

## ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ ОПЕРАЦИОНИСТА БАНКА

© 2020 Цыганов М.П., Карпова Т.П.

Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка», Самара, Россия

В статье освещаются особенности оценки персонала в коммерческих банках, при этом оценка персонала рассматривается как одна из важнейших функций управления персоналом современной организации. Описывается теория и практика применения модели компетенций для оценки сотрудников организации, обосновывается необходимость использования результатов оценки как информационной базы для принятия решений в сфере управления персоналом в коммерческом банке.

Ключевые слова: коммерческий банк, оценка персонала, развитие персонала, модель компетенций, кластер компетенций.

Любая организация - это система ресурсов, управление которыми направлено на достижение целей данной компании. Четыре основных ресурса любой фирмы - это клиенты, персонал, финансы и бизнес-процессы (рис. 1).

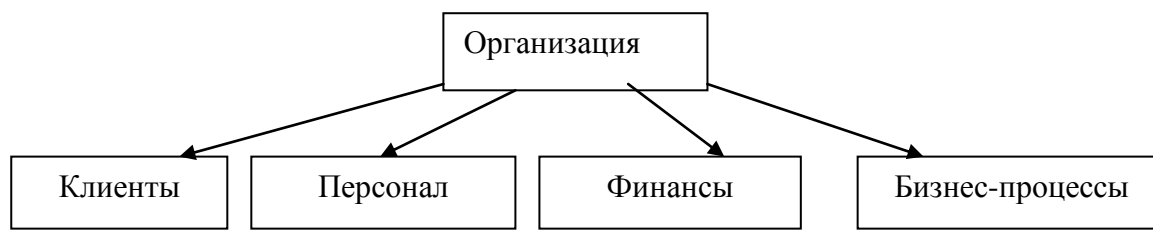


Рисунок 1 - Основные ресурсы фирмы

Если оценить эти ресурсы, то станет понятно, что это некие противоположности, которые являются движущей силой любого развития, в том числе и развития бизнеса. Например, финансы - это внутренний ресурс, а клиенты - внешний, точно так же, как персонал - это эмоциональные отношения, а бизнес-процессы - это рациональные технологии. Однако именно баланс этих противоположностей делает управление эффективным, а бизнес - успешным [7].

Понимание людей, их возможностей и стандартов поведения в конкретной организации является ключевым элементом организационной культуры управления, поэтому управление на основе модели компетенций может стать тем самым инструментом, решающим многочисленные прикладные задачи для работы с персоналом организации, ориентированным на достижение высоких результатов.

Компетентностный подход в современных реалиях позволяет связать систему управле-

ния персоналом с общей стратегией предприятия, а также сформировать корпоративную культуру. Грамотно разработанные компетенции различных категорий персонала облегчают набор, обучение, развитие и другие элементы системы управления персоналом [2].

Компетенции - это способность компании и ее сотрудников выполнять необходимые функции в соответствии с конкретным видением, миссией и ценностями. Таким образом, компетенции встроены в общую систему управления персоналом, нацелены на достижение стратегических целей и являются общими как для компании в целом, так и для каждого ее сотрудника [6].

Модели компетенции играют важную роль в системе управления персоналом организации и в ее отдельных подсистемах, например, в системе обучения персонала. В некоторых компаниях корпоративная модель компетенций является фундаментом в работе с персоналом, в других организациях профи-

ли компетенций используются в качестве основного инструментария при оценке персонала.

Использование компетенций в оценке персонала позволяет специалистам в сфере управления персоналом анализировать не только результаты, достигнутые работником за прошедший период, но и способы достижения таких результатов. Хорошо развитые компетенции помогут упростить проведение оценочных мероприятий. Если будет выбрана стандартная модель компетенций, которая не адаптирована к стратегическим целям и специфике компании, она не будет работать эффективно [3].

