання роботи, виступає важливою умовою успіху навчання, формування реалістичної самооцінки. Одночасно це важливий фактор підтримки високого рівня мотивації до праці.

По-третє, оцінка виконання роботи впливає на уявлення співробітника про організацію і на його відданість їй. Якщо така система успішна, це сприяє лояльності і задоволеності працюючих. Ті з них, хто вважає, що рішення організації ірраціональні або несправедливі, навряд чи будуть лояльні по відношенню до неї.

Нарешті, формальні оцінки забезпечують раціональну, юридично виправдану основу для прийняття кадрових рішень. Вони повинні впливати з логічних міркувань, а не бути просто чисієм примхою. Потрібно переконливе обґрунтування того, чому деяких працівників підвищують, звільняють, чому зарплата одних більше або менше, ніж у інших. Як вказується далі, кадрові рішення, засновані на оцінках виконання роботи, підкоряються тим же правовим стандартам, що і тести. Обидва варіанти стають способами реалізації

кадрової функції. Хоча оцінки виконання роботи можуть викликати протести з боку окремих співробітників, прийняття кадрових рішень без будь-якого раціонального обґрунтування неприйнятно.

Результати програм оцінки роботи можуть використовуватися при здійсненні багатьох інших управлінських функцій (мал. 1.1) критерій визначаються при аналізі роботи; вони і є основою для оцінювання. Основні сфери використання інформації про те, наскільки успішно виконана робота. [14]

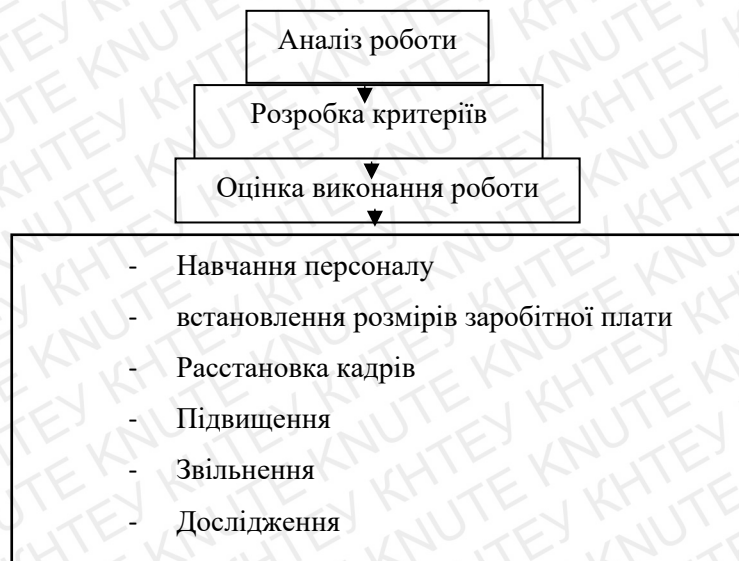


Рис. 1.2. Отримання оцінок виконання роботи і їх застосування

Навчання персоналу. Ймовірно, найголовніша область використання оціночної інформації, це забезпечення зворотного зв'язку працівникам, яка є основою особистісного аналізу, розглянутого в попередньому розділі. Таким чином, пояснюються сильні і слабкі сторони співробітника. Звичайно, оцінка повинна стосуватися тільки тих характеристик, які відносяться до роботи. Потім недоліки або слабкі сторони стають мішенями, на які і направлено навчання. Воно повинно включати тільки ті області, де незадовільні результати пов'язані з індивідуальними характеристиками, а не умовами праці. Супервізор грає ключову роль, допомагаючи працівникові в розвитку необхідних навичок. У цьому контексті оцінка виконання роботи виступає скоріше як діагностичне допоміжний засіб. Оскільки деякі працівники не визнають своїх недоліків, що розуміє супервізор буде більш ефективною, ніж той, хто загрожує або критикує.

Встановлення розмірів заробітної плати. Друга область найбільш частого використання оцінок виконання роботи - визначення надбавок до заробітної плати. Її підвищення часто здійснюється виходячи з успішного виконання роботи. Програми оцінки можуть бути складені таким чином, щоб оцінка і розмір надбавки були взаємопов'язані. Наприклад, той співробітник, який за результатами оцінювання потрапляє в 10% кращих результатів, може отримати збільшення заробітної на 12%. Працівник же, чия праця оцінена в числі 10% гірших результатів, зможе отримати надбавку тільки в 2%. На жаль, «розвиток персоналу» і «встановлення заробітної плати» - це два аспекти, які часом не поєднуються. Багато працівників надають значно більшого значення підвищенню зарплати, оскільки воно відбувається негайно і більш реально, ніж одкровення про своїх професійних недоліків. Якщо обидві функції з'єднати в одній оцінці, співробітники можуть зайняти оборонну позицію. Якщо ж виявлення недоліків означає отримання меншої надбавки, розвиток персоналу починає грати другорядну роль.

У своїй стала класичною статті Мейер, Кей і Френч (Meyer, Kay & French, 1965) кажуть про те, що при проведенні оцінювання супервізора відводиться дві ролі. Перша - консультанта або тренера, який розглядає розвиток працівника, поліпшення його діяльності. Друга - судді, який приймає рішення про зарплату. Дані досліджень свідчать, що більшість керівників не в змозі виконувати дві ці ролі одночасно. Виникає проблему можна вирішити при подвійному оцінюванні: припустимо, одне відбудеться в січні і торкнеться розвитку працівників, а інше, пов'язане з визначенням заробітної плати, - в червні. Існує ще й альтернативний варіант: супервізор займається питаннями розвитку, а відділ кадрів - заробітною платою. Хоча обидві ці функції важливі, не прийнято, щоб вони виконувалися одночасно одним і тим же людиною.

Розстановка кадрів. Інформація про успішне виконання роботи вкрай необхідна для прийняття рішень про розстановку кадрів. Новим працівникам (наприклад, менеджерам, які проходять навчання) на початковому етапі нерідко

дають багато завдань. За рік вони можуть попрацювати і в відділі маркетингу, і в фінансовому відділі, і в бухгалтерії. Оцінивши роботу менеджера в кожній області, його можна визначити в той відділ, на терені якого показані найкращі результати. Виявляючи сильні сторони співробітника, оцінки виконання роботи / діяльності вказують на ті області, де його здібностям знайдеться найкраще застосування.

Підвищення. Рішення про підвищення виникає з того, наскільки добре працівник справляється з роботою в займаній посаді. За допомогою оцінювання визначаються кращі працівники, а ті, хто показує низькі результати, які не розглядаються як кандидатури на підвищення. Планування поступального розвитку - це концепція, відповідно до якої довгострокові проекти (на 3- 5 років), що стосуються майбутніх потреб в укомплектуванні персоналом, пов'язані з передбачуваним підвищенням по службі наявних співробітників компанії. Однак успішність виконання роботи не єдиний визначальний фактор підвищення. Зазвичай рішення приймається за сукупністю трудового стажу та заслуг. Якщо воно буде засноване тільки на трудовий стаж, немає ніяких гарантій, що компетентні люди отримають підвищення. Фактор успішного виконання роботи призводить до більш правомірних рішень про просування, проте більшість експертів сходяться на думці, що досвід в роботі також необхідно отримати. Підвищення нерідко служить критерієм при валідазації висновків центрів оцінки персоналу.

Звільнення. Припинення роботи повинно бути справедливим. Такою підставою для нього виступає незадовільне виконання трудової діяльності, що визначається при її оцінюванні. Організаціям також слід фіксувати в звітах ті зусилля, які докладалися для поліпшення роботи співробітника, і той факт, що рішення припинити трудові відносини стало останнім засобом. У багатьох судових справах, пов'язаних з оцінкою діяльності, працівники заявляють, що вони з'явилися жертвою «неправомірного звільнення». У подібних випадках організації повинні довести справедливість прийнятого ними рішення про

завершення трудових відносин, його зв'язок з роботою і точність процесу оцінювання.

Дослідження. У багатьох дослідженнях, спрямованих на вимір критеріальної валідності, оцінки останньої виводяться з оцінок виконання роботи. Згадаймо, що критерій представляє показник успішності виконання професійної діяльності, але саме це і вимірюється при оцінюванні роботи. Бажаючи домогтися валідності нового прогностичного тесту, психологи встановлюють кореляцію між його показниками і показниками критерію, які, як правило, беруться з результатів оцінювання того, як виконана робота. Будь-який засіб відбору прийнято рівно настільки, наскільки хороший критерій, який воно призначене вимірювати, тому оцінка повинна бути релевантним показником успішності роботи. Було виявлено (наприклад, Harris, Smith & Champagne, 1995), що інструменти, які дозволяють оцінити успішне виконання роботи, створені в дослідницьких цілях, дають більш корисну і менш перекручену інформацію, ніж оцінювання з адміністративними намірами (наприклад, для призначення заробітної плати). Харріс і ін. (Harris et al., 1995) рекомендують приділяти більше уваги цілям оцінки, а також того, як вони впливають на якість і практичну значимість останньої.

У цьому розділі зазначили, що оцінка персоналу забезпечує раціональну, юридично виправдану основу для прийняття кадрових рішень, які підкоряються правовим стандартам.

1.2 Особистісні детермінанти оцінки ефективності персоналу

Базовий рівень оцінки виконання роботи передбачає сприйняття людей: як ви оцінюєте людину, пов'язане з тим, яким ви його сприймаєте. Психологи розробили теорію особистісного сприйняття, яку можна вважати основою для розуміння процесу оцінювання роботи. Її також називають теорією соціального пізнання або атрибуції. Лондон (London, 2001) коротко викладає дану позицію. Включаючись в міжособистісна взаємодія, ми все маємо досить стійкі уявлення

про те, як все повинно відбуватися. Це своєрідні фільтри, які допомагають нам переробляти великий обсяг інформації про інших людей. Тому ми схильні усувати або ігнорувати ті відомості, які не відповідають нашим уявленням. Завжди, коли це можливо, інформація обробляється автоматично, когнітивних зусиль не потрібно; ми також намагаємося зберегти несуперечливість в своїх судженнях. Коли ж відбувається щось нетипове, люди змушені міркувати обережніше, щоб інтерпретувати незвичайну інформацію і переформулювати свою думку щодо іншої людини або групи. Автоматичної переробки інформації і є її результатом спотворень можна уникнути за допомогою різних методів, наприклад навчання. [15]

Клімоскі і Донахью (Klimoski & Donahue, 2001) розробили концепцію особистісного сприйняття. Вона проілюстрована на малюнку. Система складається з трьох компонентів: вихідна інформація, процеси і остаточний результат. Вихідна інформація - це характеристики сприймає і сприйманого, а також контекстуальні фактори.

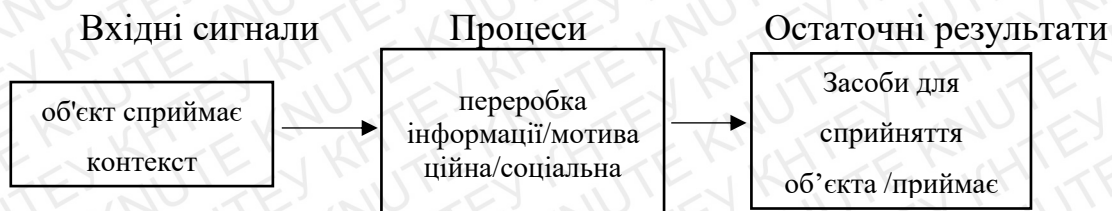


Рис. 1.3. Система особистісного сприйняття «вихідна інформація - процеси - кінцевий результат».

Ті, хто сприймає (суб'єкти), відрізняються один від одного за рівнем емоцій в стосунках до оточуючих, по мотивації і когнітивним способностям. Характеристики сприйманого (об'єкта) включають у себе вік, расовою і статеву приналежність, а також невербальні ознаки: фізичну привабливість, зоровий контакт, позу, доброзичливий настрій. Контекстуальні фактори - це наявність інших членів групи, які впливають на судження об'єкта і надають оцінює інформацію для винесення когнітивних суджень. [16]

Другий компонент системи - процеси - включає широкий діапазон змін, пов'язаних з тим, як сприймач використовує інформацію при винесенні

суджень. Так, наприклад, до них відносяться способи соціального пізнання, необхідні для досягнення цілей, спрямовані на «осмислення» іншу людину і в результаті прийняти найбільш правильне рішення. Наприклад, сприймач використовує певний когнітивний підхід для оцінки потенційної фізичною загрози з боку перехожого; і таке соціальне взаємодія відбувається за якісь лічені секунди. У ситуації більш тривалої за часом, наприклад при співбесіді, коли людина хоче зробити сприятливе враження, він вдається до іншого когнітивному підходу. Такі структури називаються схемами і використовуються для розуміння поведінки людей в ситуаціях, коли сприймач стикається з неповною або невизначеною інформацією. Схеми дозволяють робити оперативні висновки про характеристики і наміри об'єктивними та. Іноді ці умови правильні, а іноді - ні.

