

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

Технология аттестации сотрудников в банковской организации

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Исполнитель:
Ковалева Кристина Геннадьевна
студент группы Б-41, 4 курса,
очного отделения,
направление «38.03.03-
Управление персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер

_____ Н.В.Федоровых
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Научный руководитель:
Кружкова О.В.,
зав. кафедрой акмеологии и
менеджмента УрГПУ, к. пс. н.,
доцент

(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ТЕХНОЛОГИИ АТТЕСТАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ПАО «ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК ОТКРЫТИЕ»	6
1.1. Характеристика деятельности ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие».....	11
1.3. Анализ существующей технологии аттестации персонала в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие».....	26
Вывод по 1 главе.....	35
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИИ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПАО «ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК ОТКРЫТИЕ»	36
2.1. Мероприятия по внедрению технологии аттестации персонала в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие».....	36
2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации мероприятий в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие».....	48
2.3. Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие».....	56
Вывод по 2 главе.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	63
ГЛОССАРИЙ	67
ПРИЛОЖЕНИЕ	70

ВВЕДЕНИЕ

Всякий руководитель предприятия стремится к оперативной и конкурентоспособной деятельности на рынке, а сотрудники предприятия являются тем ресурсом, которые либо поддерживают это, либо не поддерживают. Критерии и методы оценки «качества» человеческих ресурсов изменяются в соответствии с переменной вида труда. Если прежде от сотрудников необходим был лишь высший уровень профессиональных знаний, то сейчас все большее значение дается их человеческим чертам, таким как общительность, способность работать в коллективе профессионалов и умение создавать новые идеи и исполнять их в жизнь. Следовательно, в сегодняшнем положении проблемы оценки сотрудников являются наиболее важными.

Оценка сотрудников является одной из главных функций управления персоналом. Ее роль в системе управления организацией состоит в том, что собственно на ее базе управляющий субъект принимает должные намерения. От того, как данные, принятые по итогам оценки, будут качественными и точными, в последнем счете, зависит эффективность получаемого решения.

Актуальность. Нынешние правовые, финансово-экономические, социальные, информационные правила жизнедеятельности организации определяют необходимость развития деятельности с кадрами, направленной на увеличение профессионализма рабочих коллективов и сотрудников, повышение требовательности к их деловым качествам и плодотворности труда. Главными направлениями этой деятельности является обеспечение подходящего набора, расстановки и применения кадров в соотношении с их специальностью, уровнем подготовленности и навыком работы, рационального распределения и кооперации труда работников, своевременное принятие мер вознаграждения и взыскания по итогам работы.

Ведущим инструментом проведения этой работы является такая форма оценки сотрудников предприятия, как аттестация.

Теоретическая разработанность темы. Процедура аттестации сотрудников - неотъемлемая часть кадровой деятельности. С помощью этой процедуры проявляется мера готовности специалиста к выполнению собственно того вида работы, которым он занимается, а также уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив профессионального прогресса. Процедура аттестации объяснена в трудах А.П. Егоршина, Н. Самоукина, С.К. Мордовина. В работах указанных авторов развернуто объясняются вопросы формирования технологии аттестации, цели и задачи, существенные этапы и методы проведения.

Проблема исследования. Совершенствовать технологию аттестации сотрудников в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие» в соответствии со стратегическими целями организации.

Цель работы: разработка технологии аттестации персонала в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие».

Задачи:

- Рассмотреть понятие аттестации персонала.
- Описать систему управления персоналом в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие».
- Проанализировать действующую технологию аттестации персонала в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие».
- Предложить для использования на практике и обосновать эффективность использования метода Центр оценки в технологии аттестации персонала.

Объект: процесс аттестации персонала организации.

Предмет: технология аттестации персонала ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие».

Методы и методологические предпосылки.

