

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ УСТАНОВ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЗА ВІДХИЛЕННЯМИ

Анотація. У статті порушено проблематику, яка полягає у необхідності проведення економічного аналізу за відхиленнями ефективності підвищення кваліфікації та значимості цього для фінансово-кредитних установ. У статті представлено удосконалену методику розрахунку ефективності витрачених на кадрове забезпечення коштів (заробітну плату та витрати фінансово-кредитної установи на навчання працівників), тобто економічного ефекту від розриву між темпами зростання продуктивності праці і темпами збільшення середньої заробітної плати працівників фінансово-кредитних установ.

Ключові слова: витрати на кадрове забезпечення, фінансово-кредитна установа, розвиток кадрового забезпечення, аналіз за відхиленнями, кваліфікація, фактичні й бюджетні показники.

Постановка проблеми. Під час здійснення експертизи проекту із розвитку кадрового забезпечення фінансово-кредитних установ, оцінки його реалізованості та ефективності інформації важливу роль відіграє організаційно-економічний механізм його реалізації. Цей механізм забезпечує скоординовані та ціленаправлені дії окремих учасників, а також на основі пов'язаних з ним грошових поступлень та витрат, які визначаються відносинами між учасниками та іншими елементами організаційно-економічного механізму. Крім того, розробляючи проект, слід порівнювати різні варіанти не лише за технічними параметрами, а й з обліковою політикою загалом. Тому питання здійснення аналізу функціонування контролінгу доходів і витрат, представлення методик аналізу за відхиленнями ефективності інвестованих коштів у розвиток кадрового забезпечення фінансово-кредитних установ та їх змісту, розрахунку відхилень доходів та витрат та оцінці можливостей використання відхилень є актуальними і потребують вивчення.

Аналіз останніх досліджень. Питанням інвестицій та аспектам менеджменту персоналу, економічного аналізу присвячені численні праці вітчизняних та зарубіжних науковців як окремим сферам інтересів [2, 3, 4, 5, 6, 7, 9], проте питанням аналізу ефективності інвестицій у розвиток кадрового забезпечення фінансово-кредитних установ присвячено недостатньо уваги.

Мета статті. Головною метою цієї статті є дослідження організаційно-економічного механізму аналізу ефективності використання працівників фінансово-кредитних установ та його удосконалення із врахуванням витрат на підвищення кваліфікації кадрового забезпечення.

Виклад основного матеріалу. Порівнюючи темпи зростання продуктивності праці і темпи збільшення середньої заробітної плати працівників фінансово-кредитних установ, роблять висновки про ефективність системи мотивації. При цьому система може вважатись, на нашу думку, ефективною, коли темп росту продуктивності праці буде мати випередження. Однак розраховувати на значне випередження не варто, оскільки визначальну роль відіграють суб'єктивні фактори. У той же час не слід піддавати жорсткій економії кошти на збільшення фонду заробітної плати.

Економічний ефект від розриву між зазначеними показниками, на думку І.

Парасій-Вергуненко, полягатиме в економії загальних витрат фінансово-економічної установи. Відносна економія, виражена у відсотках, розраховується за формулою [1, с. 55]:

$$E = \left(1 - \frac{I_{\text{зпн}}}{I_{\text{ДПн}}}\right) \times D_{\text{зпн}} \quad (1)$$

де E — відносна економія внаслідок випереджаючого зростання темпів продуктивності праці над темпами збільшення заробітної плати;

$I_{\text{зпн}}$ — темпи зростання середньої заробітної плати;

$I_{\text{ДПн}}$ — темпи зростання продуктивності праці;

$D_{\text{зпн}}$ — питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах установи (в процентах).

Система прогнозування і планування розвитку визначає стратегію і тактику організаційного розвитку установи за основними напрямками її науково-технічної, операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, зокрема організаційно-технологічну та маркетингову політику, інвестиційну та інноваційну діяльність тощо.

