

## РАБОТЫ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

УДК 330.44330.46

Е.В. Кирюшатова, Л.С. Кирюшатова

## ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА БАНКА

**Введение.** Банковское дело существовало ещё в Вавилонии в VIII веке до н. э.. Вавилонские купцы, наравне с золотом, использовали банковский билет. Ростовщики, предоставлявшие деньги займы под проценты, появились в глубокой древности. Имеются упоминания об их существовании в Древнем Египте, в Древней Греции и в Древнем Риме. В те времена банковские операции сводились к покупке, продаже, размену монет. Средневековые меняльные конторы стали предшественниками банков, а менялы - предшественниками банкиров. На ранних стадиях банки обслуживали преимущественно торговлю, но с развитием промышленного производства банки начали кредитовать и промышленные предприятия. Современный банк – это организация, созданная для привлечения денежных средств и размещения их от своего имени на условиях возвратности, платности и срочности. Основное назначение банка – посредничество в перемещении денежных средств от кредиторов к заемщикам, и от продавцов к покупателям [1].

Экономика цивилизованной страны характеризуется высокоэффективной деятельностью финансовых институтов, в том числе банков. По состоянию на 1 марта 2013 года на Украине, по данным Национального банка Украины, насчитывается 177 действующих коммерческих банков, общие активы которых составляют 1135 млрд гривен [2]. Специфика работы в банке требует высокого уровня образования персонала. В работе [3] выделены основные аспекты повышения эффективности экономики Украины с учетом специфики страны: природно-климатических факторов, менталитета, социальной политики. Одним из таких аспектов является «высокий уровень образованности населения, системы образования для подготовки высококвалифицированных кадров для развития и стимулирования новых технологий и новаций, позволяющих в условиях неблагоприятного климата, кризисных явлений развивать высокоэффективную экономику» [3]. В связи с этим, объектом исследования было выбрано отделение банка.

**Актуальность темы.** При постоянном изменении рынка труда банк должен быть динамичным, способным адаптироваться не только к изменениям внешней среды, но и их интенсивности. В этом случае банк должен представлять собой мобильный организм с единственным постоянно действующим фактором – инновационным развитием всех аспектов его деятельности, и в первую очередь, менеджмента персонала.

**Постановка задачи.** Целью работы является определение эффективных методов оценки работы сотрудников отделения Райффайзен банк Аваль.

Методы оценки работы персонала можно разделить на несколько групп по видам оценок [4].

Качественные (описательные методы) – применение таких методов не предполагает применение количественных показателей. К ним относятся матричный метод, оценка выполнения задач, метод «360 градусов» и другие.

Количественные методы – все показатели выражаются в количественных оценках. К ним относятся ранговый метод, метод бальной оценки, метод определения рейтинга сотрудников и другие.

Комбинированные методы – построены по принципу объединения описательных методов с применением количественных оценок - это тестирование, метод группировки, распределяющий сотрудников на несколько групп по степени оценки работы от оценки «отлично» до оценки «неудовлетворительно» и другие.

Аттестация - это своеобразная комплексная оценка, которая учитывает потенциал и индивидуальный вклад сотрудника в конечный результат [5].

Аттестацию персонала можно проводить несколькими методами: метод стандартных оценок, метод распределения, метод управления посредством целей и другими [6].

Метод стандартных оценок – заключается в том, что руководитель выставляет итоговые оценки по каждому пункту. Оценки выставляются по шкале: превосходно, отлично, хорошо, удовлетворительно, ниже ожидаемого и неудовлетворительно. Данный метод не сложный, не затратный и общедоступный. Но стандартная шкала не учитывает профессиональных особенностей каждого сотрудника.

Метод распределения – заключается в том, что всех сотрудников организации руководитель распределяет по группам: лучшие, хорошие, средние, отстающие, худшие. Такой метод оценки является приблизительным, а сравнение сотрудников между собой может негативно повлиять на взаимоотношения в коллективе.

Метод управления посредством установки целей – заключается в том, что сотрудник вместе с руководителем оценивают выполнение каждой поставленной цели. Данный метод прост в применении,

но не охватывает всех аспектов работы сотрудника и имеет только две оценки: выполнено, не выполнено.

Метод «360 градусов» - применение этого метода предполагает оценку сотрудника с разных сторон. Сотрудник оценивается руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценка. Применение такого метода не всегда носит объективный характер.

Вышеперечисленные методы аттестации персонала обладают несколькими недостатками: аттестация этими методами не всегда характеризует уровень квалификации персонала, оценки носят приблизительный характер и не выражают качественные характеристики сотрудника в количественном выражении.

