

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
Д.е.н., проф. В.Г.Никифоренко
«_____» _____ 20____ р.

ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття ступеня «бакалавр»

зі спеціальності 6.030505 Управління персоналом і економіка праці
на тему:
«Організація оцінювання персоналу та її ефективність»

Виконавець:
Студент 4 курсу ФМЕ
Шапошник Олександр Сергійович

Науковий керівник:
д.е.н., професор Куліков Юрій Миколайович

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
-------------------	----------

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

1.1 Місце оцінювання в системі управління персоналом, її цілі, завдання та елементи	5
1.2 Системи та методи оцінювання персоналу	14
1.3 Іноземний досвід оцінювання персоналу	24

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1 Структура банку та характеристика його діяльності	32
2.2 Аналіз соціально-економічної структури банку	37
2.3 Аналіз системи оцінювання персоналу в організації АТ «Ощадбанк» та її ефективності	50

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ОЩАДБАНК»

3.1 Шляхи удосконалення організації оцінювання персоналу в АТ «Ощадбанк»	77
3.2 Економічний ефект запропонованих заходів щодо організації оцінювання персоналу Банку	85

ВИСНОВКИ	91
-----------------------	-----------

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	95
--------------------------------	-----------

ДОДАТКИ.....	98
---------------------	-----------

ВСТУП

Теорія і практика оцінки персоналу в Україні нині перебуває на етапі становлення. Для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплексність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою не пов'язаних між собою оцінних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання.

Значний досвід застосування науково обґрунтованих методів оцінки персоналу і підвищення на її основі ефективності праці нагромаджено в зарубіжних країнах. Проблеми, що стосуються оцінки персоналу, досліджувалися у працях закордонних науковців, серед яких: А. Алавердов, М. Альберт, І. Ансофф, М. Вудкок, В. Веснін, В. Галенко, Б. Генкін, Д. Карнегі, М. Мескон, І. Метцнер, Г. Попова, В. Співак та ін. До вітчизняних фахівців, які вивчають питання оціночних механізмів персоналу, можна відзначити таких, як: Т. Базаров, О. Борисова, Б. Єреміна, А. Колот, О. Крушельницька, В. Пугачев, С. Цимбалюк, А. Шегда, та інші. Стосовно системи оцінювання саме банківської сфери, то певні напрацювання є в роботах Ю.Базарова, Т.Ніконової, Ю.Г. Одегова, В. Сушко Ф.І. Хміля та інших.

Аналіз практики оцінки персоналу в розвинених країнах Заходу засвідчує такі основні тенденції в цій галузі: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

Усе це свідчить про актуальність теми випускної роботи з точки зору потреби вдосконалення вітчизняної практики оцінювання персоналу з урахуванням зарубіжного досвіду в цій галузі.

Об'єкт дослідження є система оцінки персоналу у АТ «Ощадбанк».

Предметом дослідження є зміст, методи і процедура оцінювання

персоналу.

Метою роботи є аналіз теоретичних та прикладних аспектів ефективності організації оцінювання персоналу на підприємстві та розробка пропозицій щодо її підвищення.

У рамках досягнення даної мети поставлені наступні *завдання*:

1. Дослідити теоретичні аспекти організації оцінювання персоналу та її ефективності;
2. Відобразити місце оцінювання персоналу серед інших функцій управління персоналом;
3. Висвітлити критерії, методи і процедури оцінювання персоналу.
4. Провести:
 - аналіз організаційно-економічної характеристики діяльності підприємства АТ «Ощадбанк»;
 - аналіз змісту, методів і процедур оцінювання персоналу в АТ «Ощадбанк»
 - аналіз ефективності оцінювання персоналу в АТ «Ощадбанк».
5. Обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності організації оцінювання персоналу в АТ «Ощадбанк», удосконалення розроблення показників, методу та процедур оцінювання персоналу підприємства на основі компетентного підходу.

Інформаційно-методологічна база досліджень випускної роботи — навчально-методична та спеціалізована література з досліджуваної проблеми вітчизняних і зарубіжних авторів, звітні документи АТ «Ощадбанк» за 2014-2016 рр.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості реалізації на підприємстві.

В роботі використовувалися такі *методи дослідження*: аналізу і синтезу (при вивченні теоретичних положень з розвитку працівників), статистичного аналізу, структурного аналізу, порівняння та типології.

