

УДК 331.101

А.М. Калінін, доц., канд. пед. наук

*Кіровоградський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Кіровоград*

Сучасні методи оцінки банківського персоналу

В статті розглядаються сутність, значення та використання методів оцінки банківського персоналу для підвищення ефективності системи підбору та підготовки кадрів в банківській сфері.
банківський персонал, класифікація, методи оцінки, система оцінювання персоналу

А.М. Калинин, доц., канд. пед. наук

Кировоградский институт Межрегиональной Академии управления персоналом, г. Кировоград
Современные методы оценки банковского персонала

В статье рассматриваются сущность, значение и использование методов оценки банковского персонала для повышения эффективности системы подбора и подготовки кадров в банковской сфере.
банковский персонал, классификация, методы оценки, система оценки персонала

Постановка проблеми. Рівень розвитку банківських установ значною мірою залежить від їх персоналу, який є вирішальним чинником у конкурентній боротьбі. Саме тому в сучасних умовах загострення конкуренції за перерозподіл ринку банківського капіталу особливої актуальності набуває проблема управління трудовими ресурсами банку і забезпечення умов для постійного підвищення ефективності праці банківського персоналу. В умовах жорсткої конкуренції, що супроводжує розвиток ринкової економіки, необхідно постійно удосконалювати системи та форми управління, швидко оволодівати набутими в теорії та практиці знаннями, знаходити нові неординарні рішення у динамічній ситуації, враховувати специфічні особливості діяльності банківських установ. Лише такий підхід до управління забезпечує переваги у конкурентному середовищі. В цьому аспекті виникає необхідність комплексного використання функцій та методів менеджменту, що можна вважати одним із вагомих чинників збереження позитивної динаміки розвитку банківського сектору та активізації діяльності банківських установ в умовах економічної кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу комерційного банку, які тісно пов'язані з нагальною проблемою сьогодення – забезпечення сталого економічного розвитку України, займаються такі дослідники як: П. Буряк, М. Григор'єва, Н. Єсінова, О. Грішнова, А. Калина, С. Калініна, Б. Карпінський, С. Козьменко, Н. Лук'янченко, Т. Мазило, М. Паладій, А. Череп та ін.

Разом з тим, незважаючи на достатній рівень дослідженості питань підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу у банківській сфері в галузі економіки праці, психології праці, менеджменту персоналу та управління соціально-трудовими відносинами, залишаються недостатньо вивченими сучасні методи оцінки банківського персоналу.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сучасних методів оцінки банківського персоналу для того, щоб вдосконалити систему управління персоналом у банківській сфері в умовах реформування банківських установ і виходу з нинішньої фінансової кризи.

Виклад основного матеріалу. 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 умовах 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 [3]. Саме тому для успішного вирішення проблем кадрової політики у вітчизняних комерційних банках надзвичайно важливою є розробка сучасних оцінних персонал-технологій та їх адекватних методологічних основ.

Останнім часом на українському ринку праці банківських фахівців розвиваються тенденції, які негативно впливають на управління персоналом комерційних банків. До них слід віднести:

- латентне безробіття в професійному середовищі банківських фахівців, що не сприяє поліпшенню умов працюючого персоналу банків (це виражається в значному реальному зниженні розміру посадових окладів і призупиненні заохочувальних виплат);

- відсутність нормативної бази системи управління кадрами (у більшості українських банків не розроблені (або розроблені формально) детальні посадові інструкції, професіограми, стандарти робочого місця, контрактна система найму персоналу тощо);

- недостатній рівень знань сучасних методів управління персоналом серед керівників українських банків;

- формування банківських відділів і груп, не обтяжених філософією конкретного банку, його місією на ринку, загальною ідеєю і задачами корпоративного банківського бізнесу в цілому;

- прагнення до найбільш простих і швидких способів зростання доходів акціонерів (що стало головною метою діяльності багатьох банківських організацій) веде до бажання зекономити на навчанні та розвитку персоналу та ін.

