

досягають 100% акцій) і в кінцевому підсумку впливає на сумарні обсяги залучених коштів. В більшості вітчизняних банків існує певна розпиленість акціонерного капіталу, що при розміщенні крупного пакета (30-35%) може призвести до втрати контролю. Іншою особливістю являється зміна співвідношення долі серед власників при розміщенні акцій на біржі. В підсумку у частини власників може виникнути розпилення їх долі, або зменшення її до мінімальної, що не дозволить впливати на діяльність банку. Тобто, може виникнути конфлікт інтересів через розмір розміщуваного пакету з усіма впливаючими наслідками. Усі ці фактори поки ще не заважають отриманню досвіду роботи вітчизняних банків на зарубіжних біржових площадках.

Банки повинні врахувати уроки кризи та розробити надточні методики оцінки ризиків, зокрема кредитного, валютного, політичного тощо. Первинне розміщення акцій банку є відмінною можливістю для банку залучити іноземних інвесторів та мінімізувати політичний ризик.

Література

1. Основні показники діяльності банків України на 1 січня 2011 року // Вісник НБУ. – 2011. – № 2. – С. 69
2. Офіційний сайт Асоціації Українських банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://aub.org.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=4517&menu=104&Itemid=112
3. Офіційний сайт Національного Банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://bank.gov.ua/Fin_ryn/Pot_tend/index.htm
4. База для Арбузова // Інвестгазета – 2011. – № 5. – С. 34–37.

Надійшла 03.04.2011

УДК 331.109.362

Е. А. ДРАННИКОВА

Северо-Кавказский гуманитарно-технический институт, г. Ставрополь

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

Рассмотрены оценки результатов работы персонала, а также методы, которые используют руководители, влияя на мотивацию сотрудников.

Considered in assessing performance of staff, as well as methods that use managers, influencing employee motivation

Ключевые слова: персонал, система, методы, оценка, результат, эффективность.

Важнейшим ресурсом организации является коллектив людей, посредством которых осуществляется хозяйственная деятельность. При этом достижение целей и, соответственно, успешное решение поставленных задач возможно лишь при грамотном управлении персоналом организации, с использованием системного подхода и применением современных способов оценки результатов работы персонала.

В крупных организациях менеджментом трудовых ресурсов, как правило, занимаются специальные отделы кадров, состоящие из профессионалов в этой области. Чтобы эти специалисты могли вносить весомый вклад в достижение целей организации, они должны обладать знаниями не только в сфере своей компетенции; им необходимо знать потребности менеджмента низового звена. Более того, если менеджеры низшего уровня не разбираются в основных методиках управления трудовыми ресурсами, в его механизмах, возможностях и ограничениях, они не могут в полной мере воспользоваться услугами кадровой службы. Следовательно, с методиками управления персоналом должны быть знакомы все менеджеры.

Управление трудовыми ресурсами включает следующие этапы:

1. Планирование трудовых ресурсов: составление плана удовлетворения будущих потребностей организации в людских ресурсах.
2. Найм: создание резервного фонда потенциальных кандидатов на все должности.
3. Отбор: оценка кандидатов на должности и отбор наилучших из них из фонда, созданного в ходе найма.
4. Управление вознаграждениями и льготами: создание структуры зарплаты и пакета льгот для привлечения, найма и удержания сотрудников.
5. Ориентация и социальная адаптация: ознакомление отобранных кандидатов с их подразделением и организацией, с их требованиями и предпочитаемыми рабочими методиками.
6. Тренинги: создание программ для обучения людей навыкам, необходимым для эффективного труда.
7. Оценка эффективности: разработка процедур оценки эффективности труда работников и ознакомление людей с ними.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка процедур перемещения трудовых

ресурсов на должности с большей или меньшей ответственностью, расширения их рабочего опыта путем перевода на другие участки работы и функции и прекращения договора найма.

9. Повышение квалификации и профессиональное развитие руководящих кадров: создание программ развития способностей и повышения эффективности труда управленческого персонала.