Методологическую почву исследования создали общенаучные и специальные методы, такие как: методы статистического анализа, социологический, комплексный, методы группировки, сравнения, обобщения и другие методы научного познания.

Теоретической базой исследования стали труды российских ученых и практиков в сфере кадрового управления в различное время исследовавших задачи компонентов системы управления персоналом, создававших методологические базы аттестации специалистов разных областей деятельности, а также материалы международных и научно-практических конференций и «круглых столов». В исследовании используются труды таких авторов, как: Базаров Т.Ю., Егоршин А.П., Маслов Е.В., Рогожин М.Ю., Савельева Т.О., Свирина И.

Описание структуры работы: Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

Во введении представлен научный аппарат исследования. В главе 1 Изучение состояния технологии аттестации сотрудников в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие», описана характеристика деятельности ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие», анализ системы управления персоналом в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие» и анализ существующей технологии аттестации персонала в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие». В главе 2 Мероприятия по совершенствованию организации технологий аттестации персонала в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие», описываются мероприятия по внедрению технологии аттестации персонала в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие», нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации мероприятий в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие», а также социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие».

В заключении сделаны выводы по выполнению задач исследования.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ТЕХНОЛОГИИ АТТЕСТАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ПАО «ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК ОТКРЫТИЕ»

1.1. Характеристика деятельности ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие»

«ХМБ Открытие» - один из крупнейших универсальных розничных банков России. По размеру активов он входит в ТОП-15 крупнейших финансово-кредитных институтов страны.

В ноябре 2014 года Группа «Открытие» завершила реорганизацию розничного банковского бизнеса: Банк «Открытие» и Новосибирский Муниципальный банк присоединены к Ханты-Мансийскому банку. После реорганизации банк вошел в число 15 крупнейших в России и получил название «ХМБ Открытие».

Банк работает под двумя брендами. В регионах, где узнаваемость бренда Ханты-Мансийский банк исторически высока, - в первую очередь, на территории ХМАО-продолжит использоваться его действующий бренд. На остальной территории России используется привычный клиентам бренд Банк «Открытие».

«ХМБ Открытие» входит в крупнейшую частную финансовую группу России по размеру активов - «Открытие». В составе группы банк специализируется на обслуживании частных клиентов и малого бизнеса.

Надежность банка подтверждается рейтингами международных агентств Standard&Poor's (B+) и Moody's (B2) [52].

Банк входит в состав финансовой группы «Открытие» - крупнейшей в России частной финансовой группы с суммарными активами свыше 3,7 трлн.

рублей. В составе группы банк специализируется на обслуживании частных клиентов и малого бизнеса.

Развитие в составе группы позволяет банку предложить своим клиентам полный спектр финансовых решений: классические банковские продукты, инвестиционные и страховые услуги [41].

«ХМБ Открытие» работает под двумя брендами. В регионах, где узнаваемость бренда Ханты-Мансийский банк исторически высока, в первую очередь, на территории ХМАО-продолжит использоваться его действующий бренд, на остальной территории России - бренд Банк «Открытие». Новосибирский Муниципальный банк преобразован в филиал «Муниципальный» банка «ХМБ Открытие».

Банковский бизнес является одним из ключевых направлений деятельности финансовой группы «Открытие». Банковский бизнес «Открытия» является крупнейшей частным банковским бизнесом в России и занимает 4-е место по размеру активов среди российских банковских групп. Консолидированные активы банковского бизнеса «Открытия» по РСБУ по состоянию на 1 октября 2015 года составили более 3,7 трлн. рублей, собственный капитал-149,4 млрд. рублей [40].

В состав банковского бизнеса «Открытия» входят банк «ФК Открытие», банк «ХМБ Открытие» и банк «Траст», финансовое оздоровление которого «Открытие» осуществляет совместно с Агентством по страхованию вкладов. В июне 2015 года к банку ФК «Открытие» были присоединен банк «Петрокоммерц».