Сьогодні фінансування проектів із розвитку кадрового забезпечення фінансово-кредитних установ ускладнюється відсутністю заходів щодо відповідальності керівників за рівень професіоналізму працівників, економічною неспроможністю установ забезпечувати навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу тощо. Тому варто вжити невідкладних заходів стимулювання розвитку професійного навчання. Можливими напрямками підтримки є:

- запровадження додаткових пільг для установ, які здійснюють інвестиції у розвиток кадрового забезпечення;

- участь партнерів у фінансуванні професійного навчання;

- залучення державних коштів із бюджетів різних рівнів тощо.

Зацікавленість фінансово-кредитних установ як роботодавців у підвищенні кваліфікації та професійної майстерності персоналу залежить, на нашу думку від таких факторів:

- раціональне використання коштів, інвестованих у розвиток кадрового забезпечення;

- фінансова підтримка фінансово-кредитних установ при організації навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;

- посилення відповідальності працівників фінансово-кредитних установ за свій професійний рівень тощо.

Перший фактор може реалізовуватись через здійснення аналізу ефективності кадрової політики, порівнюючи темпи зростання продуктивності праці і темпи збільшення середньої заробітної плати з урахуванням ефекту, віддачі від інвестиційних проектів у розвиток кадрового забезпечення.

У зв'язку із зазначеним вище пропонуємо до формули (1.20) додати аргумент, який відобразить питому вагу витрат на інвестиції у розвиток персоналу у загальних витратах банківських та інших фінансово-кредитних установ. Також у цьому контексті варто визначити такий елемент у розрахунку ефективності інвестованих коштів, як продуктивність праці. Так, у першому розділі ми згадували про цей показник і про можливий його розрахунок як співвідношення кількості наданих кредитів працівниками чи кількості залучених депозитів до затраченого часу. Проте відповідно до визначень, даних щодо даної категорії у економічних, фінансових та інших словниках та енциклопедіях, тлумачення продуктивності праці зводиться усе ж до того, що це поняття пов'язане виключно із виробничою сферою і до розрахунку

приймаються абсолютні показники виробітку і витрачені матеріальні ресурси та інші фактори виробництва, які піддаються обрахунку в натурі або за допомогою визначених принципів. Стосовно ж продуктивності праці персоналу фінансово-кредитних установ, то тут виникає ціла низка питань: як здійснювати обрахунок витрачених працівниками зусиль і яким чином враховувати внесок кожного службовця під час здійснення тих операцій, які можуть приносити економічні вигоди установі. Адже обмежитись лише врахуванням часу, витраченого на клієнтів і співставляти їх з кількістю залучених коштів не буде, на нашу думку, об'єктивним аналізом роботи працівників, тому що під час такої роботи витрачаються й інші сили, що практично не піддаються вимірюванню: психологічні, інтелектуальні тощо. Так, наприклад, два працівники працювали однаково кількість часу, проте один з них залучив депозитів у декілька разів більше у грошовому вираженні, ніж інший, але кількість клієнтів була значно меншою через те, що суми, що їх вносили вкладники були різними. Проте другий працівник попрацював настільки ефективно і творчо, що всі його клієнти вступили у кредитні відносини і у майбутньому це дасть значно більший ефект від співпраці, ніж у випадку з першим працівником. Отже, якщо використовувати лише показники продуктивності праці за вказаною методикою, такий аналіз не лише не дасть об'єктивної оцінки роботи окремо взятих працівників, а й буде спотворювати реальний стан справ.

Таким чином, ефективність витрачених на кадрове забезпечення коштів (заробітну плату та витрати фінансово-кредитної установи на навчання працівників), виражену у відсотках, пропонуємо розраховувати за формулою:

$$E = \left(1 - \frac{I_{zn}}{I_{Dfn}}\right) \times D_{zn} + \left(1 - \frac{I_{inv}}{I_{Dfn}}\right) \times D_{inv}, \quad (2)$$

де E — відносна економія коштів установи внаслідок випереджального зростання результатів діяльності (доходів) над темпами збільшення витрат на персонал;

I_{zn} — темпи зростання середньої заробітної плати;

I_{inv} — темпи зростання інвестицій у розвиток кадрового забезпечення;

I_{Dfn} — темпи зростання доходів фінансово-кредитної установи;

D_{zn} — питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах (в процентах);

D_{inv} — питома вага витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу в загальних витратах фінансово-кредитної установи (в процентах).