ВИСНОВКИ

Важливою умовою досягнення високого рівня ефективності діяльності організації є виконання провідних функцій та завдань у сфері управління персоналом. Однією із таких функцій є оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу — це необхідний засіб пізнання якісного стану людського капіталу підприємства, його сильних та слабких сторін. Оцінювання якостей працівника — це регулярна характеристика керівником своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені.

Система оцінювання персоналу включає кілька складових елементів: об'єкти та критерії оцінювання, цілі, методи та процедури оцінювання і отримувані результати. Серед них, на нашу думку, найбільш важливим є цілі оцінювання та об'єкти. Тому, що від постановки вірної цілі залежить вибір методів і процедур оцінювання, їх результативність та ефективність прийнятих рішень.

АТ “Ощадбанк” – один із найбільших фінансових інститутів України, що має найрозгалуженішу мережу установ – близько 6000. Сьогодні послугами банку користуються всі категорії населення, що зумовлює провідну позицію банку на ринку роздрібних банківських послуг України. АТ “Ощадбанк” – єдиний банк, який у відповідності до Закону України “Про банки та банківську діяльність” має державну гарантію по вкладах населення.

АТ «Ощадбанк» є одним із фінансово стійких українських банків. За досліджуваний період його основні показники діяльності збільшилися .

В 2016 році дохід від операційної діяльності збільшився в 4.97 рази порівняно с 2014 роком, тобто на 397.09 %, в абсолютному значенні дохід збільшився зі збиткового стану в -11699129 тис. грн. до 34757314 тис. грн. Дохід від інвестиційної діяльності та фінансової діяльності демонструє зворотну тенденцію к зменшенню в відносному вираженні -393.15 %, - 226.76 % відповідно. З цього приводу, можна сказати, що підприємство проводить

диверсифікацію наявного капіталу, щоб врегулювати не стабільну ситуацію на ринку банківських послуг.

В цілому за 3 проаналізованих роки проглядається постійна тенденція до збільшення валового та чистого прибутку. Валовий прибуток збільшився в 4.47 рази, в абсолютному вираженні із від'ємного показника – 1074922 тис. грн. до 2655628 тис. грн. за період 2014-2016 років. Чистий прибуток має аналогічно відображення зі збільшенням на 316.09 %. Загалом таке погіршення ситуації на підприємстві АТ «Ощадбанк» у 2014 році зумовила інфляція національної валюти, падіння котирувань цінних паперів на міжнародному ринку, не стабільне економічне становище на Україні, окупація Криму та втрата підконтрольних територій України, недовіра до банку з боку споживачів. Рентабельність фонду оплати праці має тенденцію збільшення та досяг позначки 21.75 % у 2016 році порівняно з -11.57 % у 2014 році, що відображає збільшення чистого прибутку.

Проаналізували динаміку руху чисельності населення. Середньоспискова чисельність зменшилась на 5 % у 2016 році порівняно с 2014 роком. Прийнятих осіб за 2016 рік всього 1489 осіб, це на 14.57 % менше, ніж у 2014 році, але з них на новостворені робочі місця у 2016 році 288 особи в порівнянні з 2014 роком на 5.49 % більше. Кількість вибулих працівників зменшилась на 18.23 % у 2016 році в порівнянні з відповідним показником 2014 року. Досить високі результати по показникам вибуття кадрів говорять про те, що банк намагається забезпечити себе висококваліфікованим персоналом, та за рахунок розширення обов'язків та виконуваних функцій одним співробітником, що насамперед вигідно банку з комерційної точки зору, проте не варто забувати і про особисті обставини працівників банку, адже, найбільша кількість працівників, що вибули є під статтею «за власним бажанням». Коефіцієнт стабільності має тенденцію до зростання, тобто укріплення працівників на своїх посадах, це відображається в коефіцієнті стабільності, як 0,934 у 2014 році, до 0,94 у 2016 році.

Середній вік на підприємстві становить від 26 до 35 років, тобто це говорить про «молодість» колективу. У 2016 році порівняно з 2014 роком, в 1,06 рази або на 6,0 % збільшилась кількість працюючих з повною вищою освітою, це пов'язано зі стратегією підприємства про створенню більш потужного кадрового потенціалу та кадрового резерву. Ці зміни свідчать про направленість банку на відбір найбільш кваліфікованих співробітників для вирішення більш складних та комплексних завдань, що постають перед співробітниками. В організації ведеться програма відновлення колективу, яка спрямована на збільшення числа співробітників з вищою освітою і оновлення складу. По категоріям значних змін не відбулося. Працівники зі стажем 3-5 років переважають в структурі, тобто переважно в компанії працюють молоді люди. Їх чисельність у відносному вираженні відповідно за роками зростає: від 26,9% у 2014 р., 27,3% у 2015 р. до 28,1% у 2016р, тобто за три роки - на 1,2% ,хоча в абсолютному вираженні даний показник зменшується. У 2016 році частка жінок, які працюють в організації, склала 75% від загальної чисельності працівників, тобто на 1 чоловіка припадає 3 жінки. Середньомісячна з/п зростає, але хоча заробітна плата працівників банку зростає з кожним роком, враховуючи рівень та якість життя в загалі в Україні, можна стверджувати, що рівень нижче середньої.