Банку «ФК Открытие» присвоены рейтинги международных агентств Moody's на уровне «Ba3» и Standard&Poor's на уровне «BB-».

Банку «ХМБ Открытие» присвоены рейтинги международных агентств Moody's на уровне «B2» и Standard&Poor's на уровне «B+» [31].

Корпоративно-инвестиционный бизнес группы «Открытие» развивается на базе Банка «ФК Открытие». В июне 2015 года к нему присоединился банк «Петрокоммерц», на базе которого был создан ряд

филиалов банка «ФК Открытие», ключевым направлением деятельности которых является обслуживание группы «ЛУКОЙЛ» и ее сотрудников.

Розничный банковский бизнес развивается на базе «ХМБ Открытие», который создан в 2014 году в результате присоединения Банка «Открытие» и Новосибирского Муниципального банка к Ханты-Мансийскому банку. «Траст» развивается в качестве универсального банка, стратегия его интеграции в структуру банковского бизнеса «Открытия» разрабатывается [51].

Региональная сеть группы насчитывает 660 точек продаж и 43 филиала в 58 наиболее значимых с экономической точки зрения регионах России, а также около 4000 банкоматов. Свыше 21 тысячи сотрудников банковской группы «Открытие» обслуживают более 4.7 млн. физических и около 250 тысяч юридических лиц.

Банковская группа «Открытие» входит в число лидеров в основных сегментах российского рынка банковских услуг:

- ТОП-5 по объёму корпоративного кредитного портфеля.
- ТОП-5 по объёму средств на счетах физических лиц.
- ТОП-10 на рынке потребительского кредитования.
- ТОП-10 по объемам кредитования предприятий МСБ.
- ТОП-10 на рынке ипотечного кредитования [2].

Основные этапы развития банка:

1992-Главным управлением Центрального банка Российской Федерации по Тюменской области 27 июля 1992 года был зарегистрирован «Ханты-Мансийский банк возрождения и развития народов Севера».

1993-Ханты-Мансийский банк становится первым в России банком-оператором по исполнению бюджета Пенсионного фонда. Получено право на совершение банковских операций в иностранной валюте. Банк становится уполномоченным дилером Министерства финансов РФ по работе с золотыми сертификатами.

1994-Открыты филиалы в гг. Тюмень, Сургут и Новосибирск.

1995-Банк становится управляющей компанией Ханты-Мансийского негосударственного пенсионного фонда. Получен статус уполномоченного банка Министерства финансов РФ на осуществление операций с казначейскими обязательствами [20].

1997-Получена Генеральная лицензия № 1971 от 09.07.97 г., которая дает право осуществлять банковские операции и сделки в рублях и иностранной валюте не только в Российской Федерации, но и за ее пределами.

1998-Увеличен уставный капитал до 40 млн. руб. Открыт филиал в г. Югорск.

1999-Уставный капитал увеличен и сформирован в сумме 100 млн. рублей. Банк вступает в международную платежную систему Eurocard/MasterCard.

2000-Зарегистрирован проспект эмиссии на 900 млн. руб. Получена лицензия профессионального участника рынка ценных бумаг.

2001-Увеличен уставный капитал до 1 млрд. рублей.

2002-Уставный капитал увеличен до 2 млрд. рублей.

2003-Открыты филиалы банка в городах Санкт-Петербург, Нижневартовск, Радужный, Лангепас, Белоярский, Пыть-Ях, пгт. Березово и представительство в Екатеринбурге.

2004-Общим Собранием акционеров банка принято решение о проведении эмиссии акций на 700 миллионов рублей.

2005-Центральный Банк РФ зарегистрировал отчет об итогах дополнительного выпуска акций Ханты-Мансийского банка общей номинальной стоимостью 700 млн. рублей. После проведения эмиссии уставный капитал превысил 2 млрд. 700 млн. рублей. В декабре собранием акционеров принято решение о проведении дополнительной эмиссии в объеме 2,3 млрд. руб. На территории Ханты-Мансийского автономного округа-Югры в течение года открыто 15 дополнительных офисов банка.

