

*І. В. Корнійчук,
докторант, МАУП*

МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ФАХІВЦІВ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ

У статті надається практична модель оцінки ефективності праці фахівців фінансової установи. Надаються роз'яснення щодо впровадження даної моделі.

The article provided a practical model for evaluating the effectiveness of labor specialists of the financial institution. Extra clarification on the implementation of this model.

Ключові слова: ефективність роботи, оцінка персоналу.

Незважаючи на незаперечну важливість оцінки персоналу, спостерігається слабке її використання в сучасній практиці фінансових установ. У першу чергу, це пов'язано з проблемами нерозуміння деяких теоретичних аспектів оцінки ефективності праці персоналу та недосконалою методичною базою для її проведення. Праці закордонних економістів, перекладені останнім часом та опубліковані в вітчизняних СМІ, як правило, в практиці не застосовуються в зв'язку з їх складністю та неврахуванням українського менталітету. Саме недосконалість існуючих способів оцінки персоналу в фінансових установах поряд з високою потребою кількісної оцінки ефективності праці персоналу зумовлює актуальність обраної теми.

Бажаємо ми цього чи ні, але щоденно ми щось та когось оцінюємо. Як наш співробітник привітав клієнта, наскільки добре він зрозумів наше завдання, які його результати праці за минулий тиждень, чи потрібно відправити його на додаткове навчання, яку премію він заслуговує та багато іншого.

Але, на жаль, на сьогоднішній день, в практиці часто керівник підвищує зарплату та надає інші привілеї працівникам, гарним лише в очах начальства. Стандартна ситуація — симпатична лояльна секретар, схильна до нескінченних особистих розмов по телефону, отримує більше, ніж досвідчений, але тихий та сором'язливий бухгалтер. Як правило, таким співробітникам важко претендувати на розуміння і любов керівництва, на просування по службі. Тобто люди товариські отримують вищі оцінки, ніж заслуговують з урахуванням їх реального внеску. У цьому випадку, на жаль, комунікативність, здатність до контакту, синтонність більш значущі, ніж професійні якості.

Щоб оцінка була дієвою, а сенс її був зрозумілий як оцінювачу, так і людині, котра отримує оцінку, процес оцінювання повинен здійснюватися за основним змістом діяльності, за тими її аспектами, які прямо пов'язані з професійною кваліфікацією.

Серед факторів, що визначають відповідність оцінок дійсній якості праці та ефективність впливу оцінки на професійний розвиток особистості, чільне місце займає систематичність вивчення та оцінювання особистості. Оцінювання в фінансовій установі повинно здійснюва-

тися регулярно. Нерегулярність оцінювання, як правило, негативно впливає на діяльність і настрої працівників.

Однак, у фінансовій системі України зараз склалася ситуація, коли в більшості установ оцінка персоналу або не проводиться взагалі, або існує на формальному рівні. В той же час оцінка персоналу є ключовим важелем ефективного управління працівниками в будь-якій організації за умови об'єктивності інструментарію з боку оцінюваних і адекватності параметрів оцінки цілям організації, в якій вони трудяться. Практично кожна людина хоче, щоб його роботу позитивно оцінили і керівники, і колектив, тому оцінка може стати фактором задоволення соціальних потреб особистості.

Для того щоб, визначити, якими діловими якостями володіє той чи інший працівник, необхідно кількісно виміряти рівень цих якостей, отримати показники їх оцінки. К. Маркс вказував, що "різні речі стають якісно порівнянними лише після того, як вони зведені до відомої єдності. Тільки як вираження відомої єдності вони є однойменними, а отже, "сумірними величинами" [1, с. 45].

Оцінювання праці фахівців фінансової установи в запропонованій нижче моделі складається з наступних етапів:

- опису всіх банківських операцій фахівця з заміром часу на їх виконання;
- щотижневого (можливо одного разу на два тижня) самообліку праці фахівцем;
- оцінювання праці фахівців безпосереднім керівником;
- оцінювання навантаження взагалі на підрозділ та групу підрозділів;
- періодичного контролю достовірності даних наданих фахівцями;
- мотивація фахівців в залежності від їх оцінки.

Далі розглянемо детально кожний етап.

1. Опис всіх операцій фахівця з заміром часу на їх виконання.

