

Santalova M.S.

MONITORING OF THE PERSONNEL MANAGEMENT EVALUATION IN COMMERCIAL BANKS

Santalova M.S., Plekhanov Russian University of Economics,
Doctor of Economics, Professor

Abstract

In the article the monitoring personnel evaluation system of credit institutions is researched; applied two competency models, used in the Savings Bank of Russian Federation and the bank "VTB 24", identifies their strengths and weaknesses. It concludes comparative assessment of competencies, generated in higher education and competences, which should have specialists in practice.

Keywords: competency model, customer focus, the scale of competencies, unstructured interview, competency assessment

Внедрение модели компетенций в систему управления персоналом организации предполагает, в первую очередь, точное определение компетенций, необходимых для достижения целей организации. В различных организациях модели компетенций отличаются, но среди них можно выделить общие и выяснить их пригодность для конкретной отрасли. Кроме того, если говорить о банковской отрасли, можно отметить, что лишь немногие банки уже внедрили в практику работы с персоналом использование компетенций. Рассмотрим модели компетенций, которые применяются в кредитных организациях, на примере крупнейших банков Российской Федерации. Системы оценки компетенций персонала внедрены среди крупнейших российских банков, в частности в ПАО Сбербанк и ПАО Банк ВТБ. В ПАО Сбербанк была внедрена модель, разработанная компанией PricewaterhouseCoopers. Среди основных корпоративных компетенций сотрудников были выделены следующие.

Клиентоориентированность - данная компетенция предполагает три уровня выражения - внешний и внутренний для сотрудников, а также дополнительный уровень для топ-менеджмента. Ориентация на внешнего

клиента подразумевает, что сотрудник, у которого данная компетенция выражена:

- презентабелен, располагает к себе;
- проясняет потребности и возможности клиентов;
- предлагает решения, выгодные и клиенту, и банку;
- ориентируется на долгосрочные отношения с клиентами.

Ориентация на внутреннего клиента предполагает, что ее носитель:

- проясняет потребности внутренних клиентов;
- находит оптимальные варианты сотрудничества;
- ориентируется на долгосрочные отношения с клиентами;
- оперативно реагирует на клиентские запросы.

Применительно к топ-менеджменту, выраженность данной компетенции означает, что руководитель:

- предвосхищает клиентские потребности;
- организует системную работу по изучению и удовлетворению потребностей клиентов;

личным примером задает образец клиентоориентированности; задействует максимум способов повышения клиентоориентированности сотрудников.

Командная работа - работник, у которого данная компетенция проявляется себя:

- поддерживает «командный дух»;
- в своих действиях исходит из общих целей;
- нацелен на конструктивное решение конфликтов.

Инновационность - выраженность данной компетенции особо актуальна в условиях трансформации деятельности Сбербанка в соответствии с выработанной стратегией развития. Носитель данной компетенции:

- адаптируется к изменениям;
- предлагает идеи по оптимизации рабочего процесса или использованию новых возможностей;
- использует инновационный опыт других.

Саморазвитие - работник, у которого данная компетенция ярко выражена:

- адекватно оценивает свои сильные и слабые стороны;
- регулярно предпринимает действия по саморазвитию;
- успешно применяет полученные знания и навыки в своей профессиональной деятельности.

Ориентация на результат - данная компетенция предполагает, что ее носитель:

- нацелен на результат, настойчив и упорен в его достижении;

- ищет возможности для достижения поставленных целей, а не причины отказа от них;

- принимает на себя ответственность за результаты своей работы.

Для руководителей ориентация на результат находит свое выражение в особой управленческой компетенции - управленческая ответственность:

- самостоятельно и своевременно принимает решения, в том числе непопулярные;

- ставит перед собой амбициозные, сложные цели, не останавливается на достигнутом;

- принимает на себя ответственность за результаты своей работы и деятельности подчиненных.

Системное мышление - данная компетенция находит свое отражение в трех формах: аналитическом мышлении, системном мышлении и стратегическом мышлении. Их значимость варьируется в зависимости от категории работника.

Сотрудник с аналитическим мышлением:

- ясно, логично мыслит;

- четко структурирует информацию;

- видит основные закономерности, причинно-следственные связи.

Руководитель среднего звена должен обладать системным мышлением, он:

- эффективно анализирует большие объемы информации;

- формирует целостное понимание ситуации, выявляет закономерности;

- оценивает риски и возможности, связанные с принятием тех или иных решений.