2006-Ханты-Мансийский банк стал одним из победителей открытого конкурса Правительства Ханты-Мансийского автономного округа-Югры на право участия в региональном ипотечном проекте. Проведена дополнительная эмиссия акций объемом 2,3 млрд. рублей. Уставный капитал банка составил 5,004 млрд. рублей [11].

2007-На заседании Торгово-промышленной палаты РФ президент Ханты-Мансийского банка Дмитрий Мизгулин утвержден председателем подкомитета по банковской деятельности.

2008-Международное рейтинговое агентство Standard&Poor's повысило долгосрочный кредитный рейтинг Ханты-Мансийского банка с «В+» до «ВВ-» и подтвердило краткосрочный кредитный рейтинг на уровне «В». Так же повышен кредитный рейтинг организации по национальной шкале-с «ruA+» до «ruAA-». Прогноз по рейтингам-«Стабильный».

2009-Ханты-Мансийский банк стал крупнейшим акционером Новосибирского Муниципального банка, приобретя 25,37% ценных бумаг финансовой организации.

2010-Президент банка Дмитрий Мизгулин стал лауреатом всероссийского общественного конкурса «Лучший банкир России».

2011-Ханты-Мансийский банк открыл два универсальных операционных офиса в Екатеринбурге, где предложен весь спектр банковских услуг для частных лиц и предприятий малого и среднего бизнеса.

2012-Ханты-Мансийский банк открыл первый полнофункциональный офис в городе Шадринск.

2014-К Ханты-Мансийскому банку присоединены 2 банка, входящие в банковскую группу «Открытие»: банк «Открытие» и Новосибирский муниципальный банк. После реорганизации банк получил название «Ханты-Мансийский банк Открытие». По размеру активов (около 530 млрд. рублей по МСФО на 30.06.2014) «Ханты-Мансийский банк Открытие» входит в ТОП-15 крупнейших российских финансово-кредитных институтов.

В ходе написания данной характеристики деятельности ПАО «Ханты-

Мансийский банк «Открытие» были сделаны следующие выводы:

Банк «Открытие» дает большой спектр услуг юридическим и физическим лицам (валютные операции, депозиты, ипотечное кредитование, кредитование малого и среднего бизнеса, потребительское кредитование, прием платежей).

Главными источниками денежных резервов банка являются привлеченные средства, на которые доводится больше 75%. Ведущими источниками привлеченных средств являются средства кредитных предприятий и клиентов.

Для проведения комплексного банковского обслуживания в банке «Открытие» есть разные отделы:

- Валютный отдел. Оказывает разные услуги по валютным операциям в долларах и евро (конверсионные операции, купля-продажа валюты в наличной и безналичной формах и т.п.).

- Кредитный отдел. Привлекает клиентов на кредитные программы банка, анализ кредитоспособности, выдача и контроль над погашением кредитов.

- Отдел продаж малого и среднего бизнеса. Привлекает клиентов на расчетно-кассовое и депозитное обслуживание.

Банк «Открытие» исполняет все принятые показатели по нормативам ликвидности и полноте капитала, что говорит о довольно большом материальном положении банка.

1.2. Анализ системы управления персоналом в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие»

Полное наименование филиала: Филиал «Губернский» Публичного акционерного общества «Ханты-Мансийский банк Открытие».

Сокращенное наименование: Ф-л ЕКБ ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие».

Адрес: Российская Федерация, 620075, Свердловская область, город Екатеринбург, улица Толмачева, дом 9.

Отдел кадров ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие» (управление по работе с персоналом), где, помимо специалистов в области трудовых отношений, должны быть представлены другие специалисты - психологи, юристы, социологи, так как штатных мест нет для таких специалистов, осуществляется совмещение должностей путем специализированной (в данной области) подготовки имеющихся специалистов отдела кадров. Российская практика не имеет законодательной основы для определения штатного состава отдела кадров. Поэтому в банке «Открытие», выделяются 5 штатных кадровых работников на 587 человек работающих.

