

УДК 331.108.43

***ПРОЦЕДУРА АТТЕСТАЦИИ СОТРУДНИКОВ БАНКА***

***Субботина Т.Н.***

*к.п.н., доцент*

*Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского*

*Калуга, Россия*

***Стамболцян Д.М.***

*магистрант*

*Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского*

*Калуга, Россия*

**Аннотация**

В статье рассматривается процесс аттестации, как составной части управления персоналом. Авторами предлагается подробная методика проведения аттестации сотрудников Калужского отделения № 8608 Сбербанка России. В основу разработанной системы аттестации положены следующие методы: анкетирования, метод «360 градусов», метод оценки на основе моделей компетенций. По результатам исследования делается вывод о необходимости применения предлагаемой системы аттестации для повышения эффективности деятельности, как отдельных сотрудников, так и организации в целом.

**Ключевые слова:** аттестационная комиссия, система аттестации, оценка, персонал, методика, анкета.

***CERTIFICATION PROCEDURE FOR BANK EMPLOYEES***

***Subbotina T. N.***

*Ph. D., associate Professor*

*Kaluga state University. K. E. Tsiolkovsky*

*Kaluga, Russia*

*Stamboltsyan D. M.*

*undergraduate*

*Kaluga state University. K. E. Tsiolkovsky*

*Kaluga, Russia*

### **Annotation**

The article considers the certification process as an integral part of personnel management. The authors propose a detailed methodology for conducting certification of employees of the Kaluga branch No. 8608 of Sberbank of Russia. The developed certification system is based on the following methods: questionnaires, the "360 degrees" method, and the assessment method based on competency models. Based on the results of the study, it is concluded that the proposed certification system should be used to improve the performance of both individual employees and the organization as a whole.

**Keywords:** attestation commission, certification system, assessment, personnel, methodology, questionnaire.

Общее социально-экономическое положение государства зависит от уровня развития и эффективности деятельности каждого хозяйствующего субъекта страны. Достижение максимально возможных результатов функционирования организаций и предприятий невозможно без наличия высокопрофессионального и конкурентоспособного персонала. Управление в области персонала предполагает не только конкурсный отбор при принятии на работу наиболее квалифицированных кадров, но и возможность их дальнейшего профессионального роста. Для этого в современном менеджменте существуют различные способы оценки индивидуальных качеств работников, центральное место среди которых занимает процедура аттестации.

Аттестация персонала является одним из важнейших элементов работы  
Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

отделов по управлению персоналом. Цель этой работы состоит в периодической проверке профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника организации. В словаре-справочнике "Управление персоналом" аттестация определяется как процедура, регламентированная трудовым законодательством. Она имеет характерные черты, отличающие ее от оценки персонала. Порядок и условия проведения аттестации персонала регламентируются федеральными законодательными актами и субъектов РФ. Процедура должна быть формализована. Оценка персонала – это система периодической проверки качества труда работников за отчетный период, оценка соответствия его квалификации, навыков, отношения к своим обязанностям. Таким образом, аттестация персонала включает в себя процедуру его оценки [3].

Становление рыночной экономики в России поставило предпринимательские структуры в положение, обязывающее уделять первостепенное внимание интеллектуальной собственности своего персонала, качество которого, способно оказывать непосредственное влияние на конечный результат деятельности всей организации. Желание людей работать добросовестно, профессионально, творчески, с применением инноваций зависит от справедливого отношения к их труду, оценить который можно в процессе проведения аттестации. В противном случае, происходит дезорганизация работников, снижение качества и эффективности их деятельности.

Аттестация персонала организаций, по мнению А.Я. Кибанова, – это процедура, направленная на определение квалификации сотрудника, уровня его знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств, а также качества труда и его результатов, установления их соответствия либо несоответствия занимаемой сотрудником должности [6, с. 164].

Исходя из данного определения, основными целями аттестации являются анализ результатов деятельности за определенный период; оценка знаний и

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

умений сотрудников; определение плана профессионального и карьерного развития; формирование плана деятельности на следующий год.