Реалізація другого фактору можлива через створення індивідуальних накопичувальних рахунків, кошти з якого використовуватимуться працівником на самовдосконалення: навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Формування капіталу на даному рахунку може здійснюватись шляхом внесення коштів установою, де працює особа, державою, яка зацікавлена у загальному підвищенні рівня професіоналізму працездатного населення, а також за рахунок внесків самого працівника, що повинен бути особисто зацікавлений у своєму розвитку.

Відповідальність працівників за свій професійний рівень можна посилювати за рахунок:

- розроблення та впровадження стандартів компетентності для кожного виду робіт;

- запровадження сертифікації відповідності професійних знань встановленим в установі вимогам;

- запровадження в установі періодичного підтвердження рівня професіоналізму та відповідності займаній посаді.

Аналізуючи, як ми зазначили, найголовніший аспект оцінки роботи з персоналом

і його розвиток у фінансово-кредитних установах, керівництву слід постійно приймати рішення, адекватні поточній ситуації. При цьому варто звернути увагу, що рішення приймаються практично щохвилини, а застосовувати класичні, перевірені методи з повним алгоритмом практично не можливо у сучасних умовах швидкості застарівання інформації. Тому ми пропонуємо у процесі ухвалення рішень стосовно кадрової політики і зокрема рішень щодо інвестування коштів у розвиток кадрового забезпечення фінансово-кредитної установи користуватись методом прийняття рішень за відхиленнями.

Аналіз відхилень фактичних витрат від нормативних значень здійснюється за кожним центром відповідальності і є складовою системи управління за цілями та є основним інструментом системи управління витратами.

Нормативи рівня витрат на розвиток персоналу варто, на нашу думку, розраховувати на початку періоду. Також їх слід визначати для поточних та прогнозованих майбутніх умов й таким чином, щоб вони були точними та придатними для цілей контролю.

Саме під час здійснення кадрової політики і вкладання коштів у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників керівництву фінансово-кредитних установ необхідно, на нашу думку, ставити і вирішувати такі завдання:

1. Здійснення аналізу функціонування контролінгу доходів і витрат.
2. Представлення методик аналізу за відхиленнями ефективності інвестованих коштів у розвиток кадрового забезпечення та їх змісту.
3. Розрахунок і обговорення керівництвом аналізу результатів розрахунків відхилень доходів та витрат.
4. Оцінка можливостей використання відхилень.

Завдяки вирішенню таких завдань можна досягти поставленої мети провести якісний економічний аналіз за відхиленнями ефективності вкладання коштів у розвиток кадрового забезпечення фінансово-кредитної установи.

Співставляючи планові витрати на розвиток персоналу і ті, що були реально понесені під час реалізації інвестиційного проекту із розвитку кадрового забезпечення, керівництву установ слід з'ясувати причини таких відхилень і можливе їх використання у позитивному аспекті. Для цього варто поділити такі відхилення на неконтрольовані із непередбачуваними зовнішніми (політичні, економічні кризи, конкуренція тощо) та внутрішніми подіями та контрольованими відхиленнями, яких можна запобігти і які є основним об'єктом контролінгу в установах.

Варто зазначити, що відхилення у процесі аналізу кадрового забезпечення фінансово-кредитних установ не бувають незалежними: позитивне відхилення одного напрямку може призвести до негативних наслідків у іншому, коли, наприклад, вартість навчання для працівників коштує менше, проте викладання ведеться не найкращими спеціалістами, тому варто вивчати результатний ефект. Так, відхилення описуються із необхідним ступенем деталізації, яка відповідає принципу «витрати\вигоди». Також слід задати допустимий діапазон відхилень. І навіть якщо відхилення ніколи не виходять за максимально допустимі значення, але з кожним звітним періодом наближаються до максимального значення, тоді варто керівництву звернути увагу і переглянути межі для більш правильного планування витрат, оскільки зазначена ситуація може свідчити про застарівання стандартів, що застосовуються при оцінці персоналу, а отже і проведенні аналізу віддачі від інвестованих у розвиток персоналу коштів.