Топ-менеджер в своей деятельности должен реализовывать стратегическое мышление, он:

- формирует целостное понимание ситуации, выявляет закономерности;

- мыслит на перспективу, строит долгосрочные прогнозы;

- оценивает риски и возможности, связанные с принятием тех или иных решений;

- видит несколько вариантов решения проблемы.

Коммуникация - сотрудник с такой компетенцией:

- доброжелателен и конструктивен в общении;

- ясно излагает свою позицию;

- внимателен к словам собеседника;

- выстраивает убедительную аргументацию;

- адаптирует стиль взаимодействия к особенностям ситуации;

- уверенно позиционирует себя;

- выстраивает партнерские отношения с ключевыми, статусными людьми;

- владеет разнообразными техниками влияния;
- эффективно преодолевает сопротивление и скепсис оппонентов.

Для руководителей среднего уровня дополнительно к основным выделяются следующие компетенции.

Лидерство:

- воодушевляет, «ведет за собой» других людей;
- владеет разнообразными лидерскими стилями;
- мотивирует даже негативно и скептически настроенных

сотрудников;

- формирует сильную команду.

Управление исполнением:

- заранее планирует работу;
- оптимально распределяет задачи между подчиненными;
- добивается понимания задач исполнителями;
- осуществляет эффективный контроль выполнения поручений.

Управление эффективностью:

- планирует работу на перспективу;
- оптимально распределяет задачи между подчиненными;
- обеспечивает координацию работы;
- осуществляет системный контроль.

Для топ-менеджмента дополнительно к основным добавляется такая компетенция, как управление бизнесом:

- преобразует стратегию Банка в цели для себя и своих подчиненных;

- отстраивает и координирует ключевые рабочие процессы;

- контролирует ключевые показатели эффективности работы бизнес-блока.

Принципиальная шкала развития компетенций сотрудников Сбербанка, которая предполагает выделение четырех уровней, представлена в таблице 1.

С учетом проведенного нами мониторинга можно отметить, что модель компетенций сотрудников Сбербанка отличается излишней громоздкостью и используется только в процессе отбора и развития персонала. Тогда как в ПАО «ВТБ-24» ежеквартально все сотрудники проходят оценку эффективности деятельности. Особое место в системе оценки занимает модель компетенций, которая задает стандарты поведения сотрудников, ведущие к достижению корпоративных целей, а также определяет критерии при подборе и оценке персонала. Модель компетенций, используемая в ПАО «ВТБ-24», предполагает разделение на два уровня: уровень «Сотрудник» и уровень «Руководитель» [2].

Таблица 1 - Шкала развития компетенций в Сберегательном банке РФ

0 - уровень некомпетентности	Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать
1 – начальный уровень	Сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, эффективно ее применяет в простых, привычных рабочих ситуациях
2 – уровень опыта	В дополнение к уровню 1 Сотрудник полностью освоил данную компетенцию. Эффективно применяет в широком спектре рабочих ситуаций
3 – уровень мастерства	В дополнение к уровню 2 Предполагает особо высокую степень развития соответствующей компетенции. Сотрудник успешно применяет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности

Модель компетенций «Сотрудник» включает в себя:

- ориентацию на результат - настойчиво, упорно двигается к решению задачи, пока она не будет решена;
- профессионализм - демонстрирует знание работы и профессиональную экспертизу в своей области;
- эффективную коммуникацию - проявляет умение налаживать и поддерживать результативные отношения с клиентами / коллегами;
- клиентоориентированность - проявляет готовность сосредоточить усилия на выявлении потребностей клиентов и их выполнении [1].

Модель компетенций «Руководитель» (дополнительно к компетенциям модели «Сотрудник») предполагает:

- стратегическое видение бизнеса - определяет возможности для развития бизнеса, планирует деятельность в долгосрочной перспективе;
- управление командой - создает и развивает эффективную команду, нацеленную на результат;
- управление исполнением - управляет результативностью подразделения по реализации поставленных целей и задач;
- стремление к власти (принятие решений, ответственность за результат) - демонстрирует готовность принимать решения, нести ответственность за результат.

Для категорий персонала, занятых клиентскими продажами, выделяется такая дополнительная профессиональная компетенция, как навыки продаж - демонстрирует навыки технологии продаж.

Все компетенции в ПАО «ВТБ-24» оцениваются по 5-балльной шкале по следующим значениям:

- «не соответствует требованиям» — 1;
- «соответствует некоторым требованиям» — 2;
- «полностью соответствует требованиям» — 3;
- «превышает некоторые требования» — 4;
- «намного превышает требования» — 5.