Для западных специалистов компетенции - это способности, возможности, ряд связанных, но разных наборов поведения, намерения личности, проявляющиеся в разных ситуациях. Сегодня в иностранных источниках характеристика деятельности персонала с позиции компетентного подхода используется очень широко. Западными специалистами были разработаны методы и опросники для формирования профиля компетенции для самых разных видов деятельности.

Российские менеджеры по персоналу термин «компетенция» стали активно использовать в последние десять лет. Модели компетенций используются в совместных западно-российских и в большинстве крупных российских компаний, но интерес к этому HR-инструменту растет повсеместно.

Существует много определений компетенции. Многие эксперты и специалисты по персоналу предлагают свои интерпретации, но основными считаются два подхода к пониманию компетенций - американский и европейский.

Американский подход определяет компетенции как описание поведения работника. Компетентность является основной характеристикой работника, при наличии которой он способен показать правильное поведение и, как следствие, достичь высоких результатов в работе.

Европейский подход определяет компетенции как перечень рабочих задач с их характеристикой или ожидаемых результатов работы. Компетентность - это способность работника действовать в соответствии со стандартами, принятыми организацией.

Модель компетенций представляет собой полный набор показателей компетенций и поведения, необходимых работнику для успешного выполнения его функций, проявляющихся в соответствующих ситуациях и времени для конкретной организации со своими индивидуальными целями и корпоративной культурой [1].

Профиль компетенций представляет собой список компетенций, точное определение уровня их проявления, связанных с конкретной позицией [8].

Компетентность - это поведенческая характеристика, необходимая работнику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения [9].

Эффективная модель компетенций должна быть ясной и прозрачной для понимания, описанной простым языком и иметь структуру, понятную сотрудникам компании.

Большинство таких моделей могут быть описаны с использованием 10-12 компетенций. Чем больше компетенций содержится в модели, тем сложнее реализовать ее в корпоративной практике. По мнению экспертов, когда модель включает в себя более двенадцати компетенций, становится сложно работать с конкретными компетенциями, поскольку различия между отдельными компетенциями в такой модели неуловимы.

Модель компетенций формируется из кластеров (групп) компетенций. Такие кластеры - это совокупность тесно связанных компетенций (обычно от трех до пяти в одной «связке»). Каждый кластер компетенций имеет уровни - набор родственных поведенческих индикаторов (рис. 2).

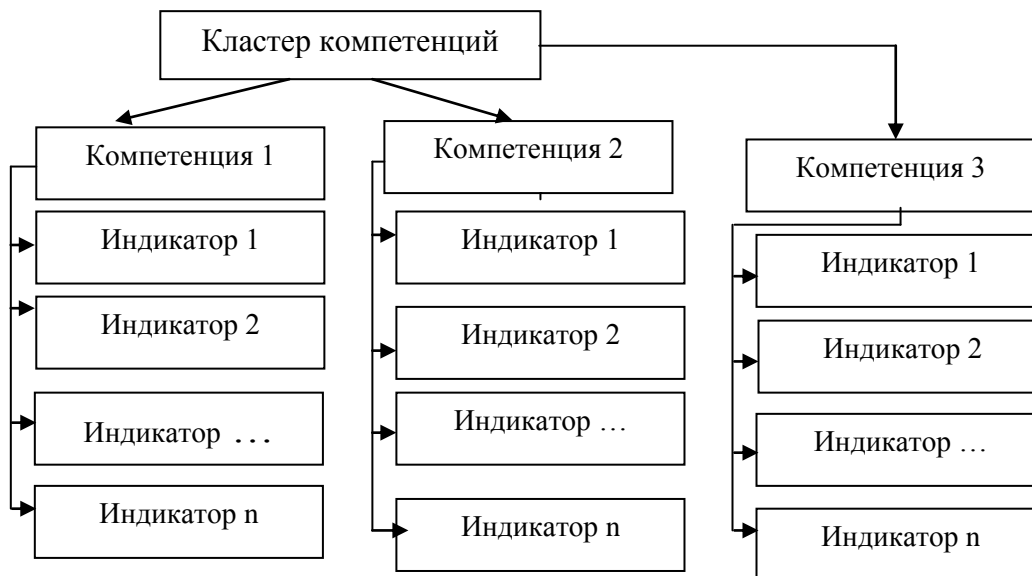


Рисунок 2 - Кластер компетенций

Поведенческие индикаторы - это стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

Обычно выделяют следующие типы компетенций (рис. 3).