Під час оцінки відхилень між плановими і фактичними витратами беруть до уваги також інформацію, що не відображена у звітах та яка належить до суб'єктивних факторів.

Крім того модель поведінки керівництва під час прийняття рішень і реалізації принципів аналізу за відхиленнями варто поділити на одноразову та багаторазову, із особливою увагою щодо коштів та витрат і без такої уваги. А загальну концепцію контролю за витратами пропонуємо у вигляді, представленому на рис. 1.

Визначення поля контролю реалізується через визначення об'єктів, масштабів і частоти контролю і впливає з досвіду та принципу рентабельності й економічної ефективності. Оцінка розміру планових витрат на навчання, перепідготовку чи підвищення кваліфікації слід здійснювати, виходячи із таких витрат на попередні роки, ураховуючи поточну ситуацію. Крім того, планування таких витрат слід здійснювати як стандартні витрати, а не спеціальні на неординарні заходи, а за базис для обрахунку варто приймати стабільні індекси цін та загальні витрати по установі.

При визначенні рівня реальних витрат на розвиток персоналу банківських та інших фінансово-кредитних установ доцільно звертати особливу увагу на планові та окремо на постійну та змінну складові таких витрат, а за робочу гіпотезу варто приймати, що відхилення відбувається лише змінних витрат. Очікуваний результат інвестування коштів у проект із підвищення кваліфікації працівників полягає у досягненні кожної поставленої керівництвом мети. А головна ідея проведення ефективного аналізу за відхиленнями – зменшення реальних витрат й підвищення результатів за проектом, тобто навченості працівників.

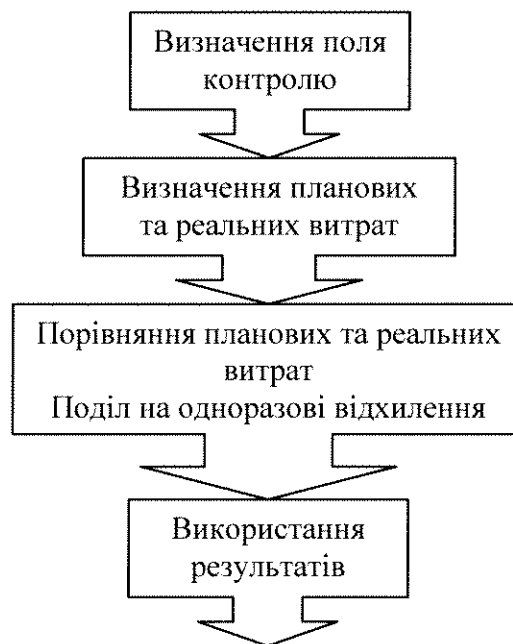


Рис. 1. Принципова концепція аналізу за відхиленнями витрат на розвиток кадрового забезпечення фінансово-кредитних установ

Після реалізації проекту із розвитку кадрового забезпечення фінансово-кредитних установ слід визначити такі основні показники:

1. Фактичні витрати – сума понесених витрат за усіма показниками.
2. Нормативні витрати – планові витрати, що планували здійснити для навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації.
3. Загальне (контрольоване) відхилення, що є різницею між фактичними та нормативними витратами.

Основними перевагами, ми вважаємо, нормативів та аналізу відхилень від них є:

- визначення рівня планових доходів, виходячи із понесених витрат на розвиток кадрового забезпечення;
- адресне визначення відповідальності за негативний результат таким чином, що створюються можливості для корегування;
- допомога під час оцінки персоналу;
- можливості із контролю затрат і оцінка виконання робіт персоналом за допомогою аналізу фактичних та планових показників;
- допомога під час прийняття рішень про зміни у кадровій політиці;
- допомога в координації діяльності за допомогою фокусування роботи підрозділів на спільних цілях;
- виявлення проблемних зон за допомогою управління за відхиленнями, тобто дій керівництва для відновлення звичайних умов діяльності;
- мотивація персоналу у досягненні поставлених цілей тощо.