Опис проводиться співробітником відділу обліку персоналом разом з безпосереднім виконавцем. Якщо можливо, повинно бути більше одного тестуючого для незалежного оцінювання витрат робочого часу на кожну окрему операцію. Це допоможе уникнути індивіду-

альних помилок та викривлень. Отримані дані заносяться в нижче наведену табл. 1, яку бажано відразу вести в звичайній програмі Excel.

Розділ "нетипові показники" може індивідуально щотижнево змінюватись безпосередньо самим фахівцем та потребує більш уважного щотижневого контролю безпосереднім керівником.

2. Щотижневий самооблік праці фахівцем.

До самообліку входить самостійний підрахунок фахівцем кількості операцій виконаних ним за тиждень та відправка даних безпосередньому керівникові.

Процес самообліку праці не повинен бути заформалізований, однак при його веденні слід враховувати три принципи.

— Співробітник самостійно заповнює спеціальну форму (див. табл. 2 стовпчик "Кількість операцій") по виконаній ним роботі за обліковий період (зазвичай це тиждень або два тижня).

— Форма містить перелік виконаних робіт, їх кількість та тривалість в одиницях робочого часу (зазвичай хвилиною; нагадаю, що вимірювання проводяться перед впровадженням проекту оцінки за виключенням часу нетипових операцій).

— Сума тривалості виконаних робіт в одиницях робочого часу (хвилиною) повинна дорівнювати табельній тривалості робочого часу за той же обліковий період трудової діяльності працівника.

Данні самообліку кожним фахівцем по своїх операцій заносяться в окремий додатковий стовпчик "Кількість" табл. 2 та відправляються безпосередньому керівнику.

3. Оцінювання праці фахівців безпосереднім керівником.

Безпосередній керівник, отримуючи данні щодо кількості робіт від своїх підлеглих, оцінює ефективність роботи кожного фахівця, зважаючи на якість цих робіт та відсутність скарг на своїх підлеглих. Бажано щотижнево обговорювати зі своїми фахівцями зроблену ними за тиждень роботу, хвалити за успіхи та намагатись знайти шляхи, щоб не повторювати в майбутньому невдач. Всі отримані від своїх підлеглих кількісні дані керівник зводить в табл. 2, яка є, по суті, продовженням табл. 1, наступного вигляду.

Останній стовпчик табл. 2 розраховується автоматично множенням двох попередніх стовпчиків засобами програми Excel.

Також на цьому ж листі в файлі Excel керівник підрозділу(відділу) веде облік робочого часу своїх фахівців (табл. 3).

Дані стовпчика "Кількість

Таблиця 1. Операції фахівців відділу з заміром часу на їх виконання

Дата	Показник	Середній час виконання	
05.05-08.05	Реєстрація кредитних заявок	25,00	
	Контроль відповідності пакета документів	120,00	
	Погодження підрозділами відсоткових ставок	15,00	
	Супроводження та передача пакета документів клієнтів в інші підрозділи банку	10,00	
	Контроль строків проходження пакета документів	5,00	
	Складання звітів контролю строків проходження пакета документів	120,00	
	Доведення зауважень підрозділів Банку стосовно кредитних заявок клієнтів	5,00	
	Контроль регіональних відділень	25,00	
	Консультація регіональних відділень	3,00	
	Заміна статусу кредитної операції	3,00	
	Формування реєстра прийнятих рішень	840,00	
	Супроводження колекторської компанії	120,00	
	Проект "Сховище даних"	240,00	
	Супроводження ARM S	120,00	
	Відкриття та закриття рахунків	30,00	
	Супроводження операцій с ГІО	120,00	
	Формування звітності в ГІО	60,00	
	Участь в розробці нових продуктів	120,00	
	Нетипові показники		
		Контроль повернення страхових відшкодувань	20,00
	Контроль % ставки співробітників	5,00	
	Розробка звітів необхідних в роботі	10,00	
	Виконання розпоряджень керівництва	60,00	
	Супроводження нових заявок	30,00	

хвилин" в табл. 3 розраховуються автоматично засобами програми Excel.

4. Оцінювання навантаження взагалі на підрозділ та групу підрозділів.

