

УДК 331.108.43

***РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ***

Субботина Т.Н.

к.п.н., доцент

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского

Калуга, Россия

Стамболян Д.М.

магистрант

Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского

Калуга, Россия

Аннотация

В статье рассматриваются подходы к разработке системы аттестации персонала. Авторами выделены этапы проведения аттестации персонала. Проведён анализ системы аттестации персонала в Калужском отделении № 8608 Сбербанка России, выявлены недостатки, мешающие достижению основных целей аттестации. Предложена модель совершенствования системы аттестации персонала, основанная на компетентностном подходе к оценке каждого сотрудника. По результатам исследования делается вывод о целесообразности внедрения предлагаемой модели проведения аттестации, что подтверждается рассчитанным экономическим эффектом.

Ключевые слова: персонал организации, система аттестации персонала, оценка персонала, эффективность аттестации.

***ORGANIZATION PERSONNEL DEVELOPMENT SYSTEM
DEVELOPMENT***

Subbotina T.N.

Ph. D., Associate Professor

Kaluga State University named after K. E. Tsiolkovsky

Kaluga, Russia

Stamboltsyan D.M.

undergraduate

Kaluga State University named after K. E. Tsiolkovsky

Kaluga, Russia

Annotation

The article discusses approaches to the development of a certification system of the staff. The authors identified the stages of the certification of staff. An analysis of the certification system of staff in the Kaluga branch №8608 of Sberbank of Russia was carried out, and shortcomings that impeded the achievement of the main objectives of certification were identified. A model for improving the certification system of staff based on the competency-based approach to the assessment of each employee is proposed. Based on the results of the study, it is concluded that it is advisable to introduce the proposed certification model, which is confirmed by the calculated economic effect.

Key words: organization, certification system, evaluation, staff, efficiency.

Система аттестации персонала – это центральный механизм эффективной системы управления. Процесс ее разработки требует повышенного внимания, так как полученная информация может ключевым образом повлиять на дальнейшее качество работы всей организации.

В настоящее время в научной, учебной и популярной экономической и юридической литературе понятие аттестации трактуется далеко не однозначно. Так, по мнению А.С. Килодченко, аттестация - это периодическая оценка персонала, состоящая в определении соответствия знаний и квалификации работников занимаемым ими местам [3]. В.Р. Веснин считает, что аттестация персонала - это специальная комплексная оценка сильных и слабых сторон сотрудников, степени их соответствия требованиям должности, деятельности и ее результативности [1, с. 238]. Г. Деслер определяет аттестацию персонала как процедуру оценки характера работ и типа людей, которые выполняют эти работы с последующими выводами о соответствии работника занимаемому месту [7, с. 59].

По нашему мнению наиболее полно сущность аттестации раскрывается в определении, данном А. Я. Кибановым. Он, считает, что аттестация персонала организаций – 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 [8, с. 164].

Исходя из данного определения, основными целями аттестации являются анализ результатов деятельности за определенный период; оценка знаний и умений сотрудников; определение плана профессионального и карьерного развития; формирование плана деятельности на следующий год.

Е.С. Морозова утверждает, что разработка эффективной системы аттестации персонала – это разработка системы, способной измерить стоимость человеческого ресурса, на предмет соответствия его целевым функциям. Благодаря применению такой системы достигается наилучшее использование имеющихся ресурсов[6].

Традиционные задачи разработки эффективной системы аттестации

персонала заключаются в развитии организации в целом; оценке соблюдения стандартов деятельности, ценностей сотрудников, компетентностей персонала; получении информационной базы принятия стратегических управленческих решений. Комплексность разработанной системы аттестации персонала достигается построением алгоритма (рис. 1).



Рис.1 - Этапы проведения аттестации персонала

С точки зрения М.В. Грачева, эффективно разработанная система аттестации является инструментом, выполняющим следующие функции: создание благоприятного психологического климата в коллективе; стимулирование и мотивирование работы персонала; получение информационной базы, характеризующей уровень профессиональных достижений сотрудников; выявление положительной или отрицательной динамики исследуемых показателей для проведения сравнительных процедур; является инструментом при принятии кадровых решений, связанных с приемом, увольнением, передвижением сотрудников внутри организации [2, с. 147].

Эффективность организации аттестации напрямую зависит от уровня

информированности персонала, качества процедуры, компетентности аттестационной комиссии, применяемых принципов и кадровых политик. Критериями оценивания считаются следующие факторы: количество и качество труда; отношение к работе; тщательность организации трудового процесса; готовность к трудовому взаимодействию. Аттестация проводится в соответствии с принципами объективности, гласности, оперативности, демократичности, единства критериев оценивания для одинаковых групп персонала и результативности.

