

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-2.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/35EVN217.pdf>

Статья опубликована 07.04.2017

Ссылка для цитирования этой статьи:

Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ковшикова Е.В. Особенности деловой оценки персонала в кредитных учреждениях // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017)
<http://naukovedenie.ru/PDF/35EVN217.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331.1

Ленская Ирина Юрьевна

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Волгоградский институт управления (филиал), Россия, Волгоград¹
Доцент кафедры «Корпоративного управления»
Кандидат социологических наук
E-mail: lenskaya.irina@bk.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_items.asp?id=785311

Шиндряева Ирина Викторовна

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Волгоградский институт управления (филиал), Россия, Волгоград
Старший преподаватель
E-mail: i.shindryaeva@yandex.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=715896

Ковшикова Елена Владимировна

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Волгоградский институт управления (филиал), Россия, Волгоград
Доцент кафедры «Корпоративного управления»
Кандидат филологических наук
E-mail: i.shindryaeva@yandex.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=345777

**Особенности деловой оценки персонала
в кредитных учреждениях**

Аннотация. Статья раскрывает значение деловой оценки персонала. Рассматриваются особенности деловой оценки служащих банков. Определяется специфика деятельности банковских служащих. В статье проанализированы оценочные технологии банков России, включающие в себя такие виды деловой оценки как оценка профессиональной компетентности; оценка служебной (исполнительской) дисциплины; оценка личностно-психологических качеств; оценка эффективности профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации; проведение аттестации сотрудников кредитных учреждений.

В данной статье авторами рассмотрены современные подходы к оценке служащих банков, обоснованно их возможное применение в системе управления персоналом кредитных

¹ 400078, Южный федеральный округ, Волгоградская обл., г. Волгоград, ул. Герцена, 10 (учебный корпус)

учреждений. В ходе исследования авторы анализируют принципы создания эффективной системы деловой оценки персонала кредитных учреждений.

Авторами представлена характеристика типичных ошибок, которые допускаются в процессе деловой оценки банковских служащих. Обозначены основополагающие принципы, соблюдение которых позволит создать эффективную систему деловой оценки. Делается вывод о том, что деловая оценка персонала является одним из важнейших направлений кадрового менеджмента в банковской сфере.

Ключевые слова: персонал; управление персоналом; деловая оценка персонала; кредитные учреждения; деловая оценка служащих банков; аттестация; принципы формирования системы деловой оценки

Роль персонала в сфере финансового бизнеса, с одной стороны, достаточно хорошо исследована, с другой, оценка персонала кредитных учреждений должна обладать рядом специфических подходов, отражающих характеристики процессов, происходящих в данном секторе экономики на современном этапе.

Это, прежде всего, высокая динамичность финансового рынка, поэтому всякий банк для поддержания себя в конкурентноспособной форме вынужден оперативно трансформировать услуги и продукты, формы и методы обслуживания, характер связей. Развивается банковская техника, растут требования акционеров и клиентов, изменяется финансовое регулирование [1]. Подобные процессы формируют особенные требования к банковскому персоналу, отражаясь в его способности осваивать новые формы деятельности.

В кредитном учреждении роль персонала выражается в способности формировать разнообразные финансовые продукты, позволяющие обеспечить приемлемый уровень риска при сохранении конкурентоспособности и ликвидности данного учреждения. В итоге, можно рассматривать проблему разработки финансовых продуктов через призму управления персоналом и говорить о том, что основная проблема заключается в своевременной диагностике и управлении возможностями персонала кредитных учреждений [2].

Вопрос деловой оценки персонала на сегодняшний день очень актуален, так как в условиях кризиса в сфере экономики и финансов, в банковской сфере организации стремятся сократить издержки, оптимизировать свою деятельность для повышения эффективности и прибыльности. А качество работы их сотрудников напрямую коррелирует с этой целью.

