

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**Совершенствование оценки деятельности
работников в банковской сфере
(на примере ООО «Русфинанс Банк»)**

студентки 5 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Кондрашовой Наталии Александровны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
Д.э.н., профессор

_____ И.Н. Пчелинцева
подпись, дата

Зав. Кафедрой
К.э.н., доцент

_____ Л.И. Дорофеева
подпись, дата

Саратов 2017

Актуальность темы ВКР. Современный этап развития банковской системы России характеризуется наличием высокой конкуренции на рынке банковских услуг. В этих условиях успешность работы банка зависит от его возможностей предложить клиентам качественный банковский сервис, высокий уровень обслуживания, технологичные банковские продукты и услуги.

В данной ситуации высокая результативность деятельности персонала банка, его квалификация и потенциал становятся важным преимуществом в конкурентной борьбе. Это, соответственно, предъявляет и высокие требования к качеству функционирования системы управления персоналом банка. Одним из ключевых элементов которой является система оценки деятельности персонала.

В настоящее время, основное свое внимание банки сосредотачивают на совершенствовании финансового менеджмента, а персонал как объект управления остается на втором плане. И если до кризиса это компенсировалось широкими возможностями банков получать «сверхдоходы» за счет спекуляции на финансовых рынках, то в нынешних экономических условиях отсутствие продуманной, научно обоснованной кадровой политики негативно сказывается на деятельности кредитного учреждения.

Система управления персоналом отечественных банков характеризуется недостаточным уровнем развития оценочных процедур, позволяющих получать информацию о результативности труда работников банка, его качестве на различных этапах профессиональной деятельности и, как следствие, низким уровнем обоснованности принятия кадровых решений в отношении работников.

Оценка деятельности персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки

кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики¹.

Ни один существующий сегодня как в западной, так и в российской практике метод оценки персонала не является предельно достоверным, эффективным и универсальным. Необходимость совершенствования системы оценки деятельности работников банка, построенной на основании оптимальных методических подходах и учитывающей отраслевую специфику деятельности персонала кредитного учреждения, а также недостаточность разработки их в научной литературе определяют актуальность данной работы.

Степень разработанности проблемы. Оценка персонала в коммерческом банке, несомненно, является достаточно сложным процессом, как в организационном, так и в методическом плане. В настоящее время единой системы для решения всех возникающих проблем в ходе подготовки и проведения оценки не существует ни в России, ни за рубежом. Однако опыт успешно развивающихся российских банков показал: только профессионально и комплексно подходя к проблеме оценки деятельности работников в организации, на всех этапах - от приема на работу до момента плановой аттестации, можно достичь наиболее эффективного управления персоналом в банке.

И если до кризиса получение банками «сверхдоходов» происходило в основном за счет спекуляции на финансовых рынках, как было отмечено ранее, то в нынешних экономических условиях отсутствие продуманной, научно обоснованной кадровой политики негативно сказывается на деятельности кредитного учреждения. Именно поэтому в последнее время отечественная наука и руководители банков стали уделять особое внимание оценки деятельности персонала в банковской сфере.

В настоящее время совершенствование оценки деятельности работников

¹ Травин В. В. Система подбора кадров//Основные принципы кадрового менеджмента//В. В. Травин. М.: Дело, 2014.Гл.8.С.29–44.

в банковской сфере стало объектом постоянных исследований со стороны ученых и специалистов – практиков таких, как Т.Базаров, И.Бобрешова, Ю.Васильев, В.Валлиулина, В.Веснин, Б.Еремин, А.Кибанов, О.Лаврушин, Ю.Михеев, В.Травин, Ю.Петров, В.Парахина и многих других.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы оценки деятельности работников на примере ООО «Русфинанс Банк». Достижение вышеуказанной цели предопределило постановку и решение следующих задач:

1)изучить сущность понятия оценки деятельности работников в организации;

2)ознакомиться с принципами и методами оценки деятельности персонала;

3)рассмотреть основные применяемые методики оценки деятельности персонала;

4) проанализировать процесс оценки деятельности работников кредитного учреждения;

5)разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки деятельности работников коммерческого банка.

6)рассчитать экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает деятельность работников ООО «Русфинанс Банк».

