

**ОЦЕНКА И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В БАНКАХ****Изюмцева Наталья Владимировна**, к.э.н., доцент,**Васильченко Виктория Владимировна**, студент,

Харьковский институт банковского дела

Университет банковского дела Национального банка Украины (г. Киев)

**Аннотация:** в статье исследовано оценку персонала в банках и пути ее улучшения, проведено сравнение ее использования в некоторых банках через применения специальных механизмов оценки.

**Ключевые слова:** персонал, банк, оценка, кадровый потенциал, претенденты на вакантные места, аттестация штата.

На сегодняшний день европейские и ведущие банки мира давно пришли к пониманию ключевой роли персонала для достижения успеха в рыночной среде конкуренции. Они определили соотношение объемов вложений в персонал и степень повышения эффективности работы, а также рассчитали рост прибыли.

Анализ последних исследований и публикаций. Оценка и подбор персонала в банках были предметом серьезных научных исследований. Отдельные аспекты указанной проблемы представлены в работах многих ученых, среди которых: Балабанова Л.В.[1], Кириченко А. А., Билинская О.П.[2], Сушко Н.М.[4], Дидур К.М.[3] и многие другие.

Нерешенные части проблемы. Определяя теоретическую и практическую ценность указанных исследований, отметим, что определенный круг вопросов по выбранной проблематике все же нуждается в дальнейшем развитии. Это касается решения проблем реализации кадровой политики, в том числе оценки претендентов на вакантные места. Эффективность оценки банка зависит от определенных рекомендаций, используемых банками в процессе работы.

Целью исследования является исследование эффективности оценки персонала и путей ее улучшения через предоставления рекомендаций относительно оценки того или иного штата сотрудников банка, а также анализ влияния аттестации работников банка на его кадровый потенциал. Для решения поставленной проблемы необходимо выполнить следующие задачи:

- определить управление персоналом, аттестации работников и оценку персонала банка в целом;
- проанализировать состояние оценки персонала в банках Украины;
- предоставить инструменты поиска персонала, а также оценивание его с помощью профессионально–квалификационных характеристик;
- разработать механизм влияния аттестации работников банка на кадровый потенциал.

Основные результаты исследования. Большинство банков осуществляют серьезную политику отбора персонала, его адаптации, повышения квалификации, однако не всегда это получается сра-

зу, так как планировалось. Поэтому для большей эффективности работы персонала, отбор работников проходит довольно тщательную оценку тех презентов, которых банк подразумевает взять на определенные должности. В процессе реализации кадровой политики, большое значение приобретает не только оценка того персонала, который уже являются сотрудниками банка, а также того, который потенциально может им стать. Отбор и оценка персонала на этом этапе может отличаться в применении инструментов поиска, ведь поиск новых претендентов на вакантные места может быть выполнен:

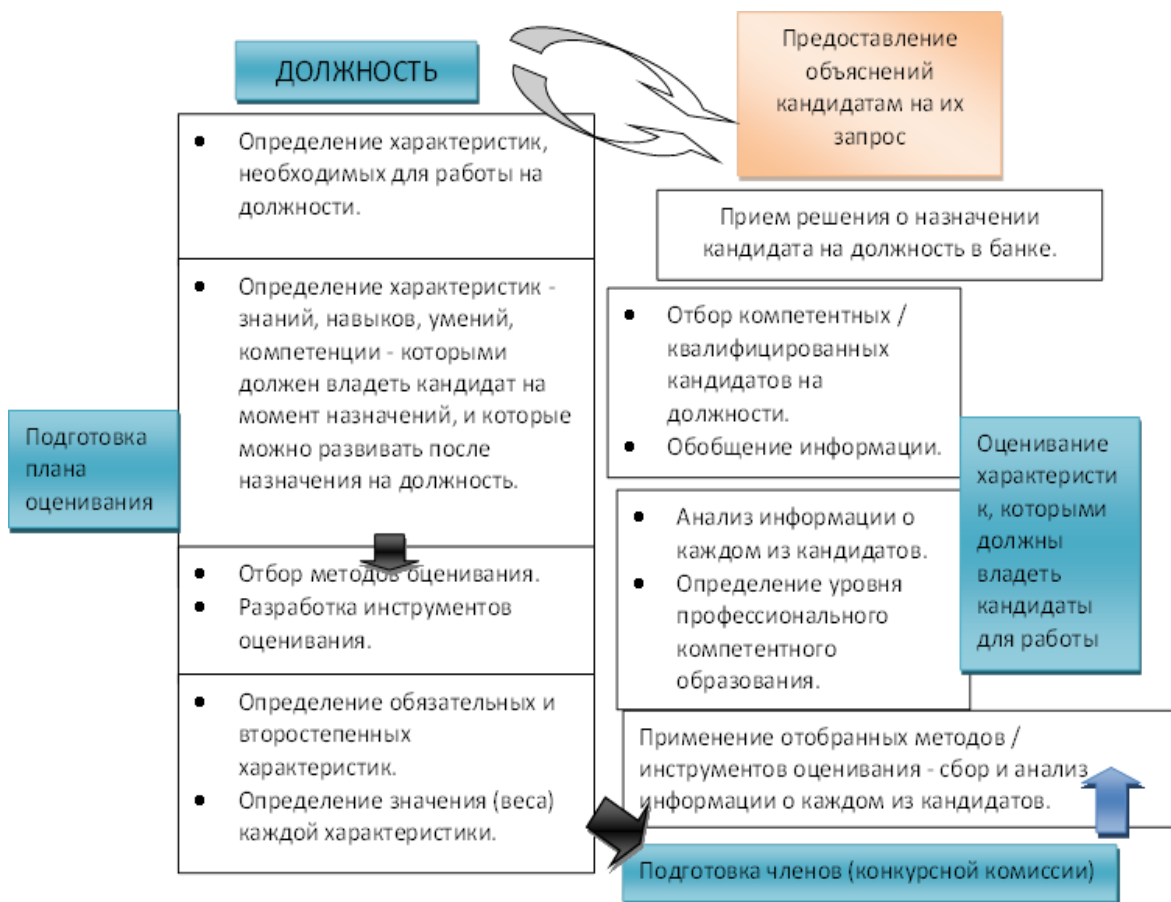
- через мировую сеть Интернет;
- через поиск внутри кадрового резерва;
- с помощью специально созданных агентств, которые отбирают и оценивают претендентов;
- через проведение специальных конкурсных программ;
- привлечением выпускников высших учебных заведений.

Обычно оценка персонала в банках включает использование анализа документов, письменное тестирование, интервью и проверку рекомендаций. Именно они позволяют оценить уровень образования, опыт работы, ориентацию на результаты, мышление и навыки к управлению человеческими ресурсами банка (табл.).

Таблица – План оценивания претендентов на вакантные места

Профессионально– квалификационные характеристики	Методы оценивания			
	1. Анализ документов	2. Писменные тесты	3.Интервью	4.Проверка рекомендаций
Образование	+			
Опыт работы	+			
Направленность на получение результатов			+	+
Стратегическое мышление				+
Управление человеческими ресурсами			+	+
Эффективная коммуникация		+	+	+

При непосредственном оценивании личности на определенную должность анализируют не только ее квалификационные характеристики и методы применения, но и обнаруживают своеобразные этапы подготовки к аттестации работника. Схему действия подготовки изображено на рис. 1, где в зависимости от занимаемой должности претендента, оценку осуществляет специально созданная комиссия (или отдельный руководитель, так например ТОР – менеджер). Так к подготовке оценки относятся: просмотр характеристик претендентов, выбор методов и инструментов оценки, определение обязательных и второстепенных характеристик у кандидата на определенную должность. При их отборе значительное внимание уделяют значимости каждой характеристики, стаж работы от одного до трех лет, определенные навыки компьютерной технологии или даже личные черты характера.



