

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

На тему Организация процесса деловой оценки персонала организации

Исполнитель Хамельберг Артем Валериевич  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент  
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна  
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой

  
(подпись)

Доктор экономических наук, профессор  
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

«5» июня 2019 г.

Санкт-Петербург  
2019

## Содержание

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические и практические аспекты деловой оценки персонала .....	6
1.1. Понятие и сущность деловой оценки персонала .....	6
1.2. Методические основы деловой оценки персонала .....	11
1.3. Экономическая и социальная составляющая деловой оценки персонала .....	21
Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Кредит Европа Банк» .....	26
2.1. Организационная экономическая характеристика АО «Кредит Европа Банк» .....	27
2.2. Анализ системы управления персоналом в АО «Кредит Европа Банк» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3. Характеристика текущей деловой оценки АО «Кредит Европа Банк» .....	39
Глава 3. Разработка практических рекомендаций и мероприятий по организации процесса деловой оценки персонала в АО «Кредит Европа Банк» .....	56
3.1. Рекомендации по совершенствованию организационного процесса деловой оценки персонала АО «Кредит Европа Банк» .....	56
3.2. Мероприятий по внедрению процесса деловой оценки персонала .....	59
3.3. Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых рекомендаций .....	61
Заключение .....	70
Список литературы .....	76
Приложения .....	79

## **Введение**

Основной потенциал любой организации - это персонал. Управление имеет важнейшее значение для всех без исключения организаций и считается наиболее важным элементом системы менеджмента, который состоит в умении добиваться поставленных задач, применяя труд, интеллект, мотивы поведения других людей, руководстве сотрудниками в определенных ситуациях.

Значимость вопроса эффективного подбора персонала не вызывает сомнений: каждый руководитель заинтересован в том, чтобы его подчиненные качественно и вовремя выполняли все свои функции, были мотивированны и заинтересованы в достижении высоких результатов. Актуальность проблемы поиска и оценки кандидатов связана с современным состоянием рынка: ростом промышленности, развитием торговых сетей, постоянным появлением новых крупных компаний, повышенным спросом на персонал. В этой ситуации перед HR-менеджерами встает трудная для решения задача – осуществить подбор персонала наиболее эффективным путем. Переучиваться необходимо и многим работникам торговли большим стажем, которые после приватизации предприятий остались наедине с рынком, без опеки специалистов своих бывших торговых объединений и других и управленческих структур. Многие полученные ими «еще в той экономике» знания и практические навыки вступили в противоречие с современной рыночной практикой, не соответствуют новым условиям хозяйствования и коммерческим возможностям, и, следовательно, требуют существенного изменения.

Руководители должны постоянно отслеживать изменения, происходящие во внешней среде, а также оценивать изменения, происходящие в деятельности фирмы.

Система управления персоналом обеспечивает постоянное улучшение методов работы с кадрами, использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Суть управления персоналом заключается в установлении организационно - экономических, социально - психологических и правовых отношений объекта и субъекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях наибольшего их использования.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления имеет в своем распоряжении специфический понятийный аппарат, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Совершенствование методов управления персоналом влечет за собой перемены в форме взаимоотношений начальник – подчиненный. Когда управляющий начинает понимать, что вокруг него не серая безликая масса из сотrudников, а сумма личностей и специалистов, то он обретает самый большой и ценный актив для собственного предприятия – кадры. Для успешной деятельности компании начальнику очень важно наладить контакт со своими подчиненными, дать им почувствовать личную значимость для дела. Такое может быть реализовано методом разговоров, собраний, корпоративных событий.

Всякое улучшение системы оценки персонала имеет своей целью активизировать трудовые ресурсы. Чтобы достичь желаемого результата, важно пробудить у сотрудников искренний интерес и заинтересованность к тому, что они делают. Исследование стимулирующих мер, и их апробация ложатся на плечи работников кадрового отдела. Полагаясь на данные, полученные в процессе совместного исследования, они должны разработать такую систему мотивирующих мероприятий, которые заинтересуют сотрудников.

Необходимость совершенствования системы управления на современном этапе определяется многими факторами. Это и оптимизация численности

аппарата управления; внедрение автоматизированных систем управления и разработки систем принятия решения.

Эффективность системы оценки персонала считается одной из основных функций менеджмента. Многие руководители считают деловую оценку как интересный, но совершенно бесполезный предмет, на который можно тратить время только «от нечего делать», то есть когда бизнес идет хорошо, а уровень безработицы на рынке труда низок.

Однако запросы увеличения конкурентоспособности компаний на российском и международном рынках вызывают необходимость рассматривать персонал как стратегические ресурсы предприятия. Поэтому в настоящее время недостаточно выводить условия труда и заработную плату работника на первый план. Современный работодатель, который использует механизмы психологии, социологии, кадрового менеджмента, обязан не только руководить действиями работника в период всего рабочего времени, но и стремиться управлять эмоциями, чувствами, общим настроением в коллективе и мотивацией работников в предпринимательских и производственных целях.

Человеческие ресурсы, имеющиеся в распоряжении компании, являются приводным ремнем, который может определять производительность всех материальных и нематериальных ресурсов. Именно эффективность системы оценки персонала, его преданность компании, его склонность к высокой приверженности работе являются основой эффективного потенциала обнаружения человеческих ресурсов в любой организации.

В условиях постоянно меняющейся внешней среды в современном мире организация, для своего успешного функционирования, должна быть в курсе последних нововведений во всех сферах своей деятельности. Немалое внимание должно уделяться управлению персоналом, в общем, и системе оценки персонала, в частности. Рассматривать систему оценки как самостоятельную единицу в управлении персоналом неправильно. Это одно из составляющих звеньев, входящих в общее понятие «управление персоналом», целью которого является

формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации. Кадры организации напрямую влияют на продуктивность организации, следовательно, эффективное функционирование организации зависит от профессионализма и системности управления персоналом, а система оценки персонала становится ключевым звеном кадровой политики организации.

Основная цель работы – исследование процесса деловой оценки персонала организации на примере АО «Кредит Европа банк» и разработке мероприятий по его организации. Исходя из поставленной цели, можно сформулировать следующие задачи данной работы:

1. Изучить сущность деловой оценки персонала;
2. Рассмотреть методы деловой оценки персонала;
3. Проанализировать системы управления персоналом;
4. Разработать программу мероприятий по организации системы оценки персонала АО «Кредит Европа банк».

Предметом исследования является процесс деловой оценки персонала организации.

Объектом исследования является АО «Кредит Европа банк»

Структура работы представляет собой введение, три логически взаимосвязанные главы, заключение, список литературы и приложения.

## **Глава 1. Теоретические и практические аспекты деловой оценки персонала**

### **1.1. Понятие и сущность деловой оценки персонала**

В условиях острой конкуренции предприятий-производителей на рынке товаров и услуг последствиями несоответствия в первом и во втором случаях являются следующие нежелательные явления: брак по вине работника, невыполнение договорных обязательств, неудовлетворительное обслуживание оборудования и неполная занятость имеющегося парка оборудования, высокая текучесть кадров и др [Голяко В. А., Нестеров Л. Д., Куз В. И. Моделирование динамики квалификации работников в производственных системах / Антикризисная организация и управление в условиях неопределенности: Материалы научн.-практ. конференции. - Барнаул: Изд-во. АТУ, 2015. С. 121-123].

По мнению Л.В. Труханович и Д.Л. Щур, оценка персонала работников - «определение квалификации работника, уровня его знаний и соответствия занимаемой должности» [Труханович Л.В., Щур Д.Л. Юридический словарь-справочник кадровика. М., 2012. С. 3].

В.М. Анисимов дает определение понятия «оценка персонала кадров» и говорит, что это - «проверка, определение соответствия деловой квалификации, уровня знаний и навыков работника, иных общественно значимых качеств занимаемой должности» [Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. М, 2012. С. 405].

Некоторые рассматривают аттестацию в широком и узком смыслах. В.И. Курилов считает, что «определение квалификации, уровня знаний работника, учащегося, гражданина, соответствия его деловых и политических качеств определенной профессии, специальности, квалификации или должности можно назвать аттестацией в широком смысле» [Курилов В.И. Аттестация и личность работника в советском трудовом праве. Владивосток, 2011. С. 99].

Л.В. Азямова считает, что «основой для оценки персонала работников служит комплексная оценка их деятельности» [Азямова Л.В. Аттестация персонала// Справочник кадровика. №1. 2011. С. 20]. Аттестация накапливает плоды труда конкретных сотрудников за определенный период. Важно отметить, что здесь реализуется не сравнение их между собой, а сравнение со стандартами труда. Также важно дополнить, что такое сравнение возможно только в том случае, когда сравнивается насколько один сотрудник больше или меньше соответствует требованиям, чем другой.

Хижнякова А.В. в понятие «оценка персонала сотрудников» вкладывает периодическую комплексную проверку уровня деловых, личностных и моральных качеств работника по соответствующей, занимаемой им должности [Хижнякова А.В. Вопросы аттестации// Справочник кадровика. №7. 2012. С109]. Из определения оценки персонала следует, что совершенно определенной функцией этой процедуры является установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли [Смирнова А.Н, Исследование систем управления. – М.: Олма-пресс, 2016. С.109]. «С учетом оценок и рекомендаций аттестационной комиссии и с соблюдением действующего законодательства принимается решение о материальном или о моральном поощрении отдельных работников за достигнутые ими успехи, изменение должностных окладов по соответствующей должности, установлении или отмене надбавок к должностным окладам, повышении или понижении в должности, или обращается внимание аттестуемых на имеющиеся недостатки в исполнении ими служебных обязанностей и на низкие результаты их деятельности» [Пустозерова В.М., Соловьев А.А. Прием и увольнение работников. М., 2011. С. 49].

Система управления персоналом – это упорядоченная совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом, которые отличаются функциональными действиями, но действуют автономно и направлены на достижение общей цели. К основным элементам системы оценки персонала обычно относятся: технологии формирования персонала



(подбор, адаптация, увольнение), технологии развития персонала (обучение, построение карьеры, формирование кадрового резерва) и технологии рационального использования персонала (оценка, эффективность системы оценки персонала и нормирование труда). Существуют следующие методы воздействия на персонал: – экономические, – административные, – социально-психологические. В современном мире центром внимания управленческой науки являются не только экономические показатели и пути их увеличения, процесс разработки и внедрения стратегии продвижения продукта на рынке, но и повышение эффективности управления за счет совершенствования системы менеджмента персонала, посредством формирования, развития и совершенствования систем оценки персонала. Эффективность системы оценки персонала — это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий. Являясь основной функцией менеджмента, эффективность системы оценки персонала выступает как процесс побуждения персонала к деятельности через создание мотивов поведения для достижения личных и организационных целей организации.

Предлагая определение оценки персонала, которое следует включать в общую часть положения об оценке персонала работников конкретной организации, Подвысоцкий П.Т. среди ее целей отмечает не только прекращение трудовых правоотношений, но и оптимизацию использования кадров [Подвысоцкий П.Т. Локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, их содержание // Трудовое право. 2011. № 3. С. 77].

При разработке системы оценки персонала организации целесообразно учесть рекомендации А.К. Марковой, которая предлагает несколько аттестационных блоков [Маркова А.К. Аттестация персонала. – М.:Деловая литература, 2007. С.174]. Это:

1. профессиональная компетентность (эффективность профессиональной деятельности, профессиональные способности, профессиональное мышление,

способность работать в экстремальной ситуации, способность противостоять неблагоприятным профессиональным факторам и др.);

2. социальная коммуникативная компетентность (профессиональное общение, формы профессионального сотрудничества, конфликтоустойчивость и т. д.);

3. личностная компетентность (профессиональные мотивы, притязания, ожидания, удовлетворенность трудом);

4. индивидуальная компетентность (мотивы и способность к саморазвитию, самопроектированию, самокоррекции, самосохранению, стрессоустойчивость, позитивная динамика работоспособности и др.).

При этом диагностическое исследование целесообразно осуществлять путем последовательного изучения и реализации трех взаимосвязанных направлений:

- 1) структуры системы управления;
- 2) исследования методологической базы системы оценки персонала;
- 3) структуры системы оценки персонала [Яковлев П.А. Аттестация персонала. – М.: Олма-пресс, 2015. С. 90].

Главное действующее лицо в деловой оценке персонала - линейный руководитель. Он отвечает за то, чтобы информационная база была объективной и полной, проверяет необходимость для текущей периодической оценки, а также проводит оценочную беседу с персоналом. Главной задачей службы персонала, которая осуществляет оценку кандидатов при приеме на работу, является, в сущности, отбор сотрудника, способного достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме является одной из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации. Несмотря на то, что сегодня существует огромное количество различных подходов к деловой оценке персонала, все они имеют общий изъян – субъективность, т.е. речь идет о том, что решение, как правило, зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблема объективности деловой оценки может быть сформулирована следующим образом, в виде отдельных требований к самой технологии оценки.

Деловая оценка персонала на современном этапе развития научно-практической деятельности в сфере управления персоналом завоевала место одного из ключевых направлений кадровой работы субъекта хозяйствования, который нацелен на ведение эффективной финансово-хозяйственной деятельности. Сущность данного инструмента управления кадровыми ресурсами предприятия состоит в решении следующих задач:

- оценки соответствия кандидатов установленным в организации требованиям;

- выборе менеджеров и специалистов, имеющих потенциал для того, чтобы стать во главе новых отделов и направлений бизнеса в условиях динамичного роста организации;

- оценки степени готовности сотрудника занять новую должность;

- выявлении наличия сильных и слабых сторон сотрудников и кандидатов;

- оценки степени совместимости сотрудников;

- определении потребности и возможностей персонала в части обучения и развития;

- разработке рекомендаций по организации эффективного управления персоналом и введению новых сотрудников в должность;

- разработке комплекса документов по распределению должностных обязанностей и требований;

- оценке интеллектуальных возможностей членов коллектива и потенциальных кандидатов;

- выявлении причин неэффективного функционирования команд [Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. СПб. гос. ун-т экономики и финансов. СПб.: Северо-Запад, 2014. 310 с.].

Управление персоналом, таким образом, становится важнейшим элементом современной экономики, современного производства, с научной точки зрения – важнейшим подразделом теории маркетинга.

## 1.2. Методические основы деловой оценки персонала

Процесс управления персоналом необходимо рассматривать как организационно-функциональную систему, методическую основу которой составляет совокупность научных принципов и методов управления, и состоящую из взаимосвязанных структурных элементов [Валикова А.С. Современный российский менеджмент/Бизнес-пресс, 2015, № 11. С.69]. Существуют следующие методы воздействия на персонал (рис.1):



Рис. 1 Методы управления персоналом

В систему оценки персонала объединены две группы компонентов, обусловленных наличием таких элементов как [Уткин Э.А. Управление персоналом: Пособие для подготовки к экзамену. М.: ЭКМОС, 2013. 223с]:

- внутренней структурой, являющейся совокупностью взаимосвязанных элементов, которые созданы или привлечены самой системой и обеспечивают достижение ее целей;

- внешним окружением, являющейся совокупностью, посредством которой система осуществляет взаимодействие с внешней средой.

В состав первой группы могут быть включены фактически привлеченные субъекты и объекты оценки, комплекс эталонных и фактических показателей, ряд критериев оценки, выбранные методы и средства и т. п.