Но традиционная оценка персонала нацелена исключительно на оценку достигнутых результатов труда, практически игнорируя анализ самого процесса деятельности. Развитием же системы оценки является появление некоего комплекса оценок, в которых описывается работник, содержание его труда и результативность. Но это описание осуществляется в различных критериях, что затрудняет подбор работника под конкретную работу.

В итоге, оценка при отборе осуществляется преимущественно на основе морально-психологических качеств, при профессионально-квалификационном продвижении доминирует опыт предыдущей работы, потребность в повышении квалификации определяется в значительной степени на основе теоретических знаний работников. Таким образом, не прослеживается связь между критериями оценки, она становится более разобщенной на разных этапах трудового цикла персонала и не пригодной для использования применительно к каждой конкретной работе.

Для всех методик оценки традиционным недостатком становится отсутствие механизма прогнозирования квалификационной сложности работ и их ориентация отнесение работника к той или иной квалификационной группе. Это исключает возможность с достаточной степенью

точности оценить способность конкретного работника качественно и оперативно выполнить заданную работу, а также увеличивает пределы колебания сроков и качества выполняемых работ. При высокой конкуренции в финансовом секторе в настоящий период, это ведет к двум негативным последствиям: 1) неоправданным затратам на избыточный персонал, неэффективном использовании квалификации, формальности обучения, 2) неспособности с достаточной точностью прогнозировать качество разрабатываемых финансовых продуктов, направленных на диверсификацию риска.

Итак, задача современной деловой оценки персонала заключается в определении потенциальных возможностей работника, его профессиональных компетенций и в перспективах реализации его потенциала. Решение этой задачи позволяет:

во-первых, совершенствовать процессы ротации персонала, а также подбора, набора и отбора кандидатов на вакантную должность. В соответствии с проведенной оценкой, становится понятно, на какую должность сотрудник наибольшим образом подходит, с учетом не только с его профессиональных, но и личностных характеристик;

во-вторых, оптимизировать использование трудового потенциала кадров и реализовать их служебно-квалификационное продвижение. Это позволяет развивать сотрудников именно в той сфере, где был выявлен наибольший потенциал;

в-третьих, стимулировать трудовую деятельность более эффективно, так как результаты оценки будут тесно взаимосвязаны с оплатой труда;

в-четвертых, повысить эффективность форм и методов работы с персоналом;

в-пятых, сформировать положительное отношение к осуществляемой профессиональной деятельности, обеспечить необходимый уровень удовлетворенности трудом и лояльности персонала к банку. Такие параметры входят в систему современной деловой оценки персонала и позволяют отслеживать состояние внутренней среды и общее «настроение» трудового коллектива в организации.

Говоря же о специфике деятельности банковских служащих, необходимо отметить, что она определяется особенностями их профессиональных знаний, умений, навыков и опыта работы, необходимых для выполнения разнообразных функций в сфере предоставления банковских услуг. В зависимости от выполняемых функций персонал коммерческого банка может состоять из: кассиров, дилеров, операционистов, экономистов, бухгалтеров и других служащих. Также все специалисты сгруппированы в соответствующие отделы, управления или департаменты в зависимости от особенностей их профессиональных и должностных обязанностей.

В свою очередь, в зависимости от характера выполняемых функций работников банка можно разделить на руководителей и подчиненных, то есть на тех, кто ответственен за технологический процесс и принятие управленческих решений, и на тех, кто эти решения реализует на практике, а по существу является исполнителем. В связи с этим к руководителям предъявляются более высокие требования, предполагающие наличие у них хороших организаторских способностей, лидерских качеств, умений принимать решения и управлять другими людьми, а также навыков прогнозирования и планирования в сфере банковской деятельности.