Третій компонент моделі особистісного сприйняття - це остаточний результат, або наслідки обробки інформації для сприймача і для об'єкта. У першого - це ослаблення пильності по відношенню до об'єкта, який сприймається як гідний довіри. У другого - оцінки поведінки і письмові звіти, формально фіксують успішність виконання діяльності. Джеллі і Гоффін (Jelley & Goffin, 2001) рекомендують наближати методи оцінки до когнітивних процесів зберігання і відтворення інформації, які характерні для людей, які виробляють оцінку.

Барна-Фаррел (Barnes-Farrell, 2001) зазначає, що змінюється демографічна обстановка створює ситуацію, коли професійні знання супервізорів і працівників мають мало спільного; це підвищує ймовірність використання стереотипів при оцінюванні. Акцент на командній роботі служить стимулом до міжособистісного функціонування та проведення оцінки в командному, а не індивідуальному контексті. Значення командної роботи, пов'язаної з різними трудовими сферами, до яких мають відношення дані судження, змінюється. Модель «вихідна інформація - процес кінцевий результат» є основою для розуміння прихованих психологічних механізмів, що стосуються того, як

формуються судження людей про оточуючих. [18]

В цьому параграфі ми роздивились, що члени команди відрізняються один від одного за рівнем емоцій, стосунками до оточуючих, мотивацій і когнітивними здібностями. Характеристики об'єкта включають у себе вік, расовою і статеву приналежність, а також невербальні ознаки: фізичну привабливість, зоровий контакт, позу, доброзичливий настрій.

1.3 Критерії оцінки ефективності роботи персоналу.

Критерій оцінювання — це також конкретна характеристика, ознака, параметр оцінювання. Критерій часто визначають як мірило визначення істинності чогось С. О. Цимбалюк, О. М. Білик Можна виокремити кілька відмінностей між критеріями та показниками оцінювання персоналу[17].

Критерії характеризують якісні ознаки, параметри оцінювання працівників і результатів роботи, показники — кількісні ознаки, параметри, результати, які дозволяють діагностувати рівень, міру їх досягнення, прояву, розвитку у конкретного працівника. Якщо критерії розкривають сутність, змістові характеристики певної ознаки, параметру, то показники використовуються для формулювання описових характеристик різних рівнів прояву, розвитку певних ознак, параметрів, досягнення певних результатів, цілей, зокрема у порівнянні з іншими працівниками, встановленими вимогами та в динаміці. З погляду цілей і завдань оцінювання персоналу варто говорити про показники оцінювання працівників. Це пов'язано з тим, що у процесі оцінювання потрібно не просто визначити змістовні характеристики певних ознак і параметрів, а важливо діагностувати рівень досягнення, прояву, реалізації, розвитку їх у працівників. Критерії є одиничними й кожен з них характеризує конкретну ознаку, параметр, результат, показники можуть характеризувати як одиничні, так і узагальнені (комплексні) ознаки, параметри, результати, зокрема й певну їхню групу (набір, сукупність). Наприклад, інтегральний (комплексний) показник оцінювання; показники, які характеризують результати праці,

особистісні якості, рівень кваліфікації тощо. Щодо предмета оцінювання, то останній потрібно тлумачити

як частину об'єкта, рівень розвитку (наявність, прояв) якої потрібно діагностувати для вирішення поставлених завдань, досягнення цілей і відповідно ухвалення певних кадрових рішень. Під час розроблення показників оцінювання необхідно ураховувати такі вимоги:

- відповідність цілям і завданням оцінювання;
- відповідність вимогам посади (професії);
- охоплення показниками усіх істотних аспектів роботи, пов'язаних зі складністю обов'язків і робіт (цінністю посад і професій), вимогами до працівників (рівнем кваліфікації, компетентності, мотивованості, лояльності тощо), поставленими цілями та очікуваними результатами роботи (ключовими показниками діяльності) та ін.;

- можливість кількісного виміру показників;
- можливість зіставляти показники оцінювання з попередніми періодами та з досягненнями інших працівників;

- наявність необхідної інформації за показниками для виставлення відповідних оцінок. Приміром, якщо керівник, який оцінює підлеглих працівників, не володіє інформацією щодо організації їхньої роботи, оскільки контролює лише результат, то не варто оцінювати працівників за показником «організація роботи»;

- однозначність сприймання (тлумачення, розуміння) показників суб'єктом (тим, хто оцінює) і об'єктом (тим, кого оцінюють)

- який зміст вкладається в той чи той показник, як має виявлятися в роботі, у ставленні до своїх завдань і обов'язків, до колег, клієнтів, підприємства тощо, якою має бути поведінка працівника;

- можливість диференціації (ранжування) працівників за відповідним показником. Наприклад, працівники, які займаються обслуговуванням клієнтів (відвідувачів), мають додержуватися встановлених правил внутрішнього тру-

дового розпорядку, а отже, мають вчасно приходити на роботу. Отже, одним з основних показників оцінювання працівників може бути «відсутність запізнень на роботу». Разом з тим якщо запізнення трапляються дуже рідко, залежать від об'єктивних обставин і працівники завжди попереджають керівника про те, що вони спізнюються, то за цим показником неможливо диференціювати (ранжувати) працівників. У зв'язку з цим використання цього показника тільки ускладнить процедуру оцінювання та не вплине на ухвалення відповідних кадрових рішень;

- можливість інтерпретації результатів оцінювання та використання їх у практиці управління персоналом, зокрема під час ухвалення різних кадрових рішень. На практиці використовуються різні підходи до виокремлення груп

показників оцінювання персоналу, серед яких:

- особистісні якості, професійна поведінка, результати праці;
- характерні риси, поведінка, підсумки виконання поставлених завдань, потенціал для удосконалення;
- особливості поведінки, ефективність діяльності, виконання посадових обов'язків, рівень досягнення цілей, рівень компетентності, особливості особистості;
- управлінські, аналітичні та комунікативні компетенції;
- професійні, моральні, вольові, ділові та організаторські якості, потенційні здібності;
- корпоративні, професійні компетенції, підсумки роботи за попередній період;
- характерні риси, поведінка, підсумки виконання поставлених завдань, потенціал для удосконалення.

Показники оцінювання персоналу можна поділити на кілька груп. Показники, що характеризують працівника як особистість і як професіонала (фахівця). До цієї групи належать кваліфікація, рівень знань, умінь, навиків, індивідуально-особистісні характеристики (якості), компетенції тощо.

Показники, які характеризують рівень кваліфікації, охоплюють рівень освіти, стаж роботи (загальний і за фахом), підвищення кваліфікації (форми і періодичність) тощо. Прикладом індивідуально-особистісних характеристик (якостей, умінь) можуть бути:

- аналітичні здібності, логічне та нестандартне мислення;
- відповідальність за наслідки дій і рішень;
- цілеспрямованість;
- уміння організовувати і планувати виконання завдань;
- вимогливість до себе;
- уміння налагоджувати контакт;
- уміння вести переговори;
- уміння викликати прихильність до себе, доброзичливість, ввічливість;
- уміння аргументувати власну точку зору та переконувати;
- ініціативність;
- творче ставлення до праці;
- здатність опановувати нові напрями та методи роботи;
- прагнення до співробітництва (уміння працювати в команді);
- працездатність і витривалість;
- стресостійкість, уміння володіти собою, здатність долати перешкоди та працювати в екстремальних ситуаціях (у кризових умовах, в умовах стресу тощо);
- здатність іти на розумний ризик та ін.

2. Показники, що характеризують роботу, яку виконує працівник, та її результати. Ця група охоплює складність праці (цінність посад і професій), результати праці (кількісні, якісні, додержання термінів), рівень досягнення поставлених цілей тощо.

3. Показники, що характеризують поведінку працівника. Ця група містить показники, пов'язані з додержанням корпоративних правил, процедур, трудового роз-порядку, дисципліною, лояльністю, трудовою активністю,

поведінкою у конфліктних ситуаціях, ставленням до керівництва, колег по роботі, підлеглих працівників, клієнтів, ділових партнерів тощо. Важливе місце з-поміж показників, що характеризують поведінку працівника, посідають корпоративні компетенції, якими мають володіти усі працівники підприємства. Корпоративні компетенції залежать від специфіки підприємства, особливостей корпоративної культури, норм і цінностей, які мають поділяти співробітники. З-поміж таких компетенцій на практиці найчастіше виокремлюють:

- лояльність (відданість) до підприємства;
- високий рівень мотивованості;
- орієнтація на результат/досягнення (прагнення до досягнення поставлених цілей);
- орієнтація на клієнта;
- прагнення до лідерства;
- креативність;
- інноваційність;
- прагнення до професійного та особистісного зростання;
- прагнення до командної роботи;
- небайдужість і повага до свого оточення (роботодавця і колег, керівників і підлеглих, постачальників, споживачів) тощо. Важливо пам'ятати, що показники оцінювання мають охоплювати найважливіші аспекти роботи та характеристики працівників відповідних категорій і професійних груп, результати діагностики наявності та виміру яких дадуть змогу ухвалити необхідні кадрові рішення. Це потребує ретельного формування змісту оцінювання персоналу.

В цьому параграфі ми роздивились, що показники оцінювання персоналу можна поділити на кілька груп. Показники, що характеризують працівника як особистість і як професіонала (фахівця). У процесі оцінювання потрібно не просто визначити змістовні характеристики певних ознак і параметрів, а

важливо діагностувати рівень досягнення, прояву, реалізації, розвитку їх у працівників. Критерії є одиничними й кожен з них характеризує конкретну ознаку, параметри, результати.

1.4 Об'єктивність та помилки оцінки ефективності персоналу

Найбільш поширений засіб оцінки роботи - суб'єктивна інформація і судження оцінювачів. Оскільки процес оцінювання не застрахований від помилок, слід знати їх основні різновиди. Необхідно звернути увагу на проблеми, які найчастіше виникають на практиці й негативно впливають на об'єктивність і достовірність результатів оцінювання. Серед проблем варто взяти до уваги такі.

1. Погано розроблені показники, методи і процедура оцінювання. Типовою помилкою при цьому є неправильний вибір показників оцінювання: відсутність тісного взаємозв'язку між завданнями чи змістом роботи та змістом оцінювання.

2. Формальний підхід до процедури оцінювання, який насамперед виявляється у невикористанні результатів оцінювання у практиці управління персоналом. Іноді на практиці цю процедуру проводять для того, щоб тримати співробітників у тонусі, аби вони докладали більше зусиль для досягнення цілей, підвищення професіоналізму та розвитку. Такий підхід небажаний, оскільки співробітники, особливо компетентні, усвідомлюють формальність процедури і сприймають її як недовіру, що може значно демотивувати їх.

3. Проблеми зі стандартами оцінювання, пов'язані з неоднаковим сприйняттям оцінок, які використовуються для визначення міри прояву тієї чи тієї компетенції у працівника. Наприклад, різні керівники можуть висувати різні вимоги до рівня прояву певної якості у підлеглих, щоб виставити оцінку «відмінно», «задовільно» чи будь-яку іншу залежно від обраної шкали оцінювання. Така проблема найчастіше виникає у разі відсутності описових

шкал оцінювання рівня прояву компетенцій (якостей чи характеристик). До цієї групи проблем належить проблема центральної тенденції, пов'язана з виставленням суб'єктами оцінювання переважно середніх оцінок.

4. Оцінювання з першого погляду. Ця проблема пов'язана з оцінюванням людини на підставі першого враження і має місце здебільшого на етапі добору під час оцінювання кандидатів на вакантні посади.

5. Ефект ореола. Суть цієї проблеми полягає в оцінюванні на підставі загального (позитивного чи негативного) враження про людину. Це виявляється у неправомірному узагальненні окремих рис характеру працівника.

6. Атрибуція виявляється у тому, що суб'єкт оцінювання приписує людині як негативні, так і позитивні характеристики, якості чи здібності, які він спостерігав у іншій людині, котра чимось схожа на цю.

7. Проекція. Проблема пов'язана з тим, що працівникові, якого оцінюють, приписуються наміри, характеристики, якості, цінності того, хто оцінює.

8. Ефект контраста. Проблема пов'язана із завищенням оцінок працівникові, якого оцінюють після посередніх співробітників, чи заниженні оцінок працівникові, якого оцінюють після компетентних і результативних співробітників.

9. Упередженість може проявлятися у необ'єктивному завищенні чи заниженні оцінок для різних за віком, статтю та іншими ознаками працівників.

Об'єктивність і достовірність оцінювання залежить передусім від правильного вибору показників (змісту), методів і розроблення ефективної процедури оцінювання.

