

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

А.В. Шаперенков,

Київський національний торговельно-економічний університет

В сучасних умовах успішна діяльність банку прямо залежить від його працівників та від рівня ефективності персонального менеджменту. Однією із значних проблем функціонування банківської системи України є її недостатня забезпеченість необхідним кадровим персоналом, який здатний нетрадиційно, творчо і на високому професійному рівні вирішувати складні завдання в період переходу до ринкової економіки. Банківські працівники сьогодні обслуговують різні сфери суспільного життя, а отже суттєво впливають на економічні та соціальні процеси, що відбуваються в Україні, сприяють забезпеченню ринкового механізму інструментами ефективного впливу на економіку [2]. Саме тому для успішного вирішення проблем кадрової політики у вітчизняних банках надзвичайно важливою є розробка сучасних оцінних персонал-технологій та їх адекватних методологічних основ.

Сучасний аспект вивчення методів оцінки персоналу зводиться до дослідження їх адекватності певним оціночним процесам. Нагадаємо, що система оцінки персоналу включає такі елементи, як мета оцінки, зміст оцінки, методи оцінки та програма проведення оцінки. Очевидно, що методи оцінки персоналу, будучи комплексом науково-методичних інструментів та принципів дослідження процесу управління персоналом, обумовлюють забезпечення збору, фіксації й виміру необхідної інформації про працівника. Іншими словами, за допомогою методів оцінки персоналу формується необхідна інформаційна база щодо прийняття рішень персонального характеру.

Слід зазначити, що у вітчизняній та зарубіжній літературі існує значний масив матеріалів, присвячених дослідженню методів оцінки персоналу, але й досі ще не проведено їх належної систематизації. На наш погляд, найбільш вдалою є класифікація методів оцінки персоналу, запропонована Бізюковою І.В., в основу якої покладена логіка та послідовність проведення оцінки лише за однією класифікаційною ознакою [1]. Саме тому її можна вважати одним із прийомів класифікації методів оцінки персоналу. Нині можна виокремити принаймні три класифікаційні ознаки, згідно з якими можливе проведення відповідної класифікації (табл. 1).

Класифікація методів оцінки банківського персоналу

№ пор.	Класифікаційні ознаки	Назва методів
1	Рівень суспільно-економічного функціонування	- загальні; - специфічні
2	Особливості цільових установок оцінки банківського персоналу	- фактографічні; - прогнозні
3	Етапи оціночного процесу	- попередня; - поточна; - заключна

Залежно від рівня суспільно-економічного функціонування усі методи оцінки персоналу поділяються на методи базового (загальні) характеру і прикладного (специфічні).

Існування методів загального (базового) характеру обумовлене тим, що будь-яка система прийомів і операцій з оцінки персоналу не може бути довільною, вона повинна узгоджуватися з об'єктивними законами розвитку дійсності.

Згідно з вищенаведеною класифікацією крім загальних методів існують і специфічні методи оцінки персоналу, які, у свою чергу, поділяються на методи збору (виявлення) інформації та методи виміру показників [1].



Рис. 1. Класифікація методів оцінки банківського персоналу



Рис. 2. Специфічні методи оцінки банківського персоналу

Методи, що входять до першої групи, можна розділити на чотири підгрупи: аналіз документальної інформації, методи особистого контакту, ситуаційні методи, нетрадиційні; методи, що рідко застосовуються.

Сутність методів, що використовуються в процесі аналізу документальної інформації, полягає в одержанні інформації про працівника на основі вивчення документів, що його характеризують. До таких методів відносяться: анкетування, біографічний метод, вивчення рекомендацій, наведення довідок про кандидата тощо.

Особливістю методів особистого контакту є те, що їх проведення припускає обов'язковий особистий контакт суб'єкта й об'єкта оцінки. До методів даної підгрупи відносяться: співбесіда, тестування, спостереження за працівником, метод пофакторний, стандартизованої оцінки, описовий метод.

Ситуаційні методи дозволяють оцінити працівника, виходячи з його дій у різних ситуаціях реального виробничого процесу, або в штучно створених ділових ситуаціях. До зазначених методів відносяться: метод оцінки у вирішальній ситуації, ділова гра, посадові іспити, стажування.

Нетрадиційні методи оцінки засновані на дослідженнях експериментальної науки. Однак широкого поширення вони не набули через

витрати на їх розробку і сумнівну якість одержуваних результатів. До методів даної підгрупи відносяться: детектор неправди, морфологічний метод, астрологічний метод, графологічний метод.

Методи, що базуються на аналізі документальної інформації про працівника, використовуються на первинному етапі добору кандидата на вакантну посаду. Застосування даних методів не вимагає істотних витрат, однак рівень вірогідності інформації недостатній для ухвалення рішення у відношенні індивідуума. Дані методи застосовуються для відсівання працівників, явно не підходять для роботи на посадах кандидатів, а також для одержання вихідної інформації про претендентів на посади, яка може бути підтверджена або спростована на наступних етапах оцінки.

