

ЗАСТОСУВАННЯ ЕКСПЕРТНОГО МЕТОДУ ОЦІНКИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

Н.М. Сушко, канд. екон. наук, доц., Київський національний торговельно-економічний університет

В умовах сучасного соціально-економічного розвитку, які характеризується посиленням конкуренції, щоб утвердитися на ринку банківських послуг банківських інвестицій у засоби виробництва недостатньо. Ефективне управління власною конкурентоспроможністю можливе в першу чергу за допомогою кваліфікованих і зацікавлених співробітників, цілеспрямованої діяльності лінійних керівників усіх рівнів, керівників і спеціалістів кадрових служб на основі розробленої концепції, принципів, політики й стратегії роботи персоналу. На кожному з цих етапів методологічною базою формування правильних рішень є оцінка персоналу.

Нагадаємо, що до основних етапів оптимальної організації процедур проведення оцінки в сучасних банках можна віднести: вибір об'єкта оцінки, вибір суб'єкта оцінки, періодичність проведення оцінок, автоматизацію оціночних процедур тощо. Вибір об'єкта та суб'єкта оцінки є досить важливим і специфічним етапом у загальному оціночному процесі банківського персоналу, оскільки як об'єктом, так і суб'єктом є люди.

Вибір об'єкта оцінки банківського персоналу зводиться до визначення тієї категорії персоналу, для якої є найбільш оптимальним є застосування того чи іншого виду оцінки. Діапазон можливого вибору об'єкта для періодичної оцінки досить широкий: від усього персоналу банку до конкретного індивідуума. Для забезпечення надходження регулярної інформації про персонал, що буде використовуватися для прийняття подальших обґрунтованих кадрових рішень, необхідно, щоб усі працівники були охоплені періодичною оцінкою результативності їх діяльності.

Проблематичним є процес вибору суб'єкта оцінки банківського персоналу (оцінювача, експерта тощо), що зводиться до визначення того, хто безпосередньо буде здійснювати оцінку працівників. Слід зазначити, що особливістю суб'єкта оцінки є можливість його впливу на якість і об'єктивність оціночної інформації, допущення певних помилок, що в економічній літературі класифікуються як ефект ореола, помилка зайвої поблажливості, помилка зайвої вимогливості, помилка через свіжість вражень, особисту прихильність, займану посаду тощо. По суті усі запропоновані в економічній літературі заходи щодо виключення чи зниження ймовірності виникнення зазначених помилок можна розділити на дві групи: помилки, пов'язані з недосконалістю оцінних методів, та помилки, пов'язані з організацією попередньої підготовки експертів.

В економічній літературі питання вибору оцінювачів при проведенні оцінки персоналу досліджені недостатньо. На наш погляд, при виборі оцінювачів слід керуватися системою таких принципів (рис. 1).

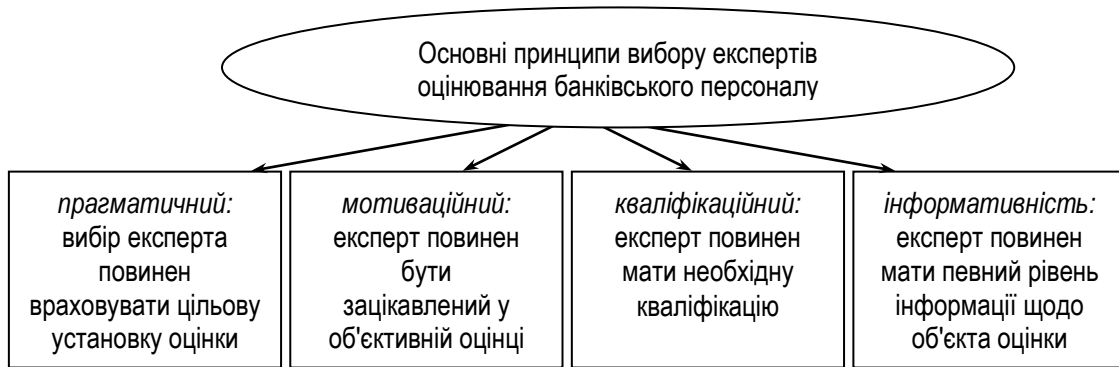


Рис 1. Основні принципи вибору експертів оцінювання банківського персоналу

На основі вищезазначених принципів та порівняльного аналізу можна виділити групу можливих експертів з оцінки банківського персоналу: безпосередній керівник, вищестоящий керівник, служба персоналу, колеги оцінюваного, підлеглі, об'єкт оцінки (самооцінки), сторонні експерти, клієнти.

У зв'язку з актуальністю проведення періодичної оцінки ефективності діяльності банківських працівників у процесі оцінювання особливе місце приділяється безпосередньому керівнику, який здійснює оперативне керівництво своїм підрозділом, несе відповідальність за результати його діяльності, володіє інформацією про результативність праці підлеглих і зацікавлений в ефективній роботі кожного з них. Але в оціночному процесі, проведеному безпосереднім керівником, можуть бути певні недоліки:

- наявність суб'єктивізму, зумовленого особистою психологічною несумісністю з працівником;
- проблема усунення компетентних працівників, які створюють оцінювачу конкуренцію [1];
- недостатні можливості врахування інтересів, що виходять за рамки інтересів свого підрозділу.