Оцінювання працівників є складним творчим процесом, реалізація якого має свою специфіку на кожному підприємстві. Проте принципові правила, дотримання яких допоможе забезпечити успішність процесу оцінювання, мають загальний характер для всіх організацій.

Оцінювання має ґрунтуватися на таких принципах:

- обов'язковості для кожного члена трудового колективу;

- диференційованості (для кожної професійної групи розробляється окрема процедура та показники оцінювання, які враховують специфіку роботи працівників);
- систематичності та регулярності проведення;
- усебічності та комплексності (працівників мають оцінювати за всіма значущими для вирішення певних завдань критеріями);
- прозорості й зрозумілості для всіх суб'єктів процесу оцінювання;
- об'єктивності та неупередженості оцінок;
- орієнтованості на результат (результати оцінювання мають використовуватись для прийняття управлінських рішень);
- відповідності поточним і стратегічним цілям і завданням підприємства;
- рентабельності проведення (оцінювання є ресурсномістким процесом, і тому ефект від проведення має перевищувати витрати на нього) та ін.

Ми роздивились, що оцінювання працівників є складним творчим процесом, реалізація якого має свою специфіку на кожному підприємстві. Проте принципові правила, дотримання яких допоможе забезпечити успішність процесу оцінювання, мають загальний характер для всіх організацій.

Висновки до першого розділу.

В розділі проаналізовано, що: Необхідною умовою успішної діяльності будь-якої організації є ефективна робота персоналу. Найбільш дієвим способом виявити таланти, виміряти результати роботи, рівень професійної компетенції працівників, а також їх потенціал у розрізі стратегічних задач компанії можливо за допомогою оцінювання персоналу. Оцінка персоналу розглядається як елемент управління, та як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. У 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 працівника і підвищення його кваліфікації. Для вітчизняної практики оцінювання персоналу характерні некомплектність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки одержують за

допомогою не зв'язаних між собою оцінних методів; відсутність систематичності й регулярності в застосуванні процедур оцінювання.. Оцінювання працівників є складним творчим процесом, реалізація якого має свою специфіку на кожному підприємстві. Проте принципові правила, дотримання яких допоможе забезпечити успішність процесу оцінювання.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ТА ОБГРУНТУВАННЯ МЕТОДІВ ДОСЛІДЖЕННЯ.

2.1 Особливості професійної діяльності персоналу АТ «ОТП Банку»

ОТР Group представлена у 12 країнах, де понад 36 тисяч співробітників щодня обслуговують більш ніж 19 мільйонів клієнтів. ОТР Group вважається однією з найнадійніших фінансових інституцій на ринках Центральної та Східної Європи, а універсальна модель бізнесу дає можливість задовольняти усі потреби приватних та корпоративних клієнтів. Група налічує багаторічну історію успішної банківської діяльності з 1949 року. Рік за роком ОТР Group посилює свої лідерські позиції. Це підтверджується постійним розвитком та розширенням географії присутності, суттєво посилюючи позиції Групи. Сьогодні ОТР Group володіє всіма необхідними ресурсами для надання високого рівня обслуговування приватним та корпоративним клієнтам. ОТР Group об'єднує великі дочірні структури, які надають послуги в сферах страхування, нерухомості, факторингу, лізингу, управління інвестиційними та пенсійними фондами. Через свої дочірні структури Група здійснює діяльність на ринках 12 країн. Завдяки останнім придбанням ОТР Group відіграватиме важливу роль у всій Європі, особливо в регіонах Центральної та Східної Європи, і буде представлена в Угорщині, Албанії, Словаччині, Болгарії, Сербії, Румунії, Хорватії, Чорногорії, Росії, Молдові та Україні.

ОТП Банк в Україні – один із найбільших українських банків з іноземним капіталом, який є визнаним лідером фінансового сектору країни. На ринку він представлений з 1998 року, має стійку репутацію соціальновідповідальної, надійної та стабільної структури. Протягом 21 року

ОТП Банк в Україні пропонує клієнтам тільки кращий сервіс та послуги, зокрема: виконання повсякденних операцій, кредитні та депозитні продукти, страхування, управління активами, лізинг і факторинг, корпоративний та інвестиційний банкінг, послуги емітента та інвестора. У 2020 році ОТП Банк продовжує гармонійне збільшення обсягів портфелів як роздрібно, так і корпоративного сегменту. Банк також продовжує стратегію інвестування в ІТ сферу та діджиталізацію клієнтських сервісів. В 2019 році Корпоративний бізнес зосередився на залученні нових клієнтів, пропонуючи швидке відкриття поточних рахунків, індивідуальний підхід до фінансування кредитних проектів та гнучкі умови за всім спектром операцій та сервісів. Завдяки цьому 4612 компаній стали клієнтами Банку та відчули переваги співпраці з одним з найбільших фінансових установ з іноземним капіталом в Україні. За результатами рейтингу «Банки 2020 року» у номінації «Корпоративний банк» ОТП Банк було визнано кращим корпоративним банком серед великих банків з іноземним капіталом.

Системи преміювання. Усі співробітники ОТП Банку отримують регулярну грошову винагороду, що залежить від особистих результатів та вкладу в загальний фінансовий результат Банку. Основними фінансовими методами оцінювання в Банку є регулярні премії та одноразові премії за особливо важливі завдання.

Регулярні премії поділяються на:

- KPI (Key Performance Indicator) – фінансова система оцінки досягнутих результатів
- Співробітниками, що базується на рівні досягнення стратегічних та індивідуальних цілей;
- Індивідуальна системи мотивації – застосовуються для бізнес-підрозділів і допомагають
- Встановлювати залежність премії від індивідуального бізнес-результату.

- Одноразові премії за особливо важливі завдання встановлюються за: участь в проектах Банку; над зусилля у перевиконанні планових показників тощо.

Окрім основної премії у співробітників ОТП Банку є можливість отримати додаткові заохочувальні винагороди, серед яких виділимо наступні:

- OKR (Objectives and key Results) – нефінансова система оцінки, яка допомагає визначити
- Досягнення співробітниками кількох складних проектних цілей у кварталі;
- Премія в рамках програми «Рекомендуй друга!» за підсилення команди Банку;
- Щоквартальна захоплива подорож за залучення найприбутковішого зарплатна-кредитного
- Проекту;
- Цінні подарунки за участь у щорічній програмі нематеріальній мотивації співробітників (наприклад, значення «Зірки ОТП»).
- Вклад кожного співробітника не залишається поза увагою та обов'язково винагороджується.

Система управління персоналом є складовою системи управління в цілому, тож є важливим елементом, що обумовлює ефективність функціонування всієї організації.

Далі перейдемо саме до розвитку персоналу в АТ «ОТП БАНК». Банк надає особливого значення людському потенціалу та інвестує значні кошти у його розвиток. Працівник – найголовніший та найцінніший актив, що створює успіх та є двигуном розвитку діяльності банку. Протягом 2019-2021 року співробітники банку провели 13 000 годин на зовнішніх та внутрішніх тренінгах, що були спрямовані на підвищення професійних навичок та розвиток співробітника як особистості. Окрім того, Департамент персоналу у 2020 році виступив з ініціативою реалізувати проект «Щасливий Банк», спрямований на

всебічний розвиток працівників: різноманітні майстер-класи, екскурсії, лекції. Проект спрямований на формування сприятливого внутрішнього клімату в колективі та підвищення лояльності та залученості. Ряд внутрішніх навчальних програм було присвячено розвитку гнучких навичок, що покликані сприяти гармонійному розвитку всередині організації. Також за підтримки банку було організовано власну футбольну команду, яка складається із співробітників банку. Кожний бажаючий може приходити на безкоштовні тренування тричі на тиждень, а також брати участь у різноманітних змаганнях. Найкращих правління банку, яке також бере участь у змаганнях, завжди нагороджує цінними подарунками. Двічі на рік проводяться корпоративні заходи, на яких нагороджують працівників у різних номінаціях, а також розігрують цінні подарунки. На минулому новорічному корпоративні було розіграно автомобіль, подорож до Греції, декілька нових смартфонів та багато інших цінних подарунків. Всередині банку також відбувається досить багато тренінгів. Для кожного нового співробітника проводять тренінг «Велком», на якому його знайомлять із історією банку та основною продукцією. У минулому місяці був проведений тренінг «Модель ефективних продажів та якісного обслуговування Клієнтів» де співробітники відділень. ОТП банк взяли участь у серії тренінгів по моделі ефективних продажів та якісному обслуговуванню Клієнтів. Такі тренінги систематично проводяться для співробітників банку, адже високий рівень сервісу та якісне обслуговування Клієнтів – важливий аспект в роботі кожного співробітника.

Головні теми, що розглядалися на тренінгу:

- основні поняття: «продаж», «сервіс»;
- операційні стандарти обслуговування Клієнтів ОТП Банку;
- кроки встановлення особистісного контакту з Клієнтами;
- основні етапи моделі продажів;
- техніки, методи та інструменти в проведенні ефективних продажів.

Для формування навичок з продажів учасники тренінгів виконали індивідуальні та групові практичні вправи, взяли участь у рольових кейсах і завданнях. У рамках проекту "Happy bank", працівники відвідали захоплюючу пішохідну екскурсію "А без Подолу Київ неможливий». Основна перевага банку полягає не стільки в широкому використанні сучасних HR-технологій і інструментів - це є у багатьох, скільки в наявності ефективної стратегії управління персоналом, відповідної бізнес-стратегії компанії.

В її основі лежать принципи управління персоналом, наведені нижче:

- 1) Безперервний розвиток співробітників, що дозволяє їм бути готовими до постійних змін.
- 2) Поліпшення результатів діяльності за рахунок впровадження програми розвитку керівників.
- 3) Тісна взаємодія з працівниками, відкритий діалог.
- 4) Встановлення політики винагороди, яка мотивує наших людей, заохочує за індивідуальні та командні досягнення.
- 5) Партнерство з співробітниками - умова підвищення конкурентоспроможності компанії, а також важлива частина корпоративної програми соціальної відповідальності.

Основне завдання банку - забезпечити швидко зростаючий бізнес співробітниками, які відповідають інноваційному духу. Тому що єдине, що може загальмувати розвиток - це брак «правильних» людей. Потрібно не просто набрати їх, але і навчити в короткі терміни, допомогти адаптуватися до корпоративної культури.

Таблиця 2.1.

Характеристика персоналу за статтю АТ «ОТП БАНК»

Категорії персоналу	2018		2019		2020		Відхилення 20/19 +/-		Відхилення 20/19	
							+/-		%	
Адміністративно-управлінський персонал	35	2	42	7	56	7	4		0%	
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	10	92	98	77	70	34	28	7	9%	
Допоміжний персонал	5	8	0	1	3	9	17	2	7%	
Разом	00	42	00	35	69	90	31	5	9%	

Слід зазначити, що у статевій структурі кадрового складу спостерігається стабільна тенденція. Жінки переважають у адміністративно-управлінському персоналі та допоміжному. До найбільш значущих критеріїв ефективності діяльності служб управління персоналом науковці відносять показники плинності кадрів.

Таблиця 2.2.

Характеристика руху кадрів АТ «ОТП БАНК»

	Звітний рік	Поточний рік	Відхилення	
			+/-	%
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол..				
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол	1235	1239	24	2%
3. Вибуло працівників	211	147	-64	7%
- з власного бажання	118	123	5	4%
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	107	104	-300%	-3%
4. Коефіцієнт обороту:				
з приймання, %	17	12	-5%	
- з звільнення, %	9,5	9,7	0,2%	
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	9	8	-1%	
6. Коефіцієнт загального обороту, %	27	21,4	-6%	

Коефіцієнт плинності кадрів зменшився. Якщо у 2020р. він становив 9%, то у 2021 р. вже 8%, що свідчить про відсутність критичних явищ у процесах руху персоналу. За рахунок того, що Банк використовує досвід і надбання глобальної, материнської компанії, то критичних моментів в управлінні кадрами немає. Однак є сфера для розвитку, на яку слід звернути увагу, - система навчання, самонавчання та розвитку персоналу. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей.

В цьому параграфі зазначили, що основне завдання банку - забезпечити швидко зростаючий бізнес співробітниками, які відповідають інноваційному духу. Тому що єдине, що може загальмувати розвиток - це брак «правильних»

людей, яких потрібно не просто набрати, а навчити в короткі терміни та допомогти адаптуватися до корпоративної культури.

2.2. Обґрунтування методів оцінки ефективності роботи персоналу.

