

## ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ БАНКОМ

Удод К.С.

Визначено що персонал є одним із ключових чинників функціонування комерційного банку. У статті проаналізовано підходи до визначення поняття «оцінка персоналу» та виділено основні компоненти процесу оцінки. Автором розроблена схема взаємозв'язку суб'єкта та об'єкта оцінки та наголошено на винятковій ролі самооцінки та зворотного зв'язку у цій взаємодії. Розглянуто основні завдання оцінки персоналу комерційного банку.

Кількість бібліографічних посилань – 10, мова – українська.

Ключові слова: суб'єкт оцінки, об'єкт оцінки, оцінка персоналу, персонал, результати праці, самооцінка.

### ВСТУП

Відповідно до досліджень зарубіжні вчених з управління, банк, який запроваджує ті чи інші інноваційні технології, орієнтовані на якість, все більшою мірою залежить від людського капіталу. В умовах зростаючої конкуренції основною цінністю і ключовим чинником успіху будь-якого комерційного банку є персонал. Його унікальність полягає в тому, що, при правильно вибраній кадровій політиці, він має властивість збільшувати свою цінність з часом.

Інвестиції в нове обладнання, технології, устаткування не призведуть до значного підвищення продуктивності праці, якщо не враховується «людський капітал», - якщо не здійснюються одночасно крупні вкладення в підготовку кваліфікованих кадрів, у формування кадрового резерву.

Провідні зарубіжні компанії витрачають на професійний розвиток персоналу і підготовку кадрів на виробництві значні кошти – від 2 до 10% фонду оплати праці (наприклад, компанія Дженерал Моторс витрачає в середньому на ці цілі понад мільярд американських доларів в рік). В Україні це значення становить 2% від фонду оплати праці, а щомісячні витрати на професійне навчання одного працівника становлять менше двох гривень. Відомо, що витрати на професійне навчання кадрів у США перевищують 100 млрд. дол. щороку. Приблизно 76% американських корпорацій з числом зайнятих 500 і більше осіб мають програми в сфері підготовки і перепідготовки робочої сили. Загалом такі програми мають майже 30% усіх фірм США, які розглядають витрати на освітні програми як неодмінний компонент своєї довгострокової економічної стратегії [2].

Актуальність теми дослідження пов'язана з тим, що основну увагу банки зосереджують на удосконаленні фінансового менеджменту, а персонал, як об'єкт управління, залишається на другому плані. В умовах же посилення конкуренції на ринку банківських послуг висока результативність діяльності персоналу банку, його кваліфікація та потенціал стають важливою перевагою у конкурентній боротьбі. Усе вище перелічене висуває високі вимоги щодо якості функціонування системи менеджменту персоналу банку, одним із ключових елементів якої є саме оцінка персоналу.

Крім того, у багатьох банках оцінювання персоналу не має систематичного характеру: використовуються різні методи та оціночні процедури, які часто не пов'язані між собою, що зумовлює неефективність кадрового менеджменту, та, як наслідок, зниження ефективності діяльності організації в цілому.

Питання оцінки персоналу розглядаються у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Бірюкова І.В., Десслер Г., Кібанов А.Я. [4], [9], Колот А.М. [5], Крушельницька О.В. [7], Курбатова М.Б, Магура М.І., Ульріх Д. та інші. Результатом їх досліджень була розробка різноманітних підходів, процедур і методів щодо організації і проведення оцінки персоналу. Крім того, значна увага науковців приділяється оцінці та ефективності діяльності управлінського персоналу промислових підприємств. Проте, питання оцінки банківського персоналу, як специфічної категорії, не висвітлені в достатній мірі.

Метою дослідження є визначення теоретичних підходів до поняття «оцінка персоналу», а також обґрунтування основних завдань оціночних процедур персоналу комерційного банку.

При здійсненні дослідження для досягнення поставленої мети були використані методи аналізу, систематизації, наукової абстракції.