Що ж до аналізу системи оцінки персоналу, яка діє на АТ «Ощадбанк» ми визначили, що вона є досить розвиненою на наш час і не потребує кардинальних змін. Хоча організація системи оцінювання та її ефективність відносно знаходиться на високому рівні, ми провели соціологічне дослідження та виявили такі недоліки:

- аналіз та оцінка змісту праці на робочому місці в АТ «Ощадбанк» детально не вивчається;
- розробка посадових інструкцій ведеться формально;
- відсутня об'єктивність оцінки;
- аналіз закріплюваності та успішності нових працівників здійснюється несистематично.

На даний момент в АТ «Ощадбанк» організація оцінки персоналу добра: при оцінці виникає проблема в об'єктивності результатів. Виходячи з цього, складно говорити про повну ефективність існуючої системи оцінки персоналу і виникає необхідність її вдосконалення.

Для вдосконалення системи оцінки персоналу запропоновано впровадження системи оцінки 360 з проведенням анонімного анкетування підлеглих з метою отримання додаткових відомостей про керівників, а також застосування сучасних програмних продуктів для оцінки персоналу компанії.

Одним з основних результатів реалізації проекту є збільшення продуктивності праці, а, отже, і прибутку компанії. За оцінками підвищення ефективності системи оцінки персоналу дозволяє збільшити чистий прибуток.

Наш приблизний розрахунок показав, що «метод 360 градусів», за умови його запровадження дозволить банку одночасно оцінювати всіх спеціалістів допустимої категорії та зекономити при цьому 23383,4 тис. грн., а ефективність цих заходів складе 172,57 %. Термін окупності складе 7 місяців.

Економічна ефективність заходів свідчить про фінансову реалізованість проекту і можливості використання основних положень проекту в діяльності АТ «Ощадбанк».

Таким чином, можна з упевненістю констатувати, що запропонований захід щодо вдосконалення оцінки персоналу АТ «Ощадбанк» є ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрейцева І. А. Ефективність оцінювання персоналу: сутність та методика розрахунку [Електронний ресурс] / І. А. Андрейцева // [Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки](#). - 2016. - Вип. 11. - С. 214-220.
2. Аріф Ю.С. Особливості оцінки ефективності роботи співробітників в сучасних проектно-орієнтованих компаніях // Упр. екон. системами: електрон. наук. журн. - 2013. - № 12. - С. 78.
3. [Архипова Є. О.](#) Застосування грейдингової системи оцінювання та винагородження персоналу в приватному секторі [Електронний ресурс] / Є. О. Архипова, Н. С. Мідна // [Молодий вчений](#). - 2016. - № 2. - С. 1-5.
4. Божидарнік Т. В. Креативний менеджмент : навч. посіб. / Т. В. Божидарнік, Н. М. Василик. – Херсон : Олді-плюс, 2014. – С. 498.
5. Бондаревська К. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення [Електронний ресурс] / К. В. Бондаревська, Т. Л. Сорокотяга // [Проблеми і перспективи розвитку підприємництва](#). - 2013. - № 2. - С. 28-32.
6. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. / О. В. Бондар-Підгурська, А. О. Глебова. – К. : Ліра-К, 2015. – 248-251 с.
7. Білінська А.П. Особливості формування структури системи оцінки персоналу та її детермінують складових. - Електронний ресурс. - [Режим доступу]: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2011-V3_43.pdf
8. Гурченков О. П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності [Електронний ресурс] / О. П. Гурченков, Н. В. Гусаріна // [Економіка: реалії часу](#). - 2013. - № 2. - С. 60-72.
9. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
10. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2015. – С. 134.
11. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2015. – С. 334.
12. [Карковська В. Я.](#) Оцінювання управлінського персоналу як основного джерела забезпечення кадрової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / В. Я. Карковська // [Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку](#). - 2015. - № 819. - С. 47-52.