Предметом исследования — система оценки деятельности работников кредитной организации.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности использования предложенных в работе мероприятий руководителями отделов и управлений по работе с персоналом в российских коммерческих банках.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения, списка использованных источников, глоссария и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Теоретические основы оценки деятельности работников в банковской сфере

Оценка деятельности работников в кредитной организации является одним из важнейших направлений кадрового менеджмента. Процедура оценки применяется на всех этапах работы с персоналом: при приеме на работу, перемещении на другую должность, включении в кадровый резерв и ряде других случаев. Современная система оценки персонала должна содержать в основе разные направления оценки работников по категориям и уровням управления².

Оценка работников — это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Целью оценки является выявление степени соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств работника предъявляемым требованиям, оказание помощи в более полной реализации творческого потенциала, создание условий для продвижения по службе.

При оценке деятельности персонала анализируют качество выполнения каждым работником его непосредственных функциональных обязанностей. Организация работы по проведению оценки возлагается на кадровую службу, которая разрабатывает его методическое обеспечение.

Задачи оценки работников заключаются в следующем:

оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;

определить затраты на обучение;

² Бобрешова И. П., Бобрешов А. А. Необходимость формирования системы оценки персонала в современных организациях // Молодой ученый. 2015. №11.1. С. 91-93.

поддерживать у работников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;

организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы.

Субъектами оценки работников являются: линейные руководители; работники службы управления персоналом; коллеги и работники; лица, не имеющие непосредственных отношения к оцениваемому сотруднику.

Существуют различные виды оценок, что отражено на рисунке 1³.



Рисунок 1- Основные виды оценок деятельности работников в организации

Конечной целью оценки работников в организации является измерение параметров, на которые можем влиять руководство фирмы, банка, чтобы повысить общую эффективность компании.

Таковыми параметрами является, например, индивидуальная эффективность каждого сотрудника; уровень знаний и навыков, необходимый для выполнения работы; вовлеченность сотрудников и т. п. Каждый из ниже перечисленных параметров оценивается своими методами, своими инструментами (рис. 2).

³ Составлено автором.

Уровень компетенций измеряется с помощью ассесмент-центров, профессиональных тестов и/или системы оценки 360 градусов. Управление компетентностью строится через определение требуемых компетенций, а также их развитие. Для каждой должностной позиции определяется профиль успеха.



Рисунок 2- Параметры для оценки⁴

Поведение работника на рабочем месте наблюдается в течение отчетного периода. Далее оценивается поведение человека по результатам деятельности. Оценивается, насколько в его деятельности проявлялись компетенции, заданные в профиле должности. Разрывы между требуемым и реальным уровнем компетенций свидетельствуют о необходимости мероприятий по их развитию. По данным экспертов рынка, в 80% компаний внедрена модель компетенций, т. е. есть основа для проведения корректной оценки.

Альтернатива дорогостоящим ассесмент-центрам — метод 360 градусов. Основная сложность в его использовании заключается в том, что он работает

⁴ www.Topnix.Ru.

только в определенной корпоративной культуре. Если в компании высока политизация, есть скрытые или явные конфликты, то метод оценки 360 градусов не будет работать эффективно. Также затрудняет его применение очень сильная корпоративная культура, когда сотрудники воспринимают себя как единое целое, как единую команду. В такой компании люди мыслят следующим образом: «Если мы единая команда, то как я могу поставить плохую оценку своему коллеге, чье плечо я чувствую, когда мне трудно? Мы вместе добиваемся целей, которые перед нами ставят». Соответственно, поставить реальные оценки в такой культуре бывает достаточно сложно⁵.

Таким образом, оценка персонала в коммерческом банке, несомненно, является достаточно сложным процессом, как в организационном, так и в методическом плане. В настоящее время единой системы для решения всех возникающих проблем в ходе подготовки и проведения оценки не существует ни в России, ни за рубежом. Однако опыт успешно развивающихся российских банков показал: только профессионально и комплексно подходя к проблеме оценки деятельности работников в организации, на всех этапах — от приема на работу до момента плановой аттестации, можно достичь наиболее эффективного управления персоналом в банке.

2. Исследование оценки деятельности работников в ООО «Русфинанс Банк»

Общество с ограниченной ответственностью «Русфинанс Банк» - крупный региональный специализированный розничный банк, зарегистрированный в Самаре. Ключевые направления бизнеса — автокредитование, кредитные карты, потребительские кредиты.

⁵ Оценка персонала: методы и инструменты. Юрий Михеев, консультант ГК «Институт Тренинга — АРБ Про»: [http:// trainings.ru](http://trainings.ru).