В банковской сфере применяются вышеперечисленные методы оценки персонала. Руководитель определяет каким методом, а может быть несколькими методами будет оценена деятельность персонала.

Деятельность персонала банка связана с выполнением интеллектуальной работы, поэтому к образованию персонала предъявляются повышенные требования. В основном в офисах и отделениях банков работают сотрудники с высшим или средним специальным образованием. Украина относится к числу стран с неблагоприятными природно-климатическими факторами [3]. Подходы к образованию в этой стране являются специфическими. Неблагоприятные природно-климатические факторы Украины формируют повышенные требования к образованию населения страны. На основе статистических данных и анализа уровня образования в других странах с неблагоприятными природно-климатическими факторами, в частности в России [7] можно сделать следующие выводы об уровне образования в регионах Украины:

1. Региональные различия в уровне образования усилились: в мегаполисах Украины уровень и качество образования выше, чем в регионах.
2. За счет миграционного оттока более образованного и конкурентоспособного населения, в Украине уменьшилось число лиц с высшим и средним образованием.
3. В регионах с менее проблемным состоянием рынка труда доля имеющих высшее образование среди работающих адекватно отражает качественный состав населения.

Вышеперечисленные факторы отражаются и на качестве кадрового состава в банковской сфере.

Критерии и методика оценки работы персонала определяется сферой деятельности организации. Так, например, в производственной сфере оценка деятельности персонала производится по следующим критериям (таблица 1) с установленными весовыми коэффициентами [8]:

Таблица 1

Критерии оценки деятельности производственного персонала

№ п/п	Показатель деятельности	Весовой коэффициент
1	Выполнение производственных заданий	1,0 (К1)
2	Сложность выполнения работ	1,0 (К2)
3	Качество работ	0,8 (К3)
4	Профессиональные навыки	0,8 (К4)
5	Творческий поиск, инициатива	0,5 (К5)
6	Трудовая дисциплина	0,5 (К6)
7	Отношение к общественной работе	0,2 (К7)
8	Взаимоотношения с людьми	0,4 (К8)
9	Образование	0,6 (К9)
10	Стаж работы	0,6 (К10)

Работа в банковской сфере отличается от работы на промышленном предприятии. При оценке персонала банка руководителю необходимо уделять особое внимание следующим аспектам:

- умение работать с людьми;
- уровень работы с персональным компьютером;
- уровень освоения специальных банковских программ;
- умение анализировать достоинства и недостатки предлагаемых банковских продуктов;
- умение проводить маркетинговые исследования рынка;
- изучение спроса и успешная реализация банковских продуктов.

В некоторых банках отдают предпочтение устоявшимся методам оценки. Некоторые руководители предпочитают для оценки деятельности персонала использовать передовые методики западных ученых. Однако для получения более достоверной оценки желательно руководителям или менеджерам по управлению персоналом применять несколько методов оценки работы персонала и сравнивать полученные результаты применения этих методик между собой.

В литературе приведены различные методики оценки деятельности персонала предприятий

непромышленной сферы. С.К. Мордовин предлагает оценку деятельности персонала таких организаций проводить путем оценивания деятельности сотрудника по каждому конкретному критерию в интервале между – 10 и + 10 [9]. Шкала оценки эффективности представлена в двух крайних границах: (-10) – ниже среднего, (+10) – выше среднего. Приведем таблицу для оценки эффективности работы персонала (таблица 2). В этой таблице оценивается деятельность сотрудника по каждому конкретному критерию [9].

Таблица 2

№ п/п	Критерии оценки деятельности персонала	Оценка эффективности
1.	<b>Профессиональные навыки и знания</b> Знание процессов, процедур, правил и стандартов компании. Наличие умений и навыков, необходимых для эффективной и результативной работы. Знание должностных задач и обязанностей.	- 10 ....+10
2.	<b>Производительность</b> Количество выполняемой работы. Эффективность использования времени и других ресурсов.	- 10 ....+10
3.	<b>Работа в команде</b> Уровень взаимодействия с другими сотрудниками. Направленность на групповую работу. Способность согласовывать личные интересы с интересами группы.	- 10 ....+10
4.	<b>Прилагаемые усилия/старательность</b> Стремление выполнить работу наилучшим образом. Ориентация на достижение результата.	- 10 ....+10
5.	<b>Качество работы</b> Наличие или отсутствие ошибок. Выполнение задания тщательно и в соответствии со стандартами компании.	- 10 ....+10
6.	<b>Мобильность и гибкость</b> Ориентация на изменение. Способность эффективно работать в ситуации неопределенности. Быстро и эффективно адаптироваться в изменяющихся условиях.	- 10 ....+10
7.	<b>Планирование и организация работы</b> Уровень организации работы. Способность целенаправленно и последовательно продвигаться к запланированному результату.	- 10 ....+10
8.	<b>Принятие решений</b> Готовность принять ответственность за свое решение. Качество и результативность принимаемых решений.	- 10 ....+10
9.	<b>Ориентация на финансовые результаты</b> Повышение объема поступлений (дохода), прибыли или снижения объема затрат.	- 10 ....+10
10.	<b>Исполнительская и трудовая дисциплина</b> Своевременность выполнения распоряжений руководства. Наличие или отсутствие замечаний по трудовому распорядку дня.	- 10 ....+10