В состав второй группы компонентов можно отнести [Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб.пос.для экон.спец.вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 446с.]:

- вход системы оценки, которые обеспечивается персоналом, потенциальными субъектами оценки, современными технологиями и методами, оборудованием и техникой для проведения оценки, входящими документами и т. д.;

- выход системы оценки, который выражается результатами проведенной оценки; документами, содержащими комплекс сведений об оценке и направлениях ее использования; устной и письменной информации и т. п.;

- связь с внешней средой, которая представлена информационными и документальными потоками между системой оценки и внешней средой, координирующих действия (связь может иметь как прямой, так и обратный характер: в случае прямой связи — результаты оценки передаются работнику; в случае обратной — осуществляется передача информации о его реакциях, предложения по проведению оценки, ее совершенствованию и т. д.).

Внешнее окружение необходимо отличать от внешней среды системы оценок, т. е. отличать факторы или элементы, в которых она находится от

факторов и элементов, с которыми она взаимодействует прямым или косвенным образом. Внешняя среда оценки должна рассматриваться в контексте тех систем, чьим элементом или подсистемой она является.

Соответственно, может быть выделена [Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб.пос.для экон.спец.вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 446с.]:

- ближайшая внешняя среда или микросреда — та часть окружения, с которой система оценки непосредственно взаимодействует, и в зависимости от которой находятся содержание и эффективность оценки (как ближайшая среда выступает система управления персоналом);

- макросреда, которая является частью окружения, воздействующей через систему управления персоналом косвенно или опосредованно, на специфику системы оценки.

Макросреду, в свою очередь, можно подразделить на внутриорганизационную и внешнюю, которая состоит из элементов «целевого окружения организации».

В состав основных факторов внутриорганизационной среды входят: стратегия развития предприятия, стадия его жизненного цикла, внутрифирменная культура, лидирующие методы и стили управления и т. п. [Слета, О. Д. Вопросы управления корпоративным обучением в организациях // Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями: сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. – Ставрополь: ГОУ ВПО «Северо-Кавказский государственный технический университет», 2016. С. 96].

К факторам целевого окружения, оказывающим наибольшее влияние на оценку персонала, можно отнести состояние рынка труда, отраслевую и профессиональную структуру спроса и предложения специалистов определенной отрасли, кадровую политику в сфере найма, привлечение и оценку предприятий-конкурентов, существующие в обществе социально-трудовые ценности и нормы и т. д. [Управление персоналом. Учебник. /Под редакцией Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: "Центр Кадровых Технологий - XXI век", 2011. С.196].

Нередко оценка персонала – услуга, предоставляемая кадровыми агентствами. Оценка персонала включает в себя сбор резюме, проведение собеседований, оценку потенциальных сотрудников. До собеседования у клиента-работодателя доходят лишь те соискатели, кто имеет больше всех шансов быть устроенным на эту должность [Иванько А.С. Теория управления персоналом. – М.: ПРИОР, 2015. С.76].

При создании системы подбора компания, опираясь на деловую оценку персонала:

- достигает нескольких важнейших целей;
- снижает прямые и косвенные издержки компании на подбор;
- делает процесс «прозрачным»;
- минимизирует риск ошибок при подборе;
- стабилизирует психологическую обстановку, укрепляет репутацию компании на рынке труда;
- создает возможность совершенствования процесса подбора, накопления позитивного и негативного опыта;
- делает процесс подбора объективным, непредвзятым;
- обеспечивает уровень профессионализма сотрудников, соответствующий уровню ее организационного развития [Окоткин И.С. Современная структура потребительского рынка. – М.: Экономика, 2016 – с.198].

Работы по поиску, предварительной оценке и первичному отбору кандидатов выполняют сотрудники отдела подбора.

Предварительная оценка кандидата осуществляется посредством телефонного интервью, в ходе которого уточняется соответствие сведений, указанных в резюме, реальному опыту, а также происходит экспресс-оценка личностных особенностей [Миллер А. Антология экономических революций. – М.: МРЗ Пресс, 2010. С.41]. По результатам таких показателей кандидата вызывают или не вызывают на собеседование.

Кандидаты, отвечающие требованиям организации и выразившие согласие

занять данную вакансию, приглашаются в дирекцию по персоналу на первичное собеседование с сотрудником отдела подбора, который в ходе первичного интервью информирует кандидата об истории, перспективах развития компании и дает дополнительные сведения по поводу вакансии: рассказывает о требованиях, обязанностях, условиях работы.

Перед собеседованием кандидату предлагается заполнить анкету соискателя, где фиксируются различные данные. В ходе собеседования собираются и проверяются характеристики каждого кандидата:

- Биографические данные — дата рождения, образование, места работы, наличие дополнительной квалификации и т. п. Сотрудники отдела подбора проверяют правильность указанных данных и полноту заполнения анкеты.

- Квалификационные данные - опыт выполнения должностных обязанностей, знания, навыки, связи и т. п. Квалификационные данные уточняются в ходе собеседования с кандидатом, при этом используются тестовые методики на определение профессиональных компетенций.

- Данные о личных особенностях кандидата — интересы, отношение к работе, эффективность системы оценки персонала, психологические качества. Информация о личностных особенностях выявляется в ходе собеседования с кандидатом, при этом используются психодиагностические методики. Ответственность за организацию и информирование о результатах психодиагностического тестирования лежит на сотрудниках отдела подбора [Семенова О.Л. Кадровая работа в современной организации. – М.: Литера, 2007. С.28].

В случае если кандидат соответствует требованиям вакансии, составляется сопроводительное письмо, в котором кратко перечисляются его основные анкетные данные, приводится краткая характеристика его квалификации и суммарно фиксируются его сильные и слабые стороны, возможные риски, зарплатные ожидания, а также дополнительная информация.



После представления всех необходимых документов, характеризующих кандидата, руководитель положительно определяется с принятым решением по кандидату или принимает решение об отклонении кандидата и мотивировать свой отказ в письменном виде.

В силу нехватки времени и профессионализм кадров необходимо всё чаще прибегать к обращению в рекрутинговое агентство. [Мишин С.А. Управление человеческим капиталом. – М.: Сمارт, 2016. С.194]

Существуют различные классификации методов оценки. Условно различают четыре группы методов: качественные, количественные, комбинированные и комплексные.

#### 1. Качественные методы оценки.

Эти методы относят к методам описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения. Существенные преимущества метода состоят в дешевизне и универсальности, так как возможна разработка различных модификаций оценочных интервью. Например, управленец может проводить беседы по таким узким направлениям, как поведенческие или профессиональные компетенции, проводить оценку результатов работы. Однако наиболее популярными являются комплексные интервью, по итогам которых заполняются оценочные листы (или анкеты). Как правило, интервью проводит непосредственный начальник сотрудника, при беседе также может присутствовать HR-менеджер.

- Метод «глубинного интервью».

Это интервью начальника со своим сотрудником. В условиях оперативной оценки результатов деятельности персонала этот метод применяется с целью постановки и согласования задач и индикаторов, а также оценки промежуточных результатов и модификации задач и оценки конечного результата деятельности.

- Групповые фокусированные интервью.

Такие интервью принято проводить управленцу с группой сотрудников, и использовать его для оценки деятельности группы по достижению результатов.

Также групповые фокусированные интервью применяются для того, чтобы выяснить качество предоставления услуг и возможности для его улучшения, если услуга направлена на внешнего пользователя либо предоставляется гражданам.

- Матричный метод.

Данный метод является одним из самых простых и распространенных описательных методов. Суть метода – сравнение фактических качеств работников с набором качеств, которые требует от него занимаемая должность.

- Метод эталона.

Этот метод напоминает матричный метод, однако при его применении принято сравнивать фактические данные не с установленными по должности навыками и поведением, а с набором тех характеристик, которые присущи наиболее успешным сотрудникам данного направления.

- Метод «система произвольных характеристик».

Также является распространенным. Данный метод предусматривает достаточно свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Начальник или группа начальников (или экспертов) описывают наиболее заметные успехи и ошибки сотрудников за определенный период их трудовой деятельности.

- Метод оценки выполнения.

Этот метод похож метод «система произвольных характеристик». Экспертами также могут выступать начальники, однако оценивать они будут не наиболее заметные моменты деятельности сотрудника, а всю его работу за определенный период времени.

- Самооценка.

Это метод, с помощью которого люди «измеряют» свою эффективность, навыки, способности и другие качества. Преимущество заключается в укреплении восприятия сотрудниками проводимой оценки как справедливого процесса, а также освещении различий во мнениях самого сотрудника и проводящего его оценку. Негативные стороны могут зависеть от восприятия оцениваемого, как

пример - сотрудники могут не захотеть проходить самооценку, так как считают, что это работа руководителя.

- Метод групповой дискуссии.

Этот метод также относится к описательным и представляет собой беседу группы управленцев или экспертов с сотрудниками относительно вопросов их трудовой деятельности. Данный метод позволяет по установленным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных и логично рассуждающих работников.

- Метод 360°.

Такой метод предполагает получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявляемых им качествах от людей, которые взаимодействуют с ним (от начальников, коллег, смежников, подчиненных, клиентов). Процедура проводится в несколько этапов: определяются критерии оценки, составляются опросники, проводится анкетирование, в конце анализируются результаты и разрабатывается план развития недостаточно развитых компетенций.

## 2. Количественные методы оценки.

В результате использования количественных методов оценки становится возможным определение уровня деловых качеств работников с достаточной степенью объективности. Рассмотрим основные из них.

- Метод рангового порядка.

Суть метода состоит в том, что группа управленцев, исходя из установленных критериев оценки, располагает оцениваемых сотрудников по порядку – от самого худшего до самого лучшего. Сумма порядковых номеров, которые получены работником за выполнение поставленных задач, определяет итоговую оценку.

- Метод заданной балльной оценки.

Сущность данного метода состоит в том, что присвоенные заранее установленные баллы за каждое достижение работника впоследствии в виде

набранных очков определяют его общий деловой уровень.

- Метод свободной балльной оценки.

Данный метод основывается на том, что управленец или эксперт присваивает каждому качеству работника определенное количество баллов. Итоговая оценка складывается как сумма баллов или высчитывается в качестве среднего балла.

- Система графического профиля.

Данный метод состоит том, что в каждое из деловых качеств сотрудника (в баллах) изображается в виде точек на графике.

### 3. Комбинированные методы оценки.

В их основу положены как описательный принцип, так и количественные характеристики.

- Тестирование.

Данный метод основан на оценке работников по результатам решения заранее поставленных вопросов, заданий. Тест является самым простым инструментом определения уровня профессиональной квалификации сотрудника (так, существуют тесты для экономистов, социологов, медицинских работников и т. д.). Особо популярны тесты, которые нацелены на выявление способностей. Тестирование удобно применять как дополнительную методику оценки, поскольку полученную информацию довольно легко обработать. Недостаток метода заключается в том, что результаты теста не могут дать полного объективного представления о сотруднике. Тестирование как комбинированный метод оценки персонала должно быть узконаправленным и специализированным. Зачастую тестирование применяется совместно с другими методами.

### 4. Комплексные методы оценки.

- Ассесмент-центр.

Таким методом оценки персонала (как и его подбора) выступает ассесмент-центр, использующий сбалансированную совокупность оценочных методов: сравнительные и абсолютные методы оценки, профессиональное и

психологическое тестирование, оценочное собеседование и другие. Ассесмент-центр направлен не на оценку отдельных компетенций, а на их набор, который считается ключевым для данной группы должностей или компании в целом. Ассесмент центр как комплексный метод оценки обеспечивает наиболее объективную оценку.

Проблема объективности деловой оценки может быть сформулирована следующим образом, в виде отдельных требований к самой технологии оценки. Она должна быть:

- объективной, т.е. персонал должен быть оценён вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- надежной, т.е. персонал должен быть оценён относительно свободно от влияния ситуативных факторов (таких как настроение, погода, прошлые успехи и неудачи, возможно, случайные);
- достоверной в отношении деятельности, т.е. персонал должен быть оценён на реальном уровне владения навыками – насколько успешно тот или иной сотрудник справляется со своими обязанностями;
- с возможностью прогноза, т.е. персонал должен быть оценён так, чтобы возможно было давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне сотрудник потенциально способен;
- комплексной, т.е. персонал должен быть оценён не только в отдельности каждого из членов организации, но и в связях и отношениях внутри организации, а также возможностях организации в целом;
- процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и субъектам оценки, и наблюдателям, и самим оцениваемым (иначе говоря - обладать свойством внутренней очевидности);
- проведение оценочных мероприятий должно не разрушать работу коллектива, а интегрироваться в общую систему кадровой работы в организации так, чтобы оно действительно способствовало ее развитию и совершенствованию.

### **1.3. Экономическая и социальная составляющая деловой оценки персонала**

Эффективность деловой оценки персонала представляет собой процесс стимулирования, который приводит к достижению основной коммерческой цели предприятия. В основе стратегии управления персоналом лежит общая стратегия развития организации [Торгунакова Е. В. Лояльность персонала компании как интегральный критерий оценки уровня корпоративной культуры предпринимательских структур // Современные аспекты экономики, 2010, № 2. С.83]. Персонал считается основным ресурсом организации. Так как работники выступают интегрирующим элементом, соединяющим финансовые, материальные, временные и информационные ресурсы во время функционирования организации. Под персоналом организации понимается процесс всех человеческих ресурсов, которыми владеет компания. Это работники организации и партнеры, привлекающиеся к реализации многих проектов, специалисты, которые могут быть задействованы для проведения исследований, реализации конкретных мероприятий и так далее. Эффективность системы деловой оценки персонала в организациях делится на материальную и нематериальную.

Итак, по общепризнанному мнению многих отечественных исследователей, деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов её обеспечения требованиям должности или рабочего места. Такое соответствие позволяет выделить те задачи, которые решаются на его основании. Эти задачи находят своё выражение в: выборе места в организационной структуре и установлении функциональной роли оцениваемого сотрудника; разработке программы его развития; определении степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установлении её величины; определении способов внешней мотивации сотрудника.

Отталкиваясь от этих данных, можно говорить о том, что экономическая составляющая деловой оценки персонала заключается в:

- повышении эффективности деятельности организации;
- оптимизации уровня заработной платы, чтобы привести ее в соответствие с профессиональным уровнем сотрудника;
- постановке реалистичных и достижимых целей;
- рассмотрении возможных вариантов кадровых перестановок внутри организации.

Любая организация существует для того, чтобы осуществлять свою миссию, достигать своих целей, для которых она и была создана. Будь то туристическое агентство или благотворительный фонд, транснациональная компания или продуктовый магазин, главным показателем эффективности является человеческий труд. Именно от того, насколько эффективно штат сотрудников организации выполняет поставленные перед ним задачи, и зависит эффективность организации в целом. Эффективность работы персонала организации обуславливается многими факторами (материальными, социальными, психологическими и др.), зависящими, как правило, от управления этой работой. Управление персоналом в организации создаёт «рабочую» атмосферу организации. Во многом именно от эффективности управления, зависит эффективность деятельности организации, оно включает в себя множество функций, важнейшей среди которой является контроль. Любая управленческая система со временем может давать сбой, и, чтобы понизить риск возникновения непредвиденных обстоятельств и поддерживать стабильность организации, и нужен контроль. С точки зрения управления в каждой отдельно взятой организации, контроль может иметь различные формы, продиктованные её административным штабом, однако с точки зрения общества, необходим «образец», методы, способные объективно оценить степень эффективности персонала. Таким «образцом» выступает деловая оценка персонала.