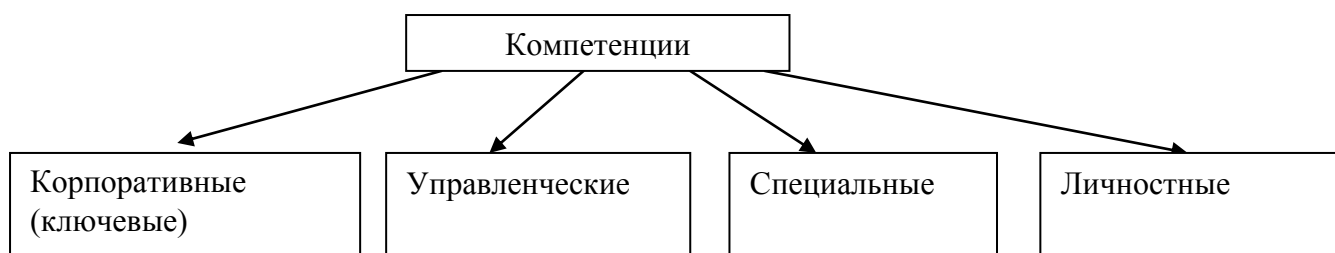


Рисунок 3 - Типы компетенций

Разработка такого набора компетенций с их описанием – это основной шаг к созданию модели компетенций, которая должна стать основанием всей системы управления персоналом в компании. Благодаря ей компания сможет перейти к прозрачной системе управления персоналом, в которой основания для повышений, вознаграждений, оценок, полученных за аттестацию и обучение, будут абсолютно ясны для всех заинтересованных сторон.

Предлагается разработать модель компетенций для должности операциониста коммерческого банка, так как она наиболее распространена и востребована в банке.

Операционист в банке занимается непосредственным обслуживанием физических и

юридических лиц и выполняет следующие функции [5]:

- оформление и выдача вкладов населения;
- начисление процентов по вкладам;
- прием и выдача денежных переводов;
- открытие текущих счетов физическим лицам;
- работа с банковскими картами;
- оформление различных платежей и иных операций, проводимых данным банком с физическими лицами;
- прием и проверка расчетных документов от клиентов юридических лиц и проведение операций по их счетам, открытым в банке.

На первом этапе разработки профиля компетенций была создана экспертная груп-

па из шести человек (за базу исследования был взят АО «Россельхозбанк» Самарский филиал), в которую входили: управляющий банка, начальник операционной службы, старший операционист, операционист, заведующий операционной кассой, ведущий экономист.

Каждому из участников экспертной группы было предложено сформировать перечень компетенций, которые максимально полно описывали деятельность, качества, знания и умения для должности операциониста крупного банка, следуя которым сотрудник успешно справлялся бы со всеми возложенными на него обязанностями.

Для проверки необходимости той или иной компетенции сотрудники банка отвечали на следующие вопросы: «Какими качествами должен обладать потенциальный кандидат на должность операциониста, чтобы добиться высоких успехов?», «Как эти компетенции будут проявляться в поведении работника?», «Действительно ли эти компетенции являются важными для должности операциониста?», «Можно ли собрать достаточно информации для оценки сотрудника по изложенным компетенциям?»