Методика проведения аттестации персонала разработана на примере Калужского отделения № 8608 Сбербанка России, в котором карьерному росту и развитию индивидуальных профессиональных навыков сотрудников уделяется большое внимание. В профессиональном развитии кадров за основу берется потребность организации в специалистах определенного уровня, квалификации и опыта, которые фиксируются в ходе проведения ежегодной процедуры аттестации персонала.

Существующие на сегодняшний день формы и методы проведения процедуры аттестации имеют свои достоинства и недостатки, с учетом их особенностей нами предлагается следующая методика аттестации сотрудников отдела кредитования банка. Аттестация должна являться обязательной процедурой для всех сотрудника банка, и проводится один раз в год для сотрудников, имеющих стаж работы более года [4]. Сотрудники, с меньшим стажем работы, проходят аттестацию после окончания испытательного срока. Руководитель организации утверждает график и сроки проведения аттестации, данная информация доводится до работников за один месяц до начала процедуры.

Аттестации не подлежат руководящие работники организации, которых назначают и освобождают от должности вышестоящие органы, а также беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до одного года[2].

1 этап. Создание аттестационной комиссии.

1.1. Определение целей аттестации: приведение в соответствие организационной структуры организации; совершенствование системы управления персоналом; диагностика с целью совершенствования системы материального стимулирования; планирование карьеры сотрудников; формирование кадрового резерва; определение целесообразности обучения.

1.2. Формирование аттестационной комиссии. Аттестационная комиссия назначается приказом руководителя организации, и состоит из председателя, секретаря и членов комиссии, которые выбираются из числа руководящих работников, высококвалифицированных специалистов организации и экспертов. В состав комиссии входит линейный руководитель аттестуемых сотрудников.

## 2. Подготовка аттестации:

2.1. Определение оценочных критериев. В качестве оценочных критериев для сотрудника банка выступают следующие 13 характеристик: самостоятельность, настойчивость, умение отстаивать свою точку зрения; умение разбираться в вопросах любой сложности; умение координировать работу и взаимодействовать с коллегами; умение контролировать работу; поведение в сложной и напряженной ситуации; отношение к работе; профессиональные знания и умения; отношение к критике; порядочность и честность; использование рабочего времени; опыт. Для оценки, каждой характеристики существует 7 вариантов ответа, отраженные в Анкете «Аттестация» (пример анкеты табл. 1).

Таблица 1- Анкета «Аттестация»

Фамилия, имя, отчество		
Должность		
N	Категория	Оценка
1. Самостоятельность		
1.1	Решения любой сложности принимает самостоятельно и компетентно	
1.2	Решения принимает самостоятельно, советуется при необходимости	
1.3	Все вопросы стремится решать самостоятельно, иногда без необходимости	
1.4	Способен решать вопросы самостоятельно, но не всегда на это идет	
1.5	В большинстве случаев стремится уклониться от ответственности	
1.6	Самостоятелен и ответственен только в решении не сложных вопросов	
1.7	Избегает самостоятельных решений ...	

А также компетентностные характеристики, которые оцениваются с помощью заполнения формы «Оценка по компетенциям» (табл. 2).

Таблица 2 - Форма оценки по компетенциям

Компетенции	Средний балл	Самооценка	Руководитель
Аналитическое решение			
Стрессоустойчивость			
Ориентация на качество работы			
Навыки продаж, умение убеждать			
Коммуникабельность			
Ориентация на результат			
Инициативность			
Работа в команде			
Ориентация на клиента			
Итоговый средний балл			
Результат оценки			
Рекомендации			

## 2.2. Разработка методов и форм проведения аттестации.

Аттестации должна предшествовать необходимая подготовительная работа. На этом этапе дается предварительная, объективная оценка личностных и профессиональных качеств работника, для чего разрабатывается ряд документов, включающий:

- 1) опросный лист аттестуемого (табл. 3);

