

*І. В. Корнійчук,  
докторант, МАУП*

# ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ КЕРІВНОГО СКЛАДУ В ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ

---

***Сьогодні, перш за все, особливого значення набувають проблеми фактичної і корисної оцінок результативності господарювання та побудови принципово нових механізмів економічних вимірів. Застосування розробленої методики дозволить абсолютно об'єктивно оцінити фактичну роботу керівного складу компанії.***

***Today, above all, the particularly important problem of actual and useful assessments of management effectiveness and build a fundamentally new mechanisms of economic measurements. Application of the developed technique will completely objectively assess the actual work of managing the company.***

---

*Ключові слова: ефективність роботи, оцінка персоналу.*

Теоретичні основи розроблення оцінки ефективності роботи персоналу були закладені в роботах вчених впродовж історії всієї людської цивілізації. Проблема економічного виміру праці виникла в свідомості людини як тільки вона стала розуміти навколишній світ та створювати систему координат і вимірювання цього світу. Можна припустити, що перші оцінки ефективності роботи конкретної людини давалися ще печерними людьми своїм одноплемінникам на зорі становлення людства. У той час, коли племена займалися полюванням і збиранням, зробити оцінку було досить таки просто — один мисливець приніс здобич, а другий (полюючи такий же час) нічого не здобував, відповідно всі блага того часу діставалися першому, другого ж чекала незаздрісна доля. Досліджуючи більш пізній період розвитку людства, можна побачити цікаві приклади оцінки ефективності роботи людей у звичаях племен північної Африки. Так, шаманів і чаклунів, які тривалий час не могли викликати дощі в період посух (зараз ми можемо сказати, що вони просто не ефективно працювали), виганяли з племен, а іноді і вбивали.

Опис економічного виміру оцінки ефективності праці з позиції цінностей знайшли своє відображення в "Біблії", "Артхашастра", законах Хаммурапі, Староавилонських господарських та юридичних трактатах, у працях грецьких та китайських філософів. Пізніше дана проблематика розглядалась класичними німецькими філософами та провідними вченими в СРСР.

Але, незважаючи на це, проблема ефективності праці саме керівників (а тим більш в фінансовій установі) й досі залишається маловивченою.

Між тим, керівник на підприємстві — ключова фігура ефективного управління, яка виступає в двох іпостасях: як суб'єкт прийняття стратегічних і тактичних рішень та як організатор ефективної трудової діяльності персоналу з виконання прийнятих рішень. Можна стверджувати, що наявність досконалих механізмів кількісної оцінки поведінки людей — один з визначальних факторів досконалої мотивації та її невід'ємний елемент як функції менеджменту [1].

**Таблиця 1. Цілі для річної (квартальної) оцінки ефективності праці керівника**

Довгострокові цілі	
Бізнес-цілі	65% (25%)
...	
Організаційні цілі	25% (65%)
...	
Особистий розвиток	10%
...	

Навіть найобдарованіші люди можуть бути на подив неефективними, вони часом не розуміють, що завдяки одним здібностям не можна домогтися значних успіхів у роботі. Вони не усвідомлюють, що талант може сприяти ефективності тільки за цілеспрямованої праці. І навпаки, в кожній організації є високоефективні працівники, що не мають особливих талантів. У той час як одні гарячково мечуться, імітуючи кипучу діяльність, яку часом інші приймають за "творчу іскру", інші крок за кроком повільно рухаються до наміченої мети і досягають її першими.

Інтелект, уява та поінформованість — безумовно, важливі якості, але тільки в сполученні з ефективністю вони втіляться в результатах. Взяті самі по собі, вони лише встановлюють планку можливих досягнень [2].

Головним мірилом руху успіху в фінансовій установі має бути людина. Проте в процесі практичної реалізації цього положення виникають великі труднощі. Адже людина залучена в складну систему різних відносин. Яким чином і що саме брати за основу при вирішенні проблеми виміру — є проблемою.

Наразі постає питання щодо визначення поняття ефективності роботи. Тож, на наш погляд, ефективність роботи — це отримання чи перевищення працівником запланованого досяжного результату роботи в обумовлені терміни.

Ефективність діяльності керівника — це характеристика, що визначає:

- відповідність того, що робить співробітник, цілям організації та встановленим вимогам;
- виконання роботи найбільш раціональними економічними способами;
- максимальне використання можливостей (здібностей, знань, навичок) фахівця з метою якісного досягнення встановлених цілей.