В результате анализа всех предложенных списков компетенций были отобраны двадцать наиболее важных компетенций:

- 1.) профессионализм;
- 2.) умение работать с клиентами;
- 3.) коммуникативные навыки;

- 4.) исполнительность;
- 5.) аналитическое мышление;
- 6.) инициативность, генерирование идей;
- 7.) стрессоустойчивость;
- 8.) ответственность;
- 9.) уверенность в себе;
- 10.) настойчивость;
- 11.) высокая обучаемость;
- 12.) гибкость мышления;
- 13.) планирование работы;
- 14.) умение общаться и находить с людьми общий язык, управление отношениями;
- 15.) собственное развитие и помощь в развитии коллег;
- 16.) умение работать в команде;
- 17.) умение быстро принимать решения;
- 18.) сбор и анализ информации;
- 19.) ориентация на высокие результаты деятельности;
- 20.) лидерские качества.

Сформированный список и каждая из компетенций еще раз были оценены группой экспертов по следующим вопросам: «Насколько важной является данная компетенция?», «Какие ожидать последствия, если проигнорировать данную компетенцию?», «К каким результатам приведет постоянное использование данной компетенции?».

В результате первого этапа был сформирован перечень, состоящий из десяти компетенций, который представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Перечень компетенций для должности операциониста банка

Кластер компетенций	Компетенции
Развитие организации	Профессионализм
	Работа с клиентами
	Инициативность
Достижение высоких результатов в работе	Планирование деятельности
	Принятие решений
	Ориентация на результат
	Аналитическое мышление
	Сбор и анализ информации
Работа с людьми	Работа в команде
	Управление отношениями

На втором этапе необходимо было конкретизировать информацию и составить максимально понятный профиль компетенций для должности операциониста.

Определением поведенческих индикаторов для каждой компетенции занималась та же экспертная группа. В результате была состав-

лена модель компетенций для должности опе- рациониста, представленная в таблице 2.

Таблица 2 - Модель компетенций для должности операциониста банка

Компетенции	Поведенческие индикаторы
1	2
Профессионализм	Уровень 3. Работник имеет высшее образование (в/о). Желательно повышение квалификации по своему направлению работы. Обладает репутацией специалиста с хорошими ЗУН (знания, умения, навыки). Самостоятельно может выполнять сложные профессиональные задачи
	Уровень 2. Имеет в/о. Имеет повышение квалификации в банковской сфере. Опыт работы в банковской сфере от 3 лет Успешно справляется с поставленными задачами в рамках своей компетенции
	Уровень 1. Имеет в/о. Опыт работы в банковской сфере от 1 года. Успешно справляется с поставленными профессиональными задачами, иногда обращается за поддержкой и консультациями к коллегам и/или руководителю
Работа с клиентами	Уровень 3. Ведет переговоры с клиентом на хорошем профессиональном уровне. Может выступать как наставник и/или консультант в ведении переговоров. Наделен широкими полномочиями при принятии решений в работе с клиентами
	Уровень 2. Ведет переговоры с клиентом уверенно и спокойно. Умеет оказывать влияние на собеседника, эмпатичен. Поддерживает и развивает клиентскую базу
	Уровень 1. Самостоятельно проводит переговоры с клиентами. Действует по стандартам банка. Поддерживает клиентскую базу
Инициативность	Уровень 3. Обладает умением оценивать ситуацию и по собственному желанию прилагает дополнительные усилия, чтобы создать благоприятные возможности для развития или свести к минимуму потенциальные проблемы в отношении ситуаций, которые возникнут на протяжении некоторого времени
	Уровень 2. Способен действовать в кризисных ситуациях быстро и решительно, не пускает проблемы на самотек, оперативно разбирается в ситуациях, требующих срочного решения
	Уровень 1. Анализирует новые возможности и использует их, реагирует своевременно на возникающие проблемы. Системно мониторит сроки исполнения задания при возникновении проблем и контролирует их выполнение вовремя
Планирование деятельности	Уровень 3. Вносит свой личный вклад в разработку образа организации, предлагает идеи, участвует в разработке планов банка. Учувствует в определении стратегии и тактики деятельности по достижению положительных результатов банка. Постоянно оценивает, и при необходимости предлагает варианты решений по совершенствованию деятельности банка
	Уровень 2. Участвует в планировании деятельности, отвечающей целям отдела. Может дать оценку имеющимся ресурсам для выполнения планов. Предлагает альтернативы деятельности при возникновении непредвиденных ситуаций
	Уровень 1. Способен сам расставить приоритеты в ежедневной работе. Разрабатывает оперативные планы деятельности, исходя из целей работы. Корректно расставляет ключевые задачи по срочности и важности. Избегает негативного влияния собственных действий на других