Для решения поставленной задачи выберем отделение Райффайзен банк Аваль. В зависимости от характера выполняемой работы выделим основные категории сотрудников: начальник отделения, экономист и кассир. Для оценки деятельности персонала используем таблицу 2 [9].

Решение задачи. Оценка деятельности персонала отделения банка проводится специальной комиссией, которая выставяет баллы по каждому показателю. Оценка деятельности персонала производится в следующей последовательности:

*Подготовительные мероприятия* – на этом этапе назначается время и место проведения оценочных мероприятий. Определяется точный перечень сотрудников, которых будут аттестовать. Выбирается метод оценки. Создается комиссия по оценке работы каждого сотрудника.

*Непосредственно оценка* – на этом этапе назначенная комиссия оценивает результаты работы каждого сотрудника по различным критериям. Выставяет оценки по каждому критерию, например, «выполнено», «не выполнено», «плохо», «хорошо», «отлично». Или выставяет количественную оценку по каждому критерию в соответствии с принятой шкалой баллов.

Заключительные мероприятия – на этом этапе комиссия по результатам оценки деятельности персонала делает заключения о соответствии аттестуемого сотрудника занимаемой должности. И дает рекомендации о необходимости понижения или повышения в должности.

При проведении оценки деятельности персонала отделения банка по методике, описанной С.К. Мордовиным [9], было выявлено, что данная методика не учитывает степень важности оценки критериев деятельности сотрудников. Оценка эффективности работы по каждому критерию находится в одном диапазоне от – 10 до + 10. В связи с этим, возникла необходимость получения корректирующих коэффициентов, которые были выведены на основе опроса экспертов (таблица 3). Экспертам была поставлена задача, определить корректирующие коэффициенты по каждому критерию в диапазоне от 0 до 1.

Таблица 3  
Значение корректирующих коэффициентов для каждого критерия оценки, полученные экспертным путем

Критерий оценки	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8	Эксперт 9	Эксперт 10	Среднее значение коэффициента
Профессиональные навыки и знания	1	1	1	1	1	1	0,9	1	1	1	1
Производительность	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9	1	0,9	1	0,9
Качество работы	1	1	1	1	1	1	1	0,9	1	1	1
Планирование и организация работы	0,8	0,7	0,6	0,6	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7
Исполнительская и трудовая дисциплина	1	0,9	0,9	1	1	1	0,8	1	0,8	0,7	0,9
Прилагаемые усилия/старательность	0,8	0,9	0,8	1	0,9	0,8	1	0,8	0,8	0,8	0,8
Принятие решений	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,7	0,7	0,5	0,6	0,5	0,6
Ориентация на финансовые результаты	0,6	0,5	0,6	0,2	0,6	0,3	0,4	0,6	0,5	0,4	0,5
Работа в команде	0,2	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,2	0,3	0,3	0,4	0,3
Мобильность и гибкость	0,2	0,1	0,4	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2

При проведении экспертного исследования критериев оценки деятельности персонала, было выявлено, что все критерии оценки можно разделить на три группы по степени значимости:

1. профессиональные навыки и знания, производительность, качество работы, исполнительская и трудовая дисциплина;
2. планирование и организация работы, прилагаемые усилия/старательность, ориентация на финансовые результаты, принятие решений;
3. работа в команде, мобильность и гибкость.

Данная группировка критериев оценки деятельности персонала подтверждается определенными коэффициентами.