Модель компетенций ПАО «ВТБ-24» более проста в понимании, наглядна и используется как в процессе подбора персонала, оценки сотрудников по итогам года, построения индивидуальных планов обучения сотрудников, так и при ежеквартальном премировании.

Таким образом, с учетом результатов мониторинга, а также приоритетов развития банковской сферы на ближайшие годы (представленных в исследовании «Россия: производительность как фундамент роста» McKinsey Global Institute в 2009 г.) можно к типичным, самым востребованным компетенциям для банков отнести следующие: стремление к саморазвитию, командная работа, профессионализм, инновационность, эффективная команда.

Как показывает мониторинг, модель компетенций в коммерческих банках используется не в полной мере, ее внедрение ограничивается, как правило, сферами подбора и оценки персонала, некоторые модели отличаются громоздкостью и сложностью для оценки сотрудниками степени развития корпоративных компетенций.

В региональных подразделениях ряда крупнейших коммерческих банков Российской Федерации, проведена оценка выраженности компетенций у сотрудников в соответствии с принятыми в банках моделями.

В качестве основного метода оценки был использован метод неструктурированного собеседования (интервью) - обсуждение с оцениваемым в свободной форме или по общей программе планов и практических результатов его деятельности с целью оценки выраженности у него ключевых компетенций. Результаты оценки в целом по оцениваемым сотрудникам оказались следующими.

По Воронежской области в оценке компетенций приняли участие 523 сотрудника. Из них в МЦА (Межрегиональный центр андеррайтинга) оценку прошли 241 человек. В силу большого числа оцениваемых часть из них прошла индивидуальную оценку (107 сотрудников), часть — групповую (134 сотрудника). Оценка проводилась по используемой в Сбербанке трехчленной шкале (см. табл. 4). Средний балл по компетенция в целом по оцениваемым составил 0,96. По Воронежской области — 1,02.

Средний балл по компетенциям руководителей — 1,12, по специалистам — 0,98. По результатам оценки по компетенциям на каждого оцениваемого был подготовлен индивидуальный отчет, включающий в себя оценки по компетенциям, сильные и слабые стороны, общие комментарии; также была осуществлена обратная связь.

В результате проведенного мониторинга было выявлено следующее:

- отсутствие отлаженной системы взаимодействия между подразделениями при организации оценочной процедуры;
- нерациональное использование единой оценочной технологии, которая методологически отработана только на уровне центрального аппарата Сбербанка;
- низкий уровень качества проведения оценки компетенций в части отделений, расположенных на территории Воронежской области;
- недостаточный уровень развития компетенций сотрудников по ряду направлений деятельности.

У более чем 60 % оцениваемых сотрудников, компетенции находятся в процессе развития. Сотрудники понимают их важность, эффективно применяют в простых, привычных рабочих ситуациях, но требуется работа по развитию компетенций.

По филиалу ПАО «ВТБ-24» в г. Воронеж в оценке приняли участие 49 человек (специалисты - 39 человек, и руководители среднего звена - 10 человек), из них 25 женщин и 24 мужчины. Оценка осуществлялась по используемой в банке членной шкале (для удобства сопоставления данных по оцениваемым банкам), результаты оценки были пересчитаны на значения 3х членной шкалы. Распределение работников по данной шкале в соответствии с оценкой приведено в таблице 2.

Таблица 2 – Распределение работников банка по шкале компетенций

Шкала оценок	%	Количество человек
Результаты ниже ожидаемых	18	9
Результаты соответствуют ожидаемым	41	20
Результаты выше ожидаемых	41	20
Итого	100	49

У 18 % сотрудников банка, прошедших оценку, уровень компетенций оказался ниже ожидаемых, 41 % - показали оценку, соответствующую ожидаемым, и 41 % - выше ожидаемых.

Значительное расхождение в оценке по этим банкам обусловлено тем, что модель компетенций начала использоваться в банке «ВТБ-24» в 2006 г., а в Сбербанке - в 2010 г., соответственно в первом банке система

работы с персоналом выстроена более эффективно. Также следует учесть размеры банков, масштабы их работы и специализацию: Банк «ВТБ-24» специализируется на обслуживании крупных клиентов — юридических лиц, Сбербанк является универсальным банком.