Принятие решений	Уровень 3. Умеет принимать решения в условиях допустимого уровня риска и неопределенности. Принимает решения при ограниченной информации. Умеет отстаивать необходимость поддержки исполнения решений перед непосредственным руководством
	Уровень 2. Видит различные альтернативы выполнения решений и действует в соответствии с условиями среды. Понимает необходимость принять непопулярное решение, если этого требует ситуация и принимает их при необходимости. Берет ответственность за принятие решений на себя
	Уровень 1. Следует стандартным процедурам принятия решений. Собирает информацию, необходимую для принятия решений и использует ее. Регулярно согласовывает с руководством пределы принятия решений в соответствии со своей ролью
Ориентация на результат	Уровень 3. Видит связку «цель-результат». Ставит сложные цели - при этом принимает необходимые решения и расставляет приоритеты.
	Уровень 2. Системно повышает показатели эффективности своей работы; находит способы выполнения задач в области своих непосредственных обязанностей лучше, проще, быстрее и более качественно
	Уровень 1. Делает свою работу по стандартам. Важно сделать ее «правильно» и качественно. Может выразить недовольство по поводу бессмысленных затрат или неэффективности, но конкретные шаги для улучшения ситуации не делает
Аналитическое мышление	Уровень 3. Составляет комплексные планы своей работы, умеет проводить анализ в рамках своей деятельности. Знает и применяет разнообразные аналитические методы и находит возможные решения, которые затем сравнивает с условием критериев выбора и ограничений
	Уровень 2. Видит и выделяет разнообразные причинно-следственные связи; умеет диагностировать потенциальные причины явления. Анализирует отношения между компонентами проблемы, способен предвидеть препятствия
	Уровень 1. Декомпозирует цель на задачи или действия, не устанавливая порядок их важности. Понимает логику событий на интуитивном уровне, может сформировать перечень задач, не устанавливая при этом определенного порядка или степени приоритетности
Сбор и анализ информации	Уровень 3. Использует обширную информацию для оценки ситуации в рамках своей деятельности. Разрабатывает варианты совершенствования деятельности на основе тенденций развития клиентского сервиса, банковской отрасли и технологий обработки информации
	Уровень 2. Устанавливает точность и актуальность информации. Извлекает ключевые фрагменты и основное содержание из всего массива информации. Определяет связи между разными блоками информации. Упрощает информацию для ясности понимания и представления
	Уровень 1. Точно определяет тип и форму необходимой информации. Получает нужную информацию и сохраняет ее в удобном для работы формате
Работа в команде	Уровень 3. Знает инструменты командного взаимодействия, понимает, как усилить командную работу, знает, как распределены командные роли среди участников. Регулярно представляет обратную связь членам команды. Добивается понимания членами команды личной и коллективной ответственности

	Уровень 2. Вдохновляет членов команды вносить полезный вклад в общую работу. Оказывает поддержку членам команды, исходя из их запросов, умеет давать и принимать обратную связь. Положительно реагирует на вклад в команду коллег
	Уровень 1. Вдохновляет коллег на внесение вклада в работу команды. Замечает и отдает должное вкладам других людей в команду. Делится опытом и информацией с коллегами
Управление отношениями	Уровень 3. Знает и разделяет ценности банка. Умеет выстраивать взаимодействие в соответствии с различными культурными стилями своих партнеров. Организует и использует любой случай, любые события для развития внешних связей
	Уровень 2. Учитывает свое влияние на установление внешних контактов. Поддерживает регулярные двусторонние внешние связи
	Уровень 1. Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с коллегами. Умеет изменить форму представления информации к потребностям аудитории. Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с людьми, от которых зависит и которые влияют на его собственную работу

Разработанная модель компетенций планируется использоваться для подбора новых сотрудников, формирования кадрового резерва, оценки и аттестации сотрудников, создания системы обучения для сотрудников в должности операциониста.