Безсумнівно, управління персоналом є одним із найважливіших аспектів теорії і практики управління підприємства в цілому. Говорячи про необхідні умови управління на основі цінностей компанії можна досить логічно стверджувати, що персонал підприємства повинен бути таким, щоб досягти цілі компанії, виходячи із її цінностей. Для формування і підтримки потужної команди з метою досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства необхідно системно проводити оцінку персоналу за допомогою різних існуючих методів. Більш того, вдосконалення систем управління персоналом в компаніях, що працюють в Україні, характеризується посиленням інтересу до освоєння ефективних процедур оцінки і атестації персоналу. В даний час існує досить багато методів оцінки персоналу. Серед основних- такі як :

1.Якісні методи- методи описового характеру, що визначають якості працівників без їх кількісного виразу. До них належать:

Матричний - один з найпростіших і поширеніших описових методів. Його суть полягає в комплексному порівнянні фактичних якостей працівників з набором якостей, необхідних для заміщення даної посади.

Метод еталону нагадує попередній, але порівнює фактичні дані не з покладеними за посадою новими і поведінкою, а з характеристиками найбільш успішних працівників даного напрямку. Система довільних характеристик — теж поширений метод. Він передбачає достатньо вільну (усну або письмову) форму оцінки співробітників. Керівник або група керівників (експертів) описують видатні успіхи і упущення підлеглих за певний період їх діяльності.

Метод оцінки виконання схожий на попередній. В даному випадку експертами можуть бути також і керівники, але оцінювати вони будуть не

окремі досягнення в діяльності співробітника, а всю його роботу за певний період часу.

Метод групової дискусії теж відноситься до описових. Він, напевно, найчастіше використовується вітчизняною практикою. Це, як правило, розмова групи керівників, або експертів з працівниками щодо їх діяльності. Метод групової дискусії дозволяє по певних критеріях вибрати найбільш активних і самостійних кандидатів на ту чи іншу посаду.

2. Комбіновані методи. В їх основу покладені як описовий принцип, так і кількісні характеристики.

До них відносяться:

1. тестування - оцінка працівників по ступеню рішення ними наперед підготовлених виробничих завдань (тестів);

2. Визначення коефіцієнта інтелектуальності співробітника (кількісних показників якісного рівня рішення, наперед підготовлених виробничих задач).

Метод підсумовуваних оцінок полягає у визначенні експертами частоти прояву ("постійно", "часто", "іноді", "рідко", "ніколи") у працівників тих або інших якостей і привласненні певних бальних оцінок за той або інший рівень частоти.

3. Кількісні методи оцінки, в результаті застосування яких можна визначити рівень ділових якостей працівників з достатнім ступенем об'єктивності. Система кваліфікації по порядку, або метод рангового порядку: група керівників, виходячи з певних критеріїв оцінки, розташовує оцінюваних співробітників по порядку - від самого кращого до самого гіршого.

Підсумкова оцінка визначається сумою порядкових номерів, отриманих працівником за виконання поставлених завдань. Метод заданої бальної оцінки полягає в привласненні наперед встановлених балів за кожне досягнення працівника з подальшим визначенням його загального ділового рівня у вигляді набраних очок. Метод вільної бальної оцінки полягає в привласненні керівником або експертом певної кількості балів кожній якості працівника.

Загальна оцінка складається як сума балів або як середній бал. Система графічного профілю полягає в зображенні кожної з ділових якостей співробітника (у балах) у вигляді позначок на графіку.

Ще існують такі методи як: метод анкетування, описовий метод оцінки, метод класифікації, метод порівняння по парах, рейтинг або метод порівняння, метод оцінки по вирішальній ситуації, метод рейтингових поведінкових установок, метод шкали спостереження за поведінкою, метод анкет і порівняльних анкет, інтерв'ю, метод "360 градусів оцінки", тестування, метод центрів оцінки, метод ділових ігор, метод оцінки досягнення мети (метод управління за допомогою постановки цілей), метод оцінки на основі моделей компетентності та багато інших.

Достовірність інформації, отриманої при оцінці персоналу, досягається шляхом використання різноманітних, взаємодоповнюючих методів оцінки: чим більше методів бере участь, тим всебічно і глибше оцінюється працівник [20, с. 134– 140]. Не існує однієї єдиної класифікації та типології методів оцінки персоналу. Такі методи можуть класифікуватися за різними ознаками, в результаті чого один і той же метод може відноситись до різних класифікаційних угруповань. Для узагальнення і зручності надання їх прийнято класифікувати за двома ознаками:

1. За можливістю використання кількісної оцінки в процесі атестації розрізняють якісні, кількісні і комбіновані методи оцінки.

2. По спрямованості (змістом) методів оцінки рівня розвитку якості працівника виділяють прямі і непрямі методи оцінки [21]. Прямі методи оцінки спрямовані на оцінку результатів діяльності працівника в звичайних умовах і не вимагають обов'язкової участі працівника в процедурі оцінки (атестації). Непрямі, або опосередковані, методи оцінюють результати діяльності в спеціально створених умовах та ситуаціях. При цьому працівник активно включається в запропоновану ситуацію, беручи участь в процедурі оцінки. На етапі аналізу і кількісної обробки отриманого матеріалу визначають

достовірність і репрезентативність отриманих даних, а потім здійснюють їх кількісну обробку. Залежно від мети дослідження первинну інформацію 24 групують, наприклад, за професіями, віком, статтю, стажем роботи, умов праці, побуту і т.п. Такі методи мусять відповідати організаційній структурі, типології діяльності персоналу, цілям організації, бути зрозумілими, простими, використовувати кількісні показники [22, с. 291-295]. Головними принципами результативної оцінки персоналу прийнято вважати: - намагання збільшити результати роботи; - детальна підготовка; - конфіденційність результатів оцінки; - неупереджене та усестороннє обговорення результатів роботи, особистих якостей людини, професіоналізму, перспективи кар'єрного зростання; - тактовне поєднання критики та слів подяки; - достовірність методів оцінки та адекватність критеріїв [23, с. 197–202]. Методи оцінки персоналу можуть поділятися на традиційні та нетрадиційні. Традиційні завжди тримають фокус на окремому працівникові поза межами організації та базуються на власній думці безпосереднього керівника або колег оцінюваної особи. Сьогодні все більш широко впроваджуються нетрадиційні методи, засновані на тому, що співробітники оцінюються в рамках групової взаємодії, де в результаті імітації конкретної діяльності вони повністю можуть розкрити себе і свої здібності. При цьому враховуються досягнення групи в цілому, а також ступінь розвитку і освоєння суб'єктом оцінки нових навичок. Досить складно створити систему оцінки, яка є однаково збалансованою щодо точності, простоти та зрозумілості.

Таблиця 2.3

Класифікація основних типів оцінки персоналу за різними факторами.

Метод оцінки	Зміст методу оцінки	Переваги та недоліки	Рекомендації використання
Рейтинговий метод	Цей метод передбачає ранжування співробітників у підрозділі від найкращого до найгіршого. Критеріями рейтингування можуть бути ділові якості та оціночні показники (наприклад, грошова оцінка продажів або кількість клієнтів, що обслуговуються)	Дозволяє побачити «критичні точки» в результатах, визначити еталон посади, проте є занадто узагальненим, тому не враховує індивідуальних особливостей працівника (тобто компанія не може оцінити потенціал з метою розвитку таланту).	Для оцінювання результативності праці, побудови еталону посади на етапі «народження» організації та її стабільного функціонування
Метод есе	Методика, за допомогою якої менеджер надає оцінку якостей та результатів підлеглого працівника. У цьому випадку менеджер може обрати будь-які питання, які вважаються релевантними, наприклад, "Здатність працівника працювати в команді"	Дозволяє визначити професійних компетенцій (вирішення практичних кейсів за напрямом діяльності), проте є суб'єктивним.	Для визначення професійної спрямованості, сфери (зони) відповідальності; як допоміжний метод на етапі «народження» організації або спаду на ринку
Графічні шкали рейтингу	Для оцінювання кожного завдання використовується окрема шкала. Оцінювач загалом оцінює на шкалі продуктивність працівника. Іноді точки на шкалі доповнюються проявами типової поведінки, що відповідають позначці на той момент	Дозволяє оцінити досягнення кожного працівника, побачити «вузькі місця» й обрати шлях їх усунення, підготувати програму навчання	Для оцінювання компетенцій, результативності праці на етапі розвитку компанії

Метод оцінки	Зміст методу оцінки	Переваги та недоліки	Рекомендації використання
Критична ситуація	Передбачає безпосереднє спостереження та фіксацію прикладів хорошої або неприйнятної поведінки на роботі. Для цього оцінювач веде щоденник із фіксацією різних ситуацій, а потім подає узагальнену оцінку («усереднену» форму поведінки)	Дозволяє оцінити потенціал працівника, вчасно реагувати на зміни, проте затратний, довготривалий процес, вимагає обережного проведення	Для корекції планів розвитку, виявлення «вузьких місць» на етапі стабільного функціонування
Примусовий вибір	Метод передбачає, вибір твердження, яке найкращим чином описує поведінку працівника за рядом параметрів.	Дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між компетенціями та результатами, проте затратний процес, залежить від якості обраних параметрів	Для підбору персоналу, виявлення «вузьких місць», формуванні програм розвитку персоналу на етапі стабільного функціонування
Метод 360°	Метод вимагає збір думок та відгуків від керівників, колег, споживачів та інших.	Дозволяє здійснити комплексне оцінювання досягнень працівника	Для оцінювання результативності праці на будь-якому етапі розвитку організації
Assessment centers (Оціночний центр)	Передбачає здійснення оцінювання в процесі вирішення кейсів, обговорення, спостереження за поведінкою під час дій у змодельованих ситуаціях для визначення потенціалу персоналу	Надає комплексну оцінку працівника/ кандидата, дозволяє розробити програму розвитку, проте затратний процес	Для підбору топ-менеджменту, працівників на ключові посади, формуванню програми розвитку талантів, кар'єри на етапах розвитку компанії

Зворотній зв'язок по методу «360 градусів».

Використання методу «360 градусів» для здійснення зворотного зв'язку пов'язане із задіянням безліч оцінювачів, а також часто включає в себе і самооцінку. Його також називають зворотнім зв'язком з багатьох джерел. Зазвичай зворотний зв'язок керівнику дають інші значущі особи, включаючи

його колег, підлеглих і начальників. Вихідна задача зворотного зв'язку з безлічі джерел - домогтися більш повного усвідомлення менеджерами своїх сильних і слабких сторін, щоб спланувати подальший розвиток. Однак цей метод все частіше використовується в якості способу оцінки виконання роботи (Bracken et al., 1997). Торноу (Tornow, 1993) зазначає, що дана оцінка, як правило, заснована на двох ключових припущеннях:

- усвідомлення будь-яких розбіжностей між тим, як ми бачимо себе, і тим як нас бачать інші, підвищує самосвідомість;
- підвищення самосвідомості - необхідна умова для успішної роботи менеджера, і тому воно стає основою для програм розвитку менеджменту і лідерства.

У терміна зворотний зв'язок за методом «360 градусів» є геометричні підстави, які показані на рис. 7.6. Менеджера оцінюють люди, які взаємодіють з ним в соціальному контексті. Він і сам оцінює себе. Зазвичай судження виносяться за трьома параметрами (Van Velsor, Ruderman & Young, 1991):

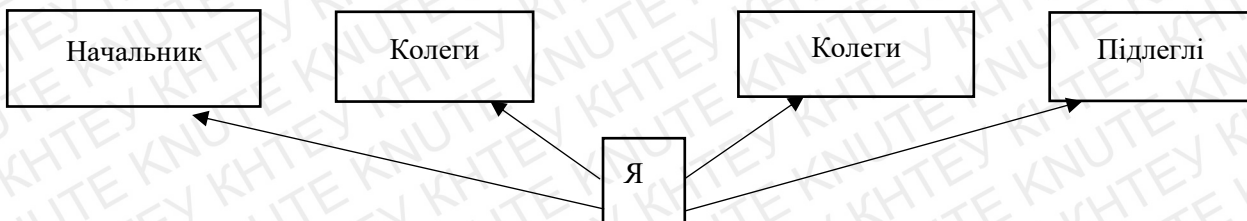


Рис. 2.1. Структура схеми оцінювання персоналу за методом «360 градусів».

Спочатку виносяться оцінки, а потім вони порівнюються. Ван Велсор і ін. (Van Velsor, Ruderman & Young, 1991) наводять дані свого дослідження, це є типовим прикладом досліджень з використанням зворотного зв'язку з основних джерел:

- Лише 10% менеджерів сприймають себе так само, як їх сприймають інші; у інших відзначається значне розходження в оцінках (більш половини стандартного відхилення) по одній, двом або трьом шкалами.
- Переоцінка себе - найбільш поширена тенденція по всіх шкалах, особливо

шкали Люди (по ній даний ефект відзначався майже в 2 рази частіше, ніж недооцінка або узгодженість суджень).