Итогом проведенной процедуры является аттестационный лист, который по завершении процедуры выдается сотруднику на руки. В документе указываются критерии проведения аттестации, ее результаты и последующие за этим мероприятия. Полученные результаты позволяют руководству оценить уровень компетенции человеческих ресурсов, усовершенствовать расстановку кадров; оценить персональные движения работников; определить необходимые направления повышения их квалификации; адекватно стимулировать трудовые успехи, с учетом результатов труда и сформировать справедливую систему мотивации труда.

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

Процедура аттестации персонала в Калужском отделении № 8608 формализована, распространяется на всех сотрудников банка. Основными критериями, подлежащими оценке, являются эффективность деятельности

сотрудника и степень развития его компетенций, как профессиональных, так и корпоративных. Процедура аттестации начинается с момента постановки целей на отчетный период и заканчивается оценкой результатов в конце периода.

В процедуре аттестации принимают участие все сотрудники, приступившие к работе до 1 сентября текущего года, в том числе сотрудницы, вышедшие из декретного отпуска и сотрудники, переведенные в другой отдел.

Уведомления о начале ежегодной процедуры аттестации все сотрудники и руководители получают по электронной почте. Оценка результатов происходит путем анализа сотрудником и руководителем фактической информации, уровня достижения поставленных сотруднику целей, участие в проектах, основные достижения и ошибки при выполнении целей. На основании оценок отдел по работе с персоналом совместно с руководителями подразделений принимает решения о зарплате и премировании, карьере и развитии сотрудника. Управленческие решения, принятые по итогам аттестации и связанные с изменением должности или компенсации сотрудника, согласуются с отделом по работе с персоналом.

Для определения уровня соответствия существующей системы аттестации, был произведен ее анализ по принципу выделения основных достоинств и недостатков, который выявил недостатки системы, которые мешают достижению основных целей аттестации. А именно, недостаточная информированность сотрудников, отсутствие единого подхода к процедуре на всех уровнях управления, недоработки в формировании набора компетенций, отсутствие оценки профессионального уровня сотрудников, наличие высокой доли субъективизма руководства и недостаточное понимание важности процедуры.

С учетом выявленных проблем предлагается модель совершенствования системы аттестации персонала по следующим направлениям:

1. С целью повышения информированности и понимания важности процедуры использовать следующие каналы: личная беседа с кадровыми сотрудниками или линейным руководителем, электронная почта, внутрикорпоративный портал, семинары и тренинги.

2. Для достижения единства в подходах к процедуре аттестации на всех уровнях управления, тщательной оценки профессионального уровня сотрудников и максимального снижения доли субъективизма руководства при проведении аттестации использовать метод «360 градусов».

3. С целью формирования необходимого набора компетенций применить компетентностный подход к оценке каждого сотрудника.

В систему компетенций банка включены 4 общие и менеджерские компетенции с разбивкой на несколько индикаторов (табл. 1).

Таблица 1 - Система компетенций сотрудников банка

Компетенция	Индикаторы
Общекорпоративные	
1. Ориентированность на результат	Понимает цели организации и подразделения, сам ставит амбициозные цели. Достигает результатов согласно целям и в срок. Работает в режиме диалога, стремится приобрести навыки и знания.
2. Инициативность/ Инновации	Следит за передовыми разработками и опытом в работе Способен генерировать новые идеи и решения. Стремится улучшить процессы и повысить эффективность. Поощряет сотрудников к проявлению инициативы
3. Работа в команде	Способен распределить роли внутри команды и понимает свою роль. Создает и поддерживает дух команды. Сотрудничает с коллегами в команде, взаимодействует с другими командами. Делится информацией и знаниями с коллегами, прислушивается к мнению других
4. Ориентация на клиента	Проводит мониторинг удовлетворенности клиентов, считая этот показатель главным. Выявляет потребности клиента и отвечает на его ожидания и требования. Устанавливает и поддерживает с клиентами хорошие взаимоотношения, соблюдает имеющиеся политики и практики. Способен к ведению переговоров, имеет навыки продаж.
Менеджерские	
1. Стратегическое	Имеет четкое представление об организации, бизнесе и

видение	окружении. Способен переводить стратегию в планы деятельности. В каждой ситуации анализирует риски и возможности. Принимает оптимальные решения
2. Управление изменениями	Борется за введение необходимых изменений. Способен оценить разницу между текущей ситуацией и требуемой. Поощряет коллег оценивать с разных сторон проблемы и процессы. В период неопределенности не упускает из внимания главную цель.
3. Коммуникация	Способен наладить связь между руководством и своей командой. Взаимодействует с нужным сотрудником напрямую. Создает атмосферу благоприятного и эффективного взаимодействия между людьми. Способен ясно, последовательно и логично излагает мысли
4. Развитие подчиненных	Помогает членам команды понять влияние их работы на общую картину бизнеса. Помогает людям расти и развиваться. Мотивирует людей на достижение более высоких целей. Приветствует обмен опытом и обучение

Предлагаемая модель системы аттестации обусловлена развитием банковской деятельности, которая требует наличия новых компетенций. Разработанная система проведения аттестации предполагает изменение компетенций для сотрудников следующих отделов: кредитования, продаж и банковских карт. Специфика работы этих отделов требует от сотрудников наличия аналитического мышления, стрессоустойчивости, ориентации на качество работы, навыков и коммуникабельности.