ООО «Русфинанс Банк» — стопроцентная дочерняя компания ОАО АКБ «Росбанк». ПАО РОСБАНК и Русфинанс Банк входят в группу Societe Generale — одну из крупнейших международных финансовых групп.

Русфинанс Банк стабильно входит в ТОП-3 банков на рынке кредитования автомобилей с долей рынка по объёмам выдачи свыше 15% в 1 квартале 2017 года. Общий объем выданных автокредитов в 1 квартале 2017 года на 68% превышает аналогичный показатель 2016 года. Банк продолжает участвовать в государственной программе льготного автокредитования, в рамках которой занимает 2-е место. Чистая прибыль банковской группы Societe Generale в России составила 1,3 млрд. руб. в 1 квартале 2017 года по МСФО (Международные Стандарты Финансовой Отчетности). Банк сотрудничает с большим числом автопроизводителей, заинтересованных в повышении собственных продаж («АвтоВАЗ», Audi, Citroen, Fiat, Ford, Volkswagen, УАЗ и др.).

Чистый процентный доход Группы в 1 квартале 2017 года составил 9,2 млрд. рублей, сократившись на 8% по сравнению с 1 кварталом 2016 года. Негативная динамика в основном объясняется снижением процентных ставок по ипотечным кредитам, а также пересмотром ставок по кредитам корпоративных клиентов.

Сеть продаж банка насчитывает 136 дополнительных офисов в 68 регионах РФ. Схема организационной структуры ООО «Русфинанс Банк» представлена на рисунке 3.

