

Потапова Е. А.

соискатель,
ОУП ВПО «Академия Труда и Социальных отношений»

Взаимосвязь аттестации и тестирования персонала как фактор развития профессиональных компетенций работников коммерческих банков

Аннотация. В статье рассматривается оценка и аттестация как один из важнейших способов управления персоналом. Рассматриваются разные подходы к аттестации в отечественной и зарубежной практике. Теоретические положения дополняются рекомендациями по практическому применению.

Ключевые слова: аттестация, тестирование, компетенция, оценка, персонал, фактор развития, человеческие ресурсы, коммерческий банк.

Interrelation of certification and personnel testing as the factor of development professional competences workers of commercial banks

The summary. Performance assessment and performance evaluation as one of the most important ways of personnel management are considered in article. Highlights the different approaches to assessment in the domestic and foreign practice. Theoretical provisions are supplemented by recommendations on the practical applications.

Keywords: evaluation, testing, competency, assessment, staff development factor, human resources, a commercial bank.

На современном этапе ключевыми ресурсами любой организации, наряду с финансовыми, информационными, технологическими, являются человеческие ресурсы. Конкуренция сегодня происходит, в том числе на уровне профессионального развития сотрудников — их знаний, умений, навыков. Для наиболее эффективного использования этого ресурса необходимо правильно оценить его. Различные системы, методы и методики оценки персонала позволяют выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании.

Одним из традиционных способов оценки персонала является аттестация персонала. Это индивидуальный процесс для каждой органи-

зации и серьезно варьируется по степени сложности в зависимости от задач, на решение которых она направлена.

Единого мнения ни в специальной литературе, ни среди практиков по поводу определения аттестации не существует. То же самое относится и к названиям, используемым в англоязычной литературе — встречаются, в частности, такие варианты названий: Appraisal, Performance assessment, Performance evaluation, Job appraisal, Employee rating evaluation, Performance development review.

Разнообразие определений аттестации кадров может быть сведено к трем основным типам:

- Аттестация как процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей. Наиболее распространенный формальный подход, базирующийся на соотнесение результатов работы сотрудника с набором должностных обязанностей.
- Аттестация как процесс установления соответствия работников занимаемой должности, улучшения расстановки и рационального использования кадров. В этом случае деятельность сотрудника соотносится с оргструктурой в целом.
- Аттестация как оценка профессиональных знаний, проводимая в целях создания дополнительных стимулов к повышению квалификации работника банка. Наиболее редко встречающаяся форма, в некоторой степени отвечающая целям формирования компетенций сотрудников банка.

В своей книге «Оценка и аттестация персонала» Е.А. Борисова дает следующее определение: «аттестация персонала — процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени. (Критерии и стандарты работы получены в результате анализа работ и отражены в описании должности или должностной инструкции.) Процедура аттестации должна быть оформлена в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами компании»¹.

Ключевым элементом данного определения является систематичность. Регулярная аттестация позволяет отслеживать уровень профессиональных компетенций персонала и способствовать выработке решений по его развитию и оптимизации. Наиболее часто встречающимися

¹ Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. С. 169.

управленческими решениями, принимаемыми на базе результатов аттестации, выступают:

- отбор кандидатов на сокращение кадров;
- проведение кадровых перестановок;
- наложение взысканий;
- поощрение и вознаграждение сотрудников
- создание кадрового резерва;
- формирование программ по обучению и повышению квалификации банковских сотрудников;
- разработка комплексных мероприятий по повышению мотивации сотрудников и стимулированию их профессиональной деятельности.

Одним из важнейших методических вопросов проведения аттестации является отбор показателей, используемых для оценивания. В моделях, направленных на определение соответствия работников предъявляемым требованиям традиционно используются три группы показателей:

- результативность профессиональной деятельности;
- профессиональное поведение;
- квалификация и личностные качества.

В последнее время в России начинает внедряться компетентностный подход, на базе которого сотрудника оценивают по определенным компетенциям-критериям. Модель компетенции представляет собой набор ключевых показателей, необходимых сотруднику коммерческого банка для выполнения своих должностных обязанностей. Компетенции подразделяются на пороговые — минимально необходимые для реализации профессиональной деятельности и дифференцирующие, наблюдающиеся у особо успешных сотрудников. Согласно Трудовому кодексу РФ, действующему с 2002 года, недостаточная квалификация работника, подтвержденная результатами аттестации, может явиться причиной расторжения трудового договора по инициативе работодателя ². Это положение, впервые введенное в отечественное трудовое законодательство, безусловно, повышает роль аттестации персонала в трудовых отношениях и является шагом вперед в создании реального рынка труда.