Оцінка ефективності діяльності визначається рівнем досягнення встановлених цілей кожного конкретного співробітника.

Встановлені цілі повинні бути конкретні та досяжні. Цілі можуть встановлюватись як короткострокові (наприклад, проведення вдалих переговорів щодо зменшення ціни за оренду приміщення банку), так і довгострокові (наприклад, проведення нової маркетингової компанії в період з 1.02 по 1.07). Цілі складаються виконавцем разом з безпосереднім керівником та затверджуються вищестоящим керівництвом.

Довгострокові цілі краще виставляти на період одного кварталу (причому бажано в подальшому в залежності від їх виконання розподіляти квартальні премії), але можливе також встановлення цілей, ви-

конання яких проводитиметься протягом 2—3 кварталів.

Для керівного складу банківських установ пропонується встановлювати три види цілей:

— бізнес-цілі — цілі, направлені не лише на зростання прибутку для банку, але й на мінімізацію витрат, попередження збитків;

— організаційні цілі. Наприклад, організація перевезення персоналу в новий офіс, впровадження нової системи контролю за персоналізацією платіжних карток та ін.;

— особистий розвиток. Наприклад, відрядження на семінари, курси, вивчення іноземної мови та ін.

Для систематизації цілей пропонується заповнювати наведену нижче табл. 1.

У залежності від спрямованості підрозділу (бізнес або операційна підтримка) будуть і відповідна різниця у відсотках між блоками "Бізнес-цілі" та "Організаційні цілі" (рекомендовані відсотки для операційної підтримки в таблиці вказані в дужках).

Кількість цілей не повинна бути занадто великою та становити в кожному блоці 1—4 цілі.

Загальна річна оцінка ефективності праці керівників розраховується як середнє арифметичним показником рівня досягнення встановлених цілей.

Довгострокові цілі встановлюються та затверджуються перед початком нового року та можуть коригуватись та доповнюватись на протязі всього року. Їх контроль повинен здійснюватись безпосереднім керівником періодично раз на тиждень або раз на два тижні разом з оцінкою щотижневої роботи.

Для оцінки ефективності щотижневої роботи керівника пропонується оцінювати виконання попередньо запланованих на тиждень робіт. Допускається також вказана оцінка ефективності роботи керівника з інтервалом в два тижня. Для аналізу роботи пропонується табл. 2.

При виконанні запланованих цілей не на 100% невиконана ціль переноситься в план на наступний тиждень. Деякі роботи можуть плануватись, наприклад, на період в три тижні. В цьому разі в плані визначається кінцевий строк виконання такої роботи, при цьому бажано розбити загальну роботу на тижневі етапи та контролювати тижневий відсоток виконання такої роботи.

Не доцільно планувати та вносити в таблицю дрібні справи, наприклад: "зробити дзвінок до відділу кадрів стосовно графіка відпусток", "дати доручення на придбання канцтоварів" та ін. Загалом план не повинен перевищувати десяти пунктів.

При оцінці виконання тижневих робіт безпосередній керівник повинен звертати особливу увагу на невиконані його підлеглим цілей плану та обговорювати з ним причин невиконання плану.

Систематичне невиконання плану свідчить про неефективну роботу керівника (або невміння взагалі планувати свою роботу, що також свідчить про некомпетентність керівника), що повинно викликати відповідні заходи покарання або допомоги з боку безпосереднього керівника. В той же час, якщо оцінка ефективності роботи керівника показує постійне виконання

запланованих показників, це повинно стати поводом влучних мотиваційних заходів по відношенню до нього.

**ВИСНОВКИ**

Оцінка ефективності роботи керівного складу фінансових установ в умілих руках може стати потужним чинником мотивації. Фахівцю керівного складу надається можливість спілкування зі своїм безпосереднім керівником, під час якого підводяться підсумки роботи за певний період, відзначаються досягнення і недоліки (не просто недоліки, а шляхи їх подолання). Оцінка надає можливість донести до кожного керівника плани організації, і обговорити з ним детально ці плани. Вищестоящий керівник, в свою чергу, отримує так званий зворотний зв'язок, тобто дізнається думку фахівця про поточну ситуацію і плани на майбутнє.

Для конкретного керівника ми можемо за результатами оцінки ефективності роботи зробити обгрунтовані висновки про потребу в навчанні і розвитку, його місце в організації, плануванні кар'єри, зміну заробітної плати, дисциплінарних діях.