Співбесіда – необхідний елемент оцінки кандидата на вакантну посаду, при призначенні працівника керівником, при періодичній оцінці результативності діяльності співробітників. Витрати на використання даного методу невеликі, однак при належній підготовці інтерв'юера рівень вірогідності одержуваної інформації досить високий.

Тестування дає можливість одержати інформацію про наявність у працівника різних якостей. Однак витрати на застосування даного методу досить високі, тому що проведення тестування й інтерпретація результатів вимагають наявності в штаті організації професійного психолога. Найбільш оптимальним є використання даного методу при організації процесу добору і наймання кандидатів на вакантну посаду.

Спостереження за працівником дозволяє охарактеризувати його поведінку в умовах повсякденної практичної діяльності. На підставі цього можна одержати інформацію, що характеризує результати праці і якості працівника. Даний метод найбільш оптимальний при оцінці діяльності співробітника в банку за певний період. Для цього також застосовуються: описовий метод, пофакторний метод, метод стандартизованої оцінки, метод оцінки у вирішальній ситуації та ін.

Метод ділових ігор дозволяє спрогнозувати успіх працівника, виходячи з його дій у змодельованих ситуаціях, що виникають у професійній діяльності. Рівень вірогідності одержуваної інформації досить високий, однак також високі і витрати на організацію та проведення оцінки за допомогою даного методу.

Методи посадових іспитів і стажування дозволяють одержати інформацію про індивідуума на підставі тимчасового чи часткового виконання ним обов'язків, передбачених посадою. Перший метод, як правило, використовується при прийомі на роботу. На підставі результатів оцінки приймається рішення про проходження чи непроходження працівником випробувального терміну. Другий метод використовується при оцінці для заняття керівної посади – у рамках програми підготовки резерву кадрів. Витрати на використання даних методів незначні, а рівень вірогідності інформації досить високий.

Застосування нетрадиційних методів – детектора неправди, морфологічного методу, астрологічного методу, графологічного методу –

дозволяє одержати інформацію про якість працівника. Однак витрати на їх застосування дуже високі: потрібна спеціальна апаратура, експерт із даної методики тощо. При цьому якість оцінки викликає великі сумніви.

До другої групи методів оцінки персоналу в банках відносять так звані методи виміру, що дозволяють виміряти отриману в ході оцінки інформацію. Методи виміру можуть застосовуватися при всіх видах оцінки. До них відносяться: ранжирування, метод попарного порівняння, порівняння працівника з ключовими фігурами, перемінне ранжирування, метод графічних шкал оцінки, метод змушеного вибору, метод примусового розподілу, метод списку, метод шкали рейтингів поведінкових установок, процентна шкала оцінки, метод бальної оцінки, метод коефіцієнтної оцінки.

Незважаючи на те, що методи виміру інформації по персоналу універсальні, рівень вірогідності інформації у них різний. Низький рівень вірогідності інформації характерний для методів, що діють за принципом порівняння працівника з іншим працівником, а саме: ранжирування, метод попарного порівняння, метод примусового розподілу, порівняння працівника з ключовими фігурами, поперемінне ранжирування. Одержання більш об'єктивних результатів можливе при використанні методів, що вимірюють фактори прояву в працівника різних якостей: метод графічних шкал оцінки, метод змушеного вибору, метод списку, метод шкали рейтингів поведінкових установок, процентна шкала оцінки, метод бальної оцінки, метод коефіцієнтної оцінки.

На підставі вищенаведеної класифікації методів оцінки банківського персоналу з'являється можливість проведення порівняльного аналізу специфічних методів оцінки банківського персоналу щодо їх використання при різних видах оцінки, з урахуванням факторів, що впливають на вибір організацією того чи іншого методу, зокрема витрати на розробку й застосування методу та рівень вірогідності одержуваної інформації. Результати порівняльного аналізу подані у табл. 2.

Підсумки порівняльного аналізу показують, що кожному виду оцінки відповідають кілька специфічних методів, за допомогою яких можливе одержання оцінної інформації. Оптимально застосовувати методи, витрати на які мінімальні, а рівень вірогідності в яких максимальний. Непродуктивним є використання високозатратних методів, але з низьким рівнем вірогідності інформації. Застосування методів із рівнем вірогідності менш "Іс" взагалі небажане.