У вільну клітинку під таблицями вводимо наступну

Таблиця 2. Дані оцінки роботи фахівців відділу

Дата	Показник	Кількість	Середній час виконання	Всього часу	
05.05-08.05	Реєстрація кредитних заявок	8	25,00	200,00	
	Контроль відповідності пакета документів	8	120,00	960,00	
	Погодження підрозділами відсоткових ставок	0	15,00	0,00	
	Супроводження та передача пакету документів клієнтів в інші підрозділи банку	8	10,00	80,00	
	Контроль строків проходження пакета документів	8	5,00	40,00	
	Складання звітів контролю строків проходження пакета документів	2	120,00	240,00	
	Доведення зауважень підрозділів Банку стосовно кредитних заявок клієнтів	8	5,00	40,00	
	Контроль регіональних відділень	21	25,00	525,00	
	Консультація регіональних відділень	200	3,00	600,00	
	Заміна статусу кредитної операції	80	3,00	240,00	
	Формування реєстра прийнятих рішень	1	840,00	840,00	
	Супроводження колекторської компанії	1	120,00	120,00	
	Проект "Сховище даних"	1	240,00	240,00	
	Супроводження ARM S	4	120,00	480,00	
	Відкриття та закриття рахунків	4	30,00	120,00	
	Супроводження операцій с ГІО	12	120,00	1440,0	
	Формування звітності в ГІО	4	60,00	240,00	
	Участь в розробці нових продуктів	3	120,00	360,00	
	Нетипові показники				0,00
		Контроль повернення страхових відшкодувань	15	20,00	300,00
	Контроль % ставки співробітників	200	5,00	1000,0	
	Розробка звітів необхідних в роботі	1	10,00	10,00	
	Виконання розпоряджень керівництва	4	60,00	240,00	
	Супроводження нових заявок	10	30,00	300,00	
				1860,00	
	Всього:			10475,00	

Таблиця 3. Облік робочого часу фахівців відділу

№ п/п	Співробітники відділу	Кількість відпрацьованих днів	Кількість хвилин	Відпустка (дні)	Лікарняний (дні)	Навчання (дні)
1.	Фахівець 1	2	960		2	
2.	Фахівець 2	4	1920			
3.	Фахівець 3	4	1920			
4.	Фахівець 4	4	1920			
5.	Фахівець 5	4	1920			
6.	Фахівець 6	0	0	4		
7.	Фахівець 7	4	960			
	Всього:		9600,00			

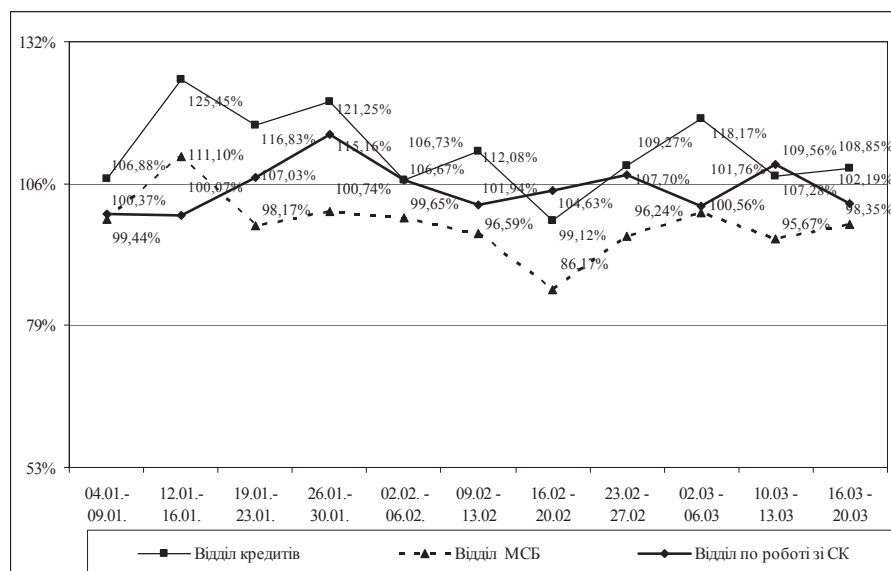


Рис. 1. Показники ефективності роботи управління кредитного адміністрування

формулу: $\frac{\text{значення поля всього табл.2/значення поля всього табл.3} \cdot 100\%}{\text{значення поля всього табл.3} \cdot 100\%}$. Отримуємо відсоток зайнятості робочого часу підрозділу, в наведеному прикладі навантаження на працівників складає 109,11%. Взагалі, виходячи з практики досліджень, припустимим є коливання цього показника в межах 90—120%. В інших випадках керівникові необхідно ретельно з'ясувати причини зменшення або росту навантаження та прийняти рішення щодо скорочення персоналу. Данні наступних періодів оцінки вносяться на цей же лист файлу Excel нижче вже заведених таблиць.