Построение отдела кадров осуществляется по следующим основным принципам:

- Оптимизация структуры отдела. В состав отдела входят: начальник отдела кадров, помощников начальника и 3 сотрудника по найму персонала.

- Специализация кадровых работников отдела. Каждый сотрудник отдела, имея годовые и квартальные планы своей работы, специализируется в конкретном виде своей деятельности, но так же осуществляют оценку персонала.

Внешними кадровыми Службами (кадровые агентства, консультационные фирмы, обучающие организации), банк «Открытие» не взаимодействует.

Основная проблема аттестации кадров заключается в субъективности оценок получаемых по результатам аттестации и неясности критериев, по которым оценивается эффективность деятельности работников.

Кадровая и социальная политика банка «Открытие» является структурным звеном общей концепции развития банка и опирается на следующие основные принципы:

1. Управление человеческими ресурсами в акционерном обществе направлено на достижение основной цели банка-максимизации прибыли и повышение благосостояния его работников.

2. Эффективное управление человеческими ресурсами возможно лишь при определении философии банка и создании корпоративной культуры, включающей выработку общей цели акционерного общества, коллективных ценностей, системы мотивации труда и контроля работников, этических принципов управления.

3. Управление человеческими ресурсами в банке осуществляется в рамках общих принципов кадровой политики банка [1].

К числу внутренних ресурсов, поддерживающих эффективную деятельность банка «Открытие», относятся наличие высококвалифицированного, опытного персонала и элементы управления человеческими ресурсами, а именно:

1. Осуществление современной кадровой политики в области подбора, расстановки и подготовки персонала.
2. Совершенствование системы оплаты и организации труда.
3. Социально-экономическое развитие трудового коллектива.
4. Создание безопасных условий труда [9].

В табл. 1 показаны преимущества и недостатки банка «Открытие» в области управления и оргструктуры.

Таблица 1 - Преимущества и недостатки банка «Открытие» в области управления и оргструктуры

Преимущества	Недостатки
Наличие широкой филиальной сети	Жесткая централизация оперативное управление, снижает мотивацию, ухудшает

Продолжение таблицы 1

Единое руководство и управление, на значительной территории	Высокая неравномерность нагрузки на сотрудников
Жесткое централизованное управление, позволяющее снизить системные риски	Чрезмерная формализация процесса управления, перегрузка информационных потоков, не оставляющая времени на совершенствование деятельности и перспективное планирование
Система премирования, стимулирующая к увеличению прибыли банка	Психологическая неготовность сотрудников к работе в рыночных условиях

Постоянно меняющиеся экономические условия, рост конкуренции, совершенствование банковских технологий подтверждают необходимость применения в банке «Открытие» функционально-дивизиональной оргструктуры. Такая структура позволяет сосредоточить функции управления процессом оказания отдельных услуг в руках специалистов по конкретным банковским операциям (продуктам), что позволяет развивать новые виды услуг, позволяет координировать весь процесс-от создания новой услуги до доведения ее до потребителя.

Интенсивность работы в области управления человеческими ресурсами в банке «Открытие» можно оценить по табл. 2.