Для того чтобы оценить степень компетенций сотрудников банка и то, насколько эффективно они используются, предлагается воспользоваться методом «360 градусов». Этот подход к оценке и развитию наиболее популярен в мировой и отечественной управленческой практике [10].

Данное оценочное мероприятие заключается в сборе информации о сотруднике от руководителя, коллег, подчиненных, клиентов, а также сюда включается и самооценка.

Для сбора информации о сотрудниках предлагается использовать опросник, основанный на компетенциях, который уже используется в организации, и модель, разработанную совместно с экспертной группой.

Примеры вопросов для работников дополнительного офиса банка изложены в таблице 3.

Таблица 3 - Перечень вопросов для работников коммерческого банка

№	Вопрос	Ответы					
		1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Непрерывно и постепенно повышает показатели эффективности своей работы						
2	В случае возникшей проблемы с клиентом банка старается справиться с ней самостоятельно						
3	Способен четко выражать свои мысли						
4	Постоянно повышает свою квалификацию						
5	Находит несколько вариантов решения проблем при их появлении						
6	Обязателен в выполнении порученных заданий						
7	Может брать на себя ответственность						
8	Способен грамотно расставлять приоритеты в решении сложных задач						
9	Поддерживает коллег при решении сложных задач						
10	Умеет поддерживать хорошую психическую форму в раз-						

	ных ситуациях						
11	Ориентирован на достижение высоких результатов в работе						
12	Стремится получить информацию о ситуации на рынке банковских услуг						
13	Всегда позитивно настроен, вежлив с клиентами						
14	Может быть резким в общении, раздражителен						
15	Тщательно следит за сроками исполнения заданий						

Наилучшим вариантом для коммерческого банка считаем опрос из шестидесяти вопросов с возможностью оценить степень выраженности той или иной компетенции. Это связано с тем, что каждому из оцениваемых придется заполнять несколько одинаковых опросников, наличие большого числа вопросов может утомить человека и снизить точность полученных результатов.

Как показывает практика, представление человека о себе отличается от восприятия его другими людьми. Он обычно не знает наверняка, что именно в поведении восхищает или раздражает окружающих, в частности, коллег. Метод оценки «360 градусов» является одним из лучших в практике управления, потому что позволяет увидеть самого себя со стороны, понять разницу в поведении, исправить ошибки и повысить производительность. Руководителю, в свою очередь, метод дает понять, какое мнение складывается о конкретном подчиненном в коллективе. Несомненным преимуществом метода «360 градусов» является также то, что при опросе сотрудников сохраняется анонимность, а значит возможность потенциального искажения оценки мала [7].

Полученные результаты позволят оценить каждого сотрудника в отдельности, выявить его сильные и слабые стороны, увидеть дальнейший потенциал развития в организации.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, о том, что для оценки компетенций этот метод хорошо подходит.

Предложенная модель компетенций может использоваться как для оценки имеющихся поведенческих характеристик сотрудников, необходимых для успешного выполнения рабочих функций, так и для более качественного подбора новых работников.

Еще на этапе формирования вакансии модель компетенций помогает в определении части требований к новому кандидату и отве-

чает на вопрос: «Кого и по каким признакам мы ищем», формируя набор требований. Однако данный набор не всегда гарантирует эффективную работу, но включение компетенций в требования к кандидату позволяет заявить о необходимых стандартах поведения и мотивировать человека на реализацию своих возможностей в работе [4].

При составлении объявления об имеющейся вакансии заранее определенные компетенции дают четкое описание специалиста, который нужен организации. По такому же принципу модель используется при формировании технического задания кандидату, для поиска его через кадровое агентство. Компетенции, включенные в техническое задание, позволят кадровому агентству четко увидеть требуемые стандарты поведения кандидата, соответствующего заявленным формальным качествам, провести оценку и отбор в необходимом ключе.