Оценку деятельности персонала отделения банка без учета рассчитанных коэффициентов приведем в таблице 4:

Таблица 4  
Оценка сотрудников в баллах без учета рассчитанных коэффициентов

Критерий оценки	Начальник отделения	Экономист	Кассир
	Оценка в баллах	Оценка в баллах	Оценка в баллах
1	2	3	4
Профессиональные навыки и знания	+8	+6	+3
Производительность	+6	+5	+4
Качество работы	+7	+5	+4
Планирование и организация работы	+7	+6	+6
Исполнительская и трудовая дисциплина	+8	+7	+6

продолжение табл.4

1	2	3	4
Прилагаемые усилия/старательность	+6	+5	+4
Принятие решений	+8	+7	+6
Ориентация на финансовые результаты	+8	+8	+8
Работа в команде	+5	+5	+5
	+6	+5	+4
Суммарная оценка в баллах	+69	+59	+50

Рассчитаем комплексную оценку сотрудника по каждому критерию по формуле (1) [8] и занесем полученные значения в таблицу 5.

$$O_i = K_i B_i, \tag{1}$$

где  $O_i$  – итоговая оценка с учетом корректирующего коэффициента по каждому критерию оценки деятельности персонала;  $K_i$  - корректирующий коэффициент;  $B_i$  – балльная оценка по каждому критерию.

Таблица 5

Комплексная оценка сотрудников

Критерий оценки	К	Начальник отделения		Экономист		Кассир	
		Баллы	Оценка	Баллы	Оценка	Баллы	Оценка
Профессиональные навыки и знания	1	+8	8,0	+6	6,0	+3	3,0
Производительность	0,9	+6	5,4	+5	4,5	+4	3,6
Качество работы	1	+7	7,0	+5	5,0	+4	4,0
Планирование и организация работы	0,7	+7	4,9	+6	4,2	+6	4,2
Исполнительская и трудовая дисциплина	0,9	+8	7,2	+7	6,3	+6	5,4
Прилагаемые усилия/старательность	0,8	+6	4,8	+5	4,0	+4	3,2
Принятие решений	0,6	+8	4,8	+7	4,2	+6	3,6
Ориентация на финансовые результаты	0,5	+8	4,0	+8	4,0	+8	4,0
Работа в команде	0,3	+5	1,5	+5	1,5	+5	1,5
Мобильность и гибкость	0,2	+6	1,2	+5	1,0	+4	0,8
$\Sigma$	-	-	44,8	-	40,7	-	33,3

При подведении итогов комиссия сравнивает полученные результаты с результатами проведения предыдущей оценки деятельности сотрудника и дает заключение о соответствии сотрудника занимаемой должности. По результатам проведения оценки деятельности работы сотрудников отделения банка, можно заключить, что все сотрудники отделения банка соответствуют занимаемым должностям, а для некоторых сотрудников можно рекомендовать повышение в должности.

**Основные результаты и выводы.** Сравнительный анализ методов оценки деятельности персонала показал, что в различных сферах деятельности необходимо пользоваться разными методиками оценки работы сотрудников. Уровень образования персонала влияет на работу организации и в значительной мере зависит от природно-климатических факторов страны. Для более точной оценки деятельности персонала необходимо вводить весовые коэффициенты по каждому критерию оценки. Для более объективной оценки деятельности персонала аттестацию сотрудников желательно проводить несколькими методами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Банки и банковское дело / Под ред. И.Т. Балабанова. – СПб: Питер, 2001. – 304 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).
2. <http://www.bank.gov.ua>.
3. Влияние природно-климатических факторов на социально-экономические и производственные

- системы: монография / В.Е. Ходаков, Н.А. Соколова, С.Г. Черный. – Гринь Д.С., 2013. – 354 с.
4. Беккер, Брайан.И., Хьюзлид, Марк А., Ульрих, Дэйв. Измерение результативности работы HR – департамента. Люди, стратегия и производительность Пер. с англ. – М.: ООО И.Д. Вильямс», 2007. – 304 с.
  5. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Менеджмент персонала: Учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2009. – 296 с.
  6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1997. - 336 с.
  7. Высшее образование в России: правила и реальность / Отв. ред. С.В. Шишкин; Независимый институт социальной политики. М: Поматур, 2004. – 405 с.
  8. Эргономика / Под редакцией д.т.н., проф. Г.В. Дуганова. – Киев: «Вища школа», 1976. – 175 с.
  9. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17 - модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.

КИРЮШАТОВА Е.В. – аспирант кафедры «Информационных технологий» Херсонского национального технического университета.

Научные интересы: информационные технологии.

КИРЮШАТОВА Л.С. – аспирант кафедры «Информационных технологий» Херсонского национального технического университета.

Научные интересы: информационные технологии.