Процесс оценки персонала предоставляет возможности для становления решений строящихся на результатах оценки, и может воздействовать на степень приверженности или лояльности сотрудников к организации, вовлеченности в ее стратегию. Получению таких результатов способствуют только четко сформулированные цели проведения процедуры оценки персонала, которые, конечно, могут изменяться в согласованности с общими целями, а также стратегией организации, уровнем взаимосвязи и взаимозависимости с иными направлениями работы с кадрами и поэтому вырабатываются и формируются для каждого предприятия индивидуально.

Критерии оценки должны соответствовать целям организации, содержанию работы и удовлетворять стремление сотрудников быть успешными. Критерии могут быть выражены в виде количественных, временных, финансовых показателей, качественной оценки, соблюдения процедур, исполнения и т. п., могут быть представлены через позитивные или негативные показатели.

Социальная составляющая деловой оценки персонала заключается в:

- выявлении сотрудников, способных выполнять более ответственную работу, и позволяет им реализовать свой потенциал;
- повышении заинтересованности в труде и мотивированность сотрудников;
- повышение удовлетворения от работы, выявляя препятствия и изыскивая пути их ликвидации.

Ключевыми для обеспечения требуемой эффективности выявления деловых качеств являются следующие моменты:

- постановка задачи - для чего мы оцениваем деловые качества сотрудников;
- выработка обоснованных и ясных критериев, обеспечивающих объективную оценку сотрудников любой категории: от рядового исполнителя до менеджера высшего звена;



- своевременное и полное информирование персонала о возможности продвинуться по карьерной лестнице, увеличить пользу, приносимую компании;
- обработка и интерпретация данных в соответствии с установленными корпоративными требованиями;
- формулирование выводов: что показала оценка деловых качеств сотрудников и какие в этой связи следует предпринять действия в отношении того или иного сотрудника;
- реализация управленческих решений в отношении сотрудников, прошедших процедуру оценки деловых качеств для развития его способностей в пользу компании.

Поскольку успешность сотрудников часто зависит от нескольких факторов, то, как правило, используется комплексная система критериев оценки. В этом случае определяется вес или важность каждого из критериев.

Деловая оценка персонала является довольно важным и в то же время сложным и трудновыполнимым процессом, который требует комплексного подхода. Возможно, она не является необходимой в организациях с малой численностью, но по мере «взросления» и укрупнения организации необходимость данного процесса очевидна для эффективности работы сотрудников. Различают четыре группы методов проведения деловой оценки персонала: качественные (различные виды оценочных интервью, самооценка и другие), количественные (различные варианты бальных оценок, графические профили), комбинированные (специализированные тестирования) и комплексные (ассесмент-центр). Для положительного влияния как на работодателя, так и на работника, деловая оценка должна носить следующие характеристики: объективность, надежность, достоверность, комплексность, доступность. Деловая оценка непосредственно взаимосвязана с системой мотивации персонала конкретной организации, а также с таким процессом как аттестация. Также данный процесс оказывает влияние на социальную и экономическую сторону деятельности организации и работника: правильная расстановка кадров, принятие

обоснованных управленческих решений, повышение заинтересованности в труде, повышение эффективности работы сотрудников, повышение эффективности работы организации.

Наиболее эффективно было бы создание такого процесса деловой оценки персонала, который был бы значим для материальной сферы, для оплаты труда работника. Не только для компании важна деловая оценка персонала, но важно понимать, что интерпретируя её результаты, сотрудник в том числе и самостоятельно может выстроить, скорректировать свою ежедневную деятельность таким образом, что она принесёт очевидные положительные результаты, которые в дальнейшем могут привести к прибыльным финансовым результатам для обеих сторон. Поскольку сейчас многие российские компании уже начинают осознавать значимость не только управляющего состава, но и значимость роли каждого работника в «жизни» организации, то процесс деловой оценки персонала восходит на «видное место» в системе управления персоналом в целом.

Некоторые элементы системы деловой оценки персонала могут относиться к нескольким категориям например: формирование кадрового резерва соответствует и блоку развития, и блоку рационального использования персонала. Системой стимулирования может послужить дополнительная мотивация в виде предоставления единовременной материальной помощи по результатам проекта.

## **Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Кредит Европа Банк»**

### **2.1. Организационная экономическая характеристика АО «Кредит Европа Банк»**

АО «Кредит Европа Банк» позиционирует себя в качестве персонального банка для обслуживания корпоративных и частных клиентов в части предоставления финансовых услуг.

Корпоративный бизнес АО «Кредит Европа Банк» ориентирован в первую очередь на обслуживание предприятий малого и среднего бизнеса, а также на крупный бизнес, который располагает разветвлённой сетью из значительного числа филиалов, совпадающей с сетью офисов Банка.

В корпоративном сегменте цель Банка состоит в развитии долгосрочного сотрудничества с клиентами, при этом им предлагается не отдельная услуга, а необходимый набор продуктов. Ключевым фактором успеха, который характерен для комплексного подхода к обслуживанию каждого клиента и его сотрудников, является повышение качества сервиса. Основным акцентом в сегменте активных операций АО «Кредит Европа Банк» является кредитование малого и среднего бизнеса. При этом заинтересованность банка состоит не только в увеличении количественных показателей кредитования, но и в развитии качественных характеристик данного вида услуг, в том числе путем модернизации и совершенствования действующих кредитных продуктов, а так же разработки новых.

Важной задачей развития корпоративного сегмента АО «Кредит Европа Банк» является расширение ассортимента продуктов, используемых каждым клиентом, а также повышение интенсивности использования дистанционных каналов обслуживания.

В планах АО «Кредит Европа Банк» активное развитие инфраструктуры обслуживания банковских карт, которое должно стать основой для расширения числа корпоративных клиентов, которое используют зарплатные проекты.

Главные задачи в этом направлении состоят в укреплении позиций, достигнутых в регионах присутствия, и активной поддержки корпоративного бизнеса.

Для розничного направления бизнеса в качестве основных продуктовых направлений АО «Кредит Европа Банк» являются вклады, потребительское и ипотечное кредитование, услуги на основе банковских карт, а также платежный и кассовый сервис для частных лиц (торговый эквайринг и электронная коммерция). Ресурсы, которые привлекаются от частных лиц, рассматриваются АО «Кредит Европа Банк» в качестве основного источника фондирования активных операций, а также в качестве фактора, стабилизирующего деятельность банка.

Формируя кредитный портфель, АО «Кредит Европа Банк» делает акцент на его качестве и доходности. Проведение кредитных операций банк планирует осуществлять в большей степени ориентируясь на такие категории клиентов, как участники зарплатных проектов и сотрудники корпоративных клиентов, работники крупных предприятий и бюджетных организаций, вкладчики АО «Кредит Европа Банк», а также клиенты с положительной кредитной историей. Ипотечное кредитование так же входит в число приоритетных направлений, основной фактор развития которого будет заключаться в доступности долгосрочных источников финансирования. С развитием розничного кредитования банк связывает свои ожидания как с одним из ключевых инструментов, который будет способствовать повышению доходности активных операций.

Важное перспективное направление для банка связано с увеличением кросс-продаж розничных продуктов на основе банковских карт и обеспечением роста операций самообслуживания. Это планируется достичь за счет максимального расширения диапазона для клиентов дистанционных технологий и доступных операций.

В качестве важного элемента в структуре доходов банка можно назвать непроцентные доходы. Темп их роста в розничном бизнесе имеет

непосредственную связь с такими показателями, как объемы кредитования и активность платежных и кассовых операций.

Для сохранения и повышения конкурентоспособности на рынке банковских услуг АО «Кредит Европа Банк» инициирован масштабный проект, который направлен на усовершенствование его действующей бизнес-модели.

В приложении 1 приведен STEEP – анализ АО «Кредит Европа Банк».

В приложении 1 так же приведен SWOT–анализ АО «Кредит Европа Банк».

На основании данных Приложения 1 можно сделать выводы о том, что у АО «Кредит Европа Банк» основные сильные стороны заключаются в наличии развитой структуры филиалов, многообразии услуг, наличии генеральной лицензии, возможности дальнейшего развития связаны с расширением спектра предоставляемых услуг и повышении их качества.

Основные угрозы развития – это активизация конкурентной борьбы на рынке банковских операций и утрата платежеспособности клиентами. Учитывая тот факт, что у АО «Кредит Европа Банк» достаточно сильные возможности на рынке региона, а также проведение работы по повышению качества и разнообразия услуг, усилению деятельности службы безопасности, сводят к минимуму действие угроз.

Серьезную конкуренцию АО «Кредит Европа Банк» может оказать конкурент, практически равный по количеству филиалов, популярности бренда и финансовым возможностям («Ренессанс Кредит», «Юниаструм Банк», «Локо-Банк»). Это подтверждается данными таблицы 1 и таблицы 2.

Вероятность	ВЛИЯНИЕ		
	Сильное	Умеренное	Слабое
Высокая	Увеличение качества оказываемых услуг	Увеличение числа оказываемых услуг	X
Средняя	X	X	X
Низкая	X	X	X

Таблица 1. Матрица позиционирования возможностей.

Вероятность возникновения угрозы	Влияние угрозы на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	«Тяжелые ушибы»	«Легкие ушибы»
Высокая	X	Усиление позиций конкурентов	X	X
Средняя	Неплатежеспособность или банкротство клиентов банка	X	X	X
Низкая	X	X	X	X

Таблица 2. Матрица позиционирования угроз.

Развитая сеть филиалов и дополнительных офисов, современные банковские технологии и значительные финансовые возможности традиционно выделяют АО «Кредит Европа Банк» из числа других финансовых учреждений региона.

В Приложении 2 приведен горизонтальный анализ баланса АО «Кредит Европа Банк».

На основании данных Приложения 2 можно сделать выводы о том, что в 2018 г. по сравнению 2017 г. в АО «Кредит Европа Банк» стоимость активов выросла на 71308458 тыс. рублей или на 20,1%, что является положительной тенденцией, которая свидетельствует о расширении деятельности банка.

Наиболее ликвидные активы - денежные средства в 2018 г. составили 16115140 тыс. рублей, что на 2595349 тыс. рублей или на 19,2% выше, чем в 2017 г.

Средства, размещенные в ЦБ РФ, в 2018 г. составили 6446243 тыс. рублей, что на 829857 тыс. рублей или на 14,8% выше, чем в 2017 г.

Сумма чистой ссудной задолженности в 2018 г. составила 285715036 тыс. рублей, что на 27813573 тыс. рублей или на 10,8% выше, чем в 2017 г.

На основании анализа активов, проведенных в Приложении 2, можно сделать выводы о том, что у банка возросла инвестиционная активность. Так в 2018 г. чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы составили 73253440 тыс. рублей, что на 19483220 тыс. рублей или на 36,2% выше, чем в

2017 г. Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения в 2018 г. составили 17742265 тыс. рублей, что на 17742265 тыс. рублей выше, чем в 2017 г.

Кроме того за 2018 г. укрепилась материально-техническая база банка: объем основных средств составил 15868931 тыс. рублей, что на 1377429 тыс. рублей или на 9,5% выше, чем в 2017 г.

Рассматривая изменения источников средств банка, можно отметить следующее. Объем пассивов в 2018 г. составил 426162720 тыс. рублей. Сумма обязательств за 2018 г. составила 373668004 тыс. рублей, что на 61226756 тыс. рублей или на 19,6% выше, чем в 2017 г.

В составе обязательств средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, составили 333348886 тыс. рублей, что на 60797352 тыс. рублей или на 22,3% выше, чем в 2017 г. Данная тенденция свидетельствует о том, что в 2018 г. растет доверие клиентов к банку, увеличивается их число и объем денежных средств, которые они размещают на счетах АО «Кредит Европа Банк».

Объем средств кредитных организаций, которые разместили свои средства в отделении АО «Кредит Европа Банк», составил 14554696 тыс. рублей, что на 7385259 тыс. рублей или на 103 % выше, чем в 2017 г.

Источники собственных средств в 2018 г. составили 52494716 тыс. рублей, что на 10081702 тыс. рублей или на 23,8% выше, чем в 2017 г. Рост объема собственных средств является положительной тенденцией, которая уменьшает зависимость кредитной организации от внешних инвесторов.

В Приложении 2 представлен вертикальный анализ баланса АО «Кредит Европа Банк» за 2017-2018 г.

На основании данных Приложения 2 можно сделать следующие выводы. В составе активов АО «Кредит Европа Банк» наибольший удельный вес составляет чистая ссудная задолженность, на ее долю в 2018 г. приходится 67%, что на 5,6% ниже, чем в 2017 г.

Анализ показал, что доля собственных средств не достаточно велика, тем не менее, положительной тенденцией является тот факт, что она образована

преимущественно за счет интенсивных факторов: за счет роста доли нераспределенной прибыли и за счет роста неиспользованной прибыли отчетного периода. В целом структуру пассивов за 2017-2018 г. можно признать стабильной, что свидетельствует о налаженной работе организации.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом в АО «Кредит Европа Банк»

Система управления персоналом в банке основывается на делегировании основного объема полномочий в этой сфере Департаменту по работе с персоналом. В подчинении указанного департамента находится 5 управлений, которым, в свою очередь, подчиняются 5 отделов. Структура Департамента по работе с персоналом представлена на рисунке 3.

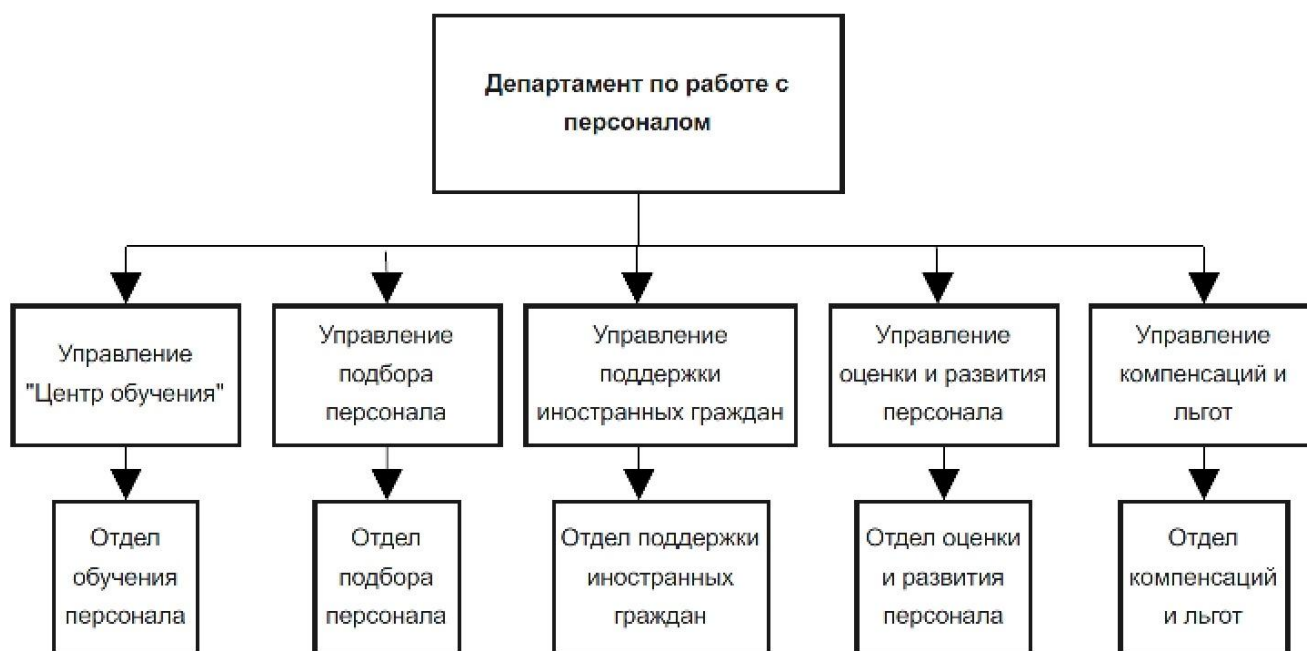


Рис. 3 Структура Департамента по работе с персоналом

Определение потребности в персонале является начальным этапом процесса отбора персонала АО «Кредит Европа Банк», который базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения



организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей (рисунок 4). Процесс такого планирования в АО «Кредит Европа Банк» включает в себя три шага:

1. Оценка имеющихся ресурсов.
2. Расчет будущих потребностей.
3. Программа удовлетворения потребностей в персонале (набор и отбор).