Відхилення витрат на утримання та розвиток персоналу відбувається, на нашу думку, з таких причин:

- занадто збільшена чисельність працівників або завищена заробітна плата – відповідальність на HR-менеджмент;
- недостатня організація праці та чисельність персоналу, що призводить до понадурочної роботи – відповідальність на HR-менеджмент;
- низька кваліфікація та підготовки – відповідальність на HR-менеджмент;
- конфлікти у колективі – відповідальність на HR-менеджмент та керівника підрозділу тощо.

З метою недопущення негативного відхилення із завантаженості працівників та якості виконуваної ними роботи у фінансово-кредитних установах варто запровадити систему звітності про завантаженість на робочому місці протягом робочого дня. Після складання таких звітів провести аналіз і зробити висновки про необхідність сучаснішої техніки, про перегляд планування, покращання методів роботи й навчання працівників.

Метою аналізу за відхиленнями є компромісне обрання комбінацій відхилень, оскільки кожне з них неможливо розглядати окремо через системність у процесі діяльності банківських та інших фінансово-кредитних установ. Дані для погодження фактичних операцій з бюджетними значеннями потрібно формувати на основі аналізу змін між фактичними і бюджетними операціями за поточний рік, між фактичними операціями попереднього року й відповідними операціями поточного року. А прибуток варто оцінювати як у цілому по компанії так і за окремим відділом, що займається активними операціями. А для покращання прибутковості зміна характеру й структури продажів послуг так само важливі як і загальне зростання кількості здійснених активних операцій. Так, коли надання послуг не змінюється у кількісному відношенні, однак збільшується питома вага операцій з високою прибутковістю, тоді слід і результатом вважати більший прибуток.

Висновки. Отже, аналізуючи, як ми зазначили, найголовніший аспект оцінки роботи з персоналом і його розвитком у фінансово-кредитних установах, керівництву слід постійно приймати рішення, адекватні поточній ситуації. При цьому варто звернути увагу, що рішення приймаються практично щохвилини, а застосовувати класичні, перевірені методи з повним алгоритмом практично не можливо у сучасних умовах швидкості застарівання інформації. Тому ми пропонуємо у процесі ухвалення рішень стосовно кадрової політики і, зокрема, рішень щодо інвестування коштів у розвиток кадрового забезпечення фінансово-кредитної установи користуватись методом прийняття рішень за відхиленнями.

Також запропонована у статті модель із розрахунку економічного ефекту від розриву між темпами зростання доходів та витратами на кадрове забезпечення

фінансово-кредитної установи, тобто метод розрахунку відносної економії коштів внаслідок випереджального зростання результатів діяльності (доходів) над темпами збільшення витрат на кадрове забезпечення. дозволяє проводити більш детальний економічний аналіз, враховуючи витрати з інвестування коштів у розвиток кадрового забезпечення.

Література

1. Методичні засади економічної оцінки кадрового потенціалу банку / І. Парасій-Вергуненко // Вісник НБУ. – 2005. – № 5. – С. 52–55.
2. Борщ Л.М., Герасимова С.В. Інвестування: теорія і практика: Навч.посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2007. – 685 с. – (Вища освіта XXI століття).
3. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инновационных проектов : Теория и практика : учеб. пособие. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: Издательство «Дело» АНХ. – 1104 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. Менеджмент. Шегда А.В. Підручник. – К. : Знання, 2006. – 645 с. – (Вища освіта XXI століття).
6. Менеджмент. Скібіцька Л.І. Навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 416 с.
7. Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз банківської діяльності : Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. — К. : КНЕУ, 2003. — 347 с.
8. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоспроможністю організації: Підручник. – К. : «Кондор», 2009. – 470 с.
9. Харічкін О.Г., Харченко А. М. Моделирование процесів інвестування капіталу: Монографія.–Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2009. – 192 с.

Summary. In the paper it is considered the problem which consists in the necessity of economic analysis of the efficiency rejections of in-plant training and meaningfulness of it for finance and credit enterprises. It is also represented the improved method of calculation of efficiency of the spent funds for the workers (salary and charges of finance and credit enterprises on the studies of workers), in other words – economic effect of the break between the rates of growth of the labour productivity and rates of increase of middle salary of workers of finance and credit enterprises.

Keywords: charges on the HR, fiscal establishment, development of HR, departure analyze, qualification, actual and budgetary indexes.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2010