Таблица 2 - Интенсивность работы по направлениям управления человеческими ресурсами банка «Открытие» (оценка по 5 балльной шкале)

Жизненный цикл персонала	Жизненный цикл банка «Открытие» Завоевание ниши рынка
Подбор	2
Оформление	2
Адаптация	2
Обучение	4
Социальные льготы	3
Ротация	2
Повышение квалификации	4
Механизм рекомендации	2
Увольнение	2
Организационная культура	3
Индивидуальное консультирование	2
База данных документов	4
Информационная система	4
Диагностика проектов	3

Правовые вопросы	4
------------------	---

Работа в области персонала в банке «Открытие» организована с учетом большей части современных требований, однако эта работа плохо систематизирована и основная ее часть выполняется на уровне устных установок, внутреннего ощущения специалистов. Работа с персоналом регламентируется законодательством о труде РФ, постановлениями, приказами, распоряжениями и другими руководящими и нормативными документами банка «Открытие», «Основными направлениями работы в области работы с персоналом в банке «Открытие», «Правилами внутреннего трудового распорядка работников банка «Открытие», должностными инструкциями руководителей и специалистов банка «Открытие», Коллективным договором, «Правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии». Однако эти документы не охватывают всех вопросов в области управления персоналом и требуют доработки с учетом современных тенденций и изменений, происходящих в российской экономике.

В целом необходима разработка единой унифицированной системы управления персоналом, отвечающей стратегическим задачам банка «Открытие» и регламентирующей деятельность в области управления человеческими ресурсами. Но жизнь не стоит на месте, меняются и жизненный цикл банка, и рыночная конъюнктура, и людские потребности.

Поэтому в банке «Открытие» в первую очередь необходима унифицированная модель диагностической системы управления персоналом, которая помогла бы сформировать организационно-кадровую концепцию управления персоналом на основе соответствия имеющейся системы управления персоналом. Сами элементы системы управления должны быть легко трансформируемыми и саморегулируемыми в зависимости от

каждодневных изменений и не противоречащими интересам и потребностям человеческих ресурсов.

Согласно статьи 91 ТК РФ в банке «Открытие» продолжительность рабочей недели составляет 40 часов (без учета перерыва для отдыха и питания).

Общепринятый режим работы: пятидневная рабочая неделя, выходные дни: суббота, воскресенье.

Начало ежедневной работы-08.00 часов.

Окончание работы-17.00 часов.

Перерыв для отдыха и питания 13.00 часов-13.48 часов (отдел безопасности и защиты информации (кроме работников службы охраны), юридический сектор, специалисты по работе с персоналом, отдел внутреннего контроля, экономический отдел, отдел информатики и автоматизации банковских работ, административный отдел, отдел бухгалтерского учета и отчетности, сектор расчетов и переводов, сектор вкладов населения, отдел кредитования).

Перерыв для отдыха и питания 14.00 часов-14.48 часов (отдел расчетно-кассового обслуживания юридических лиц и бюджетов, отдел валютных и неторговых операций, сектор ценных бумаг, отдел банковских карт, операционный отдел).

Работники службы охраны: охранники, старшие охранники работают в сменном режиме работы, согласно графика, с годовым суммированным учетом рабочего времени.

Продолжительность рабочего дня, непосредственно предшествующего нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час на основании статьи 95 ТК РФ. Продолжительность рабочего дня в пятницу, предшествующего выходному дню субботе, уменьшается на один час на основании сокращенного на 12 минут ежедневного перерыва для отдыха и питания.

Согласно статьи 153 ТК РФ работа в выходной и нерабочий праздничный день компенсируется предоставлением другого дня отдыха или оплачивается не менее чем в двойном размере [12].

Отбор управленческого персонала производится на основе системы конкурсного отбора, на вакантные должности.

В банке «Открытие» используются следующие основные источники найма:

- Внутренние (прямой поиск внутри отделения).
- Рекомендации и случайные заявления.
- Учебные заведения.

При каждой открывающей вакантной должности поиск кандидата, прежде всего, ведется среди сотрудников банка «Открытие». Это позволяет экономить усилия, время, деньги, а также способствует благоприятному моральному климату и карьерному продвижению сотрудников. Эта практика применяется при заполнении вакансий руководящих должностей.

Отбор кандидатов для трудоустройства осуществляется по следующим этапам.