<p><b>ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ</b></p> <p>Какая и сколько рабочей силы будет в заданной временной точке? Где в ней нуждаются? Какие и сколько имеется рабочих мест?</p>
<p><b>ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИЕМА НА РАБОТУ</b></p> <p><b>Внешнее планирование Внутреннее планирование</b></p> <p>Источники привлечения персонала, количество привлекаемого персонала, перечень должностей привлекаемого персонала, сроки привлечения персонала, количество перемещенных сотрудников по службе, количество повышенных в должности</p>
<p><b>ПЛАНИРОВАНИЕ СОКРАЩЕНИЯ КАДРОВ</b></p> <p>Какая и сколько рабочей силы должно быть оставлено на предприятии? Какие мероприятия проводятся?</p>
<p><b>ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПОДБОР И ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ</b></p> <p>Какие расходы по статьям предусматриваются на формирование и развитие персонала организации?</p>
<p><b>ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА</b></p> <p>Какие и сколько учебных мероприятий необходимо, новый или имеющийся в наличии персонал аттестуется на предусмотренные рабочие места?</p>
<p><b>ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА</b></p> <p>Сколько и какие работники, когда и на какую должность будут назначены?</p>

Рисунок 4. Процесс планирования работы по подбору персонала в АО «Кредит Европа Банк»

При планировании процесса подбора персонала в АО «Кредит Европа Банк» учитываются как количественная, так и качественная потребность в персонале.

В таблице 5 систематизированы источники информации о претенденте на вакантную должность, используемые в АО «Кредит Европа Банк».

Основными критериями считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

Источник	Содержание информации и ее значение
Заявление о приеме	Первое общее впечатление о кандидате
Фотография	Дает представление о внешности
Биография	Наглядно показывает процесс становления, позволяет узнать «детали» личности
Личная анкета	Содержит, собирает и систематизирует самую важную информацию о кандидате
Диплом/аттестат	Дает сведения о профессиональной квалификации
Трудовая книжка	Подтверждает места работы, указанные в биографии, освещает прежние сферы деятельности
Рекомендации	Освещают все аспекты профессиональной пригодности
Разговор с поступающим на должность	Дает возможность заполнить пробелы в информации с помощью других источников, составить личное представление о кандидате, оценить некоторые личностные характеристики
Пробная работа	Определяются способности к определенной работе (например, обладание определенными навыками и т.п.)
Медицинский осмотр (на профессиональную пригодность); Психологические тесты	Частично содержат характеристику профессиональной пригодности (интеллект, эрудиция, профессиональные качества, черты характера, допускаемая пригодность)
Графологическое заключение	Дает сведения о характере в общем и о частных аспектах пригодности; информативность спорна; допустима только с согласия претендента; если кандидат претендует на руководящую должность, необходимы написанные от руки документы, прилагаемые к заявлению

Таблица 5. Источники информации о претенденте на вакантную должность, используемые в АО «Кредит Европа Банк».

Завершающим этапом процесса отбора в АО «Кредит Европа Банк» является собеседование с линейным руководителем, который с помощью специалиста по персоналу на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них.

Порядок подготовки и повышения квалификации персонала в АО «Кредит Европа Банк» осуществляется в соответствии с установленными целями и задачами для данной организации. Регламентируется Положением об обучении и аттестации кадров, разработанном в головном офисе г. Москвы.

Ответственность за организацию обучения персонала, методическое обеспечение, а также контроль за содержанием и качеством учебного процесса возлагается на Отдел обучения персонала АО «Кредит Европа Банк». Подготовка и повышение квалификации всех уровней персонала осуществляется в соответствии с поступившими заявками от подразделений, согласно видам и формам обучения. Обучение персонала предприятия осуществляется по следующим направлениям:

- подготовка новых специалистов;
- переподготовка специалистов;
- обучение вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации работающих операционистов и кредитных менеджеров;
- повышение квалификации руководителей.

Данные по подготовке и переподготовке работников АО «Кредит Европа Банк» за 2016-2018 годы приведены в таблице 6.

Виды подготовки персонала	2016	2017	2018	Отклонение 2017-2016	Отклонение 2018-2017
Обучение 2-ой профессии	30	39	32	9	-7
Переподготовка	14	18	18	4	0
Подготовка новых работников	63	65	52	2	-13
Итого	107	122	102	15	-20

Таблица 6. Данные по подготовке и переподготовке работников АО «Кредит Европа Банк» за 2016-2018 годы

Проведя анализ динамики обучения работников можно сделать следующие выводы: после 2016 года, несмотря на рост численности персонала предприятия наблюдается снижение подготовки работников. Отсюда снижение прибыли при несущественном росте объемов продаж.

Необходимо также отметить то, что обучение работников происходит в основном вне предприятия и, как правило, с отрывом от основного места работы. А это имеет ряд недостатков: большие затраты; чаще изучается теория, чем практика, и ее бывает сложно применить в обычной работе; работа может пострадать, если ключевые работники будут долго отсутствовать; возникает простой, что приводит к снижению объема оказания услуг.

При проведении оценки и аттестации сотрудников в АО «Кредит Европа Банк» используют следующие методы получения информации:

- анализ документации о работнике и его трудовых делах;
- анализ поведения работника;
- фотография рабочего дня;
- коучинговые встречи;
- анкетирование.

Проанализируем динамику среднесписочной численности работников по следующим признакам:

Состав персонала по категориям должностей (табл. 7).

Категории	2016 г.		2017г.		2018 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	945	24,1	995	22,5	940	24
Специалисты	2030	51,8	2430	54,9	2040	52,0
Служащие	945	24,1	1000	22,6	940	24
Итого	3945	100,0	4425	100,0	3920	100,0

Таблица 7. Среднесписочная численность работников по категориям

Из данных таблицы видно, что в 2017г. увеличилось общее количество сотрудников по сравнению с 2016г. на 480 человек. Процентное соотношение за год изменилось следующим образом: количество руководителей снизилось на

1,6%, количество специалистов имело тенденцию на увеличение (3,1%), количество служащих снизилось на 1,5%. Численность специалистов в 2018 г. по сравнению с 2016 г. уменьшилась на 390 чел. или на 2,9 %, процентное соотношение руководителей и служащих увеличилось незначительно на фоне общей текучки кадров. Численность также уменьшилась в 2018 г. по сравнению с 2017 г., на 505 чел. На 31 декабря 2018г. списочная численность работников - 3920 человек.

Состав персонала по половому и возрастному признаку (табл. 8).

Возраст	Численность, чел.		Всего
	Женщины	мужчины	
до 30 лет	205	710	915
от 31-40 лет	140	530	670
от 41- 50 лет	395	805	1200
больше 50 лет	340	795	1135
Итого	1080	2840	3920

Таблица 8. Половозрастная структура персонала в 2018 г.

Проанализировав структуру персонала по возрасту видно, что преобладает персонал в возрасте от 41 до 50 лет.

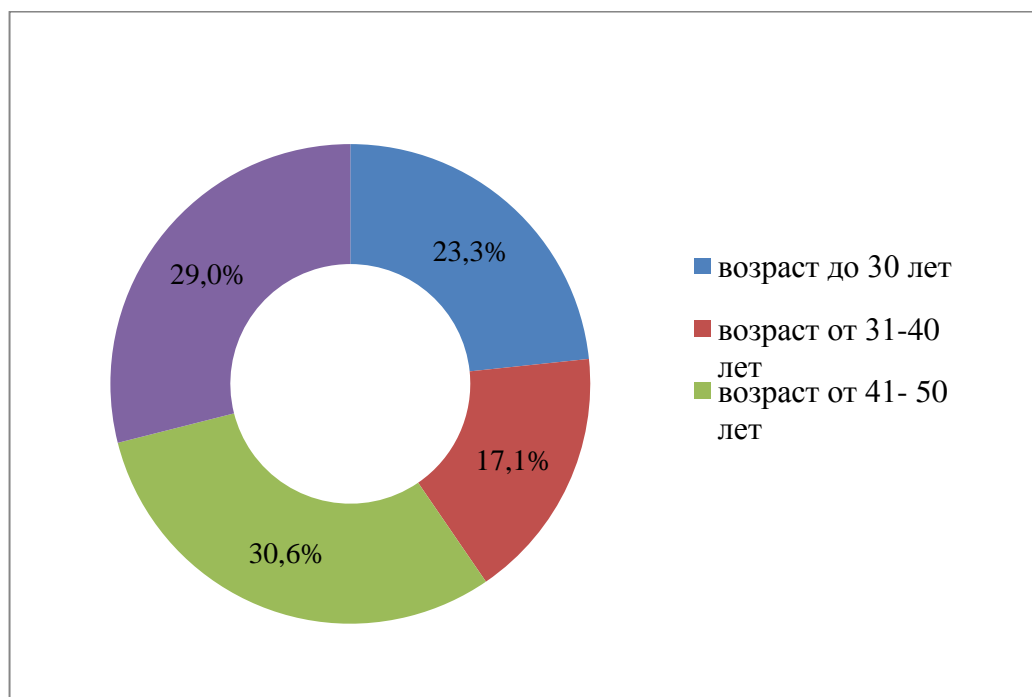


Рисунок 5. Возрастной состав работников в 2018 г.

Состав персонала по стажу работы в организации представлен в таблице 9:

Стаж работы	2017 г.	2018 г.
3-х лет	63,6	51,2
от 3 до 6 лет	11,6	10,7
свыше 7 лет	24,8	38,1

Таблица 9. Структура персонала (%) по стажу работы в организации

Квалификационный состав работников предприятия за 2018 г. представлен на рис.46.

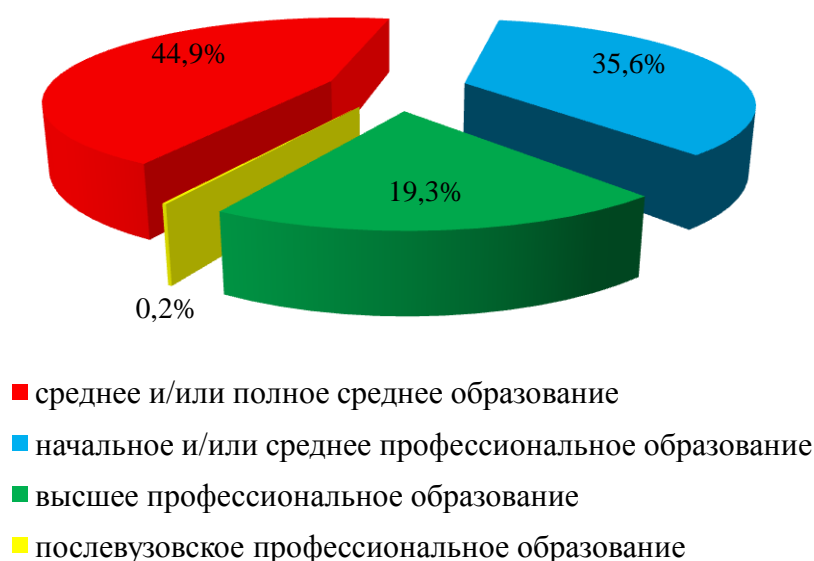


Рисунок 6. Квалификационный состав работников за 2018 г.

Текучесть персонала в целом по предприятию и по категориям персонала за 2017г. и 2018 г. приведена в таблице 9.

	2017 г.	2018 г.
В целом по АО «Кредит Европа Банк»	33,0	20,4
в том числе:		
Руководители	1,6	1,2
Специалисты	8,9	3,5
Служащие	22,5	15,7

Таблица 9. Текучесть персонала (%)

Уровень текучести в 2017 г. и уровень текучести в 1 квартале 2018 г. являются ниже среднего. Подавляющее большинство уволившихся и в 2017 году и в 2018 году – специалисты. Особую важность представляет то, что именно эта категория персонала непосредственно осуществляет работу по оказанию услуг клиентам, обеспечивает получение компанией прибыли.

Анализируя все вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что кадровый потенциал АО «Кредит Европа Банк» достаточно высок, так как он формируется из опытных, перспективных, высококвалифицированных и заинтересованных работников. Нужно отметить, что возрастной и образовательный уровень персонала АО «Кредит Европа Банк» достаточно оптимальный для внедрения высоких стандартов персонала и его обучаемости.

### 2.3. Характеристика текущей деловой оценки АО «Кредит Европа Банк»

Ценности банка: компетентность; информационная открытость; клиенториентированность; честность и конфиденциальность; социальная ответственность. Цель банка до 2020 года: обеспечить рост инвестиционной привлекательности и сохранить лидерство на российском рынке финансовых услуг путем модернизации управленческих и технологических процессов. Организационная структура анализируемого банка в укрупнённом виде приведена на рис. 2



Рис. 2 Организационная структура управления банком

Структура управления банка делится на уровни, во главе которых стоит Президент банка (Председатель Правления), уровнем ниже – Департаменты, руководителями которых являются Вице-Президенты. Начальники Департаментов в своём подчинении имеют сеть управлений, которыми тоже руководят линейные менеджеры. Нижней уровень администрации составляют начальники отделов, входящих в управления. Перечень структурных подразделений представлен в таблице 3.

Департамент	Управление	Отдел
Департамент по работе с персоналом	Управление «Центр обучения»	Отдел обучения персонала
	Управление подбора персонала	Отдел подбора персонала
	Управление поддержки иностранных граждан	Отдел поддержки иностранных граждан
	Управление оценки и развития персонала	Отдел оценки и развития персонала
	Управление компенсаций и льгот	Отдел компенсаций и льгот
Департамент информационных технологий	Управление информационной безопасности	Отдел информационной безопасности
Департамент по управлению портфелем и развитию пластиковых карт	Управление маркетинга пластиковых карт	Отдел маркетинговых коммуникаций
		Отдел маркетинга портфеля пластиковых карт
		Отдел аналитики
Департамент по операциям пластиковых карт и альтернативных способов доставки	Управление сопровождения проектов альтернативных каналов обслуживания	Отдел «Центр клиентской поддержки»
		Отдел телемаркетинга
Операционный департамент	Управление открытия и ведения счетов ЮЛ и ИП	Отдел исполнения документов государственных органов
		Отдел открытия счетов и ведения юридических дел
Департамент малого и среднего бизнеса	Управление продаж маркетинга	Отдел продаж кредитных продуктов
		Отдел маркетинга
		Отдел административной поддержки
		Отдел клиентского сопровождения
		Отдел обслуживания клиентов малого и среднего бизнеса
Департамент потребительского кредитования	Управление потребительского кредитования	Отдел развития продаж автокредитов ЦФО
		Отдел развития проектов
		Отдел по работе со страховыми компаниями
Департамент карточного бизнеса	Управление по операциям пластиковых карт	Отдел по управлению рисками банковских карт
		Отдел расчетов с платежными системами
		Отдел финансовых заявлений
		Отдел нефинансовых заявлений
		Отдел развития новых проектов

Таблица 3. Перечень структурных подразделений АО «Кредит Европа Банк»



Для выявления связей между функциями и задачами и их практической реализацией составим матрицу распределения функций среди структурных подразделений аппарата управления АО «Кредит Европа Банк» в таблице 4.