- Отримавши зворотний зв'язок, близько 80% менеджерів змінили свої самооцінки в очікуваному напрямку по одній або більше шкалами. Ця зміна виявилось найбільш значним у сфері навичок міжособистісного взаємодія.

Особливо важливо зрозуміти, як трактувати розбіжності між оцінювачами, коли встановлюється зворотний зв'язок з багатьох джерел. У класичній теорії це розглядається як помилка дисперсії: щось небажане, знижуючи надійність узгодженості оцінок експертів. При використанні зворотного зв'язку за методом «360 градусів» розходження в думках інтерпретуються як потенційно цінні і корисні і не осмислюються як варіації, які необхідно усунути. Подібні відмінності надають можливість професійного розвитку і персонального навчання, що дозволяють зрозуміти, чому людина сприймається оточуючими саме так, а не інакше. Наскільки ж важливо, щоб менеджери сприймали себе адекватно відношенню інших людей? Нільсен і Кемпбелл (Nilsen & Campbell, 1993) розглядають успішність виконання роботи як функцію від декількох змінних, до яких відносяться здібності людини, розуміння завдань, рішення, наскільки інтенсивної повинна бути робота, як довго слід намагатися долати перешкоджання, а також сприятливі або несприятливі умови, які не залежать від людини. Самооцінки важливі, оскільки працівник виносить судження про себе, стосуються цих детермінант успішності. У людини є певні уявлення про рівень своїх здібностей і про те, чи розуміє він задачу, яку його просять виконати. Якщо він переоцінить свій творчий хист, то докладе менше зусиль для виконання завдання. Крім того, якщо співробітник вважає, що абсолютно розуміє завдання, він, ймовірно, не стане докладати особливих зусиль для отримання додаткової інформації про робочому завданні. Однак якщо він не зрозумів, що від нього очікується, він, навіть використавши всі свої здібності і приклавши зусилля, не виконає завдання правильно. Крім того, Лондон, Смітер і Адсіт (London, Smither & Adsit, 1997) вважають, що оцінка за методом «360

градусів» не призведе до зміни поведінки, якщо на оцінюваних не має ніяких відповідальності за використання даних зворотного зв'язку і якщо оцінювач не несуть відповідальність за точність або корисність наданої ними зворотного зв'язку. В цілому люди, які оцінюють себе адекватно, в більшій мірі здатні поліпшити свою роботу, ніж ті, хто оцінює себе невірно. Останнім часом самосознання і самосприйняття все частіше розглядаються як вирішальні чинники, що впливають на успішність виконання менеджерської роботи, яка зазвичай стосується взаємодії з безліччю людей. Однак не зовсім ясно, в чому думка людей збігається, а в чому розходиться. Грегурас і Робі (Greguras & Robie, 1998) виявили, що існує розбіжність в оцінках не тільки між представниками різних груп оцінювачів, а й між учасниками однієї і тієї ж (т. Е. Між колегами). Були також проведені дослідження з вимірювання еквівалентну і оцінок, отриманих з різних джерел (Maurer, Raju & Collins, 1998; Fasteau & Craig, 2001). Використавши складні аналітичні прийоми, автори зазначили, що останні можна порівняти, хоча можуть і не збігатися. Скаллі, Маунт і Гофф (Scullen, Mount & Goff, 2000) наводять несподівані дані про точність зворотного зв'язку за методом «360 градусів». Автори розділили дисперсію в оцінках за трьома компонентами: реальна успішність виконання роботи оцінюваним, спотворення в сприйнятті і при відновленні в пам'яті оцінювачами роботи оцінюваного, а також випадкові (неконтрольовані) помилки вимірювання. Результати показали, що лише 25% зворотного зв'язку з безлічі джерел пояснюються реальною успішністю виконання роботи оцінювачами, що вимірюється в дійсності. Майже в 2 рази вище виявилася дисперсія (54%), обумовлена спотвореннями при оцінюванні роботи. Таким чином, величина дисперсії, безпосередньо пов'язаної з успішністю діяльності, зовсім невелика і зменшується за рахунок суб'єктивності оцінювачів. Автори вважають, що зворотний зв'язок з безлічі джерел показує, головним чином, індивідуальні тенденції в оцінюванні. Відповідно Маунт і Скаллі (Mount & Scullen, 2001) стверджують, що в контексті зворотного зв'язку, спрямованої на

розвиток, спотворення в оцінках можуть інтерпретуватися як значуща інформація, що представляє своєрідне сприйняття оцінювачами того чи іншого працівника. Однак при прийнятті кадрових рішень оцінки, отримані з безлічі джерел, повинні приводитися до середнеарифметическому; це дозволить краще зрозуміти, наскільки добре працює людина. Нарешті, Бретт і Атватер (Brett & Atwater, 2001) наводять дані, які ставлять під сумнів саму логіку зворотного зв'язку з багатьох джерел. Теоретично її існування і розбіжність оцінок має спонукати оцінюваного до позитивної зміни поведінки. Фактично ж автори виявили протилежний ефект. Негативний зворотний зв'язок і розбіжність в оцінках сприймаються як менш точні, менш корисні і викликають у оцінюваних негативні реакції.

В цьому параграфі ми роздивились, що для формування і підтримки потужної команди з метою досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства необхідно системно проводити оцінку персоналу за допомогою різних існуючих методів. Які поділяються на якісні, комбіновані та кількісні методи. Метод 360 Дозволяє здійснити комплексне оцінювання досягнень працівника, за його компетенціями.

Висновки до розділу.

В розділі проаналізовано, що основним завданням банку - забезпечити швидко зростаючий бізнес співробітниками, які відповідають інноваційному духу. Тому що єдине, що може загальмувати розвиток - це брак «правильних» людей. Потрібно не просто набрати їх, але і навчити в короткі терміни, допомогти адаптуватися до корпоративної культури. В цілому оцінка ефективності роботи персоналу допомагає виявити «зони розвитку» персоналу.

Для формування і підтримки потужної команди з метою досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства необхідно системно проводити оцінку персоналу за допомогою різних існуючих методів. Які поділяються на якісні, комбіновані та кількісні методи.

Метод, який виявляє кількісні та якісні компетенції це метод 360, який

дозволяє здійснити комплексне оцінювання досягнень працівника за його компетенціями та самооцінка цього співробітника.

РОЗДІЛ 3

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «ОТП БАНК»

3.1 Аналіз щорічної оцінки діяльності ОТП Банку.

На початку нового року підбивають підсумки за минулий рік – оцінка успішності діяльності компанії в цілому та, як наслідок, співробітників: кожного члена команди, починаючи з Голови правління. Цей процес має назву Щорічна Оцінка Діяльності (або ЩОД). Щорічна оцінка діяльності складається з декількох етапів:

1. Оцінка компетенцій. Оцінку своїх компетенцій співробітник має зробити самостійно. Паралельно оцінює безпосередній керівник.

2. Корпоративний мінімум. Співробітник обирає ту компетенцію, яку бажає розвивати наступного року.

3. Оцінка результативності. Разом із керівником співробітник проводить оцінку результативності за минулий рік. 4. Постановка цілей. Співробітник буде план й визначає основні завдання на наступний рік разом із керівником

5. Щорічна Оцінка Діяльності та результативність впливають на дохід. Оцінка компетенцій оцінюється в декілька етапів:

1. Кожна компетенція оцінюється керівником, виводиться загальний бал по всіх компетенціях співробітника.

2. Оцінка співробітника проходить процес ранжування разом з оцінками інших співробітників на посадах аналогічного рівня – зазвичай з представниками інших функцій. Відбувається дискусія між керівниками, які проводять ранжування, – обмін досвідом взаємодії зі співробітниками, результати яких ранжуються. Всі оцінки співробітників розподіляються у

відповідності до квот, які визначені Процедурою в залежності від кількості учасників групи.

Існує чотири групи ранжування. Група ранжування впливає на розмір щорічного перегляду заробітної плати. Але це не єдиний фактор впливу на перегляд заробітної плати. Другий фактор – це на якому рівні знаходиться поточна зарплата працівника по відношенню до ринку оплати праці фахівців подібної кваліфікації. Наприклад, співробітники, які отримали групу ранжування «Майстерність» і при цьому їх заробітна плата знаходиться нижче ринку оплати праці, на мінімумі зарплатної вилки, отримують найбільш високий % перегляду (більший за середній відсоток перегляду по компанії). Але якщо вони вже мають зарплату вище ринкової, підвищення буде нижче середнього відсотка по компанії. Кожного року затверджується середній % перегляду заробітної плати. Право на перегляд заробітної плати мають співробітники, які приєдналися до компанії до 1 жовтня попереднього року включно. Співробітники, які отримують групу ранжування «Потенціал», зазвичай не отримують підвищення заробітної плати.

Компетенція – це професійні знання та навички, що постійно проявляються у поведінці людини та необхідні для того, щоб виконувати безпосередні посадові обов'язки. В ОТП Банку існує спільна модель компетенцій, що застосовується до всіх співробітників групи компаній та поєднує всіх співробітників.

П'ять компетенцій:

- Комунікація
- Командна робота
- Орієнтація на результат
- Організація діяльності
- Системне мислення

Модель постійно вдосконалюється

Корпоративні компетенції включають:

Орієнтація на результат:

- Має перед собою чіткий образ результату. Оцінює успіх по досягнутому результатом, а не за кількістю докладених зусиль. Вважає результат єдиним мірилом успіху.
- Виявляє завзятість і наполегливість в досягненні мети. Прикладає максимум зусиль для її досягнення. Чи не знижує активності при зіткненні з труднощами. Використовує різні підходи, що дозволяють досягти поставленої мети. Упевнений в успіху. Доводить розпочату справу до кінця
- Приймає на себе особисту відповідальність за результат як в разі успіху, так і невдачі

Відкритість новому:

- Чи здатний швидко розібратися в принципово новій, незнайомій інформації або діяльності. Шукає можливості практичного застосування отриманих знань.
- Швидко адаптується до змін, що відбуваються в компанії. Вносить корективи в свою діяльність відповідно до цих змін. Здобуває нові знання і навички в процесі роботи.
- Націлений на саморозвиток. Цікавиться новинками у своїй професійній області: читає спеціальну літературу, знайомиться з останніми досягненнями. Робить конкретні кроки по саморозвитку ініціативності.
- Шукає можливості для поліпшень і оптимізації робочої діяльності. Пропонує різні варіанти вирішення завдань.
- Генерує нові ідеї, що виходять за рамки усталених думок і сформованих підходів.
- Просуває і реалізує висунуті ініціативи. Ініціює обговорення своїх пропозицій з колегами і керівництвом, при необхідності запитує додаткові повноваження

Аналітичне та системне мислення:

- Успішно аналізує різнопланову інформацію. Виділяє підстави для її класифікації. Відокремлює головне від другорядного, вірно оцінює значимість інформації в заданому контексті. Робить логічні висновки.
- Встановлює причинно-наслідкові зв'язки, бачить взаємозалежності між окремими елементами. Розуміє, як зміна одного елемента впливає на всю систему в цілому.
- Формує цілісну картину ситуації / проблеми. Бачить всі ключові фактори, що впливають на ситуацію. Розуміє, яких елементів бракує для отримання цілісної картини.

Орієнтація на економічну доцільність

- Чи планує і здійснює свою діяльність, орієнтуючись на економічну доцільність як на ключовий критерій оцінки своєї роботи / роботи свого підприємства. Мислить в термінах економічної вигоди.
- Чи розуміє галузеву специфіку, актуальний стан бізнесу і його основні тенденції. Діяльність свого підрозділу бачить як частина загального процесу роботи компанії співробітництво.

Співробітництво

- Орієнтований на кооперацію з колегами, суміжними підрозділами. Створює атмосферу співробітництва, надає колегам і суміжників допомогу і підтримку. Координує з ними свою роботу.
- Управляє конфліктами. У ситуації розбіжностей між підрозділами знаходить задовольняють залучені в конфлікт сторони рішення, орієнтуючись на базові інтереси Компанії в цілому. Менеджерські розвиток підлеглих
- Знає сильні і слабкі сторони своїх підлеглих, їх потенціал і обмеження. При постановці цілей і завдань спирається на знання індивідуальних особливостей підлеглого.

- Систематично займається розвитком співробітників. Проводить розвиваючі бесіди, відзначає успіхи, обговорює помилки, роз'яснює їх негативні наслідки, пропонує більш ефективні шляхи вирішення завдань. Дає збалансовану зворотний зв'язок.
- Мотивує підлеглих на саморозвиток, виявляючи їхні потреби і адресуючи до них. Ставить перед підлеглими розвиваючі завдання, які спонукають здобувати нові знання та навички.

Управління Підлеглими

- Чітко ставить підлеглим завдання. Формулює суть завдання, критерії оцінки результату, терміни і параметри контролю. Забезпечує правильне розуміння виконавцем всіх елементів завдання.
- Здійснює послідовний контроль за критичними точками. За результатами контролю оперативна вносить корективи.