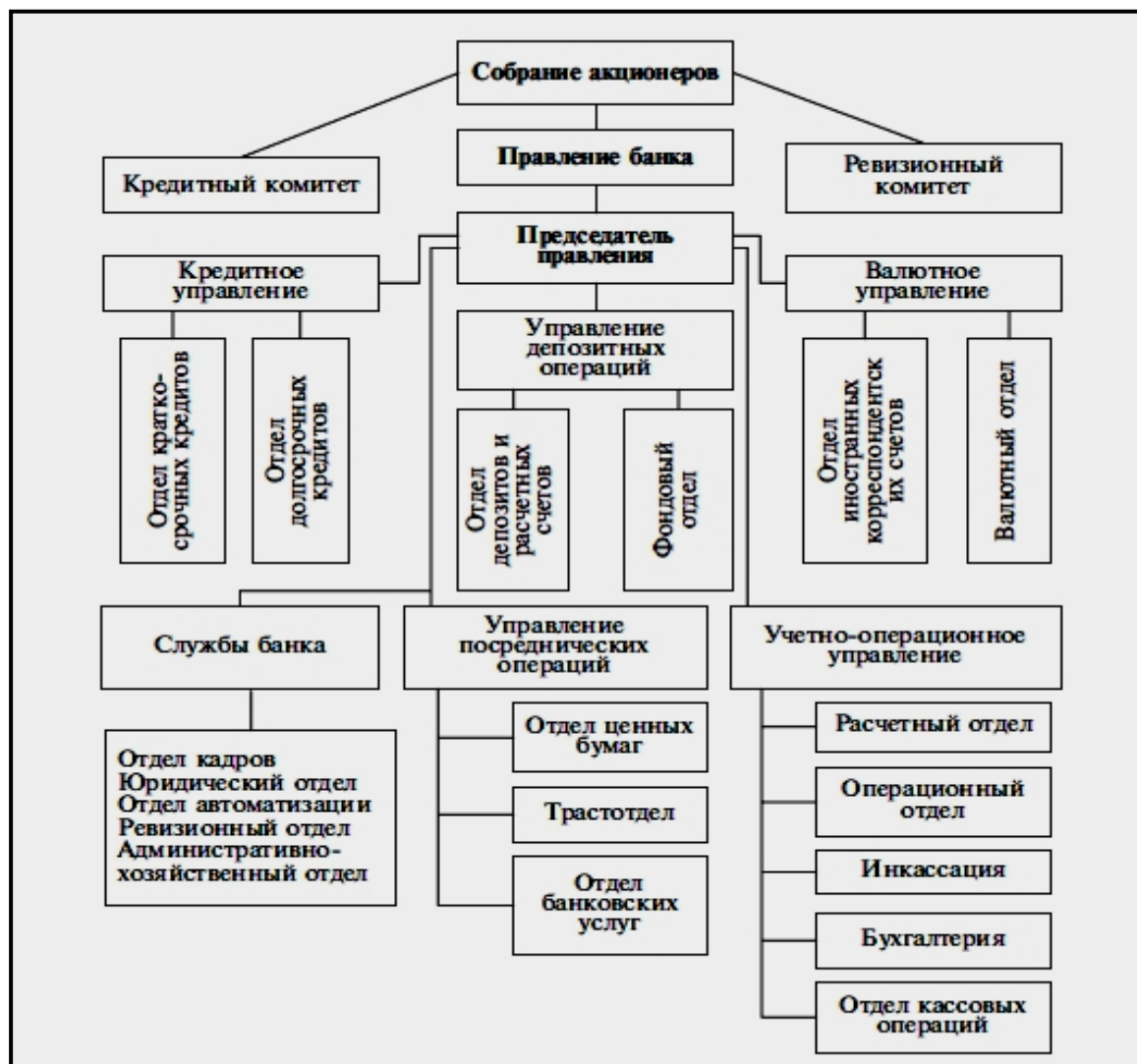


Рисунок 3-Организационная структура коммерческого банка ООО «Русфинанс Банк»⁶

Утвержденная в Банке организационная структура дает возможность эффективного управления основными подразделениями Банка и предполагает возможность ее гибкого изменения при необходимости расширения сфер деятельности в условиях постоянно меняющейся экономической ситуации.

Стратегия роста ООО «Русфинанс Банк» заключена в передовых международных технологиях, постоянно расширяющейся сети продаж в регионах, высокой мобильности на рынке, уникальных кредитных продуктах и команде профессионалов.

⁶ www.rusfinancebank.ru.

Во второй главе нами был проведен анализ процесса оценки кредитных специалистов в ООО «Русфинанс Банк» по методу "360°" (рис.4) и оценка деловых качеств начальников отдела продуктовой политики по существующий в настоящий момент в Русфинанс Банке методике Шишмакова С.В.



Рисунок 13-Методика оценки деятельности работника банка 360°⁷

В результате проведенной оценки, мы пришли к выводу о том, что опираться только лишь на оценку 360 градусов для принятия серьезных кадровых решений нецелесообразно. Этот метод нельзя назвать стопроцентно объективным, он не позволяет оценить количественные показатели работы, потенциал сотрудника, его мотивацию на развитие.

Для устранения вышеперечисленных недостатков нами предлагаются следующие мероприятия:

- 1.Использовать данный метод в качестве дополнения к другим методам оценки.
2. Выбирать оценивающих с предположительно разным отношением к оцениваемому: лояльных, нелояльных и нейтральных.
- 3.Для обеспечения высокой степени конфиденциальности привлекать внешние организации, которые занимаются сбором информации и предоставлением результатов оценки.

⁷ www.cnt-gesellschaften.com.

4.Использовать автоматизированные системы оценки персонала, благодаря которым значительно облегчается процесс собора и обработки информации.

3. Направления по совершенствованию оценки деятельности работников в организации

В третьей главе выпускной квалификационной работы нами были предложены мероприятия по совершенствованию оценки деятельности работников в Русфинанс Банке, а именно участие в ежегодных межбанковских Интернет-Чемпионатах.

Интернет - Чемпионаты — это открытая демонстрация возможностей тестирования, где в равных условиях любой банк или специалист может оценить уровень своих знаний относительно знаний других участников.

Чемпионаты позволяют руководству объективно оценивать возможности персонала, а банковским специалистам понимать пути дальнейшего повышения своей квалификации.

Интернет - Чемпионаты проводятся с целью развития современных технологий по оценке деятельности персонала в банке.

Для ряда категорий банковских специалистов такая оценка является буквально единственной возможностью получить хоть какое-то представление об уровне подготовки своего персонала.

Организация Интернет-Чемпионата занимает всего один месяц. Так как ООО «Русфинанс Банк» имеет филиалы и дополнительные офисы, мы предлагаем в целях совершенствования оценки деятельности работников, так же организовать свой внутрибанковский межфилиальный Чемпионат или чемпионат между дополнительными офисами.

Межфилиальное состязание в области профессиональной подготовки даст сильнейший импульс к саморазвитию персонала. Руководители филиалов в момент участия в чемпионате смогут непосредственно оценить каждого своего

сотрудника. Организация межфилиального Чемпионата обойдется банку намного дешевле, чем другим способом.