З метою усунення вищезазначених недоліків оцінки банківського персоналу в сучасній економічній літературі популяризується концепція "360° атестація", що базується на багаторівневій оцінці працівника з боку безпосереднього начальника, вищестоящого керівництва, колег і підлеглих [2].

На нашу думку, проведення періодичної оцінки діяльності працівника вищестоящим керівником призведе до дублювання оцінок двох начальників. Участь вищестоящого керівника більш доцільна в оцінках персоналу при прийомі на роботу, для заняття керівної посади, а також при здійсненні функції контролю за результатами періодичної оцінки.

Щодо колег і підлеглих, то в економічній літературі також не вироблено єдиної думки з приводу їх участі в оцінках банківського персоналу. З одного боку, вони можуть значно підвищити об'єктивність результатів оцінки, а з іншого, можуть призвести до міжособистісних

конфліктів у колективі. Крім того, колеги і підлеглі не завжди володіють інформацією про результативність діяльності працівника та рівень його компетенції. Тому, на наш погляд, їх недоцільно залучати до оціночних процесів в загальному порядку, а лише у випадку виникнення спірних ситуацій.

Можлива участь в оцінці як її суб'єкта і самого працівника. У цьому випадку він оцінює себе самостійно, тобто відбувається "самооцінка". Однак у процесі порівняння оцінки персоналу з боку безпосередніх начальників і в результаті самооцінки було виявлено, що остання є більш поблажливою [2]. Хоча самооцінку можна використовувати при підготовці до оціночної співбесіди, адже вона дозволяє з'ясувати, наскільки працівник усвідомив те, що йому треба зробити щодо самоосвіти і саморозвитку.

Особливим і найважливішим суб'єктом оцінки є служба персоналу, оскільки на неї покладені функції організації і методичного забезпечення оціночних процедур. Але слід пам'ятати, що співробітники кадрової служби більш компетентні в оцінці потенціалу і якостей працівника, ніж в оцінці за підсумками його діяльності.

Крім суб'єктів оцінки з числа співробітників банку, у процедурах оцінки банківського персоналу можуть брати участь і сторонні оцінювачі. Звичайно, в цій якості виступають консалтингові або рекрутингові фірми, послуги яких коштують досить дорого і не завжди якісні. Крім того, існує ризик "переманювання" найбільш компетентних співробітників. Слід зазначити, що ці організації, як і кадрові служби, більш компетентні в оцінці потенціалу працівника, оперативного вирішення ним особливо складних завдань, а не результатів його діяльності. Тому їх участь більш доцільна на етапі прийому чи просування працівника. На наш погляд, сучасний банк повинен створювати дійову кадрову службу, яка могла б ефективно виконувати аналогічні функції.

В економічній літературі також пропонується підхід, за яким ефективність діяльності банківського працівника визначається, виходячи з оцінки якості надання ним послуг як за межі організації (зовнішнім клієнтам), так й іншим підрозділам (внутрішнім клієнтам). При даному підході клієнти можуть виступати як суб'єкти оцінки. На наш погляд, на даному етапі розвитку оціночних персонал-технологій ця ідея може викликати скоріше теоретичний інтерес, ніж прикладний. Досить важко організувати регулярний і упорядкований потік об'єктивної інформації від даної категорії експертів, через їх незацікавленість або неможливість оцінити всіх працівників. Крім того, інформація може надходити за принципом "Книги скарг", куди, як правило, заносяться тільки негативні моменти.

Отже, проведений аналіз показав, що кожний із зазначених експертів має як переваги, так і недоліки. В контексті удосконалення оціночних процедур банківського персоналу, на наш погляд, більш доцільним є формування комісій як форми організації суб'єкта оцінки (табл. 1).

Склад експертів оцінки банківського персоналу

№ п ор.	Етап	Склад експертів
1	Наймання і заняття керівної посади	Безпосередній керівник, вищестоящий керівник, служба персоналу, сторонні організації
2	Результативність діяльності банківського персоналу	Безпосередній керівник, спеціальна комісія (вищестоящий керівник, підлеглі і колеги оцінюваного)

Так, до складу експертів при оцінці персоналу на етапі найму і заняття керівної посади входять: безпосередній керівник, вищестоящий керівник, служба персоналу. При вирішенні особливо складних проблем до складу експертів можна залучати і сторонні організації. В процесі оцінки результативності діяльності банківського персоналу, яка є формою оперативного менеджменту й засобом “зворотного зв’язку”, основним експертом є безпосередній керівник. У випадку виникнення конфліктної ситуації, наприклад, при незгоді підлеглого з оцінкою, виставленою начальником, як правило, проводиться додаткова оцінка спеціальною комісією, до складу якої можуть включатися вищестоящий керівник, підлеглі й колеги оцінюваного.

Отже, пошук нових оціночних механізмів та соціально-економічних важелів трудової мотивації банківського персоналу, зорієнтованих на ефективне використання трудового потенціалу, забезпечення конкурентоспроможності та економічного успіху, обумовлює необхідність подальших системних досліджень оціночного спрямування.

Список літератури

1. Комаров Е.И. Терминаторный менеджмент как искусство уничтожения компетентных работников // Управление персоналом. – 1996. – № 12. – С. 5.
2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел Синтез, 1997.

Сушко, Н. М. Застосування експертного методу оцінки в менеджменті персоналу банку [Текст] / Н. М. Сушко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми, 2004. - Т. 9. - С. 329-333.