Так, на основании Федерального закона от № 395-І «О банках и банковской деятельности» банк - это кредитная организация, которая оказывает определенный набор услуг, следовательно, сотрудники банка подразделяются по виду участия в технологическом процессе. Специалисты, которые задействованы в работе с клиентами банка - это «front-office», а специалисты, осуществляющие обеспечение эффективной деятельности всех структурных подразделений финансово-кредитного учреждения - «back-office». В зависимости от этих

особенностей можно выделить специфические критерии оценки персонала каждого вида. Например, сотрудники, которые работают с клиентами, должны обладать не только соответствующими профессиональными навыками и знаниями, но, в дополнение к этому, обладать навыками общения, культурой обслуживания, знать психологию и особенности поведения клиентов банка.

Не стоит забывать, что современные банки функционируют в особой среде, которая характеризуется высоким уровнем конкуренции, динамичностью внешней среды, неопределенностью и нестабильностью, а потому их деятельность сопряжена с определенным риском. Данное обстоятельство диктует особые требования к персоналу банка, а именно - повышенный уровень ответственности и твердое понимание, что деятельность каждого сотрудника напрямую взаимосвязана с реализацией стратегии и достижением целей банка, формирующие его имидж и дальнейшее развитие. Учитывая эту специфику деятельности банков, сотрудники должны обладать соответствующими личностными качествами, которые предполагают и устойчивость в стрессовых ситуациях.

Особые требования к служащим банков также связаны и с необходимостью сохранения банковской тайны и другой конфиденциальной информации, которая может включать в себя, как и обслуживание клиентских счетов (персональных данных), так и денежно-кредитную и финансовую политику самого банка. Реализация данного требования в определенной степени затруднительна, так как доступ большинства сотрудников функционально-структурных подразделений банка к такого рода информации является частью их информационного обеспечения и для каждого банковского служащего это неотъемлемое условие его эффективной деятельности. По этой причине деловая оценка приобретает особую важность и с точки зрения лояльности сотрудников к банку.

Стремительное развитие научно-технического прогресса и технологий банковского дела, обострение конкуренции в привлечении клиентов, значимая роль аналитической и прогностической работы в банках ведут к повышению степени интеллектуализации труда банковских работников [3]. По этой причине необходимость постоянного совершенствования их профессиональных качеств и уровня подготовки возрастает. Чаще всего в современных кредитных организациях особое внимание уделяется постоянному и систематическому обучению руководителей и специалистов, основанному на разработанной системе развития персонала в соответствии с изменяющимися условиями деятельности банка.

Как правило, организацией и проведением деловой оценки персонала занимается кадровая служба банка. В ее задачи входит разработка методического обеспечения, которое включает в себя систему оценок и порядок проведения оценочных процедур, подготовка набора критериев для оценки, осуществление контроля над их объективностью. Особенностью является то, что для каждой категории служащих используются свои методы оценки и периодичность ее проведения.

Критерии для оценки персонала разрабатываются не только кадровой службой, но и руководителями банка и структурных подразделений, которые входят в состав экспертной комиссии и принимают итоговое решение о профессиональной пригодности работников.

Как мы указывали выше, деловая оценка специалистов должна быть комплексной и включать в себя целый ряд показателей, наиболее полно отражающих картину трудовременных затрат сотрудников на те или иные операции, результативности работы и каждого отдельно взятого сотрудника, и трудового коллектива, в целом.

Если выбранная в организации система оценки фрагментарная, то она, как правило, направлена на оценку конкретных видов деятельности и профессиональных компетенций. У первого вида деловой оценки организационной формой является проведение аттестации, а у второго - проведение тематических интервью, тестов на профессиональную пригодность,

личностных тестов, например, для оценки уровня компьютерной грамотности персонала, культуры обслуживания клиентов и другое.

На сегодняшний день оценочные технологии банков России традиционно включают в себя следующие аспекты:

- оценка профессиональной компетентности;
- оценка служебной (исполнительской) дисциплины;
- оценка личностно-психологических качеств;
- оценка эффективности профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- проведение аттестации сотрудников [4].