### 1 СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ»

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для реалізації цілей підприємства та особистісних цілей [8, с. 14].

Система управління персоналом, яка склалась на вітчизняних підприємствах та у комерційних банках під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій менеджменту, включає однією із підсистем оцінку персоналу. Проте, ця підсистема є надзвичайно багатоаспектним процесом, вона пронизує майже всі напрямки кадрової роботи: відбір, розміщення кадрів, розвиток персоналу, додаткове навчання, звільнення з посади. Оцінка може виступати додатковим нематеріальним інструментом мотивації працівника. Вона є перехідною ланкою між формуванням робочого колективу (прийом на роботу) та подальшим його коригуванням (ротація кадрів).

Саме через цю багатоаспектність, вважаємо за доцільне виділити наступні компоненти процесу оцінка персоналу:

- 1) оцінка результатів праці, тобто її кінцевого продукту (надані послуги, здійснені операції, проданий клієнту продукт тощо);
- 2) оцінка ділових, особистісних якостей та кваліфікації працівника (зазвичай проводиться при прийомі на роботу, оскільки перелічені фактори обумовлюють майбутній результат праці);
- 3) оцінка власне процесу праці та підходів до нього (швидкість виконання операцій, творчість, раціональність тощо).

Виходячи з цього, доцільним є аналіз підходів зарубіжних і вітчизняних вчених до визначення поняття «оцінка персоналу», на предмет відповідності цим критеріям.

Переважає більшість авторів розглядає оцінку персоналу, як цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця [3], [5], [7], [9], [10]. Причому акцент робиться на виділенні якісних характеристик, а кількісні показники не враховуються. В деяких роботах оцінка персоналу розглядається в контексті результативності його діяльності [8].

Вказані трактування не в повній мірі розкривають сутність поняття, адже в них відображаються лише певні компоненти процесу оцінки персоналу. На нашу думку, найбільш повне визначення наведено у роботах Маслова Е.В.: «Ділова оцінка – це процедура, що проводиться з метою виявлення ступеню відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності визначеним вимогам» [6].

Потребує уваги і питання періодичності проведення оціночних процедур. Автори підручника «Основи менеджменту» стверджують, що оцінка результатів діяльності працівника повинна здійснюватися після того, як він адаптувався у колективі та отримав необхідну підготовку для ефективного виконання роботи [8].

Загалом, можна виділити регулярні оцінки (проводяться постійно), періодичні (проводяться раз на півроку, на рік, на два роки) та епізодичні (обумовлені певним випадком: завершенням випробувального терміну, пересуванням по «кар'єрній драбині», заходами дисциплінарної відповідальності тощо). Очевидно, що для отримання точних результатів та якісного зворотного зв'язку, процедури оцінки банківського персоналу необхідно здійснювати у контексті поточного управління. Періодичність оцінки залежить від специфіки посади, конкретних функцій співробітника та регулярності визначення фінансових результатів діяльності.

На думку практиків у сфері кадрового менеджменту, на підприємстві необхідно періодично (один, два рази на рік) проводити професійну і особистісну оцінку персоналу. Це дозволить керівникам побачити сильні і слабкі сторони співробітників, побудувати плани навчання, створити гнучку систему мотивації персоналу, сформувати міцний колектив та кадровий резерв, тобто краще управляти персоналом та максимально ефективно його використовувати. Крім того, регулярна оцінка дозволяє співробітникам побачити результати своєї праці, які справедливо оцінені керівництвом.

Проте, найбільш поширеними випадками, при яких проводиться оцінка персоналу вітчизняними банками, є:

- 1) необхідно відібрати кандидата на вакантну посаду або оцінити щойно прийнятого на роботу співробітника;
- 2) система оплати праці базується на виконанні працівником планів продаж;
- 3) у зв'язку із реорганізацією банку, необхідно виявити кадровий резерв або обрати претендентів на скорочення;
- 4) керівник проводить оцінку з метою визначення причин неналежної роботи, невиконання планів, виникнення конфліктів.