Таблица 3 - Опросный лист аттестуемого сотрудника

Фамилия, имя, отчество	
Год и число рождения	
Должность	
Семейное положение	
Стаж работы в должности	
Какие знания Вы хотели бы углубить и расширить, в какой области?	
Какую специализацию по профессии и какие методы Вы хотели бы изучить?	
Где бы Вы хотели работать соответственно вашим способностям и интересам?	
Удовлетворены ли Вы своей работой? Если нет, то в чем причины?	
Ваши замечания и предложения по кадровой, организационной и технической деятельности банка	

- 2) Перед непосредственным проведением процедуры аттестации линейный руководитель анализирует итоги работы аттестуемого сотрудника и лично заполняет анкету "Аттестация", второй экземпляр анкеты заполняет аттестуемый (метод «360 градусов»). При заполнении анкеты по каждой категории из 7 высказываний нужно выбрать одно, при этом 7 баллов

проставляются, если характеристика отмечена в пункте 1 категории; 1 балл присваивается пункту 7. С помощью данных анкеты оцениваются личностные, деловые и профессиональные качества работника. Полученная сумма баллов отражает интегрированную оценку его качеств, которая учитывает мнения самого сотрудника о себе и его руководителя.

Содержание второй части анкеты зависит от должности аттестуемого сотрудника, оцениваемые функции соответствуют служебным обязанностям, которые определяются должностными инструкциями. Всего выделяется 15 категорий, каждая из них оценивается по 5-балльной шкале (табл. 4).

Таблица 4 - Выполнение сотрудником основных функций

№	Функция	Оценка
1	Консультирование клиентов об условиях кредитования и требованиях, предъявляемых к потенциальным заемщикам	
2	Рассмотрение и анализ кредитных заявок клиентов	
3	Предварительная оценка предоставленных документов потенциального заемщика на предмет возможности предоставления кредита	
4	Проводит Мониторинг действующих кредитов едение анализа финансового состояния клиентов	
5	Подготовка кредитных заключений	
6	Мониторинг действующих кредитов	
7	Оформление выдачи кредита	
8	Консультирование клиентов по вопросам погашения кредитов, в том числе досрочного погашения	
9	Контроль соблюдения технологий продаж и стандартов обслуживания клиентов	
10	Ведение и бухгалтерское сопровождение кредитных договоров	
11	Формирование внутренней и внешней отчетности по кредитным операциям	
12	Участие в разработке и внедрении новых кредитных продуктов	
13	Обращается к руководителям структурных подразделений с предложениями по улучшению организации и условий труда	
14	Продвижение на рынок новых товаров и услуг	
15	Повышение конкурентоспособности предприятия	

Общая максимальная сумма по двум частям анкеты составляет 346 баллов, а минимальная - 58. В банке разрабатывается тарифная разрядная сетка для всех должностей, которая соответствует аттестационным баллам следующим образом: до 58 баллов - наименьший грейд по должности; - от 59 до 115 – 1-й грейд; - от 116 до 173 – 2-й грейд; - от 174 до 231 – 3-й грейд; - от

232 до 289 – 4-й грейд; - от 290 до 346 - наивысший грейд по должности. На основании полученной суммы баллов определяется грейд сотрудника и, соответственно, его зарплата.

Заполненные анкеты и опросный лист вместе с материалами предыдущей аттестации представляются комиссии за две недели до начала процедуры.

### 2.3. Информирование персонала о проведении аттестации.

Задачу информирования выполняет отдел по работе с персоналом и линейный руководитель:

- на этапе общения при приеме кандидата на работу, отделом по работе с персоналом предоставляется информация о возможных сроках продвижения по карьерной лестнице при выполнении установленных требований, о существующем диапазоне бонусов, возможного увеличения заработной платы, их связь с результатами аттестации;

- на этапе адаптации вновь принятого сотрудника к вышеназванной информации добавляется подробная информация о необходимых компетенциях и их проявлениях;

- на этапе постановки целей на год должно проходить консультирование специалиста в отношении принципов постановки целей, их назначению и важности;

- на этапе начала ежегодной процедуры аттестации необходимо напомнить специалисту отдела кредитования важность аттестации, структуру возможных оценок, конкретные компетенции для этой должности, влияние результатов аттестации на дальнейшую работу сотрудника в организации;

- на протяжении процедуры аттестации специалист должен иметь возможность в оперативном режиме задать любые вопросы, касающиеся аттестации, сотруднику отдела по работе с персоналом или линейному руководителю (начальнику отдела кредитования);

- на протяжении периода между аттестациями специалисту необходимо напоминать о наличии у него цели и компетенций, и о влиянии результатов

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

его деятельности на результат аттестации [1].