№	Наименование функций управления	Председатель правления	Вице-президент	Начальник Департамента	Начальник Управления	Начальник Отдела
01	Управление стратегией развития предприятия	Ц	Р	в	В	В
02	Организация системы и процессов управления	Ц	Р	У	У	Р
03	Управление персоналом	Ц	В	-	Р	В
04	Управление социальным развитием	Ц	В	-	Р	В
05	Управление экономическим развитием	Ц	У	У	в	Р
06	Управление финансами и бухгалтерским учетом	Ц	-	в	У	Р
07	Управление техническим развитием	Ц	Р	В	-	У
08	Управление реализацией услуг	Ц	Р	-	-	У
09	Управление вспомогательными процессами	Ц	Р	-	-	-
10	Управление качеством услуг	Ц	Р	в	в	У
11	Управление оплатой труда	Ц	-	У	Р	В
12	Управление охраной труда и техникой безопасности	Ц	Р	-	в	Р

Таблица 4. Матрица распределения функций среди подразделений аппарата управления АО «Кредит Европа Банк»

Условные обозначения к таблице 4:

Ц - постановка цели, формирование задач;

Р - принятие решения, утверждение, координация

П - подготовка решения, составление, расчет;

В - выполнение, доведение, контроль;

У - участие, информирование, сбор данных;

«-» - неучастие в выполнении операций.

В настоящее время одной из серьезных проблем, стоящих перед АО «Кредит Европа Банк», является значительный уровень текучести персонала.

Существенное значение имеют также система управления и степень участия сотрудников филиалов АО «Кредит Европа Банк» в управленческом процессе.

Структура управления компании АО «Кредит Европа Банк» линейно-функциональная, она основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления.

Данная структура характеризуется следующими положениями: специализация управленческого процесса по функциям, четкое разделение труда, иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим, осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к конкретной должности.

В АО «Кредит Европа Банк» применяются следующие методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

Группа административных методов в АО «Кредит Европа Банк» основана на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Организационное воздействие заключается в организационном регламентировании (в АО «Кредит Европа Банк» разработаны положения о подразделениях, в которых определены их функции, права и обязанности, разработано штатное расписание); организационном нормировании (разработаны различные нормативы); организационно-методическом инструктировании (в АО «Кредит Европа Банк» разработаны должностные инструкции, методические указания к выполнению работ и т.д.). Распорядительное воздействие выражается в форме приказов, распоряжений или указаний, которые относятся к правовым актам ненормативного характера.

Группа экономических методов управления персоналом в АО «Кредит Европа Банк» обеспечивает его функционирование и развитие. Важная роль отведена мотивации трудовой деятельности, которая заключается в материальном стимулировании работников.

Социально-психологические методы управления персоналом в АО «Кредит Европа Банк» заключаются в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы (внушение, личный пример, метод ориентирующих условий), для воздействия на группу, коллектив — социологические (формирование и развитие трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости; методы гуманизации отношений между работниками и руководителями, соответствующие принципам социальной справедливости: стиль руководства, этика и культура управления).

В соответствие с общей характеристикой АО «Кредит Европа Банк» представляет собой довольно крупную организацию с обширной продуктовой линейкой, развитой филиальной сетью, очевидной доходностью, надёжностью, стабильностью, значимым по количеству и качеству персоналом, широкой клиентской базой, а также входящую в передовые рейтинги по основным финансовым показателям и перспективами дальнейшего развития.

В рассматриваемой организации существует некоторое разнообразие форм аттестации и оценки сотрудников, которые имеют влияние на результаты сохранения рабочего места за определенным работником. Для продления трудового контракта применяется аттестация (проводится ежегодно за два месяца до его истечения); для принятия решения об увольнении сотрудника созывается оценочная комиссия и производится сбор доказательств; при отборе на вакантную должность производится первичная оценка деловых качеств кандидата с дальнейшей повторной оценкой по прошествии испытательного срока; в бэк-офисе (Департамент карточного бизнеса и Операционный Департамент) применяется матричный метод оценки деловых качеств, при которой сотрудниками оцениваются данные их коллег. Важным фактом остаётся то, что не производится самооценка.

В результате рассмотренной информации, можно прийти к выводу, что на

текущий момент деловая оценка персонала в первую очередь не является целостным процессом, а также не является повсеместной и эффективной.

Деловая оценка персонала является процессом, который позволяет определить, до какой степени сотруднику присущи характеристики и знания, необходимые ему для решения должностных задач.

Руководители некоторых организаций считают нецелесообразным затраты времени и денег на проведение данного процесса, так как, по их мнению, любой руководитель любого уровня и так знает, кто и как работает под его началом. Данный подход можно считать оправданным для небольших фирм, но чем интенсивнее развитие организации, чем многочисленнее ее персонал, тем больше необходимость проведения оценки деловых качеств персонала.

Учитывая давнее существование на рынке, известность, масштаб распространённости услуг и большую филиальную сеть, невозможно сказать, что организация полностью отстранилась от оценочных процессов в ходе осуществления деятельности. Некоторые отдельные элементы действительно существуют, однако повсеместной распространённости и общей целостности текущее состояние процесс деловой оценки персонала в себе не несёт. Далее будет рассмотрено состояние данного процесса в организации на текущий момент, а также смежных процессов, тесно связанных с деловой оценкой персонала, или косвенно имеющих к ней отношение.

Для сотрудников АО «Кредит Европа Банк» руководство с самого начала деятельности банка проводит оценочные процедуры, описание которых приведено ниже:

Отбор кандидатов на существующую должность. Для данного этапа возможно применение таких методов, как проведение биографического интервью, исследование рекомендаций (при их наличии и необходимости), проведение профессиональных и личностных тестов (при необходимости), анкетирование (образец анкеты при приеме на работу приведен в Приложении 3).

Исследование деловых качеств персонала после окончания испытательного срока. Основной целью оценки является в данном случае проверка соответствия нового сотрудника требованиям занимаемой им должности. При этом непосредственный руководитель сотрудника применяет метод оценочного интервью.

В ходе ротации, повышения в должности или включения в кадровый резерв. В данном случае непосредственный руководитель сотрудника применяет метод оценочного интервью, фиксирует необходимые данные и передает на согласование руководителям высшего уровня.

При проведении оценки и аттестации сотрудников в АО «Кредит Европа Банк» могут использоваться следующие методы получения информации:

- анализ документации о работнике и его трудовых делах;
- анализ поведения работника;
- фотография рабочего дня (при необходимости на основании письменного запроса в Отдел информационной безопасности);
- коучинговые встречи;
- анкетирование;

Деловая оценка персонала организации является важным звеном управления, она представляет собой процесс, связанный с определением квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установление их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

Деловые качества сотрудников напрямую взаимосвязаны с системой мотивации, принятой в организации. Данная система в АО «Кредит Европа Банк» является основным инструментом, при помощи которого на предприятии ведется работа с коллективом. На основании данных приложения 4 видно, что в АО «Кредит Европа Банк» основу системы мотивации составляет оплата труда и премирования, а так же система дополнительных выплат, как гарантированных

государством за условия работы, так и гарантированных в коллективном договоре предприятия.

Деловая оценка персонала непосредственно связана с аттестацией, поскольку оценка одних только деловых качеств без актуальной информации о результатах профессиональной компетенции и знаниях, умениях и навыках сотрудника не является настолько полезной и всеобъемлющей, насколько это возможно. Цель проведения аттестации состоит в рациональной расстановке кадров и их эффективном использовании. Результаты аттестации персонала используются как юридическая основа для переводов, продвижения по службе, награждения, определения заработной платы, а также понижения в должности и увольнения. В АО «Кредит Европа Банк» действует контрактная система найма работников. Периодичность проведения аттестации в данном случае зависит от продолжительности трудового контракта, который заключен между работником и банком. В АО «Кредит Европа Банк» аттестацию проводят для каждого отдельного сотрудника ежегодно за два месяца до истечения сроков трудового контракта.

Сотрудники, подлежащие аттестации, знакомятся с Приказом о проведении аттестации в соответствующие сроки. Даты проведения аттестации сообщаются аттестуемым не позже, чем за две недели до ее проведения. Используемая форма проведения аттестации – профессиональное тестирование. При проведении текущей аттестации учитываются результаты всех предыдущих аттестаций. Результаты заключения аттестационной комиссии предоставляются в Отдел оценки и развития персонала ответственным лицам, указанным в Приказе об аттестации персонала. Персональные результаты аттестации в обязательном порядке доводятся до сведения сотрудников руководителями структурных подразделений. Предоставление результатов оценки и аттестации иным лицам не допускается.

При возникновении необходимости увольнения сотрудника, администрацией АО «Кредит Европа Банк» приводится сбор доказательств его

несоответствия занимаемой должности. Для увольнения сотрудника, по результатам аттестации, являются основания, определенные нормами трудового законодательства РФ, в т. ч. нормой статьи 81 ТК РФ.

В АО «Кредит Европа Банк» для принятия решения об увольнении сотрудника созывается оценочная комиссия. Она состоит из представителя службы персонала (Начальника Управления оценки и развития персонала), непосредственного руководителя оцениваемого и руководителя более высокого уровня.

В число оценивающих не включают лиц, которые ранее проявляли ярко выраженную необъективность. Выбирая членов комиссии в АО «Кредит Европа Банк» также учитывают наличие официальных и неофициальных отношений между оценивающими и оцениваемыми. Также в состав комиссии включают опытных и уважаемых сотрудников смежных подразделений. Количество экспертов оценочной комиссии варьируется от 3 до 6 человек.

Для участников оценочной комиссии проводится инструктаж, на котором Начальник Управления оценки и развития персонала дает разъяснения целей и задач предстоящей работы, знакомит с процедурами оценки, правилами заполнения необходимых документов, информирует об используемых оценочных шкалах.

Для снижения сопротивления и опасений сотрудников в случае неудачной попытки оценки, комиссия заранее производит их информирование о целях, методах и последствиях предстоящих оценочных мероприятий.

На первом этапе осуществляют сбор данных о деятельности сотрудника у его руководителей. Ее производят в соответствии с общими категориями (Приложение 5), но при этом происходит заполнение данных характеристик только руководителем. Непосредственный руководитель производит разработку первичного варианта рекомендаций по вопросам улучшения трудового процесса оцениваемого сотрудника, и уже в таком виде оценочные листы передают для рассмотрения и анализа ответственному лицу.

Для повышения объективности дальнейшего анализа ответственному лицу очень важно было бы получить двухстороннюю оценку, то есть необходимо наличие не только оценки руководителя, но и самооценки сотрудника. В АО «Кредит Европа Банк» данный вид самооценки не производится.

Результаты, полученные во время оценки, являются в АО «Кредит Европа Банк» основным показателем для продления срочного трудового контракта между сотрудником и работодателем.

Так же по результатам оценки могут быть приняты решения, касающиеся дальнейшего профессионального развития сотрудника, корректировки некоторых характеристик. При этом комментарии, рекомендации и решения руководителей не носят авторитарный характер, сотрудники имеют право обсуждать с руководством результаты оценки, оспаривать их, в случае достаточной аргументации, результаты оценки могут быть изменены.

Далее будет рассмотрен процесс проведения матричной оценки деловых качеств персонала в АО «Кредит Европа Банк». Данный процесс применяется не повсеместно (исключительно в Департаменте карточного бизнеса и Операционном департаменте, представляющим из себя бэк-офис, отличный от головного офиса компании и дополнительных офисов), ежегодно (декабрь; сотрудникам выделяется срок в две недели для прохождения в зависимости от самостоятельной оценки общей рабочей загруженности).

Оптимальное число критериев оценки располагают в матрице-таблице, где в одной половине приведены критерии, а в другой - фамилии членов коллектива. Каждым сотрудником дается собственная оценка своих коллег. В результате получают оценки для каждого сотрудника, которые проведены в соответствии с актуальными критериями в определенное время и в определенном коллективе.

Ценностью метода является то, что посредством его применения происходит реальная интеграция корпоративных ценностей, профессиональных требований и личностных особенностей сотрудников. Кроме того, он дает возможность руководителю подразделения оказывать влияние на процесс



формирования коллектива в заданных направлениях, а также гибко изменять (актуализировать) данные направления в зависимости изменений внутренней среды.

Сотрудники АО «Кредит Европа Банк» дают оценку указанным критериям по пятибалльной системе. Посредством наибольшего количества баллов по всем критериям выделяют лидеров. А с помощью количества баллов по критериям выделяют лидеров, в соответствии с требуемыми критериями. Таким образом, в результате начальник подразделения АО «Кредит Европа Банк» обладает объективными профессионально-человеческими профилями сотрудников, над которыми работает не только он, но и члены коллектива. Результаты опроса представлены в Таблице 10.

Критерии	Средний балл
Текущие требования	
Выполнение задач	3,80
Выполнение качественно	2,70
Выполнение в срок	2,60
Среднее значение	3,03
Перспективные требования	
Индивидуальный план работы	1,80
Изучение и освоение нового	1,50
Среднее значение	1,65
Профессионализм	
Подготовка	3,60
Опыт	2,70
Знание работы	3,00
Эрудированность	3,60
Планомерность	3,90
Среднее значение	3,36
Стиль деятельности	
Ответственность	3, 20
Инициативность	2,70

Целеустремленность	3,50
Аккуратность	3,90
Демократичность	4,20
Выносливость	4,10
Пунктуальность	4,30
Среднее значение	3,70
Профессиональные отношения	
Тактичность	4,60
Порядочность	4,80
Уверенность	4,60
Общительность	4,80
Откровенность	4,50
Искренность	4,30
Правдивость	4,10
Среднее значение	4,530

Таблица 10. Результаты матричной оценки деловых качеств сотрудников в коллективе АО «Кредит Европа Банк»

Таким образом, наиболее высокий показатель имеет критерий «Профессиональные отношения», самый низкий - «перспективные требования».

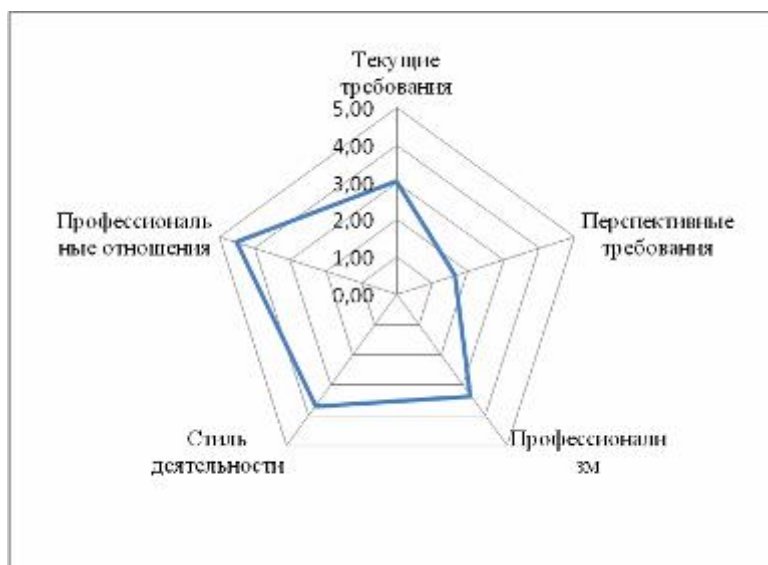


Рисунок 7. Отклонение оценки критериев оценки персонала в АО «Кредит Европа Банк» от идеальной модели

Также были разработаны критерии оценки профессиональных качеств сотрудников. В данном ключе опять-таки рассматривается случай оценки сотрудниками одного отдела своих коллег. Работникам предлагается оценить выбранные критерии по десятибалльной шкале (Таблица 11).