Как правило, оценка результатов работы влияет на мотивацию сотрудников, так как если цели, преследуемые работниками, сформулированы недостаточно четко, не указаны четкие критерии, которые должны использоваться для измерения этих целей, и при этом работники не уверены в том, что затраченные ими усилия приведут к адекватной оценке результатов их работы, или полагают, что организация недостаточным образом компенсирует их усилия, то эти сотрудники не будут работать в полную силу. Следовательно, оценка эффективности труда – важнейший инструмент мотивации. Выявляя наилучших работников, менеджеры могут адекватно вознаграждать их. Последовательное и позитивное подкрепление нужного поведения, как правило, побуждает людей так же поступать и в будущем. Соответственно, информационные, административные и мотивационные функции оценки эффективности взаимосвязаны – информация, на которой базируются административные решения, должна мотивировать сотрудника к эффективному труду. Как показывают исследования, чаще всего работа подчиненного оценивается его непосредственным начальником, который должен делать это максимально точно, не основываясь на личном отношении к подчиненному. Он должен также уметь донести эту оценку до людей, что может быть довольно трудной задачей, если их работа неэффективна. Из-за этих потенциальных проблем менеджеры отказываются использовать формальные системы оценки эффективности.

Таким образом, повышение уровня требований к качеству работы персонала требует внесения соответствующих изменений в систему оценки работы персонала организации.

Оценка работы персонала – это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают установленным в организации требованиям. Оценивать эффективность труда персонала также необходимо для того, чтобы принимать обоснованные административные решения о повышениях, переводах и т.д. Благодаря повышениям организации могут заполнять вакансии служащими, продемонстрировавшими свои способности на нынешней должности. Они благоприятны и для персонала, поскольку позволяют ему удовлетворять потребности в успехе, достижениях и самооценке. Повышение по службе – отличный способ признания заслуг работника.

По мнению Дугласа Мак-Грегора, при оценке эффективности труда следует пользоваться подходом, ориентированным на результаты. Он утверждает, что традиционный подход неэффективен, поскольку сфокусирован на личных характеристиках работника: инициативе, умении работать в команде, надежности и т.д., что приводит к пристрастной оценке. Кроме того, если подчиненному говорят, что у него плохие отношения с коллегами, это несет в себе мало информации о том, что он делает не так и как исправить ситуацию. Мак-Грегор делает акцент на то, что менеджеру и подчиненному надо вместе выработать цели, которые будут использованы как критерий при будущей оценке. Если конкретные цели установить невозможно, менеджеру следует четко описать подчиненному его желательное поведение, а не желаемые личные характеристики или нечеткие рабочие цели (таблица 1). И наконец, оценивая работу подчиненных, менеджеру следует стараться быть максимально объективным.

Таблица 1

Расплывчатые и четкие формулировки целей в отношении рабочего поведения [3]

Расплывчатая цель	Четкая цель
Проявлять достаточные способности и выполнять работу в соответствии с установленными стандартами	Работать на прессе, выпуская 120 изделий в час; брак не должен быть больше одного изделия в час
Выработать позитивное отношение к работе и проявить себя как надежного сотрудника	Доказать свое желание хорошо работать, не допуская отсутствия на рабочем месте за исключением уважительных причин и дней, оговоренных в трудовом договоре; быть на месте по звонку о начале смены
Уметь эффективно общаться с подчиненными	Письменно извещать начальника отдела обо всех изменениях в бюджете не позднее, чем через день после того, как вам станет известно о таких изменениях

Прежде всего, для совершенствования существующей системы оценки работы персонала, необходимо соблюдение ряда условий, среди которых можно выделить наиболее важные:

- во-первых, заинтересованность и поддержка со стороны высшего руководства;
- во-вторых, наличие в организации обученных, высококвалифицированных специалистов, отвечающих за работу системы оценки;
- в-третьих, подготовка документов, регламентирующих работу системы оценки персонала;
- в-четвертых, своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки, которую предполагается использовать;
- в-пятых, установление конкретной связи системы оценки рабочих показателей с системой оплаты труда.