Чаще всего оценка профессиональной компетентности используется в первую очередь при приеме на работу, а далее по мере необходимости: при переводе работников банка на другую должность, при зачислении в резерв специалистов для более высокой должности, при конкурсном отборе на вакантную должность. Как правило, результаты оценки являются конфиденциальной информацией и хранятся в личном деле каждого сотрудника.

Чтобы оценка профессиональной компетенции не носила сугубо теоретического, обобщенного характера, следует четко привязать ее аспекты к характеру выполняемых операций на конкретном рабочем месте, что, в свою очередь, позволит сотруднику работать более производительнее.

Оценка служебной (исполнительской) дисциплины проводится регулярно (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно). Она применяется для контроля соблюдения сотрудниками банка норм и правил служебного поведения, регламентирующихся положениями, инструкциями, регламентами, корпоративными кодексами. Необходимо отметить, что результаты оценки исполнительской дисциплины могут учитываться не только в ежедневной деятельности. Как справедливо отмечает С. Ильясов: «... оценка исполнительской дисциплины может использоваться и при учете сверхурочных работ, выполнении особо важных заданий и при замещении временно отсутствующего работника. Результаты такой оценки используются при установлении размеров премии персонала по результатам работы за месяц, квартал, год, а также могут учитываться как основание для предоставления дополнительных отпусков и выдвижения в резерв» [4].

Оценивание личностно-психологических качеств персонала необходимо в процессе приема на работу нового сотрудника, или в процессе ротации (перемещении в другое функциональное структурное подразделение организации), или при переводе на должность руководителя (карьерный рост). Необходимо отметить, что результаты оценки личностно-психологических качеств существенны при принятии кадрового решения, которое может оказать определенное влияние на социально-психологическую и деловую атмосферу в трудовом коллективе, что в свою очередь отразится на формировании эффективного механизма служебного взаимодействия между сотрудниками. Важно помнить, что подобного рода оценка должна проводиться психодиагностическими методами, а стало быть, при ее проведении требуется участие профессионалов, обладающих данными методами на высоком уровне.

Оценку эффективности обучения необходимо проводить по окончании обучения сотрудников, которые были направлены на инструктаж, курсы, семинары, стажировки, в институты повышения квалификации и так далее. Результаты обучения работники кадровой службы могут проанализировать, используя различные методы: анкетирование обучившихся, анализ полученных оценок, сбор информации от руководителей подразделений об использовании сотрудниками приобретенных знаний. Эти данные используются

специалистами-кадровиками для разработки мероприятий по совершенствованию системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Комплексная деловая оценка кадров проводится на основе аттестации, суть которой сводится к выявлению степени соответствия банковских служащих занимаемым должностям. Делается это с целью приведения количественной и качественной структуры персонала в состояние, отвечающее потребностям кредитных учреждений. Текущая аттестация персонала может проводиться по решению руководства в отдельных подразделениях, в связи, например, с изменением структуры банка, усложнением задач, стоящих перед работниками данного подразделения, или в связи с изменениями условий труда.

Систематичность проведения аттестации определяется руководством банка совместно со специалистами кадровой службы и устанавливается, как правило, для рядовых сотрудников - один раз в год, для руководящего персонала и специалистов один раз в три года. Важным условием объективности оценок является высокий уровень компетентности аттестационной комиссии, которая выносит вариант решения:

- сотрудник соответствует занимаемой должности;
- сотрудник соответствует должности при условии ...;
- сотрудник не соответствует занимаемой должности.

На основе результатов аттестации могут осуществляться:

- перевод на более ответственную должность или включение в резерв на руководящие должности;
- увеличение размеров должностных окладов;
- включение в резерв на руководящие должности;
- направление сотрудников на курсы повышения квалификации.

В процессе аттестационных мероприятий выясняется необходимость ротации кадров в целях более эффективного использования кадрового потенциала сотрудников и обеспечения соответствующих условий для раскрытия профессиональных способностей сотрудников банка.