№	Критерии (показатели)	Баллы	Примерный словарь профессионально - деловых характеристик
1	Знание должностных обязанностей, навыки их выполнения в практической деятельности	9 - 10	Обладает очень высокими знаниями и практическими навыками.
		7 - 8	Обладает твердыми знаниями и практическими навыками.
		4 - 6	Знания и практические навыки удовлетворительные.
		1 - 3	Знания и практические навыки соответствуют минимальным требованиям.
2	Опыт работы и практические знания по занимаемой должности	9 - 10	Обладает большим опытом и практическими знаниями
		7 - 8	Обладает достаточным опытом и практическими знаниями
		4 - 6	Опыт и практические знания не очень велики
		1 - 3	Опыт незначителен, практические знания слабы
3	Устойчивость к стрессовым ситуациям, способность справляться с кризисными (непредсказуемыми) явлениями, своевременно преодолевать неудачи	9 - 10	Обладает наиболее высокой устойчивостью и способностями к преодолению
		7 - 8	Устойчивость и способности твердые.
		4 - 6	Устойчивость и способности удовлетворительные.
		1 - 3	Обладает низкой устойчивостью (часто теряет самообладание)
4	Организаторские способности, умение добиваться выполнения	9 - 10	Обладает высоким уровнем организаторских способностей и умений.

	поставленных задач	7 - 8	Уровень организаторских способностей и умений вполне достаточный
		4 - 6	Уровень организаторских способностей и умений удовлетворительный.
		1 - 3	Обладает низким уровнем организаторских способностей и умений.
5	Уровень профессиональной компетентности (личного профессионализма)	9 - 10	Высокий
		7 - 8	Средний
		4 - 6	Удовлетворительный
		1 - 3	Очень низкий
6	Стремление к повышению профессиональных знаний (ПЗ)	9 - 10	Отличается исключительным стремлением к повышению ПЗ
		7 - 8	Стремление к повышению ПЗ хорошее.
		4 - 6	Стремление к повышению ПЗ развито удовлетворительно.
		1 - 3	Стремление к повышению ПЗ низкое.
7	Инициатива и находчивость, стремление к новаторству	9 - 10	Обладает исключительной инициативой и находчивостью
		7 - 8	Инициатива и находчивость проявляется достаточно регулярно.
		4 - 6	Инициатива и находчивость проявляется достаточно не всегда.
		1 - 3	Проявляются очень слабо.
8	Умение устанавливать и поддерживать прочные служебно-деловые отношения (СДО) с начальником и подчиненными	9 - 10	Способность высокая.
		7 - 8	Способности вполне достаточные.
		4 - 6	Способности удовлетворительные.
		1 - 3	Обладает слабо развитыми способностями.
9	Ясность выражения мыслей, культура речи	9 - 10	Отличается особой ясностью
		7 - 8	Ясность вполне очевидна
		4 - 6	Нередко требуется разъяснения речи.
		1 - 3	Труднодоступное выражение мыслей.
10	Состояние здоровья и физическое развитие	9 - 10	Вполне здоров.
		7 - 8.	Показатели хорошие

		4 - 6	Показатели удовлетворительные.
		1 - 3	Требуются ограничения.
11	Тенденция к повышению эффективности результатов профессиональной деятельности по мере накопления опыта	9 - 10	Имеет исключительно постоянную направленность к повышению эффективности
		7 - 8	Тенденция заметно проявляется
		4 - 6	Тенденция проявляется периодически
		1 - 3	Тенденция имеет слабо выраженную направленность (отсутствует)

Таблица 11. Критерии оценки профессиональных качеств сотрудников АО «Кредит Европа Банк»

Средние баллы, полученные в результате опроса персонала АО «Кредит Европа Банк» представлены в Таблице 12.

Критерий	Средний балл
Знание должностных обязанностей, навыки их выполнения в практической деятельности	6,9
Опыт работы и практические знания по занимаемой должности	5,8
Устойчивость к стрессовым ситуациям, способность справляться с кризисными (непредсказуемыми) явлениями, своевременно преодолевать неудачи	7,1
Организаторские способности, умение добиваться выполнения поставленных задач	6,5
Уровень профессиональной компетентности (личного профессионализма)	5,5
Стремление к повышению профессиональных знаний (ПЗ)	7,3
Инициатива и находчивость, стремление к новаторству	5,4
Умение устанавливать и поддерживать прочные служебно-деловые отношения (СДО) с начальником/подчиненными	7,6
Ясность выражения мыслей, культура речи	7,8

Состояние здоровья и физическое развитие	8,9
Тенденция к повышению эффективности результатов профессиональной деятельности по мере накопления опыта	7,2

Таблица 12. Результаты оценки профессиональных качеств персонала АО «Кредит Европа Банк»

Критерии, которым присвоена наиболее высокая оценка: состояние здоровья и физическое развитие; ясность выражения мыслей, культура речи; умение устанавливать и поддерживать прочные служебно-деловые отношения с начальником/подчиненными.

В качестве критериев, которые получили наиболее низкую оценку можно назвать: опыт работы и практические знания по занимаемой должности; уровень профессиональной компетентности (личного профессионализма); инициатива и находчивость, стремление к новаторству.

Полученные данные свидетельствуют о том, что опыт и практические знания персонала АО «Кредит Европа Банк» недостаточно велики.

### **Глава 3. Разработка практических рекомендаций и мероприятий по организации процесса деловой оценки персонала в АО «Кредит Европа Банк»**

#### **3.1. Рекомендации по совершенствованию организационного процесса деловой оценки персонала АО «Кредит Европа Банк»**

Рассмотренные во второй части исследования проблемы деловой оценки сотрудников АО «Кредит Европа Банк» позволили сделать выводы о том, что для их решения необходимо организовать общий процесс проведения оценочных процедур.

Перечень проблем АО «Кредит Европа Банк» в области оценочных процедур:

1. Проведение деловой оценки персонала (матричный метод оценки деловых качеств) исключительно в некоторых структурных единицах: Департамент карточного бизнеса и Операционный Департамент;
2. Отсутствие целостного процесса деловой оценки персонала как комплекса данных, необходимых для анализа эффективности сотрудника совместно с результатами аттестации;
3. Отсутствие двухсторонней оценки (не применяется метод самооценки);
4. Исключительная распространённость метода оценочного интервью как метода оценки деловых качеств сотрудника;

Организация процесса деловой оценки будет происходить на основе ассессмент-центра, который является методом комплексной оценки персонала, основанном на использовании взаимодополняющих методик, ориентированном на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствии требованиям должностных позиций, а также выявлении потенциальных возможностей специалистов. Также для данного метода может использоваться понятие «экспресс-оценка».

Ответственное лицо внедрения проекта – начальник Управления развития и оценки персонала. Основными отличительными чертами экспресс-оценки выступают следующие:

1. Объективность, обеспечиваемая, с одной стороны, профессиональными качествами лиц (бизнес-тренерами), осуществляющих оценку персонала и формулирующих рекомендации относительно направлений и перспектив профессионального развития сотрудников, а с другой — высокоточной измеримостью делового потенциала каждого оцениваемого сотрудника.

2. Оперативность, достигаемая в результате унификации этапов процедуры.

3. Более высокая (по сравнению с уже упоминавшейся оценкой и иными методами оценки персонала) связь результатов с управленческими решениями в области управления персоналом — как следствие тщательной регламентации всей процедуры.

4. Независимость от «мнения начальства», поскольку руководство компании в данном случае «отодвинуто» от процесса выявления и интерпретации оценок, получая в качестве информации для принятия управленческих решений в отношении того или иного сотрудника выводы бизнес-тренеров.

5. Экономичность, обеспечиваемая и минимальными организационными издержками, и сокращением сроков процедуры, и более высокой достоверностью оценок и выводов, что позитивно сказывается на качестве принимаемых руководством компании управленческих решений в сфере кадровой работы.

Объективным проявлением воздействия ассессмента на состояние корпоративной системы управления персоналом будет дальнейшая дифференциация полномочий сотрудников Департамента по работе с персоналом, что должно проявиться во включении в штатное расписание компании таких позиций, как например, менеджер ассессмент-группы, руководитель ассессмент-группы и тому подобное. Подразделения с соответствующими полномочиями должно функционировать в составе Управления по оценке и развитию персонала (рис 7.).





Рисунок 7. Основные задачи ассесмент-центра

Примерный перечень управленческих ситуаций, в которых проведение экспресс-оценки допустимо, может выглядеть следующим образом:

- в порядке планового изучения деловых качеств с целью систематической актуализации корпоративного банка данных;
- по итогам работы сотрудника за определенный период времени (как правило, продолжительностью не менее трех месяцев) или по итогам его участия в реализации отдельного проекта;

Выбор времени (в том числе продолжительности и периодичности), а также средств и методов информирования следует осуществлять, руководствуясь принципом целесообразности. Особое внимание в процессе информирования следует обратить на освещение:

- ключевых требований трудовой дисциплины и мер ответственности, предусмотренных в отношении сотрудников за их нарушение;

- вновь введенных (измененных) показателей критериев оценки (к примеру, количественных и качественных показателей труда) и требований к деловым качествам сотрудников;
- регламента (порядка и правил) проведения оценочных мероприятий;
- примеров добросовестного отношения сотрудников компании к исполнению порученной им работы.

Конкретные этапы, необходимые для организации процесса деловой оценки персонала с помощью ассессмент-центра будут рассмотрены далее.

### **3.2. Мероприятий по внедрению процесса деловой оценки персонала**

Для того чтобы внедрить процесс экспресс-оценки персонала, следует упомянуть вопросы регламентации оценочной процедуры. Прежде всего, уточним, что в данном случае под регламентацией следует понимать разработку комплекса организационных мер по экспресс-оценке деловых качеств сотрудников и придание ему соответствующего правового статуса посредством издания отдельного локального нормативного акта — положения — с описанием порядка реализации этих мер (порядка выполнения строго определенных действий должностными лицами, уполномоченными проводить экспресс-оценку). Утверждение локального нормативного акта и введение его в действие производится приказом Президента Банка.



Рисунок 8. Этапы организации процесса деловой оценки персонала

Метод ассессмента в организации можно применять для оценки персонала, выполняющего рутинные процедуры, в принципе работа банковских сотрудников в большинстве случаев таковой и является. Данной оценке не подлежат сотрудники начиная с должности Вице-президент и выше в связи с отсутствием необходимости.

В таблице 14 приведены сроки реализации процесса деловой оценки персонала поэтапно.

Название этапа	Длительность
1 этап - «Подготовительный»	
1.1.Анализ существующей системы процесса деловой оценки персонала	5 дней
1.2.Обоснование целесообразности внедрения процесса деловой оценки персонала	3 дня
1.3.Расчет материальных и временных затрат на организацию процесса деловой оценки персонала	5 дней
1.4.Выбор консалтинговой фирмы для разработки и дальнейшего проведения процесса деловой оценки персонала	5 дней
2 этап - «Организационная работа»	
2.1.Разработка этапов организации процесса деловой оценки персонала методом ассесмент-центра	3 дня
2.2.Разработка взаимодействий процесса системы оценки деловых качеств персонала с организационной структурой Банка	3 дня
2.3.Внесение изменений в организационную структуру	3 дня
2.4.Расчет затрат на оплату труда специалистов, осуществляющих внедрение процесса деловой оценки персонала и дальнейшее его функционирование	2 дня
2.5.Подготовка и оборудование помещения для новой структурной единицы	4 дня
2.6.Разработка и обоснование системы документооборота в связи с внедрением и реализацией процесса деловой оценки персонала	3 дня
3 этап - «Подготовка кадров»	
3.1.Разработка должностных инструкций для сотрудников ассесмент-группы	3 дня

3.2. Разработка процесса набора персонала для сотрудников ассесмент-группы	4 дня
3.3. Подготовка руководителя ассесмент-группы по индивидуальной программе во внешнем учебном центре	10 дней
4 этап – Согласование Положения об оценке персонала	5 дней
5 этап – Принятие Положения об оценке персонала	3 дня

Таблица 14. Сроки реализации процесса деловой оценки персонала методом ассесмент-центра в АО «Кредит Европа Банк»

Подготовку проекта локального нормативного акта, регламентирующего процедуру экспресс-оценки деловых качеств сотрудников, целесообразно проводить на основе типового унифицированного текста соответствующего положения.

Непосредственное руководство подготовкой проекта документа должен осуществлять начальник Управления по оценке и развитию персонала.

### **3.3. Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых рекомендаций**

Подразделения с соответствующими полномочиями обычно функционируют в составе Департамента управления персоналом или, реже, вне ее.

Следует отметить, что проведение оценки с помощью такого метода для предприятия может быть затруднительно, т.к. требует больших вложений денежных средств. Так с вопросами организации ассесмента обычно обращаются за услугами к стороннему подрядчику (компания, специализирующейся в указанной области деятельности). Но не исключается и создание в учреждении специального экспертного (экспертно-консультативного) органа для работы по интерпритации и соответствующему использованию информации, поступившей от сторонней организации.

Отдельно следует упомянуть о том, что процедура ассесмента вполне применима не только по отношению к штатным сотрудникам учреждения, но и к соискателям. Причем в последнем случае — не только на этапе отбора, но и во время прохождения новоиспеченным сотрудником испытания при приеме на работу. Причины этого, как свидетельствуют исследования, объективность экспресс-оценки соискателей в рамках ассесмент-мероприятий примерно в пять раз выше, чем традиционного интервью, при этом время, отводимое на выполнение отбора по традиционной методике, превышает время проведения оценки чуть ли не на порядок.

Таким образом, руководство предприятия вправе самостоятельно (с учетом соответствующих положений законодательных и иных нормативно-правовых актов, а также корпоративных локальных нормативных актов) определить перечень управленческих ситуаций, в которых допустимо проведение экспресс-оценки — как в отношении сотрудников, так и в отношении соискателей вакансий. Такой перечень целесообразно зафиксировать в одном из локальных нормативных актов — например, в положении о персонале, соответствующем регламенте, инструкции и т.п.

Из вышесказанного следует, что оценка персонала — это кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Из приведенных методик нового формата, с учетом целей оценки можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труда, как нами доказано, направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в программах организации. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

Кроме того, экспресс-оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Оценка деловых качеств сотрудников должна производиться в соответствии с установленным графиком.

Все организационные решения в организации, которые могут быть предопределены и учтены в момент подготовки и внедрения процесса экспресс-оценки персонала, должны быть предусмотрены, чтобы снизить вероятность возникновения трудностей при проведении самих процедур, повысить ее эффективность, исключить неожиданности, неточности.

Состав затрат, необходимых для организации процесса деловой оценки персонала представлен в Приложении 6.