## **2 СУБ'ЄКТ- ОБ'ЄКТНІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ**

Особливості банківського персоналу обумовлені перш за все специфікою банківської справи, що потребує наявності у банківських працівників певних професійних знань і навичок. Відповідно до виконуваних функцій та операцій персонал банку може включати: касирів, менеджерів, операціоністів, економістів, бухгалтерів тощо. В залежності від сфери діяльності всі спеціалісти згруповані у відповідні управління, відділи, департаменти.

Відповідно до характеру виконуваних обов'язків персонал банку можна поділити на керівників та підлеглих, тобто тих, хто управляє технологічним процесом, і тих, хто його безпосередньо здійснює, на тих, хто приймає рішення, і тих, хто їх виконує. До керівництва висуваються відповідні вимоги, пов'язані із наявністю організаторських здібностей, навиків управління людьми, вміння бачити перспективи розвитку і приймати рішення.

Оскільки банк є грошово-кредитною установою по наданню певних видів послуг, то і персонал банку, відповідно до участі в технологічному процесі можна поділити на спеціалістів, що безпосередньо обслуговують клієнтів (front-office), і спеціалістів, що забезпечують нормальну роботу всіх структурних підрозділів і банку в цілому (back-office) [1, с.162].

Для кожної категорії банківських працівників встановлюються свої методи та періодичність оцінювання, саме тому важливим є виділення об'єкта оцінки. Крім того оцінка персоналу є елементом управлінського процесу, а тому базується на взаємодії суб'єкта та об'єкта. Суб'єктом, у даному випадку, є сукупність працівників, що мають права та можливості для виконання оціночних та управлінських функцій, які регламентуються юридичними нормами. До суб'єктів оцінки персоналу можуть належати акціонери, спостережна рада, члени правління банку, керівництво різних структурних підрозділів, служба управління персоналом, кадровий аудит тощо. Об'єктом оцінки персоналу виступає конкретна сукупність працівників чи робітників банку на яку направлений процес оцінювання: весь колектив, структурний підрозділ, керівництво або окремо взятий співробітник банку.

Суб'єкт та об'єкт взаємодіють між собою (рис.1) з метою реалізації кадрової політики організації та ряду інших завдань.