13. Кирилова О.Г. Оцінка персоналу як найважливіший інструмент управління кадрами в організації / О.Г. Кирилова, О.Н. Валькович, Л.І. Сланченко // Економіка сталого розвитку. - 2014. - № 3. - С. 94-99.
14. Кисельова М.Н. Оцінка персоналу: [аналіз даних, моделі компетенцій, асесмент-центр, тестування: 12+] / М.Н. Кисельова. - М.: Пітер, 2015. - 239 с.
15. Косач І. А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / І. А. Косач, Л. С. Ладонько, І. В. Калінько. - К.: Кондор- Видавництво, 2014. - 217 с.
16. Крамаренко А. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом [Електронний ресурс] / А. В. Крамаренко // [Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки](#). - 2014. - Вип. 8(2). - С. 95-98.
17. [Краснікова О. С.](#) Методичний підхід до оцінювання якості управління діяльністю інноваційно активного персоналу [Електронний ресурс] / О. С. Краснікова // [Управління розвитком](#). - 2014. - № 7. - С. 94-97.
18. Литнева Н.А. Розвиток методичного інструментарію в управлінні оцінкою ефективності персоналу / Н.А. Литнева, Н.В. Парушіна // Укр. ОРЕЛГІЕТ. - 2015. - № 2. - С.101-106.
19. Максимюк Г. М. Оцінка як елемент управління персоналом [Електронний ресурс] / Г. М. Максимюк // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2015. - № 4. - С. 41-45.
20. Облік та звітність АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/participant/00032129>
21. Овчинников А.С. Сучасні психологічні методики, що застосовуються в автоматизованих системах оцінки персоналу організації // Студент. Аспірант. Дослідник. - 2015. - № 3. - С. 149-159.
22. Око Ю.А. Оптимізація системи оцінки персоналу в організації // Матеріали І щорічних міжнар. науч-практ. читань ставропольського інституту кооперації (філії) БУКЕП: зб. міжнар. конф. професорсько-викладацького складу і аспірантів СТИК (філії) БУКЕП / під заг. ред. В.Н. Очі, С.А. Турко. - Ставрополь, 2015. - С. 13-16.
23. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.oschadnybank.com/ua/>.
24. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор-Видавництво, 2015. – С. 363-366.
25. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К. – 2015. – С. 146-148.
26. Петрик М. О. Аналіз сучасних методів оцінювання діяльності персоналу на прикладі вітчизняного та закордонного досвіду [Електронний ресурс] / М. О. Петрик // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - С. 142-144.

27. Пирожак Є. К. Сучасні підходи до оцінювання управлінського персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Є. К. Пирожак, Р. М. Скриньковський // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.10. - С. 306-311.
28. Полотай О. І. Організація захисту продукту проекту оцінювання підсумків роботи науково-педагогічного персоналу вищого навчального закладу [Електронний ресурс] / О. І. Полотай // Управління розвитком складних систем. - 2014. - Вип. 19. - С. 58-62.
29. Романюк Л. М. Оцінка компетентності як фактору підвищення конкурентоспроможності персоналу [Електронний ресурс] / Л. М. Романюк, Л. В. Вдовиченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2014. - Вип. 25. - С. 85-91.
30. Ткаченко П. Р. До побудови інформаційно-аналітичної системи оцінювання персоналу банку за підсумками роботи [Електронний ресурс] / П. Р. Ткаченко // Науковий вісник НЛТУ України. - 2012. - Вип. 22.8. - С. 369-374.
31. Трифанова К. П. Оцінка персоналу методом "асесмент-центр" [Електронний ресурс] / К. П. Трифанова // Управління розвитком. - 2014. - № 15. - С. 121-122.
32. Череп А. В. Інноваційний менеджмент : підручник / Череп А. В., Пуліна Т. В., Череп О. Г. – К.: Кондор, 2014. – С. 352.
33. Чуланова О.Л. Методика реалізації компетентнісного підходу при відборі і оцінці персоналу організації / О.Л. Чуланова, Н.С. Борисенко // Світ науки. - 2015. - № 1. - С. 16.
34. Чурсіна Л. А. Сертифікація персоналу : навч. посіб. / Л. А. Чурсіна, Ю. В. Березовський, Г. А. Тіхосова, – К. : Ліра-К, 2014. – С. 216-121.
35. Яшкова Є.В. Оптимізація ділової оцінки кадрового потенціалу як необхідна умова розвитку організації / Є.В. Яшкова, Л.Г. Бегаєва // Наукоснаваство. - 2016. - Т. 8, № 2. - С. 92.