Исходя из приведенных в приложении расчетов АО «Кредит Европа Банк» потребуется 770.000 рублей на организацию процесса деловой оценки персонала. Экономическую эффективность процесса можно охарактеризовать через систему экономических показателей, которые отражают соотношение затрат и результатов, связанных с процессом, и позволяющих судить о его экономической привлекательности. Данные показатели указаны в нижеприведенных таблицах.

Период	Тип затрат		
	Первоначальные затраты по организации процесса, руб.	Оплата услуг консалтинговой фирмы, руб.	Организационные расходы (печать бланков, обработка материалов)
I год	770 000	4 000 000	30 000
II год		4 000 000	30 000
III год		4 000 000	30 000

IV год		4 000 000	30 000
Итого	16 890 000		

Таблица 15. Общие затраты на проведение деловой оценки персонала АО «Кредит Европа Банк»

Период	Тип доходов	
	Увеличение объема выданного кредита, кросс-продаж, оказанных услуг, руб.	Возможность не расширять штат за счет повышение качества и скорости выполнения задач персонала, уже работающего в организации (экономия на з/п )
I год		
II год	10 000 000	3 000 000
III год	15 000 000	4 500 000
IV год	20 000 000	5 500 000
Итого	58000000	

Таблица 16. Доходы от проведения деловой оценки персонала АО «Кредит Европа Банк»

Период (i)	Доходы (D)	Затраты (З)	$\frac{1}{(1+E)^i}$	$\frac{D}{(1+E)^i}$	$\frac{З}{(1+E)^i}$	ЧДД	ЧТС
I год	0	4 800 000	0,73	0	3 504 000	-3 504 000	-3 504 000
II год	13 000 000	4 030 000	0,53	6 890 000	2 135 900	4 754 100	1 250 100
III год	19 500 000	4 030 000	0,39	7 600 500	1 571 700	6 028 800	3 774



							800
IV год	25 500 000	4 030 000	0,28	7 140 000	1 128 400	6 011 600	7 531 700
Итого	58 000 000	16 890 000		21 630 500	8 340 000	7 278 900	

Таблица 17. Расчет ЧДД и ЧТС

$E=0,37$

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) – рассчитывается как разность накопленного дисконтированного дохода от реализации процесса и дисконтированных единовременных затрат. Критерием экономической эффективности является положительное значение ЧДД.

Чистая текущая стоимость (ЧТС) – представляет собой дисконтированный доход, исчисленный нарастающим итогом.

Индекс доходности проекта (ИД) – это отношение суммарного дисконтированного дохода к суммарным дисконтированными единовременным затратам.

$$ИД = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+d)^{i-1}}}{\sum_{i=1}^n \frac{K_i}{(1+d)^{i-1}}}$$

$ИД_{кп} = 21\,630\,500 / 8\,340\,000 = 2,5935$

Критерием экономической эффективности процесса является значение индекса доходности, превышающее единицу. В нашем случае индекс доходности = 2,5935.

Рентабельность проекта (среднегодовая рентабельность инвестиций) – является разновидностью индекса доходности, соотнесенного со сроком реализации проекта. Она показывает, какой доход приносит каждый вложенный в проект рубль инвестиций.

$$P = \frac{ИД - 1}{n} \times 100\% \quad P = 2,5935 / 4 = 64,83\%,$$

то есть каждый вложенный рубль приносит 64 руб. 83 коп. инвестиций.

Критерием экономической эффективности процесса является положительная рентабельность проекта.

Таким образом, по всем показателям процесс экономически эффективен, что является основанием для его принятия и реализации.

1 год:

$$\frac{D}{(1+E)^i} (1) = 0,73 * 0 = 0$$

$$\frac{З}{(1+E)^i} (1) = 0,73 * 4\,800\,000 = 3\,504\,000$$

$$ЧДД (1) = 0 - 3\,504\,000 = -3\,504\,000$$

$$ЧТС (1) = -3\,504\,000$$

2 год:

$$\frac{D}{(1+E)^i} (2) = 0,53 * 13\,000\,000 = 6\,890\,000$$

$$\frac{З}{(1+E)^i} (2) = 0,53 * 4\,030\,000 = 2\,135\,900$$

$$\text{ЧДД (2)} = 6\,890\,000 - 2\,135\,900 = 4\,754\,100$$

$$\text{ЧТС (2)} = 4\,754\,100 - 3\,504\,000 = 1\,250\,100$$

3 год:

$$\frac{D}{(1+E)^i} (3) = 0,39 * 19\,500\,000 = 7\,600\,500$$

$$\frac{3}{(1+E)^i} (3) = 0,39 * 4\,030\,000 = 1\,571\,700$$

$$\text{ЧДД (3)} = 7\,600\,500 - 1\,571\,700 = 6\,028\,800$$

$$\text{ЧТС (3)} = 6\,028\,800 + 1\,250\,100 - 3\,504\,000 = 3\,774\,800$$

4 год:

$$\frac{D}{(1+E)^i} (4) = 0,28 * 25\,500\,000 = 7\,140\,000$$

$$\frac{3}{(1+E)^i} (4) = 0,28 * 4\,030\,000 = 1\,128\,400$$

$$\text{ЧДД (4)} = 7\,140\,000 - 1\,128\,400 = 6\,011\,600$$

$$\text{ЧТС (4)} = 6\,011\,600 + 3\,774\,000 + 1\,250\,100 - 3\,504\,000 = 7\,531\,700$$

Срок окупаемости представляет собой расчетную дату, начиная с которой накопленный дисконтированный доход (ЧТС) принимает устойчивое положительное значение.

$$T_{ок} \approx t - \frac{\text{ЧТС}_t}{\text{ЧТС}_{t+1} - \text{ЧТС}_t}$$

$$T_{ок} = 1 - (-3\,504\,000) / 1\,250\,100 - (-3\,504\,000) = 1,74 \text{ года}$$

Положительные значения ЧДД и ЧТС позволяют однозначно утверждать, что процесс эффективен и возможен к реализации.

С социальной стороны применение процесса деловой оценки персонала в АО «Кредит Европа Банк» предоставит руководству возможность:

- устанавливать взаимосвязи между основной стратегией и работой каждого сотрудника;
- проводить анализ влияния деятельности сотрудника на осуществление стратегии банка;
- способствовать росту вклада персонала в достижение результатов стратегических инициатив банка;
- формировать возможности для профессионального роста и развития потенциала сотрудников банка.

В соответствие с имеющимися проблемами в организации был предложен путь их решения: организация процесса деловой оценки персонала методом ассесмент-центра, который представляет собой комплекс мероприятий по деловой оценке персонала, также употребляется «экспресс-оценка» персонала. Объективным проявлением воздействия ассесмента на состояние корпоративной системы управления персоналом будет дальнейшая дифференциация полномочий сотрудников Департамента по работе с персоналом, что должно проявиться во включении в штатное расписание компании таких позиций, как например, менеджер ассесмент-группы, руководитель ассесмент-группы и аналогичные должности, если того потребует ситуация в процессе дальнейшей деятельности.

Организовать процесс необходимо следующим образом: передача основных функций по оценке сторонней организации, а также включение в состав Управления оценки и развития персонала структурного подразделения: ассесмент-группы для постоянной работы в контакте со сторонней организацией. Это принесет организации следующую пользу: деловая оценка будет

осуществляться комплексно, профессионально; будет отсутствовать необходимость найма большого числа специалистов для данного процесса в связи с использованием услуг сторонней организации, а в штат банка необходимо будет принять всего лишь нескольких сотрудников ассесмент-группы для координации процесса. Использование внешнего решения также позволяет внедрить процесс в более короткие сроки, чем выстраивание всего процесса «с нуля» на базе организации своими силами.

Расчеты, представленные в данном разделе, указывают на умеренность риска и быструю окупаемость. Также следует отметить, что проект несёт потенциальную социальную эффективность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования сделаны следующие выводы:

В общем виде деловую оценку персонала можно охарактеризовать в качестве многоэтапного, последовательного процесса по изучению индивидуальных качеств, способностей, поведения и результатов деятельности работников. Для удовлетворения требований по высокой эффективности персонала необходимо применение системной оценки.

Существуют различные классификации методов оценки. В целевых, плановых, а также текущих оценках условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.

Комплексная оценка персонала включает как изучение личностных качеств кандидатов при отборе на вакантные должности, так и исследование результатов труда, особенностей трудового поведения работников. Но, несмотря на ее очевидную полезность, к ней прибегают сегодня не все кадровые службы субъектов хозяйствования, чаще всего применяются разрозненные виды оценки.

Целью комплексной оценки эффективности персонала состоит в получении экономического и социального эффекта. Под экономическим эффектом в данном случае подразумевается максимизация показателей финансово-хозяйственной деятельности. Социальный эффект в данном случае выражается в согласовании и реализации интересов субъектов и объектов оценки персонала.

Во второй главе работы был исследован процесс управления персоналом в АО «Кредит Европа Банк», а основной акцент сделан на исследование методов оценки эффективности персонала.

В настоящее время банк предоставляет широкий перечень банковских услуг, учитывающий потребности всех групп населения и предприятий. В процессе анализа баланса АО «Кредит Европа Банк» было установлено, что в пассиве основную часть составляют привлеченные средства клиентов, причем доля средств физических лиц в общей сумме ресурсов банка составляет 55%.

Безусловное выполнение обязательств банка перед клиентами, а также накопленный опыт работы с населением позволяют рассматривать вклады как относительно стабильный источник формирования пассивов банка.

АО «Кредит Европа Банк» используется линейно-функциональная структура управления. Персонал АО «Кредит Европа Банк» в целом работает эффективно, обеспечивая прирост финансовых результатов. Эффективность работы персонала АО «Кредит Европа Банк» обеспечивается как количественным, так и качественным составом трудового коллектива.

Возрастной и образовательный уровень персонала АО «Кредит Европа Банк» достаточно оптимальный для внедрения высоких стандартов персонала.

В АО «Кредит Европа Банк» ежегодно разрабатывает программы по обучению персонала, как аппарата управления, так и производственного персонала. Обучение идет с отрывом от производства, так же разработана система адаптации персонала, развивается наставничество.

Участвуя в мероприятиях по оценке деловых качеств сотрудник получает ряд следующих преимуществ: гарантию того, что его все достигнутые им показатели в прошедшие периоды не будут оставлены без внимания; четкое понимание задач и критериев успешности их выполнения; возможности в части профессионального и карьерного роста в АО «Кредит Европа Банк».

В АО «Кредит Европа Банк» действует контрактная система найма работников, используется оценка. Периодичность проведения оценки в данном случае зависит от продолжительности трудового контракта, который заключен между работником и банком. В АО «Кредит Европа Банк» оценку проводят для каждого отдельного сотрудника ежегодно за два месяца до истечения сроков трудового контракта.

Для сотрудников АО «Кредит Европа Банк» руководство с самого начала деятельности банка проводит оценочные процедуры, описание которых приведено ниже:

Отбор кандидатов на существующую должность. Для данного этапа возможно применение таких методов, как проведение биографического интервью, исследование рекомендаций (при их наличии и необходимости), проведение профессиональных и личностных тестов (при необходимости), анкетирование (образец анкеты при приеме на работу приведен в Приложении 3).

Исследование деловых качеств персонала после окончания испытательного срока. Основной целью оценки является в данном случае проверка соответствия нового сотрудника требованиям занимаемой им должности. При этом непосредственный руководитель сотрудника применяет метод оценочного интервью.

В ходе ротации, повышения в должности или включения в кадровый резерв. В данном случае непосредственный руководитель сотрудника применяет метод оценочного интервью, фиксирует необходимые данные и передает на согласование руководителям высшего уровня.

При проведении оценки сотрудников в АО «Кредит Европа Банк» могут использоваться следующие методы получения информации: анализ документации о работнике и его трудовых делах; анализ поведения работника; фотография рабочего дня (при необходимости на основании письменного запроса в Отдел информационной безопасности); коучинговые встречи; анкетирование;

При возникновении необходимости увольнения сотрудника, администрацией АО «Кредит Европа Банк» приводится сбор доказательств его несоответствия занимаемой должности.

Профиль компетенций должности должен являться базисом для отбора кадров, работы по управлению персоналом, для должностных инструкций, планов развития, программ стимулирования, личных планов работы. Системность данной процедуры заключается в том, что опрос дает возможность одновременной оценки соответствия сотрудников по таким показателям: как эффективность работы и их ранжирование, ориентация на текущие и перспективные производственные задачи, профессионализм, стиль работы, социальные



отношения.

Критерии, которым присвоена наиболее высокая оценка: состояние здоровья и физическое развитие, ясность выражения мыслей, культура речи, умение устанавливать и поддерживать прочные служебно-деловые отношения с начальником/подчиненными. Персонал АО «Кредит Европа Банк» характеризуют хорошие показатели по таким критериям, как: состояние здоровья и физическое развитие, вполне достаточные способности для установления и поддержания прочных служебно-деловых отношений с руководителем и/или подчиненными; ясность выражения мыслей, так же вполне очевидна культура речи.

В качестве критериев, которые получили наиболее низкую оценку можно назвать: опыт работы и практические знания по занимаемой должности, уровень профессиональной компетентности (личного профессионализма) инициатива и находчивость, стремление к новаторству.

Полученные данные свидетельствуют о том, что опыт и практические знания персонала АО «Кредит Европа Банк» не достаточно велики, проявление инициативы и находчивости возможно не всегда, но так же говорят и наличии удовлетворительного уровня профессиональной компетентности (личного профессионализма).

Рассмотренные во второй части исследования проблемы деловой оценки сотрудников АО «Кредит Европа Банк» позволили сделать выводы о том, что для их решения необходимо организовать общий процесс проведения оценочных процедур. Организация процесса деловой оценки будет происходить на основе ассессмент-центра, который является методом комплексной оценки персонала, основанном на использовании взаимодополняющих методик, ориентированном на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствии требованиям должностных позиций, а также выявлении потенциальных возможностей специалистов. Также для данного метода может использоваться понятие «экспресс-оценка».

С экономической стороны полученное в результате расчета эффективности внедрения инвестиционного проекта значение коэффициента вариации позволяет отнести предлагаемый проект к категории умеренного риска. Проведение регулярной оценки персонала даст возможность АО «Кредит Европа Банк» провести оптимизацию бизнес-процессов.

С социальной стороны применение оптимизированной системы деловой оценки персонала в АО «Кредит Европа Банк» предоставит руководству возможность:

- устанавливать взаимосвязи между основной стратегией и работой каждого сотрудника;
- проводить анализ влияния деятельности сотрудника осуществление стратегии банка;
- формировать возможности для профессионального роста и развития потенциала сотрудников банка.