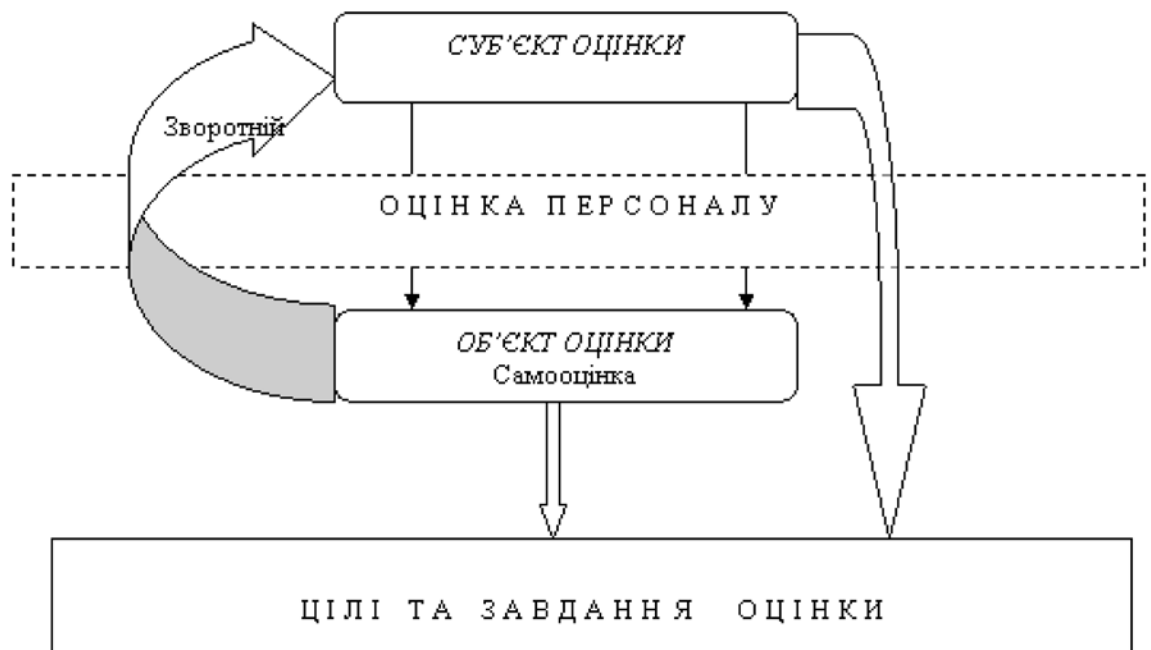


Рис. 1 Взаємодія суб'єкта і об'єкта оцінки персоналу (авторська розробка)

У наведеній схемі важлива роль відводиться наявності процесу самооцінки працівників та каналу зворотного зв'язку.

Зворотній зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією. Згідно з рядом досліджень, двосторонній обмін інформацією (при наявності можливостей для зворотного зв'язку) порівняно з одностороннім (зворотній зв'язок відсутній), хоч і проходить повільніше, тим не менше ефективніше знімає напруженість, є більш точним і підвищує впевненість у правильній інтерпретації повідомлень [8].

Самооцінка здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя й трудової діяльності, допустимі та заборонені способи їх досягнення, на певних моральних поняттях (обов'язок, сумління, честь, відданість ділу тощо). Стосовно самооцінки Колот А.М. зазначив: «в підсвідомості кожної людини існує ціла низка уявлень, еталонів, образів: ідеальний (найбільш узагальнений, важко досяжний) образ «Я»; нормативний образ «Я», тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали; і, нарешті, реальний образ «Я», тобто відносно об'єктивна оцінка самого себе. На рівні підсвідомості існують також уявлення про необхідне та понад необхідне, про цілі трудової діяльності, про допустимі й заборонені способи їх досягнення, про моральні поняття (обов'язок, совість, честь, кохання, вірність тощо). Ці еталони в усій їхній різноманітності формуються в процесі розвитку особистості, постійно нагромаджуються, зберігаються в нервових клітинах і є глибинними, надзвичайно сильними регуляторами поведінки, оскільки саме з ними порівнюються всі зовнішні сигнали й відчуття.» [5].

Самооцінка – джерело додаткової інформації, саморозвитку працівників у будь-яких організаційних умовах, а в організаціях з демократичними принципами управління вона є невід'ємним елементом системи оцінки. Зазвичай оцінка проводиться перед спілкуванням з керівником щодо роботи підлеглого, забезпечуючи при цьому підготовку працівника до конструктивної розмови. Разом з тим суб'єкту оцінювання необхідно пам'ятати наступне: працівник може навмисно завищувати оцінку з метою уникнення втрати винагороди або занижувати її для усунення розбіжностей з керівництвом.

Результатом взаємодії суб'єкта та об'єкта є досягнення цілей та завдань не тільки власне процесу оцінки, а й комерційного банку в цілому. Рішення щодо впровадження систем оцінки на підприємстві повинно бути обґрунтованим, тобто керівництву необхідно визначити мету, цілі та очікувані результати від реалізації відповідних заходів. Оптимальним є фіксування цілей в офіційних документах та їх доведення до всіх учасників процесу оцінки. Завдяки цьому персонал розумітиме для чого проводяться певні заходи, знатиме можливі наслідки досягнення тих чи інших результатів, тому більш-чітко будуватиме свої плани, що дозволяє підвищувати ефективність праці.