Осознавая высокие резервные возможности оценки, многие российские банки начали успешно применять в управлении персоналом оценочные технологии и процедуры, однако прослеживается ряд типичных ошибок и нерешенных проблем, нуждающихся в комментарии.

Оценка персонала формальна и имеет поверхностный характер. В частности, часто используется ограниченный набор критериев, который подразумевает показатели статистической результативности труда, стаж, возраст, трудовую биографию, повышение квалификации и прочие документы. Но за пределами рассмотрения остаются такие важные показатели, как трудовое поведение, мотивация и трудовой потенциал. Однако именно от этих показателей существенно зависит результативность труда персонала. Наоборот, в некоторых случаях акцент сделан на оценку личностных качеств и поведение работников, но они не связываются с экономическими результатами.

Также оценка показателей может базироваться на субъективных предпочтениях осуществляющих ее лиц, что указывает на редкое использование научно обоснованных методик [5].

Очень часто отдельные процедуры оценки применяются по мере возникновения необходимости в них и направлены на решение локальных задач, таких как отбор, распределение фондов материального поощрения, организация трудовых перемещений, аттестация и прочее.

Может также проследиваться слабая взаимосвязь проведенных оценок, а полученные данные могут иметь разрозненный, дублирующий, неполный характер. Следует учитывать, что эффективность деловой оценки в полной мере зависит от систематичности. Фрагментарная оценка ведет к искажению информации, утрате части оперативных данных, снижению полноты сведений о трудовом поведении и трудовых достижениях персонала.

Распространенной проблемой является тенденция недостаточно полного использования результатов оценки при принятии решения о назначении на должность, трудовых перемещениях, увольнениях, стимулировании работников. Деловая оценка персонала обладает значительным потенциалом возможностей. Она является основой для реализации функций планирования персонала, отбора, адаптации, мотивации и организации труда, развития и высвобождения персонала.

Таким образом, в полной мере не реализуются принципы комплексности и системности использования многоуровневой оценки банковских служащих. Но преодолеть отмеченные недостатки возможно.

Для создания эффективной системы деловой оценки персонала в кредитных организациях необходимо соблюдать ряд принципов:

1. систематичность - обеспечивает регулярность деловой оценки, и её осуществление через определенные интервалы времени;
2. комплексность - указывает на необходимость учета всей совокупности важнейших факторов (в том числе служебная дисциплина, личностные качества, профессиональные качества), определяющих эффективность деятельности на конкретной должности;
3. объективность - предполагает оценку только тех параметров служебной деятельности, которые могут быть проверены эмпирически;
4. гласность - определяет информирование сотрудников о стандартах результативности труда, которые используются в процессе деловой оценки, а также возможность участия независимых экспертов;
5. единство требований - позволяет обеспечить наиболее достоверные результаты оценки при сравнении, а также лояльное восприятие результатов оценки сотрудниками;
6. дифференциация - выступает гарантом отсутствия усредненных оценок, которые могут стать мощным демотивирующим фактором для сотрудников;
7. результативность - обеспечивает обязательное и оперативное принятие кадровых управленческих решений по ее результатам;

Соблюдение и реализация данных принципов сделает систему деловой оценки банковских служащих наиболее эффективной.

Так, С.Н. Апенько предлагает внедрять на основе единых принципов различные виды оценки, позволяющие:

- упорядочить данные и привести их в систему;
- создать инструменты и процедуры оценки, простые в применении и требующие минимальных затрат времени руководителей, а также повышающие объективность критериев оценки [5].

В заключение можно резюмировать: деловая оценка персонала - важнейшее направление кадрового менеджмента в банковской сфере. Процедура деловой оценки банковских служащих применяется на всех этапах работы: при приеме на работу, перемещении

на другую должность, включении в кадровый резерв и ряде других случаев. Цель оценки - выявление степени соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств банковских служащих предъявляемым требованиям, оказание помощи в более полной реализации творческого потенциала, создание условий для его продвижения по службе. При деловой оценке служащих банка анализируют качество выполнения непосредственных функциональных обязанностей. И именно в этой части нам представляется наличие потенциала для оптимизации деловой оценки персонала кредитных организаций исходя из специфики их функционирования, о которой мы писали выше.