По мере проникновения на российский рынок зарубежных коммерческих банков в российских коммерческих банках начинает применяться система оценки персонала, принятая на западных фирмах. В отличие от российских систем аттестации работников она включает са-

² Трудовой Кодекс РФ(подпункт «б» пункта 3 статьи 81).

мооценку. Самооценка позволяет самому сотруднику оценить свои сильные и слабые стороны и скорректировать их при необходимости. Самооценка добавляет в оценку сотрудника психологические моменты, так как позволяет руководителю понять, адекватно ли сотрудник оценивает себя (а иногда и раскрыть сотрудника с неизвестной для руководителя стороны).

Все более распространенной сегодня становится аттестация, проводимая с использованием интернет-технологий. С одной стороны, она снижает субъективизм полученной информации и позволяет руководству центральных офисов коммерческих банков отслеживать, что происходит в региональных филиалах. С другой стороны, как любая формализованная технология она несет риски упущения из виду социальных факторов, отчетливо проявляющихся, например, в ходе поведенческого интервью.

Вопросы управления кадровым потенциалом тесно взаимосвязаны с обеспечением кадровой безопасности особенно в финансовых организациях. В ходе аттестации может выявляться лояльность сотрудника. Тестирование на предмет определения лояльности проводится как при приеме на работу, так и в последующие периоды. В управлении кадрами ряда коммерческих банков изучается динамика изменения отношения работника к банку, руководству и к прочим значимым по отношению к банковской деятельности объектам. За счет таких тестирований персонала выявляются проблемы не только конкретного работника, но и компании (подразделения) в целом.

Среди западных новаций HR активно проникающих в российскую практику управления кадрами в банковской сфере стоит отметить методику оценки деловых и личностных качеств персонала — «Аттестация 360°». В ее основу положен метод тройной оценки: сотрудника оценивает по определенным компетенциям-критериям его окружение (эксперты): руководитель, коллеги по работе, подчиненные. По тем же критериям специалист осуществляет самооценку, которая сравнивается с характеристиками экспертов. Эта схема предполагает тройную обратную связь: сверху вниз — от непосредственного руководителя, по горизонтали — от коллег и снизу вверх — от подчиненных. В отличие от традиционной аттестации, при таком подходе оценка получается многосторонней, наиболее полной и объективной. Объективная информация о том, как оценивают начальника сотрудники, руководство, клиенты, может стать стимулом для его дальнейшего личностного и профессионального развития. Участие в аттестации непосредственного руководителя нарав-

не с подчиненными значительно повышает к ней интерес и доверие к ее объективности.

Достоинства и преимущества методики по сравнению с другими методами (аттестациями традиционными)³:

- оценка аттестуемого (или однородной функциональной группы) на основе индивидуальных критериев в сочетании с искренними оценками сослуживцев позволяет сделать максимально объективный вывод о соответствии сотрудника требованиям компании;
- сопоставление самооценки с оценкой коллектива стимулирует работника к развитию наилучших качеств и искоренению указанных коллегами недостатков;
- сравнение итогов текущей и предыдущей аттестаций, на основе которых руководитель может проследить динамику развития специалиста.

Несмотря на быстрое развитие HR в России общая практика управления пока в значительной мере отстает от международных стандартов. Анализ практики управления кадрами в коммерческих банках позволяет выделить следующие ошибки:

1) Отношение к аттестации как экзамену, так как реально успешные сотрудники, например, обеспечивающие основные объемы продаж услуг не являются лучшими там, где нужно продемонстрировать знания по маркетингу.

2) Использование аттестации только для обоснования сокращения сотрудников особенно в после кризисные периоды. В результате аттестация только повышает нервозность и социальную напряженность в коллективе, оказывая скорее демотивирующее воздействие.

3) Проведение формальной аттестации для отчета работы филиала перед центральными офисами.

4) Проведение аттестации в форме тестирования, проводимого приглашенными кадровыми аудиторами. В этом случае возникает риск, что предлагаемые процедуры плохо стыкуются с реальной оценкой работы сотрудника, которая должна проводиться также и в течение всего года.

5) Использование в ходе аттестации плохо адаптированных заимствованных за рубежом методик.

6) Следование моде на управленческие инновации, в результате которых аттестационные схемы часто меняются в связи со сменой собственника банка или части топ-менеджеров.

³ Литягин А., Эффективная аттестация // «Кадровое дело» № 9, сентябрь 2003.