Серед великого різноманіття завдань оцінки персоналу, що розглядають теоретики та практики кадрового менеджменту, виділимо наступні:

1. Зростання ефективності роботи банку, виконання поставлених планів;
2. Раціональне використання та економія матеріальних ресурсів;
3. Підвищення цінності людських ресурсів банку;
4. Визначення відповідності кандидата або працівника вимогам посади;
5. Контроль результатів роботи співробітників та виявлення причин їх неефективної роботи;
6. Оцінка інтелектуального потенціалу, рівня знань та навиків, сильних та слабких сторін працівника або кандидата на вакантне місце;
7. Обґрунтування рішень щодо формування кадрового резерву, підвищення, переведення або звільнення співробітників, їх готовності до зміни посади;
8. Визначення необхідності у додатковому навчанні, підвищенні кваліфікації, розвитку ділових та особистісних якостей працівника;
9. Задоволення потреби співробітника в оцінці власної праці;
10. Оцінка сумісності співробітників та відносин у колективі, виявлення шляхів покращення соціально-психологічного клімату у колективі;
11. Додаткова мотивація персоналу шляхом встановлення чіткого зв'язку між досягнутими цілями та матеріальною винагородою (перегляд рівня заробітної плати, преміальних виплат);
12. Коригування посадових обов'язків та вимог до працівників;
13. Проведення діагностики банку на предмет виявлення недоліків кадрової та дисциплінарної політики та, як наслідок, можливість коригування всієї системи роботи з персоналом.

Таким чином, оцінки персоналу є засобом реалізації як цілей кадрової політики, так і цілей функціонування банку в цілому, забезпечуючи суб'єкт управління необхідною інформацією про об'єкт оцінки персоналу.

## ВИСНОВКИ

Розвиток банківської діяльності, поява нових технологій, ускладнення певних операцій потребують підвищення якості праці, яке неможливе без наявності високопрофесійних спеціалістів. Значна роль у формуванні якісних кадрів організації належить процесу оцінки персоналу. Проте теорія і практика оцінки персоналу в Україні перебуває на етапі становлення. На нашу думку подальшого вдосконалення потребує і трактування власне категорії «оцінка персоналу».

Безперечно найважливіша роль у аналізованому процесі належить різноманітним оціночним методам, але перш ніж їх реалізувати потрібно визначити особливості «суб'єкт-об'єктних» взаємозв'язків оцінки персоналу. Адже саме характер дійових осіб обумовлює подальші сценарії поведінки.

Керівництву та спеціалістам відділу кадрів банку варто пам'ятати про вплив оцінки на широке коло психологічних аспектів поведінки, таких як мотивація, самоповага, самооцінка працівників, рівень відповідальності, задоволеність роботою, готовність працювати з повною віддачею сил тощо. Якщо ж результати оцінки обмежуються лише питаннями оплати праці, то це зменшує всі ті вигоди для банку, які потенційно закладені в системі оцінки.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банковский менеджмент: учебник/ кол.авторов: под ред. д-ра экон.наук, проф. О.И.Лаврушина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:КНОРУС, 2009. – 560 с.
2. Заюков І.В. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві // *Економические науки*. – 2006. – №5. – С. 34-39 [Електронний ресурс] / Заюков І.В., Коваль Н.О. - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/7\\_DN\\_2007/Economics/20575.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_DN_2007/Economics/20575.doc.htm)
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб пособие / Н.И.Кабушкин. – Мн: Новое знание, 2002. – 336 с.
4. Кибанов А.Я. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов / А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова. – М.: Издательство «Эталон», 2005. – 416 с.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник – К.:КНЕУ, 2002 – 345 с
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.
7. Менеджмент персоналу: Навч. посібник/ В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк, Я.В. Крушельницька; Ред. В.М. Данюк. 2ге вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2006. - 398 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.— М.: «Дело», 1992. - 702 с.
9. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова. - 2е изд., доп. и перераб. - М.: Инфра-М, 2001. - 638с.
10. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.

---

[Удод Катерина Сергіївна](#), аспірант кафедри банківської справи Державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет» e-mail: [ekaterinna333@gmail.com](mailto:ekaterinna333@gmail.com)