Кроме того, создание эффективной системы оценки работы персонала невозможно без привлечения

к решению этой задачи специалистов, обладающих соответствующими знаниями, опытом и достаточным уровнем компетентности в тех аспектах управления и организационного поведения, которые связаны с оценкой рабочего поведения персонала организации.

Также при проведении оценки результатов работы персонала очень важно, учитывать методы оценки результатов работы персонала. Перечень, используемых методов представлен в таблице 2.

Таблица 2

Основные методы оценки результатов работы персонала

Название метода	Содержание
Письменные характеристики	Простейший метод оценки заключается в составлении письменной характеристики, в которой описываются достоинства и недостатки работника, показатели его работы, его потенциал, а также даются рекомендации по улучшению его работы
Критические происшествия	Метод критических происшествий фокусируют внимание «оценщика» на тех поступках работника, которые определяют разницу между эффективным и неэффективным выполнением работы. «Оценщик» фиксирует конкретные ситуации, отражающие наиболее эффективные или неэффективные действия работника
Графические рейтинги	Это графики, которые отображают ряд показателей производительности, а именно: количество и качество выполняемой работы, глубину профессиональных знаний, готовность к сотрудничеству, лояльность, отсутствие прогулов, честность и инициативность. «Оценщик» оценивает каждый показатель списка по шкалам.
Поведенческие рейтинги	Работа оценивается на основе элементов, представляющих собой континуум, где отдельными точками выступают конкретные примеры поведения, а не личностные характеристики.
Межличностные сравнения	Сопоставление действий одного работника с действиями одного или нескольких других работников. Два наиболее распространенных вида межличностных сравнений — это групповая классификация и индивидуальные рейтинги.
Групповая классификация	Этот метод предполагает, что «оценщик» должен определенным образом классифицировать всех работников (например, «лучшая пятерка», «вторая пятерка» и т.д.)
Метод индивидуального рейтинга	Этот метод предполагает классификацию работников от лучшего к худшему.

Одним из ключевых условий успешной работы системы оценки персонала является своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки, хотя часто ему уделяется явно недостаточное внимание. При том, что это одно из ключевых условий успешной работы системы оценки персонала организации.

Приведенные выше условия не охватывают всех направлений работы по оценке труда персонала. Однако в совокупности они создают ту базу, тот фундамент, без которого рассчитывать на успех крайне трудно, если вообще возможно.

Одним из важнейших требований к системе оценки труда персонала является ее действенность. Система оценки может считаться действенной, если в результате ее применения будет обеспечена четкая связь результатов труда, его оплаты, высокий уровень мотивации и максимальная отдача сотрудников организации. Так, если после проведения трудоемкой аттестации, одной из основных целей которой была более четкая увязка оплаты труда с рабочими показателями, руководитель обнаруживает, что работники, получившие низкие оценки, получают, к примеру, премию в том же размере, что и работники, получившие высокие оценки, то он может сделать обоснованное заключение о низкой действенности использованной системы оценки.

Таким образом, для того, чтобы удовлетворить требования к практичности, системы оценки труда персонала необходимо, чтобы она была удобной для использования на практике как тем, кто оценивает, так и тем, кто оценивается. При этом, если система оценки не получает общего признания, а используемые в процессе оценки методы излишне сложны, и оценочные показатели вызывают сомнение, то внедрение системы оценки скорее всего натолкнется на сопротивление работников, и руководителям будет трудно использовать ее результаты на практике.

Литература

1. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : УИЦ «Гардарики», 2001. – 350 с.
2. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала / Герчиков В.И. – М. : Изд-во ГУ-ВШЭ, 2003. – 280 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Изд-во «Вильямс», 2008. – 655 с.
4. Исаев А.П. Методы оценки результатов работы и мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.elitarium.ru/2009/03/20/ocenka_rezultatov_raboty.html
5. Филина Ф.Н. Наиболее эффективные методы мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.elitarium.ru/2010/08/09/metody_motivacii_personala.html

Надійшла 03.04.2011