Качество выполнения непосредственных функциональных обязанностей традиционно оценивается как полная ответственность сотрудника. Однако оно может снижаться и по вине работодателя, не создавшего условий реализации этих обязанностей. Представляется, что анализу и деловой оценке следует подвергнуть профессиональный и личностный потенциал сотрудника, его интеллектуальные и трудовые затраты на достижение результатов на своем рабочем, а не исключительно статистические характеристики его результативности. Деловая оценка таких затрат, как нам представляется, оптимизирует управление персоналом в кредитных организациях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Максимова И.В. Факторы, влияющие на стратегию российских банков // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. 2014. №1. С. 35-39.
2. Соколов Юрий Вячеславович. Оценка персонала кредитно-финансовых учреждений: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.07: Москва, 1999. 151 с.
3. Иванова Т.Б., Переверзев Н.А. Развитие теории жизненного цикла предприятий в современных условиях // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. №3 (99). С. 75-81.
4. Ильясов С.М. Некоторые особенности управления персоналом кредитной организации // Деньги и кредит. - 2013. - №6. - С. 41-47.
5. Апенько С.Н. О механизме сквозной оценки служащих банка // Деньги и кредит. - 2004. - №4. - С. 49-55.
6. Веретенникова О.Б., Шатковская Е.Г. Формирование кадровой политики кредитной организации и оценка ее эффективности // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2013. №3. С. 119-123.
7. Глаз Ю.А. Совершенствование деловой оценки управленческого персонала // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2010. №2. С. 181-188.
8. Логинова Ю.С., Серов Н.А. Современный подход к деловой оценке персонала // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. 2012. №4 (6). С. 41-45.
9. Локтионова Ю.Н., Янина О.Н. Анализ использования и деловая оценка персонала в организации // Новая наука: Стратегии и векторы развития. 2016. №3-1 (70). С. 192-194.
10. Субочев Н.С., Чумак Н.А. Специфика формирования российской управленческой культуры // Социально-гуманитарные знания. - 2016. - №6. - С. 211-217.

Lenskaya Irina Jurievna

The Russian Presidential academy of national economy and public administration
Volgograd branch, Russia, Volgograd
E-mail: lenskaya.irina@bk.ru

Shindrjaeva Irina Viktorovna

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Volgograd branch, Russia, Volgograd
E-mail: i.shindryaeva@yandex.ru

Kovshikova Elena Vladimirovna

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Volgograd branch, Russia, Volgograd
E-mail: kelenav1@yandex.ru

Features of business evaluation of personnel in credit institutions

Abstract. The article reveals the importance of a business evaluation of personnel. Discusses the features of business valuation employees of banks. Is defined by specificity of activity of Bank employees. The article analyzes the evaluation of technology of Russian banks, including such types of business evaluation as the assessment of professional competence; the evaluation office (performing) discipline; assessment of personal and psychological qualities; evaluation of the effectiveness of training, retraining and raising of qualification; certification of employees of credit institutions.

In this article, the authors reviewed the current approaches to the assessment of employees of banks, justified their possible application in the personnel management system of credit institutions. In the study, the authors analyze the principles of creation of effective system of business estimation of staff of credit institutions.

The authors present the characteristics typical of errors that are allowed in the process of the business rating of the Bank employees. Indicated the fundamental principles, the observance of which will allow to create effective system of business evaluation. It is concluded that the business estimation of personnel is one of the most important directions of personnel management in the banking sector.

Keywords: personnel; personnel management; evaluation of business personnel; credit institutions; business evaluation of employees of banks; certification; principles of business valuation