Однак, слід зауважити, що інтенсифікація праці банківських працівників, масове освоєння нових продуктів і технологій, розширення повноважень і відповідальності фахівців і керівників середньої ланки веде до кардинальної зміни вимог до сучасного банківського персоналу. Сьогодні в банку повинні працювати люди, що володіють не тільки глибокими фінансовими знаннями, але і комунікативними та комерційними здібностями, здатними вміло презентувати банківські продукти, позитивно спілкуватися з клієнтами, а головне – здатними та готовими постійно розвиватися і поширювати свою компетенцію. Все це є вимогами постановки нових цілей і пріоритетів системи управління персоналом.

Сучасний аспект вивчення методів оцінки персоналу зводиться до дослідження їх адекватності певним оціночним процесам. Так, оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [4].

У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить чотири блоки [2]:

- 1) зміст оцінки – це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці;

- 2) система критеріїв оцінки та їх вимірювання;

- 3) система способів, методів та інструментів оцінювання;

- 4) процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу (рис. 1.).



Рисунок 1 - Складові оцінки персоналу*

*Джерело: Складено автором з використанням [2]

У вітчизняній та зарубіжній літературі існує значна кількість 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 (рис. 2).

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.



Рисунок 2 – Класифікація методів оцінки банківського персоналу

Згідно з вищевказаною 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. 3).

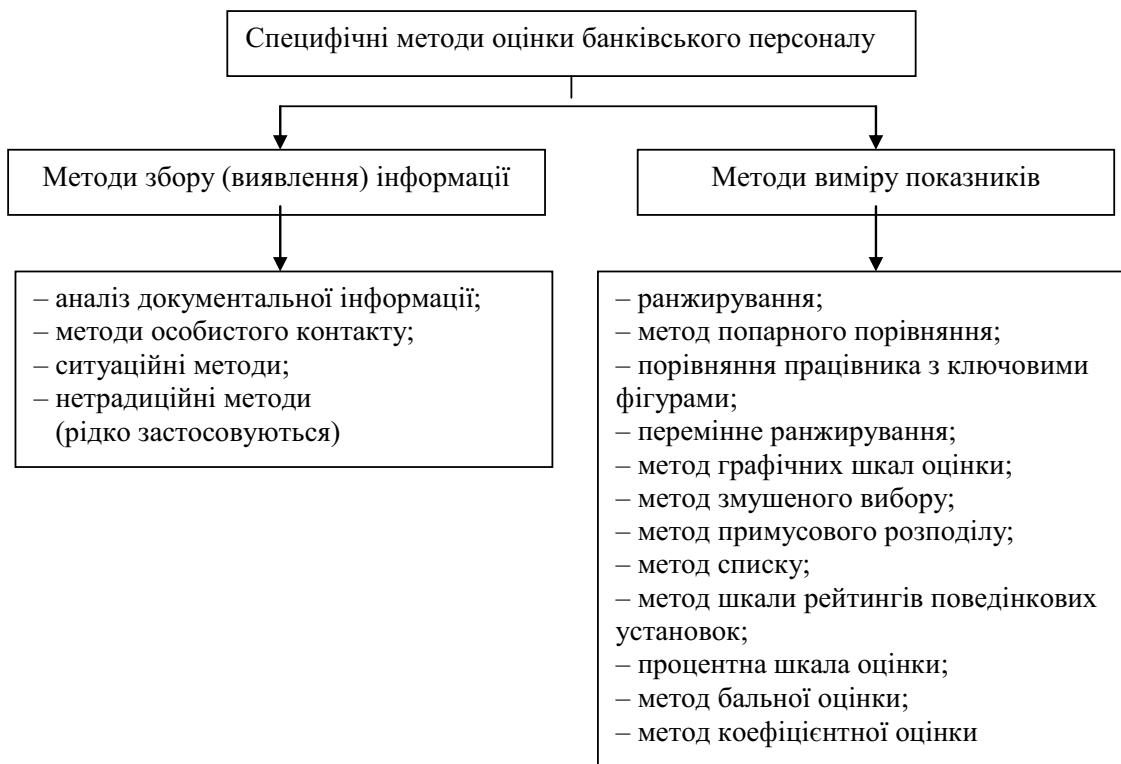


Рисунок 3 – Специфічні методи оцінки банківського персоналу*

*Джерело: Складено автором з використанням [1]

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 одержаних результатів. До методів даної підгрупи відносяться: детектор неправди, морфологічний метод, графологічний метод та ін.