Управління ресурсами

- Чи планує і забезпечує ресурсами діяльність свого підрозділу. Виділяє пріоритети. Розбиває об'ємну задачу на етапи і проводить поетапне планування на основі виділених пріоритетів
- Оптимально розраховує необхідні ресурси. Закладає резерви ресурсів на непередбачені обставини.
- Ефективно управляє ресурсами. Не допускає дефіциту і перевитрати ресурсів. Гнучка реагує на непередбачені зміни і оперативна вносить корективи в план

Ефективна комунікація

- Знаходить підхід до співрозмовника і встановлює з ним конструктивні відносини. Уважно слухає співрозмовника. Прояснює позиції і виявляє потреби інших
- Ясно і чітко аргументує свої пропозиції. Будує аргументацію з урахуванням інтересів і потреб співрозмовника. Успішно взаємодіє з різними

типами співрозмовників Впливає, вміє переконувати. Використовує різні комунікативні прийоми для того, щоб домогтися реалізації потрібних йому рішень. Зберігає конструктивну позицію в ситуаціях «жорсткого» спілкування

Таблиця 3.1

Модель оцінки ефективності персоналу до 2020 року

Співробітництво	Взаємодіє з колегами для досягнення командних цілей, надає допомогу. У ситуації розбіжностей ставить в пріоритет загальнокомандні мети.
Іноваційність	Приймає нові ідеї. Знаходить нові можливості підвищити ефективність роботи. Ініціює зміни в робочих процесах, впроваджує їх.
Розвиток	Зацікавлений у підвищенні свого професійного та особистісного рівня, робить кроки для саморозвитку. Ділиться досвідом. З інтересом ставиться до виконання нових завдань.
Результативність	Орієнтується на досягнення результатів. Самостійний. Робить послідовні дії для досягнення цілей. Бере на себе відповідальність за результати діяльності.
Системне мислення	Збирає і систематизує інформацію. Приймає рішення на основі всебічного аналізу ситуації. Попереджає можливі труднощі.
Організація діяльності	Організовує робочу діяльність. Розподіляє ресурси. Управляє ефективністю.
Комунікативність	Ініціативний в спілкуванні. Чітко висловлює свої думки. Відстоює свою позицію. При проведенні переговорів стійкий до тиску.

В 2020 році запрацювала нова модель Розвивайся разом з ОПТ Банк! Модель компетенцій була актуалізована з урахуванням довгострокової стратегії розвитку ОПТ Банк. Нова модель компетенцій: 5+2. В якій 5 загальних компетенцій і 2 унікальні, які обрані з 4-х можливих в залежності від бізнесу і підрозділів. Проста - Описує тільки така поведінка, яке допомагає досягти успіху в компанії. Сфокусована Враховує специфіку бізнесу и заохочує досягати Стратегічні цілі. Зрозуміла Однаково і легко трактується

Таблиця 3.2

Схема шкали розвитку компетенцій

Рівні	Поведінкові прояви
3 рівень Майстерность	«Чудово» Співробітник демонструє поведінку на рівень управління вище своєї позиції. Чудовий рівень прояву компетенції.
2,5	«Дуже добре» Співробітник, що перевершує очікування на своєму рівні. Відмінний рівень прояву компетенції.
2 рівень Досвіду	«Цільовий рівень» Ефективний співробітник. Співробітник повністю відповідає очікуванням на своєму рівні. Цільовий рівень прояву компетенції.
1,5	«Потребує поліпшень» Співробітник більшою мірою відповідає очікуванням на своєму рівні. Має поодинокі зони розвитку. Для досягнення цільового рівня прояви компетенції потрібні незначні поліпшення.
1 Рівень Розвитку	«Задовільно» Співробітник в задовільною мірою відповідає очікуванням на своєму рівні. Має суттєві зони розвитку. Для досягнення цільового рівня прояви компетенції потрібні значні поліпшення.
0,5	«Недостатньо» Співробітник в більшій мірі не відповідає очікуванням на своєму рівні. Має критичні зони розвитку.
0 Рівень Некомпетентність	«Погано» Неefективний співробітник. Співробітник не відповідає очікуванням на своєму рівні. Співробітник не проявляє компетенцію і / або не вважає за потрібне це робити.

Інструкція для роботи зі шкалою оцінки компетенцій

1. Шкала оцінки дозволяє визначити рівень прояву конкретної компетенції співробітником. На підставі чого приймається ряд управлінських рішень в області оцінки та розвитку співробітників.
2. Оцінка компетенцій здійснюється по числовий шкалою від 0 до 3, з кроком 0,5.
3. Цільовим і достатнім для ефективної роботи співробітників є рівень прояву «2». Текстовий опис в моделі компетенцій відповідає цільовому рівню.

Таблиця 3.3

Набір компетенцій для фахівців і для керівників

Компетенція	Набір компетенцій для фахівців	Набір компетенцій для керівників
Командна робота	1. Допомога колегам 2. Побудова крос-функціональних зав'язків 3. Пріоритет командних цілей	
	4. Узгодженість дій	5. Наставництво 6. Організація дискусія
Орієнтація на результат	1. Досягнення цілей 2. Відповідальність 3. Наполегливість 4. Гнучкість	
		5. Рішучість
Системне мислення	1. Збір даних 2. Увага до деталей	
	3. Коректність висновків 4. Структурування інформації	3. Аналіз ситуації 4. Управління ризиками 5. Стратегічне бачення
Організація діяльності	1. Планування роботи 2. Розуміння бізнес-процесів 3. Координування роботи	
	4. Самостійність	4. Постановка завдань 5. Мотивація
Комунікація	1. Донесення інформації 2. Стрессостійкість 3. Обґрунтування позиції 4. Тактовність	
		5. Управління конфліктами

Таблиця 3.4

Загальні компетенції

Компетенція	Набір компетенцій для всіх рівнів управління
Виробнича/ функціональна експертиза	<ol style="list-style-type: none"> 1. Глибина експертизи 2. Широта експертизи 3. Дотримання стандартів
Інноваційність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вчитися 2. Вихід за рамки 3. Нові розробки
Впровадження змін	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бачить проблему - шукає рішення 2. Ініціативність 3. Перетворення діяльності
Орієнтація на Клієнта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виявлення потреб 2. Задоволення потреб 3. Баланс інтересів

Таблиця 3.5

Загальні компетенції. Спеціаліст.

Компетенція	Опис	Цільовий рівень
Командна робота	1. Узгодженість дій.	Своєчасно інформує зацікавлені сторони про зміни, що зачіпають їх діяльність, погоджує свої дії з ними.
	2. Допомога колегам	Відгукується на запити про допомогу з боку колег.
	3. Побудова крос функціональних зв'язків.	Вибудовує відносини з колегами, підтримує крос-функціональні зв'язки.
	4. Пріоритет командних цілей	Приймає рішення виходячи з пріоритету загальних цілей команди.
Орієнтація на результат	1. Досягнення цілей	Доводить бути вирішені завдання до логічного завершення (згідно заданих критеріїв результату).
	2. Наполегливість	При виникненні труднощів вживає додаткових заходів для досягнення результату.
	3. Відповідальність	Приймає на себе відповідальність за свої рішення і дії, в тому числі в ситуації невизначеності.
	4. Гнучкість.	У ситуації змін швидко мобілізується, оперативне змінює початковий план дій.
Системне мислення	1. Збір даних.	Збирає інформацію, поповнює дефіцит даних.
	2. Структурування інформації.	Обробляє та впорядковує дані, вибудовує їх в єдину логіку.
	3. Увага до деталей.	Опрацьовує питання з урахуванням всіх деталей і

		нюансів, орієнтований на високу якість виконання завдання.
	4. Уміння робити висновки.	Робить коректні висновки на основі аналізу інформації.
	5. Самостійність.	Діє автономна в рамках своїх повноважень (не
Організація діяльності	1. Виконання завдань	Потребує постійного контролю і допомоги).
	2. Планування роботи	Розподіляє ресурси, розбиває завдання на етапи, продумує їх реалізацію.
	3. Координування роботи.	Відстежує прогрес і статус за своїми завданнями.
	4. Розуміння бізнес-процесів.	Орієнтується в бізнес-процесах і організаційній структурі суміжних підрозділів.
Комунікація	1. Донесення інформації.	Структуровано і по суті викладає свої думки в письмовій та усній комунікації.
	2. Обґрунтування позиції.	Призводить відповідні для ситуації і співрозмовника аргументи на підтвердження своєї точки зору.
	3. Стресостійкість	Зберігає самовладання і конструктивність в емоційна напружених ситуаціях.
	4. Тактовність	Ввічливо і коректно спілкується з колегами.

Таблиця 3.6

Загальні компетенції. Керівника початкової ланки

Компетенція	Опис	Цільовий рівень
Командна робота	1. Допомога колегам.	Відгукується на запити про допомогу з боку колег, суміжних підрозділів.
	2. Побудова крос-функціональних зав'язків.	Вибудовує і підтримує мережу професійних і соціальних контактів як всередині, так і поза Компанії.
	3. Пріоритет командних цілей.	Приймає рішення виходячи з пріоритету загальних цілей підрозділу.
	4. Наставництво.	Передає свій професійний і управлінський досвід.
	5. Організація дискусії.	У процесі групового обговорення збирає відгуки учасників, узагальнює, підводить підсумки,
Орієнтація на результат	1. Досягнення цілей.	Доводить бути вирішені завдання до логічного
	2. Наполегливість.	При виникненні труднощів вживає додаткових заходів для досягнення результату.
	3. Відповідальність.	Приймає на себе відповідальність за свої рішення і дії, в тому числі в ситуації невизначеності.
	4. Гнучкість.	У ситуації змін швидко мобілізується, оперативна змінює початковий план дій.
	5. Рішучість.	В рамках своїх повноважень своєчасно приймає рішення, в тому числі в ситуації дефіциту інформації.
Системне мислення	1. Збір даних.	Збирає інформацію з різних джерел, заповнює дефіцит даних.
	2. Увага до деталей.	Опрацьовує питання з урахуванням всіх деталей і нюансів, орієнтований на високу якість виконання завдання.
	3. Аналіз ситуації.	Аналізує всі фактори, що впливають на ситуацію, формує цілісне бачення.

	4. Управління ризиками.	Опрацьовує різні сценарії, в своїх рішеннях враховує ключові ризики та опрацьовує способи роботи з ними.
	5. Стратегічне бачення	Враховує стратегічні плани Компанії при середньостроковому плануванні діяльності підрозділу.
Організація діяльності	1. Планування роботи.	Складає план досягнення ключових показників підрозділу, враховуючи потреби та ресурси Бізнесу
	2. Координування роботи.	Координує роботу підлеглих, надаючи можливість самостійного вибору способу реалізації завдань
	3. Розуміння бізнес-процесів.	Орієнтується в бізнес-процесах і організаційній структурі суміжних підрозділів.
	4. Постановка задач.	Чітко ставить завдання своїм підлеглим, виходячи із загальних цілей підрозділу.
	5. Мотивація.	Мотивує співробітників з урахуванням їх потреб.
Комунікація	1. Донесення інформації.	Структуровано і по суті викладає свої думки в письмовій та усній комунікації.
	2. Обґрунтування позиції.	Призводить відповідні для ситуації і співрозмовника аргументи на підтвердження своєї точки зору.
	3. Стресоустойчивість.	Зберігає самовладання і конструктивність в емоційно напружених ситуаціях.
	4. Тактовність.	Ввічливо і коректно спілкується з колегами і підлеглими.
	5. Управління конфліктами.	Виявляє суть протиріч, потреби конфлікуючих сторін, знаходить взаємовигідні рішення.

Таблиця 3.7

Загальні компетенції. Керівники середнього та вищої ланки

Компетенція	Опис	Цільовий рівень
Командна робота	1. Допомога колегам.	Відгукується на запити про допомогу суміжних підрозділів.
	2. Побудова крос-функціональних зв'язків.	Вибудовує і підтримує мережу професійних і соціальних контактів як всередині, так і поза Компанії.
	3. Пріоритет командних цілей.	Приймає рішення виходячи з пріоритету загальних цілей Компанії.
	4. Наставництво.	Завчасно робить систематичні і цілеспрямовані дії з розвитку наступника на свою позицію.
	5. Організація дискусії.	У процесі групового обговорення збирає відгуки учасників, узагальнює, підводить підсумки, забезпечує прийняття командного рішення.
Орієнтація на результат	1. Досягнення цілей.	Доводить бути вирішені завдання до логічного завершення (згідно заданих критеріїв результату).
	2. Наполегливість.	При виникненні труднощів вживає додаткових заходів для досягнення результату.
	3. Відповідальність.	Приймає на себе відповідальність за свої рішення і дії, в тому числі в ситуації невизначеності.
	4. Гнучкість.	У ситуації змін швидко мобілізується, оперативне змінює початковий план дій.
	5. Рішучість.	В рамках своїх повноважень своєчасно приймає рішення, в тому числі в ситуації дефіциту інформації.