Аналіз методів оцінки й вивчення досвіду їх практичного застосування засвідчує, що найбільш доцільним є комбіноване використання. Це дозволяє компенсувати недоліки, властиві окремим методам, і підвищити рівень вірогідності оцінної інформації. На наш погляд, нині можна виділити й запропонувати три можливі стратегії побудови комбінації методів: бар'єрну (індивідуум послідовно переборює кілька етапів оцінки, в залежності від результатів оцінки на певному етапі він може бути "відсіяний" або допущений до участі в наступному); взаємодоповнююча (один метод оцінки доповнює інший) та незалежна (різнобічне використання методів оцінки з

подальшою консолідацією інформації). З погляду прикладного аспекту, застосування тієї чи іншої комбінації методів обумовлено цілями різних видів оцінки персоналу, специфікою діяльності, матеріальними і ресурсними можливостями банку.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз методів оцінки банківського персоналу

Методи оцінки	Види оцінки персоналу			Витрати на розробку й використання методу	Рівень вірогідності одержуваної інформації
	оцінка при наймі	оцінка результативності діяльності працівника	оцінка для зайняття керівної посади		
1. Методи збору інформації					
1.1. Аналіз документальної інформації					
Анкетування	+			H	Ic
Бібліографічний метод	+			H	Ib
Вивчення рекомендацій	+			H	Ic
Наведення довідок про кандидата	+			H	Ic
1.2. Методи особистого контакту					
Співбесіда	+	+	+	H	Ib
Тестування	+		+	B	Ic
Спостереження за працівником		+	+	H	Ib
Метод пофакторної оцінки		+	+	C	Ib
Описовий метод		+	+	H	Ic
1.3. Ситуаційні методи					
Вирішальна ситуація		+		C	Ib
Ділова гра	+		+	B	Ib
Посадові іспити	+		+	H	Ib
Стажування	+		+	H	Ib
1.4. Нетрадиційні і рідко застосовувані методи					
Детектор неправди	+		+	B	Ic
Морфологічний метод	+		+	B	Ic
Астрологічний метод	+		+	B	Ic
Графологічний метод	+		+	B	Ic
2. Методи вимірювання інформації					
Ранжирування	Методи можуть застосовуватися при усіх видах оцінки персоналу			H	Im
Метод попарного порівняння				H	Im
Порівняння працівника з ключовими фігурами				H	Im
Поперемінне ранжирування				H	Im
Метод графічних шкал оцінки				C	Ib
Метод змушеного вибору				B	Ib
Метод примусового розподілу				H	Im
Метод списку				B	Ib
Метод шкали рейтингу поведінкових установок				C	Ib
Процентна шкала оцінки				H	Ic
Метод бальної оцінки				H	Ic
Метод коефіцієнтної оцінки				H	Ic

Умовні позначення:

+ – застосування методу можливе при даному виді оцінки персоналу;

B – витрати на розробку й використання методу високі, застосування методу може вимагати участі висококваліфікованого фахівця;

C – витрати невисокі і пов'язані переважно з первісною розробкою і впровадженням методу;

H – витрати на розробку й використання методу несуттєві;

Iv – рівень вірогідності інформації досить високий;

Ic – середній рівень вірогідності інформації, обумовлений можливим недоліком процедур;

Im – вірогідність оцінної інформації низька, характерний високий рівень суб'єктивізму.

Сукупність методів оцінки персоналу можна також класифікувати в залежності від особливостей цільових установок оцінки банківського персоналу на блок ретроспективних та прогнозних методів, оскільки і саму оцінку персоналу умовно можна поділити на прогнозну та фотографічну. Прогнозна оцінка персоналу формує прогноз успішності майбутньої діяльності працівника на посаді в залежності від отриманих у ході оцінки результатів. При цьому специфіка її полягає в тому, що інформація про минулу діяльність працівника на даній посаді або дуже обмежена, або взагалі відсутня. Така оцінка здійснюється при прийомі особи на роботу чи при її призначенні на керівну посаду. Фотографічна оцінка, навпаки, спрямована на одержання інформації про працівника після певного періоду його діяльності на займаній посаді, коли уже є результати його праці і проявилися професійні якості працівника на практиці. Подібна оцінка здійснюється при періодичному аналізі результатів діяльності працівника в банку. Вибір для практичного застосування методу з тієї чи іншої підгрупи обумовлюється цілям оцінки персоналу. Тому одні методи одержання інформації найкраще використовувати для прогнозної оцінки, інші – для ретроспективної, а треті – і для тієї, і для іншої.

Щодо класифікації методів оцінки банківського персоналу в залежності від етапів проведення оцінки, то даний аспект проблеми потребує подальших наукових досліджень.

Отже, результати, отримані в процесі проведеного дослідження, можуть бути об'єктивною підставою для вибору методів оцінки банківського персоналу.

Список літератури

1. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. М., 1998 – С. 71.
2. Дубілет О. Основні критерії ефективності українських банків // Вісник НБУ. – 1998. – № 3. – С. 54-56.
3. Фредерік С. Мишкін. Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків // Пер. з англ. С. Панчишин, Г. Стеблій, А. Стасишин. – К.: Основи, 1998. – С. 83.

Шаперенков, А. В. Методологічні засади ефективного управління персоналом банку [Текст] / А. В. Шаперенков // 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. 333-341.