Совершенствование системы аттестации персонала Калужского отделения № 8608 нацелено на достижение социальной и экономической эффективности. Социальный эффект от внедрения предложенных мероприятий выражается в повышении качества управления персоналом, обеспечении своевременного и более качественного выполнения заданий сотрудниками, повышении эффективности взаимодействия между подразделениями, определении соответствия потенциала каждого работника занимаемой должности, размера получаемого вознаграждения результатам труда, улучшении психологического

климата в коллективе.

Экономический эффект от предложенных мероприятий определяется следующим образом:

- 1) Расходы на предложенные мероприятия составляют 366400 руб. (расходы на оценку специалистов методом 360 градусов 359500, стоимость пакета документов 6900 руб.)
- 2) Стоимость программного обеспечения для оценки персонала составляет - 130 тыс. руб.
- 3) Затраты на обслуживание программного обеспечения - 40 тыс. руб. в год (1-й год – 20 тыс. руб.).
- 4) Срок использования системы - 3 года.
- 5) Косвенные расходы по проекту - 20 тыс. руб. в год.
- 6) Прямые выгоды от проекта - 1500 тыс. руб. в год (1000 тыс. руб. – первый год).

Рассчитаем совокупную стоимость владения (табл. 2).

Таблица 2 - Расчет совокупной стоимости владения (тыс. руб.)

Затраты	1 год	2 год	3 год
Расходы на мероприятия	366,4		
Программное обеспечение	130		
Обслуживание системы	20	40	40
Косвенные расходы	20	20	20
Итого:	536,4	60	60

Далее рассчитаем дисконтированные величины (табл. 3).

Таблица 3 - Расчет дисконтированных величин (тыс. руб.)

Показатель	1 год	2 год	3 год
Выгоды	$1000 \times 1,0 = 1000$	$1500 \times 0,77 = 1155$	$1500 \times 0,59 = 885$
Затраты	$536,4 \times 1,0 = 536,4$	$60 \times 0,77 = 46,2$	$60 \times 0,59 = 35,4$
Выгоды-Затраты	463,6	1108,8	849,6

Индекс доходности проекта (ИД) рассчитывается как отношение дохода по проекту к величине затрат:

$$\text{ИД} = \text{ПД} / \text{ПЗ}, \quad (1)$$

где ИД – Индекс доходности;

ПД – Приведенный доход;

ПЗ – Приведенные затраты.

$$\text{ИД} = (1000 + 1155 + 885) / 536,4 = 5,6$$

Итак, рассчитаем рентабельность инвестиций:

$$\text{ROI} = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} \times 100 \%, \quad (2)$$

$$\text{ROI} = (463,6 + 1108,8 + 849,6) / (536,4 + 60 + 60) \times 100\% = 368,98\%$$

Полученные данные показывают, что на каждый вложенный рубль через три года будет получено 3,68 руб. прибыли.

Срок окупаемости определяется исходя из условия:

$$\text{PP} = \text{Ko} / \text{CFcg}, \quad (3)$$

где PP – срок окупаемости в годах;

Ko – сумма первоначально вложенных средств;

CFcg – ежегодные средние поступления, которые являются результатом реализации мероприятий.

$$\text{PP} = 536,4 / (2422 - 120) = 0,23$$

В связи с тем, что PP = 0,23, проект окупится через 5,2 месяца, предложенные мероприятия по совершенствованию системы аттестации Калужского отделения № 8608 экономически целесообразны.

Таким образом, при внедрении усовершенствованной системы аттестации персонала решаются следующие задачи:

- приведение в соответствие кадровых процедур;
- повышение информирования персонала и понимания важности процедуры аттестации;
- определение соответствия потенциала каждого работника занимаемой должности;
- достижения единства в подходах к процедуре аттестации;

- снижения доли субъективизма руководства;
- повышение эффективности деятельности организации.

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: 16.11.2019)
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 обращения: 08.12.2019)
4. Кох Т.У. Управление банком: пер. с англ. В 5-ти томах (книгах), 6-ти частях. Уфа: Спектр. Часть I, 1993. - 112 с.
5. Купер Д. Отбор и наем персонала. Технологии тестирования и оценки/ Доминик Купер, Иван Т. Робертсон, Гордон Тинлайн. - М.: Вершина, 2009. - 336 с.
6. 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: 07.12.2019)
7. Управление персоналом / Десслер Г., - 3-е изд., (эл.) - М.:БИНОМ. ЛЗ, 2015. - 802 с.: ISBN 978-5-9963-2999-1 - Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog/product/502149> (дата обращения: 07.12.2019)

8. 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: 08.12.2019)

Оригинальность 88%