Ми можемо оцінити, що відбувається в організації в цілому і в окремих підрозділах, наскільки обгрунтовано розподіляються роботи, як планувати людські ресурси, чи можемо ми з наявними ресурсами здійснити плани організації, чи можемо підвищити продуктивність праці, що нам потрібно для впровадження нових технологій і зміни умов роботи, чи відповідають законодавству норми і правила, прийняті в організації, зокрема норми охорони праці. У процесі оцінки ми замислюємося над тим, як у нас розподілені роботи, які вимоги ми пред'являємо, які цілі ставимо.

Немає нічого гіршого непродуманого управлінського рішення. На жаль, на відміну від дій, пов'язаних з фінансами або обладнанням, коли є можливість виправити помилку або залишається шанс почати все з чистого аркуша, дії, пов'язані з людьми, незворотні. На подолання помилок, до яких залучений персонал, йде набагато більше сил і засобів, ніж на їх запобігання. Але навіть якщо помилку вдасться виправити, пам'ять залишиться назавжди.

Також зазначу, що найбільшої шкоди при оцінці персоналу завдає її відсутність. Бездіяльність не менш небезпечна, ніж непродумані дії. Кожен керівник повинен пам'ятати, що оцінка діяльності підлеглого (в тому числі керівника лінійного підрозділу, відділення або філії банку) — обов'язкова складова його управлінської діяльності. Оцінка керівників дає можливість:

- встановити конструктивні робочі відносини з підлеглим;
- повідомити підлеглому про свої очікування;
- проінформувати підлеглого про те, як оцінюється його діяльність;
- внести коригування, якщо діяльність не влаштовує;
- з'ясувати причини незадовільної роботи;

**Таблиця 2. Тижнева оцінка ефективності праці керівника**

Виконана за тиждень робота	% виконання	План на наступний тиждень
1. Зустріч з представником страхової компанії ... - збільшення відрахувань СК банку до 15% від страхових платежів за іпотекою.	100%	1. Винесення та затвердження на КУАП нових відсоткових ставок за кредитами.
2. ...	...	...
Виконання довгострокових цілей		
1.		
...		

- відзначити достоїнства і досягнення;
  - мотивувати підлеглого;
  - намітити план розвитку підлеглого і його кар'єрні перспективи;
  - дізнатися роботу підлеглого "зсередини";
  - знайти шляхи підвищення ефективності роботи підлеглого і організації в цілому;
  - вчасно запобігти розвитку конфліктних ситуацій;
  - отримати зворотній зв'язок і краще зрозуміти ситуацію в колективі;
  - складати і коригувати плани розвитку організації з урахуванням наявних людських ресурсів;
  - влучно коригувати власну поведінку.
- Підлеглому керівникові отримання оцінки з боку безпосереднього керівника дає можливість:
- відчувати себе повноправним членом колективу, а не гвинтиком великої машини;
  - своєчасно скорегувати свої недоліки;
  - повірити у власні сили;
  - поговорити з безпосереднім керівником не поспіхом, а спокійно і всерйоз;
  - перейнятися ще більш великою повагою до безпосереднього керівника.

Останнім часом значно підвищується роль і місце персоналу в соціально-економічних системах, що адекватно спричиняє зміну самих механізмів і принципів кадрової і управлінської роботи. Вся робота з кадрами відображається в умінні управління персоналом, від ефективності якої, зрештою, залежить успіх фінансової установи.

Від керівників персоналу, насамперед, потрібна ефективність. Але досягнення ефективності в сучасних умовах стає все більш важким завданням. Якщо керівники банківських установ не будуть прагнути до максимальної ефективності в своїй роботі, вони просто перетворяться на чинowników, які відсиджують призначені години, або зовсім залишаться поза справами.

Насамкінець зазначимо, що не треба забувати, що ми можемо вельми ефективно управляти лише тим, що можемо достовірно виміряти.

**Література:**

1. Здутов А.А. Мотивація та оцінка персоналу в системі сучасного менеджменту // Проблеми управління в перехідному суспільстві на порозі XXI століття: Зб. наук. пр. Дод. до журн. "Персонал". — 1999. — № 4.
2. PETER F. DRUCKER, *The Effective Executive*, HarperCollins Publishers, Toronto, ON, M5R, 3L2, Canada, 2002. — P.2.
3. Борисова Е.А. *Оценка и аттестация персонала*, Санкт-Петербург: Питер, 2002. — С. 153, 154.

*Стаття надійшла до редакції 26.09.2011 р.*