Данные, характеризующие филиал банка ВТБ-24, выбиваются из стандартного распределения, согласно которому в нормальной организации, как правило, 15 % высокопотенциальных сотрудников (кандидаты на карьерный рост), 70 % - соответствующих должности, и 15 % - не вполне соответствующих должности (кандидаты на увольнение). Все руководители среднего звена получили итоговую оценку более 3,5 баллов. Один сотрудник получил максимальную оценку 4,8 балла (5 - максимально возможная оценка «намного превышает требования»). Два человека получили оценку менее 2 баллов («соответствуют некоторым требованиям»). Среднее значение уровня компетенций по филиалу составило 3, т. е. в среднем персонал полностью соответствует требованиям. Распределение результатов оценки уровня компетенций по баллам приведено на рисунке.

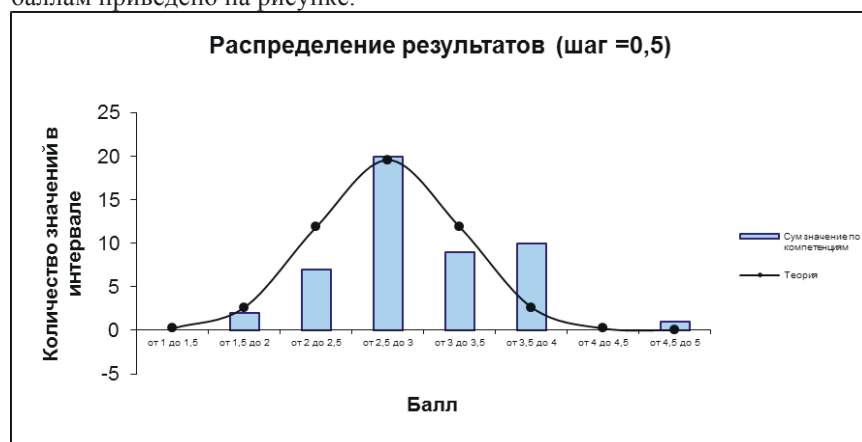


Рисунок 1 - Распределение результатов оценки уровня компетенций сотрудников филиала банка ВТБ в г. Воронеж

Таким образом, по результатам мониторинга, руководству филиала банка были даны рекомендации начать работу по замещению 18 % сотрудников, не набравших соответствующий уровень компетенций и подбору персонала на данные ставки. 40 % высококвалифицированных сотрудников, у которых средний уровень компетенций выше 3 баллов, были рекомендованы к занятию более высоких должностей. Для стимулирования оставшихся 40 % персонала с нормальными показателями уровня компетенций было предложено учесть результаты оценки при последующем премировании сотрудников.

Одним из направлений дальнейших научно-практических изысканий в области использования компетентностного подхода может выступить мониторинг возможности вузов развивать у студентов соответствующих специальностей (востребованных банками) те компетенции, уровень выраженности которых при дальнейшей работе в кредитной организации будет определять размер вознаграждения персонала [3].

Например, в банке ВТБ результаты оценки компетенций работника влияют на размеры его премиального вознаграждения за квартал (при оценке 5 он может получить 200 % от положенной суммы премии, при оценке 3 — 100 % премии, при оценке 1 — 20 % премии). Заранее развив эти компетенции в вузе, студент получит возможность получать повышенную премию в этой кредитной организации, когда начнет в ней работать. Сами студенты будут заинтересованы развивать те навыки и умения, которые входят в систему корпоративных компетенций банка, а помочь им в этом смогут вузы. То есть речь идет об интеграции концепции компетенций в вузе и в кредитной организации.

Примером такого взаимодействия можно назвать созданный на базе ЦЧБ ПАО Сбербанк России филиал кафедры финансов и кредита в РЭУ им. Плеханова. В его рамках происходит дополнительное обучение отобранных Сбербанком студентов для развития их компетенций. К сожалению, это обучение имеет фрагментарный характер и осуществляется в одностороннем порядке силами кредитной организации.

В целом можно сделать вывод, что модель компетенций является надежной основой для эффективного построения всей системы управления персоналом банка с целью максимально полного и эффективного использования профессионального потенциала сотрудников.

References:

- [1] Rodionov E.V. Theoretical and methodological bases of formation of the management process of working capital enterprises: monograph: M of Education and Science of the Russian Federation , The International Institute of Computer Technologies. Voronezh, 2007.
- [2] Santalova M.S. Innovative approach to management and assessment personnel // M.S.Santalova, S.S. Didenko // European Social Science Journal. 2015, №1-2 (52) -P. 86-90.
- [3] Santalova M.S. Analysis of social and labor policy of the Voronezh Region // M.S. Santalova , S.S. Didenko // Socio-economic phenomena and processes . 2013. № 11 (57). Pp 105-109.