Системне мислення	1. Збір даних.	Збирає інформацію з різних джерел, заповнює дефіцит даних.
	2. Увага до деталей.	Опрацьовує питання з урахуванням всіх деталей і нюансів, орієнтований на високу якість виконання завдання.
	3. Аналіз ситуації.	Аналізує всі фактори, що впливають на ситуацію, формує цілісне бачення.
	4. Управління ризиками.	Опрацьовує різні сценарії, в своїх рішеннях враховує ключові ризики та опрацьовує способи роботи з ними.
	5. Стратегічне бачення.	Розуміє взаємозв'язок між явищами економічного, ринкового, політичного характеру і діяльністю Компанії, враховує їх при довгостроковому стратегічному плануванні.
Організація діяльності	1. Планування роботи.	Формує бачення досягнення ключових показників підрозділу та Компанії в цілому, враховуючи потреби та ресурси Бізнесу
	2. Координування роботи.	Координує роботу підлеглих, надаючи можливість самостійного вибору способу реалізації завдань.
	3. Розуміння бізнес-процесів.	Орієнтується в бізнес-процесах і організаційній структурі Компанії.
	4. Постановка задач.	Чітко ставить завдання своїм підлеглим, виходячи із загальних цілей Компанії
	5. Мотивація.	Мотивує співробітників з урахуванням їх потреб.
Комунікація	1. Донесення інформації.	Структуровано і по суті викладає свої думки в письмовій та усній комунікації.

2. Обґрунтування позиції.	Використовує різні стратегії впливу для просування своїх ідей.
3. Стресоустойчивість.	Зберігає самовладання і конструктивність в емоційно напружених ситуаціях.
4. Тактовність.	Ввічливо і коректно спілкується з колегами і підлеглими.
5. Управління конфліктами.	Виявляє суть протиріч, потреби конфліктуючих сторін, знаходить взаємовигідні рішення.

Таблиця 3.8

Унікальні компетенції

Компетенція	Опис	Цільовий рівень
Виробнича / Функціональна експертиза	1. Глибина експертизи.	Володіє вузько направленою професійною експертизу, яку застосовує у вирішенні завдань.
	2. Широта експертизи.	Володіє різнобічним кругозором (в тому числі поза полем основної професійної діяльності), який застосовує у вирішенні завдань.
	3. Дотримання стандартів.	У робочому процесі дотримується задану методологію, вживає заходів у разі відхилення робочого процесу від заданого стандарту.
Орієнтація на клієнта	1. Виявлення потреб.	Прояснює потреби внутрішніх / зовнішніх клієнтів.

	2. Задоволення потреб.	Прикладає всі можливі зусилля для задоволення потреб внутрішніх / зовнішніх клієнтів.
	3. Баланс інтересів.	Знаходить взаємовигідні рішення з внутрішнім / зовнішнім клієнтом.
Інноваційність	1. Учатися.	Швидко освоює нові знання, що дозволяють вирішити нову практичну задачу.
	2. Вихід за рамки.	Розробляє нестандартні варіанти вирішення завдань.
	3. Нові розробки.	Впроваджує нові технології та найкращі практики в своєму напрямі.
Організація діяльності	1. Бачить проблему - шукає рішення.	Критично осмислює існуючі процеси, пропонує ідеї по їх трансформації.
	2. Ініціативність.	Активно включається в нові процеси, розглядає їх як можливості.
	3. Перетворення діяльності.	Шукає нові ідеї для впровадження змін в існуючі процеси, цілеспрямовано виділяє на це час

В цьому параграфі ми роздивились основні компетенції та їх опис. Також зазначили скільки балів потрібно набрати співробітнику, для того щоб його рівень був достатній до позиції, яку він зараз займає у банку. Також зазначили унікальні компетенції та що до них відноситься, різницю між основними.

3.2 Емпіричні дослідження роботи персоналу АТ «ОТП Банку»

Одна із основних компетенцій в АТ «ОТП Банку», яка підпадає під оцінювання є ефективна комунікація, яка включає в себе:

- Знаходить підхід до співрозмовника і встановлювати з ним конструктивні відносини. Уважно слухати співрозмовника. Прояснювати позиції і виявляти потреби інших
- Ясно і чітко аргументувати свої пропозиції. Будувати аргументації з урахуванням інтересів і потреб співрозмовника. Успішно взаємодіяти з різними типами співрозмовників впливати, вміти переконувати. Використовувати різні комунікативні прийоми для того, щоб домогтися реалізації потрібних рішень. Зберігати конструктивну позицію в ситуаціях «жорсткого» спілкування.

Завдання комунікацій спрямовані забезпеченню нормальному функціонуванню комерційної служби. Суб'єктами управління комунікаціями є безпосередні керівники (начальник відділу продаж, регіональні менеджери, менеджери з продажів, старші координатори). Об'єктами виступають усі співробітники комерційної служби. Власником бізнес-процесу комунікацій є керівник департаменту з продажів, оскільки до його посадових обов'язків входить координація та контроль діяльності підлеглих. Постачальниками є всі ті, хто передає інформацію до комерційної служби: співробітники комерційної служби, клієнти, співробітники інших підрозділів, найвище керівництво. Споживачами внутрішніх комунікацій є працівники комерційної служби, та ефективність процесу визначається ступенем задоволеності споживачів. Задоволеність процесом комунікацій безпосередньо впливає на задоволеність працею та лояльність персоналу. Входом є різні види інформації: про клієнтів, про бізнес-процеси, про інших співробітників, про керівників, про компанію. Вихід - перетворена

інформація, що дозволяє співробітникам виконувати свої функції, сформоване ставлення до компанії та керівництва, що склався соціально-психологічний клімат



Рисунок 3.1. Система комунікацій комерційного підрозділу АТ «ОТБ Банку»

Процес управління комунікаціями має важливе значення у функціонуванні комерційної служби, оскільки стосується всіх важливих аспектів діяльності співробітників: виконання посадових обов'язків, стимулювання праці, створення соціально-психологічних умов праці, розвиток персоналу (обмін інтелектуальною власністю, знаннями). Комунікаційний процес, що реалізується в комерційній службі, можна поділити на процеси формальних та неформальних комунікацій. Розглянемо існуючі процеси управління формальними та неформальними комунікаціями у комерційній службі. Формальні комунікації безпосередньо пов'язані з оперативною діяльністю підрозділу. Це комунікації з бізнес-процесу продажів, координації та контролю роботи підлеглих безпосередніми керівниками. Формальні комунікації здійснюються, перш за все, на основі формальних правил та сформованих неформальних норм поведінки. Можна виділити такі недоліки існуючого процесу формальних комунікацій:

1. Визначено недостатньо контрольованих показників процесу;
2. Недостатньо формалізований процес.
3. Використання традиційних каналів комунікацій (технологій).

Результати Щодо загальної оцінки по анкетуванню отримали наступні 60% опитуваних повністю задоволені результатами, 40% частково задоволені. 70% опитуваних відчувають себе комфортно, працюючи в команді, 30% більш менш відчувають дискомфорт при праці в команді, 69% опитуваних запевнили, що лідери їх команд делегують повноваження та відповідальність, 26 стверджують, що лідер частково делегує, а решта говорять, що лідер взагалі не делегує повноваження. Корисність роботи в команді працівники оцінили як: добре- 69%, середньо-31%. Оцінка того, чи працює їхня команда краще за інші була оцінена як: краще - 24%, більш-менш - 68% , гірше - 8%. Здатність до пристосування мінливих умов: швидко - 65%,

середня швидкість - 35% . Розвиток професійних навичок в команді опитувані оцінили як: гарний

73%, опосередкований 27%. Оцінка того, чи задоволені члени їх команд складом: 42% задоволені, 30% більш менш задоволені, 28% незадоволені складом своєї команди. Розподіл ресурсів визначили як: оптимальний розподіл – 57%, середня зручність розподілу – 38%, погана система розподілу ресурсів – 5%. На питання чи готові Ви надалі працювати в команді 57% опитуваних затвердили, що готові, 38% - можливо, 5% виявили бажання більше не працювати в команді даного складу. Питання компетентності та її відповідності, щодо власних сил були оцінені так: повністю відповідають 70%, частково 30%. Отже, 60% результатів повністю відповідають запланованим, 70% працівників почувають себе комфортно працюючи в своїх командах, 69% з опитуваних затвердили, що лідери делегують свої повноваження, також в 69% отримують корисність від роботи в командах. Оцінка конкурентоспроможності показала, що лише 24% працівників вважають роботу своєї команди кращою за інші. 65% команд здатні швидко пристосовуватися до мінливості зовнішніх умов. 75% отримують розвиток своїх професійних навичок. Задоволеність складом команд = 42% від всіх опитувані, оптимальний розподіл ресурсів 57%, та рівень компетентності -79%. 55 % стверджують, що Відкрито обговорюється проблеми в компанії,

32 % Відчувають схвалення і поваги зі сторін керівника, 25 % сказали, Відбувається інтерес до ідей та пропозицій співробітників, лише 40% зазначили, що в компанії двостороннє спілкування між керівництвом та співробітниками. 39 % відмітили що відбувається інформування працівників про рішення керівництва на регулярній основі, 22 % опитуваних затвердили, що Є наявність інформації від керівників у кризових ситуаціях, та 37 % що

Повідомлення, що транслюються керівництвом, відповідають очікуванням співробітників.

Проблемною зоною є те, що лише 60% запланованих результатів відповідають дійсності, це може бути результатом того, що наявний низький рівень конкурентоспроможності та низький рівень задоволеності складом команди, також низьким є рівень оптимальності розподілу ресурсів.

Проаналізуємо бізнес-процес неформальних комунікацій: бізнес-процес неформальних комунікацій включає в себе комунікації за допомогою корпоративного порталу, комунікації на неформальних корпоративних заходах (переважно це спортивні/ідеологічні заходи) та некерований обмін чутками між співробітниками. За результатами аналізу соціально-психологічного клімату, рівень згуртованості групи становив 34,5% (низький рівень). Здебільшого у комерційній службі співробітники об'єднуються у невеликі підгрупи (по 4-5 особи). Це пов'язано, перш за все, з специфікою роботи (багато працівників працюють в різних відділеннях). Ще одна можлива причина – існуючий тип організаційної культури (Ринкова). Сильна ринкова культура формує атмосферу конкуренції між співробітниками, що призводить до зниження рівня групової згуртованості. Незважаючи на низьку групову згуртованість, у комерційній службі широко поширені неформальні комунікації - чутки, пов'язані з інформацією про колег, про безпосередніх керівників та про компанію в загалом. У компанії немає системи управління чутками: відсутня система збирання неформальної інформації, відсутні методики оцінки відносини підлеглих до керівника. Як запобіжні заходи виникнення чуток можна виділити надання інформації про компанію на корпоративному порталі. Однак, співробітники не повністю довіряють цій інформації, вони незадоволені кількістю та якістю інформації. В результаті аналізу існуючих внутрішніх комунікацій у комерційній службі можна назвати такі недоліки:

- Система управління комунікаціями не формалізована.
- Недостатня кількість завдань, які вирішуються в рамках управління внутрішніми комунікаціями комерційної служби
- Недостатнє застосування інноваційних комунікаційних каналів, неповне використання існуючих технологій (корпоративного порталу).
- Критерії ефективності системи та процесів внутрішніх комунікацій не позначено, отже, відсутній контроль.
- Низький рівень згуртованості колективу внаслідок сильної ринкової організаційної культури, що впливає на ефективність комерційної роботи служби загалом.
- Наявність комунікаційних розривів: відсутність якісної зворотної зв'язку, інформаційний вакуум, невідповідність інформації, що транслюється очікуванням співробітників.

Таким чином, на підставі результатів проведеного аналізу існуючої системи комунікацій та комунікаційного процесу в АТ «ОТП Банку» можна зробити наступний висновки.

1. Відсутність постійного каналу двостороннього спілкування між керівництвом та співробітниками, внаслідок чого утруднюється зворотний зв'язок.
2. Відсутність інформування працівників про рішення керівництва на регулярній основі.
3. Наявність інформаційного вакууму у кризових ситуаціях, що призводить до посилення чуток та підвищення напруженості в колективі.
4. Повідомлення, що транслюються персоналом, часто не відповідають очікуванням співробітників.