Практически смоделированная ситуация позволит оценить сотрудников на этапе отбора. Модель компетенций на этом этапе не может быть единственным методом оценки, он может присутствовать в качестве дополнительных средств. Дело в том, что компетенции лучше всего оценивать в реальной обстановке, в процессе решения каких-либо задач. Допуск каждого потенциального кандидата к практической оценке требует затрат большого количества ресурсов, поэтому требуется отбор по формальным признакам, таким как уровень образования, опыт работы в той или иной сфере, возраст.

Важно на этом этапе провести оценку не только по ключевым, но и по дополнительным компетенциям, которые позволят получить реальное представление о потенциале кандидата. Также необходимо выявить и оценить ключевые компетенции, наличие которых очень важно, а отсутствие – критично. Определение дополнительных компетенций позво-



лит в дальнейшем развивать их. Оценка этих компетенций также определяет область работы с новым сотрудником в период адаптации.

Оценка персонала с использованием модели компетенций позволяет донести до сотрудников конкретные требования к ним, а также показать, насколько персонал отвечает заявленным ожиданиям.

Процедура согласования кадровых решений в результате проведенной оценки заключается

в следующем: анализ результатов оценки работников руководителями подразделений; уточнение результатов совместно со службой персонала; подготовка проектов кадровых решений руководителей подразделений; утверждение кадровых решений руководством организации. Данная модель компетенций разработана на основе Самарского филиала АО «Россельхозбанк», но также может применяться для любого коммерческого банка.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. - М.: ГИППО, 2016. – 352 с.
2. Одегов Ю., Котова Л. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом // Кадровик. – 2017. - № 2. – С. 5-10.
3. Спенсер М., Спенсер С. Компетенции на работе. - М.: Наука, 2005. - 384 с.
4. Герасимов Б.Н., Карпова Т.П. Подпроцесс управления человеческим капиталом: сущность, значимость и место в процессе управления персоналом //Вестник Самарского муниципального института управления. – 2018. - №4. – С. 112-122.
5. Горбунова О.А., Кравченко О.В. Стратегические направления деятельности коммерческого банка на рынке розничных услуг //Вестник Самарского муниципального института управления. – 2019. - № 2. – С.56-66.
6. Карпова Т.П. Формирование кадрового резерва как составляющая управления человеческими ресурсами: сущность и направления совершенствования //Вестник Самарского муниципального института управления. - 2018. - № 2. – С. 32–40.
7. Кравченко О.В., Горбунова О.А. Стратегия снижения затрат в коммерческом банке //Вестник Самарского муниципального института управления. – 2018. - № 2. – С. 58–66.
8. Подолян Е.А. Исследование удовлетворенности персонала условиями труда: факторы, методы, результаты //Вестник Самарского муниципального института управления. – 2019. - № 2. – С. 7-13.
9. Тугускина Г. Оценка стоимости человеческого капитала предприятий // Кадровик. - 2017. - №11. – С.10-15.
10. Флетчер К. Performance Apraisal. Оценка и обратная связь. (Практические аспекты эффективности работы). - М.:HIPPO PUBLISHING, 2016. – 288 с.

## PECULIARITIES OF PERSONNEL ASSESSMENT IN COMMERCIAL BANK. DEVELOPMENT OF COMPETENCY MODEL FOR BANK OPERATOR

© 2020 M. P. Tsyganov, Tatyana P. Karpova

Samara University of Public Administration  
“International Market Institute”, Samara, Russia

The article covers the peculiarities of personnel assessment in commercial banks, and personnel assessment is considered one of the most important functions of personnel management of a modern organization. The authors described the theory and practice of the competence model application for employee assessment of the organization. The article justifies the necessity of using the assessment results as an information base for decision-making in the field of personnel management in a commercial bank.

Keywords: commercial bank, personnel assessment, personnel development, competency model, competency cluster.