Обобщая результаты анализа можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию аттестации как процедуры управления кадровым потенциалом предприятия. Аттестация должна включать в себя несколько этапов и по существу являться непрерывным процессом:

1. Предварительный этап:

- необходимо заблаговременно спланировать дату собеседования и выделить достаточное для его проведения время (не менее одного часа), заранее (не менее чем за месяц) сообщив об этом аттестуемому сотруднику;
- заранее обсудить комплекс вопросов, которые необходимо знать сотруднику к аттестации;
- для того чтобы провести эффективное аттестационное собеседование, руководитель должен тщательно подготовиться к нему. Естественно, что подготовиться к собеседованию в одночасье невозможно, для этого требуется внимание руководителя к работе своих сотрудников в течение всего аттестационного периода.

2. Подготовительный этап.

Главными элементами подготовки является взвешенная и основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником своих функций, осуществленная с учетом должностной инструкции. Для большей объективности оценки качества выполнения сотрудником своих трудовых обязанностей необходимо использовать несколько видов контроля.

В течение всего аттестационного периода руководитель и менеджер по персоналу осуществляют контроль за работой сотрудника. Для повышения эффективности этого процесса в течение всего аттестационного периода руководитель в конце каждой смены заполняет специальную аттестационную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника по стандартной пятибалльной шкале. Такая форма позволит ему более объективно аттестовать сотрудника в конце периода и лучше подготовиться к аттестационному собеседованию. Аттестационные формы собираются и анализируются специалистом службы персонала. По окончании аттестационного периода по всем аттестационным формам суммируются оценки по каждому фактору и подводятся итоги, которые заносятся в аттестационный лист.

Сотрудник также оценивает свою деятельность в течение всего периода и может использовать ту же форму регистрации достижений, что и руководитель. Оценка собственной деятельности необходима для внесения корректив в работу в течение аттестационного периода, подготовки к аттестационному собеседованию. Для максимально объектив-

ной оценки работы сотрудника предусматривается регулярные выборочные просмотры кадровиком видеозаписей работы залов.

Обсуждение работы сотрудника в течение аттестационного периода. В течение аттестационного периода руководитель должен неформально оценивать работу сотрудников, выполнение ими должностных инструкций, вносить корректировки в их поведение на рабочем месте (если это требуется), оказывать помощь в работе. Руководитель должен находиться в постоянном контакте с сотрудником, поддерживать с ним оперативную обратную связь, что повышает эффективность работы последнего и значительно облегчает процесс аттестации, позволяя избежать недоразумений.

3. Аттестация сотрудника.

Кульминацией аттестационного процесса является встреча руководителей с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы, как руководителем, так и самим сотрудником, проводится собеседование по комплексу необходимых для работы знаний.

В ходе самой аттестации необходимо соблюдать следующие правила:

1) установить контакт с сотрудником, обеспечивающий рабочую атмосферу собеседования, до начала обсуждения результатов работы;

2) объяснить сотруднику, что цель собеседования — добиться улучшения в его работе, а не наказывать его за недостатки;

3) начать собеседование с положительных моментов в работе сотрудника и сохранять доброжелательный тон в продолжение всего собеседования;

4) обсуждать выполнение работником своих должностных обязанностей, а не его личных качеств;

5) оперировать конкретными фактами, а не общими рассуждениями, особенно в случае негативной оценки;

6) детально объяснить, почему работа сотрудника оценена таким образом, а не иначе;

7) внимательно выслушать аттестуемого;

8) подчеркнуть свою готовность и желание оказать сотруднику помощь в исправлении недостатков;

9) определить (совместно с сотрудником) конкретные действия и мероприятия, которые помогут улучшить результаты его работы;

10) завершить собеседование на положительной ноте.

Соблюдая перечисленные выше правила, руководитель сможет превратить собеседование в позитивный, ориентированный на самосо-

вершенствование диалог с сотрудником. Подчеркивая положительные моменты в работе подчиненного, и обсуждая перспективы его развития, руководитель мотивирует сотрудника на более производительную работу. Приводя конкретные примеры, как достижений, так и упущений подчиненного, руководитель демонстрирует свое участие в развитии сотрудника и постоянное внимание к тому, чем он занимается. Хорошо подготовленная и грамотно проведенная оценка в равной степени развивает и сотрудника, и руководителя

В связи с вышеизложенным, необходимо, чтобы аттестация персонала и тестирование работников, как один из ее основных элементов, осуществляемые для работников коммерческих банков, были направлены в первую очередь, на выявление и совершенствование профессиональных и личностных компетенций сотрудников, являясь важным фактором развития персонала, способствуя повышению удовлетворенности процессом и условиями труда и соответственно, повышая его эффективность.

Литература

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003.
2. Трудовой кодекс РФ. М.: Приор, 2011.
3. Литягин А., Эффективная аттестация // «Кадровое дело» № 9, сентябрь 2003.