Висновки до розділу

В розділі проаналізовано, що в ОТП Банку, використовують Метод 360°, за допомогою Оцінки ефективності персоналу зазначають рівень від Майстера до Некомпетентного рівня, на підставі цього керівники повинні вирішити, що вони планують роботи з співробітниками, по яким рівень нижчі середнього, чи вони залишають співробітника, чи його звільняють. Оцінка співробітника проходить процес ранжування разом з оцінками інших співробітників на посадах аналогічного рівня – зазвичай з представниками інших функцій. Відбувається дискусія між керівниками, які проводять ранжування, – обмін досвідом взаємодії зі співробітниками, результати яких ранжуються. Всі оцінки співробітників розподіляються у відповідності до квот, які визначені Процедурою в залежності від кількості учасників групи. Якщо, декілька співробітників з одним рівнем вмінь та компетенцій вони не зможуть бути всі в одному рівні.

В ОТП Банку існує спільна модель компетенцій, що застосовується до всіх співробітників компанії та поєднує всіх співробітників. Співробітник оцінює себе самостійного та його керівник, але не завжди є можливість об'єктивної оцінки. Переоцінка себе найбільш поширена тенденція по всіх шкалах. Переоцінка зустрічається в 2 рази більше ніж недооцінка.

Також була проаналізована комунікація в АТ «ОТП банку» в комерційному відділу. Виявлено, що є:

1. Відсутність постійного каналу двостороннього спілкування між керівництвом та співробітниками, внаслідок чого погіршується зворотний зв'язок.
2. Відсутність інформування працівників про рішення керівництва на регулярній основі.
3. Наявність інформаційного вакууму у кризових ситуаціях, що призводить до посилення чуток та підвищення напруженості в колективі.

4. Повідомлення, що транслюються персоналом, часто не відповідають очікуванням співробітників.

Пропозиції щодо вдосконалення оцінки ефективності роботи персоналу в АТ «ОТП Банку»

1. Використовувати декілька методів оцінки ефективності персоналу для комплексної, системної оцінки зв'язану між собою методами, систематичністю, регулярністю в застосуванні процедур оцінювання, тому що метод 360 дозволяє оцінити лише конкретні питання оцінки потенційних здібностей працівників і не дозволяє оцінити робітника у всіх його проявах. У зв'язку з цим цілком логічним являється застосування декількох методів оцінки, вдале поєднання, яких приведе до позитивних змін кінцевих показників ефективності діяльності підприємства та стане гарантованим досягненням поставлених стратегічних цілей.

2. Різниця між необхідним і існуючим рівнем компетентності стає підставою для розробки індивідуальних планів професійного розвитку. Виконання цих планів, що знаходить вираз в конкретних результатах професійної діяльності, і є предметом оцінки і самооцінки, а також незалежної експертизи.

3. Для оцінки персоналу можуть залучатися як безпосередні керівники оцінюваних працівників, так і інші начальники та колеги, фахівці кадрових служб, зовнішні консультанти, для об'єктивної оцінки

За допомогою Оцінки ефективності персоналу зазначають рівень розвитку співробітника від Майстера до рівня Некомпетентності, після цього керівник повинен вирішити, чи він залишає співробітника, чи його звільняє, якщо рівень менше середнього. Керівнику також потрібно розробити завдання для розвитку співробітника, який отримав менш 2 балів з проміжним контролем для надання зворотного зв'язку (наприклад зустрічі з ним раз в квартал).

4. Оскільки результати оцінки визначають становище працівника на підприємстві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і ставлення до праці. За допомогою неї можливо мотивувати співробітників.

5. Мати критерії, щоб неупереджено визначати потенційно корисних і потенційно шкідливих співробітників. Формувати кадровий резерв та швидко закривати позиції.

6. Допомогати підвищувати трудову дисципліну та створювати комфортні умови праці.

7. Налагодити постійного каналу двостороннього спілкування між керівництвом та співробітниками

8. Інформувати працівників про рішення керівництва на регулярній основі, наявність інформації, що відбувається в компанії, особливо кризових ситуаціях.

9. Розробити до кожного відділу свою модель компетенцій, для того щоб оцінка персона здійснювалася з особливостями функцій та бізнес процесів кожного підрозділу.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційній роботі була спрямована на дослідження та вирішення таких завдань, зробити теоретичний аналіз сутності поняття оцінювання роботи персоналу, детермінанти оцінки, критерії, розібратися з об'єктивністю та помилками при оцінюванні ефективності роботи персоналу, обґрунтувати методів оцінки, провести емпіричне дослідження оцінки ефективності роботи персоналу в АТ «ОТП банку».

Метою дослідження була оцінювання ефективності роботи персоналу АТ «ОТП БАНК» та розробка рекомендацій щодо покращення оцінювання ефективності роботи персоналу обраної банківської установи.

1. За результатом теоретичного аналізу ми розібралися, що необхідною умовою успішної діяльності є ефективна робота персоналу. Оцінка персоналу розглядається як елемент управління, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації, це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, сильних і слабких сторін, основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Ми розібралися, що в практиці оцінювання персоналу характерні некомплектність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки одержують за допомогою не зв'язаних між собою оцінних методів; відсутність систематичності й регулярності в застосуванні процедур оцінювання.

2. Для оцінки персоналу доцільно використовувати метод 360 градусів, тому що він включає в себе якісні та кількісні складники. За допомогою цього методу 360 можливо здійснити комплексне оцінювання досягнень працівника, за його компетенціями. Завдяки цьому методу можливо вирішити яких співробітників підвищувати, а яких звільняти, яких співробітників додатково навчати, оцінити управлінські якості керівників

середньої та вищої ланки, виявити їх зони розвитку.

Методика ґрунтується на оцінці безпосереднього керівника, підлеглих, колег, клієнтів, партнерів та самооцінці самого робітника якого оцінюють.

3. Емпіричне дослідження показало, що процес управління комунікаціями має важливе значення у функціонуванні комерційної служби АТ «ОТП банку» оскільки стосується всіх важливих аспектів діяльності співробітників: виконання посадових обов'язків, стимулювання праці, створенню соціально-психологічних умов праці, розвиток персоналу (обмін інтелектуальною власністю, знаннями.). На основі дослідження зазначили недоліки: відсутність постійного каналу двостороннього спілкування між керівництвом та співробітниками, внаслідок чого утруднюється зворотний зв'язок, відсутність інформування працівників про рішення керівництва на регулярній основі, наявність інформаційного вакууму у кризових ситуаціях, що призводить до посилення чуток та підвищення напруженості в колективі, повідомлення, що транслюються персоналом, часто не відповідають очікуванням співробітників з за цього формується негативний соціально психологічний клімат, який виплаває на бізнес показники в цілому, приводить до виснаженню персоналу та посилює чутки між відділами, що негативно впливає на роботу та взаємодію персоналу.

Мною розроблені рекомендації щодо покращення оцінювання ефективності роботи персоналу в АТ «ОТП Банку».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мучинский П. Психологія. Професія. Кар'єра. : ЄКСМО, 2012. 255с.
2. Ларри К. Стаут Л. Психологія управління. Київ : Квест, 2018.187с.
3. Корольов Д. К. Психологічна оцінювання персоналу. Вінниця : Тираж, 2016. 83 с.
4. Бондарська К. В., Сорокотяга Т. Л. Оцінювання персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj14aan1NTZAhVD66QKHVz0DF4QFggnMAA&url=http%3A%2F%2Ffirbis-nbuv.gov.ua%2Fcgi-bin%2Ffirbis_nbuv%2Fcgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF%2Fpiprp_2013_2_8.pdf&usg=AOvVaw1Z8BEcrtYrnQQzbwkcel_N
5. Григор'єва О. В., Галайда Т. О., Іскрук А. В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. №11. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3542>
6. Іноземний опит оцінки ефективності персоналу [Електронний ресурс]. Доступу http://azbukahr.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=30
7. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Наук. Вісник НЛТУ України* Львів : НЛТУ України, 2010. 344 с.
8. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. -- К., «Кондор». -- 2003.-296 с

9. Грішнова О., Шпирко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання. // Україна: аспекти праці. - 2004. - № 3. - С. 3-9.
10. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2006. - 276
11. Аєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія,
12. Механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. – Харків, 2013. – 496 с.
13. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю.С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – Вип. 27, т. 1. – С. 30-34.
14. Галиця І.О. Концептуальні підходи до стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання / І.О. Галиця // Проблеми науки. – 2008. – № 8. – С. 14-21
15. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом непромислових підприємств: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В.Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 50– С. 313-318.
17. Кубенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства // Економіка і маркетинг в ХХ сторіччі. – Ч.І. –2006. –80 с.
18. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М.А. Мурашко. – 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2006. – 311 с
19. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
20. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.

21. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 215 с.
22. Управління персоналом: навчальний посібник / Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова; М-во освіти і науки України, Київ. еко-ном. ін-т менеджм. (“Екомен”). – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 500 с
23. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с
24. Камерон К., Куїнн Р. Діагностика і зміна організаційної культури / Пер. з англ. під ред. І. В. Андрєєвої. / К. Камерон, Р. Куїн – СПб., 2001. – 142с.
25. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т. І. Калініченко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво, 2010. – № 3. – С. 62 – 67.
26. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації // Актуальні проблеми економіки, 2008. – № 8. – С. 124-129.
27. Мотивація персоналу корпоративних структур / А. Блинов // Маркетинг. – 2015. – № 1. – С. 88-101.
28. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія / О.М. Скібіцький. – К.: ТОВ “Три-К”, 2013. – 582 с.
29. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І., Шашкевич Я. «Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств»: навч. посібник / За заг. ред. З.І. Тимошенко. – К. Вид-во Європ. ун-ту, 2013. – 285 с.
30. Ковбасюк М.Р. Економічний аналіз діяльності комерційних банків і підприємств. — К.: Скарби, 2001. — 334 с

31. Гуляєва Л.П. Теоретичні засади ефективності діяльності банків // Теорії мікро макроекономіки. Збірник наук. Праць професорсько-викладацького складу і аспірантів / За ред. Ніколенка Ю.В., Присяжнюка В.К. – К.: Академія муніципального управління, 2006. – Вип.24. – С.126 – 132.
32. Примостка О.О. Аналіз ефективності діяльності комерційних банків [Текст] / О. Примостка // Фінанси України. - 2003.- № 4.- С.97-102.
33. Кочетков В. М. Забезпечення фінансової стійкості сучасного комерційного банку теоретико-методологічні аспекти: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 238 с.
34. Шараєвський Д.В. Ефективність діяльності банківської системи, як запорука сталого економічного розвитку / Д.В. Шараєвський // Економіка та держава: міжн. наук.-практ. журнал. – К.: ТОВ «Редакція журналу «Економіка і держава». – 2011. – №7. – С. 83-86.
35. Демків Ю. Роль якості банківських послуг у забезпеченні ефективності функціонування банків України / Ю. Демків, Я. Самусевич // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 2 (188). – С. 242–248
36. Тищенко А.С. Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнес // Актуальні проблеми економіки і управління. 2020. С. 28-32.
37. Суховерха Ю. Адаптація як інструмент впливу на підприємства: теоретичний аспект / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/298.pdf>.
38. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник. К., 2007. 320 с.
39. Ландіна Т. Організаційно-економічні механізми адаптації підприємства до умов ринку. К. : Наукова думка, 1994. 283 с.
40. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія : в 3 т. – Київ-Тернопіль : Академія, 2006. Т.1. 864 с.

41. Осовська Г. В. Основи менеджменту: посібник. 3-є вид., перероб. і допов. К. : Кондор, 2016. – 670 с.
42. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони. – 2016. – № 1. – С. 96-99.
43. Павловський А.В. Чи можлива в Україні гідна оплата праці? Хвиля. URL: <http://hvylya.net/analytics/economics/chi-mozhлива-v-ukrayini-gidna-oplatapratsi.html> (дата звернення: 02.06.2020)
44. Management and Organizational Behavior Classics. – S. 1., 1996.
45. Merton R.K. Sociological ambivalence and other essays. – The Free Press, London, 1976.
46. Yuki G., Falbe C. Influence Tactics. And Objectives in Upward Dounword and Lateral Influence. Attempts // Journal of Applied Psychology. – 75 (2). – P. 132 – 140.
47. Yuki G., Tracey B.I. Consequences Of Influence Tactics Used With Subordinates. Peers And The Boss // Journal of Applied Psychology. – 77 (4). – P. 525-535.
48. Бородатий В.П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: ІЗМН, 2007. – 272 с.
49. Головаха Е.И. Жизненная перспектива и профессиональное самоопределение молодежи. – К.: Наукова думка, 1988. – 142 с.
50. Головаха Є.І. Структура групової діяльності: соціально-психологічний аналіз. – К.: Наукова думка, 1982. – 139 с
51. Жуков В.І., Мімандусова Г.І., Привалов Ю.О. Сучасні проблеми соціально-трудоу відносин в Україні: соціологічний аналіз. – К.: ІС НАНУ, 1999. – 158 с.