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 відсіювання 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, графологічного методу та ін. – дозволяє одержати інформацію про якості працівника. Однак витрати на їх застосування дуже високі: потрібна спеціальна апаратура, експерт із даної методики тощо. При цьому якість оцінки викликає деякі 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.

Аналіз методів оцінки й вивчення досвіду їх практичного застосування засвідчує, що найбільш доцільним є комбіноване використання методів. Це дозволяє компенсувати недоліки, властиві окремим методам, і підвищити рівень вірогідності оцінної інформації. На наш погляд, нині можна виділити та запропонувати три можливі стратегії побудови комбінації методів: 1) бар'єрна (індивідуум послідовно переборює кілька етапів оцінки, в залежності від результатів оцінки на певному етапі він може бути «відсіяний» або допущений до участі в наступному); 2) взаємодоповнююча (один метод оцінки доповнює інший); 3) 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.

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. 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 комерційному 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.

Висновки. Таким чином, методи оцінки банківського персоналу, будучи комплексом науково-методичних інструментів та принципів дослідження процесу управління персоналом в банківській сфері, обумовлюють забезпечення збору, фіксації й виміру необхідної інформації про працівника комерційного банку. Для підвищення ефективності оцінювання банківського персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

Отже, за допомогою методів оцінки банківського персоналу формується необхідна інформаційна база щодо прийняття рішень персонального характеру, що буде сприяти підвищенню ефективності системи підбору та підготовки кадрів.

Перспективи подальших досліджень передбачають дослідження питань удосконалення системи оплати праці в банківському секторі.

Список літератури

1. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст] / И.В. Бизюкова. - М.: Экономика, 1998. - 369 с.
2. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
3. Дубілет О. Основні критерії ефективності українських банків / О. Дубілет // Вісник НБУ. – 1998. – № 3. – С. 54-56.
4. Менеджмент організацій [Текст] : підручник / [Л. І. Федулова [та ін.]]; за заг. ред. Л. І. Федулової; М-во освіти і науки України. - К. : Либідь, 2004. - 448 с.

Andriy Kalinin

Kirovograd Institute of Interregional Academy of Personnel Management, Kirovograd, Ukraine

Modern methods of evaluation bank personnel

The article investigates the modern methods of evaluation of bank personnel in order to improve personnel management in the banking sector in restructuring banking institutions and the way out from the current financial crisis.

It is regarded in this article about the essence, the meaning and the use of evaluation methods of bank personnel to improve the effectiveness of the recruitment and training system in banking. The methods for assessing bank personnel contribute to ensure the collection, recording and measurement of relevant information about an employee of a commercial bank. The system of evaluation of personnel is considered. A scheme of the components of personnel assessment is built. Classification of methods of assessment staff is selected. The modern methods of assessment staff are considered

It is necessary for improving the efficiency of evaluation of bank personnel: the spread of modern methods of assessment for all categories of personnel, extension personnel access to the results of its evaluation, the active involvement of personnel in the process of evaluation by engaging introspection activities and the development of measures to improve the operation, expansion of the evaluators, as which, in addition to the supervisor, often acting senior managers, colleagues, subordinates, customers results. Using the methods of evaluation of bank personnel it is formed the necessary information base for decision-making of the personal character that will enhance the effectiveness of recruitment and training system.

bank staff, classification, evaluation, personnel evaluation system

Одержано 31.03.14