Отримавши дані за декілька періодів, на підставі значень з клітинок "% зайнятості робочого часу" створюємо окремий аркуш в нашому файлі Excel та виводимо показник ефективності роботи підрозділу в графічному вигляді (рис. 1). Додавши в файл дані ще декількох підрозділів, отримуємо графіки всіх відділів управління, в нашому прикладі — управління кредитного адміністрування (рис. 1).

Завдяки наглядним даним керівник управління може не тільки швидко аналізувати ефективність роботи своїх відділів, але й своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення після обговорення нестандартних даних з керівниками відділів. Так, у запропонованому прикладі, при рості навантаження в відділі кредитів до 125,45%, були впроваджені зміни операційних процесів, які при безперервному рості кількості операцій в цілому зменшили навантаження на працівників. У випадку зменшення навантаження на відділ МСБ (значення 86,17%), завдяки скороченню однієї посади маємо загальне підвищення ефективності праці відділу.

5. Періодичний контроль достовірності даних наданих фахівцями.

Контроль самообліку праці складається з перевірки кількості виконаних робіт — адже кількість може бути навмисно збільшена працівниками, крім цього до переліку виконаних робіт "випадково" можуть потрапити ро-

боти, які фактично не виконувалися. Тому декілька разів на рік співробітники підрозділу по роботі з персоналом обов'язково повинні вибірково перевіряти статистичні дані, які надають фахівці фінансової установи для оцінки ефективності їх роботи.

6. Мотивація фахівців в залежності від їх оцінки.

Відсутність індивідуального підходу до кожного співробітника, як правило, служить демотивуючим чинником. Від менеджера потрібні ґрунтовна професійна підготовка і значні емоційні витрати, щоб оцінювати індивідуально кожну людину. Аналізуючи проведені з компанією роки, співробітник розуміє, що, крім справно одержуваної зарплати, він не отримав нічого.

Також, демотивуючою виявляється робота, яка структурована таким чином, що кінцевий результат видно тільки в кінці довгого відрізка часу. Може пройти кілька років до того моменту, коли співробітник побачить свої результати. Не в кожного вистачить терпіння і наполегливості працювати без результатів протягом такого тривалого терміну. Людина може зійти з дистанції на половині шляху.

Але запропонована вище модель оцінки ефективності праці комплексно вирішує вказані проблеми.

Формування мотиваційних умов багато в чому направлене на розвиток у працівників відчуття причетності компанії, почуття деякого "ми". Почуття причетності спільній справі передбачає формування загального бачення організації: її місії, стану, ідеології, перспектив. Поза такого бачення неможливо єдине, зацікавлене розуміння рішень, планів, прояв відповідальної ініціативи. При цьому важливо враховувати, що горизонти такого бачення у працівників різного рівня можуть і повинні бути різними як за колом охоплювання проблем, так і за глибиною перспективи.

ВИСНОВКИ

Основою побудови ефективної системи управління є інформація про сукупний трудовий потенціалі фінансової організації, про потреби в персоналі необхідної кваліфікації, про рівень професійних якостей кожного працівника та ін. Сукупність такої інформації можна отримати тільки за допомогою проведення комплексної кількісної оцінки персоналу. Результати оцінки, представлені вище, при певній систематизації, дозволяють приймати своєчасні обґрунтовані управлінські рішення і є основою для розробки кадрових заходів.

Література:

1. Маркс К. Капітал. — М.: Політ. лит., 1969. — Т. 1: Критика політичної економії; Кн. 1: Процес виробництва капіталу. — С. 45.
2. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М., Мотивація і оцінка персоналу. МАУП. — Киев, 2002. — С. 96.
3. Борисова Е.А. Оцінка і аттестация персоналу. — "Питер", 2002. — С. 9.

Стаття надійшла до редакції 16.08.2011 р.