Для раскрытия творческого потенциала «молодых специалистов» Русфинанс Банка нами предложена технология оценки уровня трудовой активности данной группы сотрудников.

Таким образом, предложенные нами мероприятия, позволят профессионально и комплексно подойти к проблеме оценки деятельности работников в банковской сфере, на всех этапах - от приема на работу до момента плановой аттестации и могут быть использованы руководителями служб управления персоналом в российских коммерческих банках.

Заключение

Оценка деятельности работников в кредитной организации является одним из важнейших направлений кадрового менеджмента. Процедура оценки применяется на всех этапах работы с персоналом: при приеме на работу, перемещении на другую должность, включении в кадровый резерв и ряде других случаев.

Оценка работников — это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Целью оценки является выявление степени соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств работника предъявляемым требованиям, оказание помощи в более полной реализации творческого потенциала, создание условий для продвижения по службе.

Существуют различные виды оценок работников банковской сферы, такие как: оценка профессиональной компетенции, оценка личностно-психологических качеств, оценка эффективности обучения, комплексная оценка на основе аттестации.

Содержание профессиональной деятельности работника определяет выбор процедур и методов оценки в значительной степени.

Проанализировав процесс оценки деятельности кредитных специалистов Русфинанс Банка по методу "360°" и проведя оценку деловых качеств начальников отдела продуктовой политики, мы пришли к выводу о том, что опираться только лишь на эти методы для принятия серьезных кадровых решений не стоит. Данные методы нельзя назвать стопроцентно объективными, они не позволяют оценить количественные показатели работы, потенциал сотрудника, его мотивацию на развитие.

Для устранения вышеперечисленных недостатков нами предлагается:

- 1.Использовать данный метод в качестве дополнения к другим методам оценки.
- 2.Выбирать оценивающих специалистов с предположительно разным отношением к оцениваемому: лояльных, нелояльных и нейтральных.
- 3.Для обеспечения высокой степени конфиденциальности привлекать внешние организации, которые занимаются сбором информации и предоставлением результатов оценки.
- 4.Использовать автоматизированные системы оценки персонала, благодаря которым значительно облегчается процесс сбора и обработки информации.
- 5.Снизить вес оценки подчиненных по отношению к весу оценок руководителя или коллег, скорректировав тем самым итоговый результат.
- 6.Для предотвращения стрессовой ситуации информировать сотрудника о цели оценки и характере использования результатов оценки.
- 7.Вовремя предоставлять оцениваемому обратную связь: результаты оценки могут стать основой для разработки индивидуального плана развития сотрудника.

Для совершенствования оценки работников Русфинанс Банка нами предлагаются следующие мероприятия:

1.Принять участие в ежегодных межбанковских Интернет-Чемпионатах. Интернет-Чемпионат выступает новым словом в проверке методом командного соревновательного тестирования целых подразделений коммерческих банков, позволяя руководству объективно оценивать возможности персонала, а банковским специалистам понимать пути дальнейшего повышения своей квалификации. Интернет - Чемпионаты — это открытая демонстрация возможностей тестирования, где в равных условиях любой банк или специалист может оценить уровень своих знаний относительно знаний других участников. Интернет - Чемпионаты проводятся с целью развития современных технологий по оценке деятельности персонала в банке. Возможность сравнить уровень знаний своих специалистов со специалистами других банков - трудно переоценить. Для ряда категорий банковских специалистов такая оценка является буквально единственной возможностью получить хоть какое-то представление об уровне подготовки своего персонала.

2.Для раскрытия трудового и творческого потенциала молодых специалистов Русфинанс Банка нами предложена технология, которая позволяет оценить уровень трудовой активности сотрудников в кредитной организации и определить результативность мер стимулирования в динамике на основе изменения/ неизменности этого уровня.

Таким образом, можно сделать общий вывод. Оценка персонала в коммерческом банке, несомненно, является достаточно сложным процессом, как в организационном, так и в методическом плане. В настоящее время единой системы для решения всех возникающих проблем в ходе подготовки и проведения оценки не существует ни в России, ни за рубежом. Однако опыт успешно развивающихся российских банков показал: только профессионально и комплексно подходя к проблеме оценки деятельности работников в организации, на всех этапах - от приема на работу до момента плановой аттестации, можно достичь наиболее эффективного управления персоналом в банке.