## Список литературы

1. Азямова Л.В. Деловая оценка персонала// Справочник кадровика. № 1. 2011. С. 20.
2. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. М., 2012. С. 405.
3. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом теория и практика. –М:Юрайт, 2014
4. Боровикова А.С. Управление персоналом. – М.: Смарт, 2012. С.203
5. Валикова А.С. Современный российский менеджмент/Бизнес-пресс, 2011, № 11. С.69
6. Голяко В. А., Нестеров Л. Д., Куз В. И. Моделирование динамики квалификации работников в производственных системах / Антикризисная организация и управление в условиях неопределенности: Материалы межрегиональной научн.-практ. конференции. - Барнаул: Изд-во АГУ, 2009. С. 121-123
7. Иванько А.С. Теория управления персоналом. – М.: ПРИОР, 2012. С.76
8. Курилов В.И. Аттестация и личность работника в советском трудовом праве. Владивосток, 2011. С. 99.
9. Маркова А.К. Деловая оценка персонала. –М.:Деловая литература, 2012. С.174
10. Миллер А. Антология экономических революций. – М.:МРЗ Пресс, 2011. С.41
11. Мишин С.А. Управление человеческим капиталом. – М.: Смарт, 2016. С.194
12. Окоткин И.С. Современная структура потребительского рынка. – М.:Экономика, 2016 – с.198

13. Пипкина Т.И. Управление персоналом. – М.:Олма-пресс, 2011. – 319 с.
14. Подвысоцкий П.Т. Локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, их содержание // Трудовое право. 2011. № 3. С. 77.
15. Пустозерова В.М., Соловьев А.А. Прием и увольнение работников. М., 2011. С. 49.
16. Рыженкова И. Почему мы не любим своих сотрудников и хотим наказать // Деловой мир, 2016
17. Рыженкова И. Как уволить неэффективного сотрудника без судебных разбирательств // Деловой мир, 2016
18. Семенова О.Л. Кадровая работа в современной организации . – М.: Литера, 2012. С.28
19. Семенович А.Е. Аналитические материалы для PR. – М.: ПРИОР, 2011
20. Слета, О. Д. Вопросы управления корпоративным обучением в организациях // Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями: сб. ст. Всерос. науч.-практ. конф. – Ставрополь : ГОУ ВПО «Северо-Кавказский государственный технический университет», 2016. С. 96
21. Смирнова А.Н, Исследование систем управления. – М.: Олма-пресс, 2016. С.109
22. Смирнова А.Н. Современный маркетинг. – М.: Лотос, 2011
23. Смирнова А.Н. Теория управления качеством. – М.: Смарт, 2011
24. Торгунакова Е. В. Лояльность персонала компании как интегральный критерий оценки уровня корпоративной культуры предпринимательских структур // Современные аспекты экономики, 2012, № 2. С.83
25. Труханович Л.В., Щур Д.Л. Юридический словарь-справочник кадровика. М., 2012. С. 3.

26. Управление персоналом. Учебник. /Под редакцией Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М.: "Центр Кадровых Технологий - XXI век", 2011. С.196
27. Хижнякова А.В. Вопросы аттестации// Справочник кадровика. № 7. 2012. С. 109.
28. Шамхалов Ф. Государство и экономика. Основы взаимодействия. М.: Экономика, 2011
29. Шихвердиев А.П. Корпоративное управление – Сыктывкар СГУ им. Питирима Сорокина, 2015
30. Яковлев П.А. Деловая оценка персонала. – М.: Олма-пресс, 2011. С.90

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### STEP – анализ АО «Кредит Европа Банк»

Факторы	Характеристика
<p>S Социальные</p>	<p>Работники Банка имеют полный соц.пакет(оплачивают листы временной нетрудоспособности, предоставляют оплату проезда в оба конца на любом виде транспорта на территории России, выплачивают пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет, оплачивают путевки на лечение в различных санаториях, предоставляют материальную помощь при рождении ребенка и смерти близких и многое другое), Банк участвует в реализации социальных программ, благотворительности.</p>
<p>T Технико-технологические</p>	<p>Используются современные технологии, все подразделения оснащены современной компьютерной техникой и программным обеспечением. Применяются программы: для ввода заявок с последующей выдачей кредита; программа с данными клиентов, получивших кредит в АО «Кредит Европа Банк» и т.д.</p>
<p>E Экономические</p>	<p>Уставной капитал Банка определяет минимальный размер имущества Банка, гарантирующего интересы его кредиторов. Номинальная стоимость размещенных привилегированных акций не должен превышать 25% от уставного капитала Банка. Уставной капитал банка может быть увеличен в порядке, предусмотренным законодательством РФ и уставом Банка</p>
<p>P Политико-правовые</p>	<p>Банк является юридическим лицом, входит в банковскую систему РФ и в своей деятельности руководствуется федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Банка России, а так же уставом Банка</p>

## SWOT–анализ АО «Кредит Европа Банк»

		Возможности		Угрозы	
		Увеличение числа оказываемых услуг	Увеличение качества оказываемых услуг	Усиление позиций конкурентов	Неплатежеспособность или банкротство клиентов банка
1		2	3	4	5
Сильные стороны	Наличие развитой сети филиалов	Быстрое и качественное обслуживание клиентов на выгодных условиях	Оптимизация условий кредитования населения	Борьба с конкурентами	Усовершенствование работы службы безопасности
	Наличие разнообразных услуг (кредитование юридических и физических лиц, прием коммунальных платежей, пластиковые карты, и др.)	Предоставление клиентам возможности выбора среди разнообразных услуг	Заключение новых договоров с организациями по использованию банковских карт, увеличение количества банкоматов	Повышение популярности и имиджа Банка у клиентов. Снижение процентных ставок по кредитам, ипотеке и т.д.	Усовершенствование работы службы безопасности. Более тщательная проверка платежеспособности и кредитной истории клиентов.
	Наличие генеральной лицензии	Все виды операций на международном финансовом рынке	Спектр услуг по обслуживанию внешнеторговой деятельности (консультации, подготовка документации, обслуживание сделок)		
Слабые стороны	Недостаточно МТР				
	Зависимость от банковского рейтинга	Широкое использование маркетинговой политики, увеличение	Оптимизация условий для клиентов	Постоянная работа с целью повышения конкурентных	Направление прибыли на улучшение качества обслуживания

		рекламы		преимуществ	клиентов и расширение спектра предоставления банковских услуг
--	--	---------	--	-------------	---

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Горизонтальный анализ баланса АО «Кредит Европа Банк» в тыс. рублей

№ п/п	Наименование статьи	2017 г.	2018 г.	Изменения	
				относит. (%)	абсолютное
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
1	Денежные средства	13519791	16115140	119,2	2595349
2	Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	5616386	6446243	114,8	829857
2.1	Обязательные резервы	2028619	276585	13,6	-1752034
3.	Средства в кредитных организациях	4266720	3094423	72,5	-1172297
4.	Чистые вложения в ценные бумаги, оцениваемые о справедливой стоимости	779375	1575472	202,1	796097
5.	Чистая ссудная задолженность	257901463	285715036	110,8	27813573
6.	Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы	53770220	73253440	136,2	19483220
6.1	Инвестиции в зависимые и дочерние общества	1949977	4190676	214,9	2240699
7.	Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения		17742265	-	17742265
8.	Основные средства,	14491502	15868931	109,5	1377429



	нематериальные активы, материальные запасы				
9.	Прочие активы	4508805	6351770	140,9	1842965
	<b>ВСЕГО АКТИВОВ</b>	<b>354854262</b>	<b>426162720</b>	<b>120,1</b>	<b>71308458</b>
<b>ПАССИВ</b>					
11	Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	25000000	15000000	60	-10000000
12	Средства кредитных организаций	7169437	14554696	203	7385259
13	Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	272551534	333348886	122,3	60797352
13.1	вклады физических лиц	184356660	234475583	127,2	50118923
14	Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости				
15	Выпущенные долговые обязательства	6142667	5599172	91,2	-543495
16	Прочие обязательства	299739	3849588	1284,3	3549849
17	Резервы на возможные потери по уловным обязательствам кредитного характера	1277871	1315662	103	37791
	<b>Итого обязательств</b>	<b>312441248</b>	<b>373668004</b>	<b>119,6</b>	<b>61226756</b>
<b>Источники собственных средств</b>					
19	Средства акционеров	3388042	3388042	100	0
20	Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров				
21	Эмиссионный доход	11402711	11402711	100	0
22	Резервный фонд	176731	176731	100	0
23	Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для	-699931	791772	-113,1	1491703

	продажи				
24	Переоценка основных средств	4089194	4085654	99,9	-3540
25	Нераспределенная прибыль	22971542	23950878	104,3	979336
26	Неиспользованная прибыль отчетного периода	1084725	8698928	801,9	7614203
	Итого источников собственных средств	42413014	52494716	123,8	10081702
	<b>ИТОГО ПАСИВОВ</b>	<b>354854262</b>	<b>426162720</b>	<b>120,1</b>	<b>71308458</b>

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Претендент на должность \_\_\_\_\_

место для  
фотографии

#### АНКЕТА

Фамилия \_\_\_\_\_ Имя \_\_\_\_\_ Отчество \_\_\_\_\_

Дата рождения \_\_\_\_\_ Гражданство \_\_\_\_\_

Место рождения (село, город, край, область, республика): \_\_\_\_\_

Адрес (место жительства): индекс, область, город, улица, дом, квартира \_\_\_\_\_

Адрес (место прописки): индекс, область, город, улица, дом, квартира \_\_\_\_\_

Домашний телефон \_\_\_\_\_ Сотовый телефон \_\_\_\_\_ Рабочий телефон \_\_\_\_\_

Паспортные данные \_\_\_\_\_

Семейное положение \_\_\_\_\_

Сведения о близких родственниках (муж, жена, отец, мать, братья, сестры, дети):

Степень родства	Ф.И.О.	Дата рождения	Место работы, должность	Телефон	Адрес (место жительства)

Отношение к воинской обязанности и воинское звание: \_\_\_\_\_

Образование:

Дата поступления	Дата окончания	Название учебного заведения	Специальность

Дополнительное образование: \_\_\_\_\_

Навыки владения компьютером, с какими программными продуктами приходилось работать: \_\_\_\_\_

Знание иностранных языков, степень владения: \_\_\_\_\_

Рекомендатели (должность, Ф.И.О. и контактный телефон) \_\_\_\_\_

Трудовая деятельность (укажите в обратном хронологическом порядке 5 последних мест Вашей работы)

Дата		Наименование организации	Должность	Адрес организации	Причина увольнения (фактическая)
начало	окончание				

Желаемый уровень заработной платы:

на испытательный срок \_\_\_\_\_  
после испытательного срока \_\_\_\_\_

Преимущества Вашей кандидатуры: \_\_\_\_\_

Ваши хобби \_\_\_\_\_

Какую информацию Вы хотели бы добавить о себе \_\_\_\_\_

Против проверки предоставленной мною информации не возражаю.

Дата заполнения \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Перечень стимулирующих систем в АО «Кредит Европа Банк»

Вид стимулирования	Форма стимулирования	Основное содержание и источники
1	2	3
Материальное	Заработная плата	Оплата труда наемного работника, включая основную (сдельную, повременную, окладную) заработную плату и дополнительную: премии, надбавки; доплаты за тяжелые условия труда, за работу в ночное время, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу и т.д.
Материальное	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждение, премии, добавочное вознаграждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодние бонусы связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты.
Материальное	Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распространяется на категории персонала, способного реально воздействовать на прибыль. Чаще всего это управленческие кадры.
Материальное	Планы дополнительных выплат	Планы связанные чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений организаций) и стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относят подарки от организации, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой. Это косвенные расходы, не облагаемые налогом, и поэтому более привлекательные.
Моральное	Стимулирование рабочим временем	Регулирование времени по занятости: путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска; путем организации гибкого графика работы; путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда.
Моральное	Трудовое и организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; возможность участия в управлении; продвижения по службе в пределах одной и той же должности; творческие командировки.
Моральное	Стимулирование,	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение

	регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	фотографии на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения. В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам.
Материальное	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств: на оплату транспортных расходов; на приобретение транспорта. Предоставление транспорта: с полным обслуживанием (с водителем); с частичным обслуживанием.
Материальное	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процента не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств.
Материальное	Организация питания	Выделение средств: на организацию питания в организации; на выплату субсидий на питание.
Материальное	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне.
Материальное	Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения, переподготовку, повышение квалификации.
Материальное	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели.
Материальное	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг. Работник, в пределах установленных сумм, имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг.
Материальное	Страхование жизни	За счет средств организации: страхование жизни работника и за символическое отчисление - членов его семьи. Выплаты за счет средств, удерживаемых из доходов работника.
Материальное	Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному, фонд дополнительного пенсионного обеспечения, может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне.
Материальное	Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
Материальное	Ассоциации получения кредитов	Установка льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования, услуг и т.д.
Материальное	Программы выплат	При несчастном случае - годовой доход работника;

	по временной нетрудоспособности	При несчастном случае со смертельным исходом - удвоенный годовой доход.
--	---------------------------------	---

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Список критериев оценки персонала АО «Кредит Европа Банк»

<b>Текущие требования</b>	<b>Перспективные требования</b>	<b>Профессионализм</b>	<b>Стиль деятельности</b>	<b>Профессиональные отношения</b>
Выполнение задач	Индивидуальный план работы	Подготовка	Ответственность	Тактичность
Выполнение качественно	Изучение и освоение нового	Опыт	Инициативность	Порядочность
Выполнение в срок		Знание работы	Целеустремленность	Уверенность
		Эрудированность	Аккуратность	Общительность
		Планомерность	Демократичность	Откровенность
			Выносливость	Искренность
			Пунктуальность	Правдивость

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Затраты на реализацию процесса по созданию ассесмент-группы в АО

#### «Кредит Европа Банк»

Название этапа	Затраты, руб.	Исполнитель
1 этап - «Подготовительный»		
1.1.Анализ существующей системы процесса деловой оценки персонала	40000	Директор Департамента по работе с персоналом
1.2.Обоснование целесообразности внедрения процесса деловой оценки персонала	20000	Директор Департамента по работе с персоналом
1.3.Расчет материальных и временных затрат на организацию процесса деловой оценки персонала	40000	Директор Департамента по работе с персоналом
1.4.Выбор консалтинговой фирмы для разработки процесса деловой оценки персонала	30000	Директор Департамента по работе с персоналом, Начальник Управления оценки и развития персонала
2 этап - «Организационная работа»		
2.1.Разработка этапов организации процесса деловой оценки персонала методом ассесмент-центра	80000	Вице-президент, Директор Департамента по работе с персоналом, Начальник Управления оценки и развития персонала
2.2.Разработка взаимодействий процесса системы оценки деловых качеств персонала с организационной структурой Банка	50000	Директор Департамента по работе с персоналом, Начальник Управления оценки и развития персонала
2.3.Внесение изменений в организационную структуру	40000	Директор департамента по работе с персоналом, Начальник Отдела подбора персонала



2.4.Расчет затрат на оплату труда специалистов, осуществляющих внедрение процесса деловой оценки персонала и дальнейшее его функционирование	60000	Директор Департамента по работе с персоналом, Начальник Отдела компенсации и льгот
2.5.Подготовка и оборудование помещения для новой структурной единицы	60000	Директор Департамента по работе с персоналом, Начальник Отдела компенсации и льгот
2.6.Разработка и обоснование системы документооборота в связи с внедрением и реализацией процесса деловой оценки персонала	40000	Директор департамента по работе с персоналом, Начальник Отдела оценки и развития персонала
3 этап - «Подготовка кадров»	40000	Директор Департамента по работе с персоналом, Начальник Управления оценки и развития персонала
3.1.Разработка должностных инструкций для сотрудников ассесмент-группы	50000	Директор Департамента по работе с персоналом, Начальник Управления оценки и развития персонала
3.2. Разработка процесса набора персонала для сотрудников ассесмент-группы	50000	Директор Департамента по работе с персоналом, Юрист (внештатный сотрудник)
3.3.Подготовка руководителя ассесмент-группы по индивидуальной программе во внешнем учебном центре	170 000	
4 этап – Согласование Положения об оценке персонала	0	Аппарат управления, Президент Банка
5 этап – Принятие Положения об оценке персонала	0	Аппарат управления, Президент Банка
	770000	