Необходимая информация может быть представлена по следующим каналам:

- посредством личной беседы с сотрудниками отдела работы с персоналом или начальником отдела кредитования;
- размещение информации на внутрикорпоративном портале;
- применение раздаточного материала (буклеты, брошюры, листовки);
- семинары и тренинги;
- для вновь принятого специалиста - программа по знакомству с моделью компетенций и их развитием.

3 этап. Проведение аттестации.

3.1 Процедура аттестации. Аттестационная комиссия изучает полученные материалы и заслушивает мнение сотрудника о своей работе.

3.2. Проведение тестирования (компьютерного) по предварительно разработанным компетентностным тестам (метод оценки на основе моделей компетенций) (табл. 2). Тестирование проводится следующим образом:

- 1) формирование групп в количестве 5 - 10 человек;
- 2) подготовка оборудованного помещения;
- 3) время тестирования - до 2 часов;
- 4) полученные результаты сохраняются и используются в дальнейшем.

3.3. Проведение фокусированного собеседования на предмет анализа трудового потенциала сотрудника.

4. Итоги аттестации.

Окончательная оценка работы аттестуемого сотрудника осуществляется с учетом: оценки линейного руководителя (анкета "Аттестация"); собственной оценки сотрудником, результатов компетентностного тестирования; результатов беседы. На основе анализа полученных данных, с учетом результатов обсуждения, комиссия открытым голосованием дает оценку деятельности сотрудника, которая может быть следующей:

- 1) соответствует занимаемой должности и должностному грейду;
- 2) соответствует занимаемой должности, но не соответствует грейду, рекомендован перевод на другой должностной грейд;
- 3) не соответствует занимаемой должности и должностному грейду.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о должностных перемещениях сотрудников, положительно себя зарекомендовавших, о представлении на формирование кадрового резерва, поощрении, обучении или стажировки, о переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности. Комиссия может давать рекомендации по улучшению деятельности, повышению деловой квалификации и так далее [5].

Таким образом, процедура аттестации помогает понять, насколько эффективно работает сотрудник в организации. Эффективность его работы – это соответствие действий сотрудника, целям организации и установленным требованиям, выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами, максимально используя свои возможности (способностей, знаний, умений). Рост эффективности каждого отдельного работника повышает эффективность подразделения, и, как результат, организации в целом.

### **Библиографический список:**

1. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 688 с. - ISBN 978-5-392-16754-8 - Текст: электронный: [сайт]. - URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392167548.html> (дата обращения: 20.01.2020).
2. Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. М.: Дело ЛТД, 1993.- 208 с.
3. Килодченко А.С. Аттестация – важнейший компонент управления персоналом организации//Гуманитарный научный журнал. – 2018. - № 1. - Электронный научный журнал URL: <http://www.niiparadigma.ru/hsjournal> (дата Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

обращения: 11.01.2020).

4. Купер Д. Отбор и найм персонала. Технологии тестирования и оценки/ Доминик Купер, Иван Т. Робертсон, Гордон Тинлайн. - М.: Вершина, 2009. - 336 с.

5. Морозова Е.С. Современные методы оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами//Региональное развитие: электронный научно-практический журнал. -2015. - 4(8). - <http://regrazvitie.ru/2015/06/> URL статьи: <http://regrazvitie.ru/sovremennye-metody-otsenki-personala-v-sisteme-upravleniya-chelovecheskimiresursami/>(дата обращения: 19.01.2020).

6. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 695 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/942757>(дата обращения: 21.01.2020).

*Оригинальность 81%*