**Рисунок 1 – Этапы подготовки и проведения оценки кандидатов на должности**

Решению проблем реализации кадровой политики способствует система правил, принятая руководителями банка, которые используют ее при подборе персонала. Обычно при подборе кандидатов на должности, большое внимание уделяют проверке знаний через тестирование, проведение интервью, а также проверку рекомендаций с предыдущих мест работы, в руководителей курирующей их работой. Все это выполняется в определенном порядке от простого оценивания, которым есть тестирование знаний до сложных психологических тренингов, где на каждом этапе определяются свои задачи и свои критерии собранной информации о рекомендованном лице на должность. Так при подборе персонала выделяют подготовку плана оценивания, просматривают характеристики претендента на определенную должность в банке, обобщают полученную информации и принимают решения, после чего обнародуют ее. Для оценки эффективности выполнения рекомендаций и предложений используем изображения рис. 2, как общую схему чередования этапов оценивания. Иногда, в зависимости от должности назначения, оценка может носить индивидуальный характер, это касается тех случаев, когда должность требует неразглашения информации, доступ к использованию финансовых или нематериальных ценностей, а также при назначении кандидата на должность, где решения работника носят стратегический характер.

Так на рисунке 2 изображена оценка существующего персонала банка, через систему показателей выполнения плана с помощью коэффициентов текучести, на основе чего, обобщаются результаты и принимается решение относительно того или иного работника банка.

Преимущества оценки персонала в том, что она может осуществляться как самим банком, так и другими специализированными компаниями, учитывать как внешних, так и внутренних работников (сокращая расходы на персонал и уменьшая текучесть кадров банка), позволяет проводить вполне эффективные специальные программы привлечения персонала из выпускников высших учебных заведений. Современные европейские банки разрабатывают специальные программы работы со студентами, так называемый Graduate – рекрутинг. В Украине это такие программы как «Зажигаем звезды» Приватбанка, «Звезды на старте» в УкрСиббанке, помогающие отобрать наиболее квалифицированные кадры, поступаясь при этом опытом работы.



**Рисунок 2 – Оценка работы персонала**

Так как именно такие специалисты имеют высшую мотивацию, свежие идеи, коммуникативные навыки и мобильность, что повышает эффективность банка в целом. Итак, упомянутые выше рекомендации и предложения эффективного использования человеческих ресурсов в банке предоставят возможность:

- повысить эффективность использования трудовых ресурсов, за счет детального изучения личных качеств работника, что дает возможность раскрыть и реализовать весь кадровый потенциал банка;
- повысить интенсивность производительность труда, уменьшить время на изучение и аттестацию каждого работника, что приведет к увеличению количества предоставленных услуг клиентам, исполнению реализованных целей банка и росту его прибыли;
- уменьшить текучесть кадров и затрат на поиск новых сотрудников;
- повысить удовлетворенность от работы и чувство справедливости в отношении распределения вознаграждений, а также повысить заинтересованность работников в результатах работы.

**Выводы.** Итак, можно сказать, что, несмотря на важность кадровых вопросов, разные банки решают их по-разному. Так банки Украины разрабатывают конкретные механизмы со строгими выполнениями этапов оценки, как работников банка, так и их потенциальных претендентов. В то время как европейские банки, направляют свои разработанные системы на более свежие кадры, такие как выпускники конкретных вузов и специальностей, тем самым внося новые идеи развитие своих банков. Относительно использованных инструментов, то хотя каждый банк их подбирает индивидуально, многое зависит от самой инфраструктуры и развитой технологии информационных систем банка. Так когда банки Украины еще могут пользоваться тестированием и интервью, то банки Европы автоматизируют этот процесс через детекторы и оценку профессиональными психологическими отделами. Именно это позволяет более точно подобрать тот персонал, что будет соответствовать конкретным должностям. Поэтому основными причинами неэффективной оценки является редкость ее проведения, недостаточное финансирование и недостаточная комплексность всего механизма.

### **Список использованных источников:**

1. Балабанова Л.В. Управление персоналом: Учебное пособие/ Н.Д. Балабанова, О.В.Сардак. – К.: Професионал, 2006. – 512 с.
2. Билинская А.П. Особенности формирования структуры системы оценки персонала и ее детерминирующих составляющих. – Электронный ресурс. – [Режим доступа]: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchtei/2011\\_3/NV-2011-V3\\_43.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2011_3/NV-2011-V3_43.pdf)
3. Дидур К.М. Современные методы оценки персонала. – Электронный ресурс. – [Режим доступа]: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>
4. Сушко Н.М. Менеджмент персонала в банках: Учеб. пособие. / Н.М. Сушко. – К.: Центр учебной литературы, 2008. – 146 с.