На первом этапе происходит первичное собеседование кандидата, желающего трудоустроиться в банк «Открытие», с ведущим инспектором по работе с персоналом с целью выяснения наличия у кандидата формальных оснований для трудоустройства на ту или иную должность. Соискатель должности представляет документы, подтверждающие опыт работы в банковской системе, специальное экономическое образование, навыки работы с компьютером. А также заполняется извещение, которое позволяет отделу безопасности проверять персональные данные.

На втором этапе ему предстоит заполнить личный листок и автобиографию, пройти особые тесты, побеседовать с начальниками отделов.

На третьем этапе состоится беседа с Управляющим банка «Открытие».

На четвертом этапе происходит анализ результатов и принятие решения о найме работника.

После чего, работник представляет документы:

1. Паспорт или иной документ, удостоверяющий личность.
2. Трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства.
3. Страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.
4. Документы воинского учета-для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу.
5. Документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

Только после этого заключается трудовой договор с работником, и заполняются обязательства.

В трудовом договоре, заключаемом с работником, предусматриваются условия об испытании, о неразглашении банковской и коммерческой тайн, а также, во избежание возможного конфликта интересов сторон, о порядке участия в деятельности других коммерческих организаций (в том числе в качестве учредителя).

В трудовом договоре оговорено о ежегодном основном оплачиваемом отпуске, продолжительность 28 календарных дней. По соглашению банка «Открытие» и работником ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

При планировании потребности банка «Открытие» в персонале определяются факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития банка «Открытие», количество оказываемых услуг, применяемые технологии, динамика рабочих мест). При этом выделяются следующие категории персонала: служащие (в том числе квалифицированные служащие основных профессий и вспомогательные), руководители (всех уровней) и

специалисты. Распределение персонала по категориям представлено на рисунке 1. На сегодняшний день в банке «Открытие» работает 587 сотрудников [19].

Примечание к рисунку 1: *Руководители* - это категория работников, занимающих должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (директора, начальники). *Специалисты* - это работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и др. работами (бухгалтеры, экономисты, аудиторы). *Служащие* - работники не физического и умственного труда, получающие зарплату (секретари, администраторы) [24].

Рисунок 1 - Распределение персонала по профессионально-квалификационным категориям

Коллектив банка «Открытие» в основном состоит из работников от 25 до 55 лет, что составляет 89% от общей численности, а работников до 35 лет - 49,1%. Это можно увидеть на рисунке 2. Средний возраст сотрудников составляет 30 лет, что можно расценивать как идеальное сочетание жизненного, практического опыта с образованностью, молодостью и инициативностью. Необходимо создать условия для сохранения этого коллектива и разработать программу подготовки и подбора кадров на 2-3 года [22].

Рисунок 2 - Состав банка «Открытие» по возрастным категориям

Таблица 3 - Основные кадровые показатели

Показатели(%)	2015
Коэффициент текучести(%)	11
Коэффициент стабильности(%)	69
Коэффициент приема(%)	15
Коэффициент выбытия(%)	11

Как видно из табл. 3 коэффициент текучести кадров норма была превышена, значения коэффициентов составляли-11%. Нормальным считается текучесть в диапазоне 3-5%. Данная величина позволяет обновлять кадровый состав предприятия, без вреда для стабильности коллектив.

Коэффициент стабильности находится на среднем уровне и составляет-69%. Средний уровень обусловлен высокой текучестью кадров на анализируемом предприятии.

Коэффициент приема отражает, то, что организация стремится привлечь в свои ряды новых сотрудников, тем самым обогащая и обновляя кадровый потенциал предприятия-15%. Это свидетельствует о том, что обновление кадров происходит постепенно и на лицо достаточная стабильность трудового коллектива.

Такое положение объясняется из-за не качественного набора без проведения должного профессионального отбора персонала. Молодые сотрудники, пришедшие на работу, не могут адаптироваться к новой атмосфере, чувствуют себе неуютно на новой работе и не нужными, именно поэтому они могут отреагировать на это увольнением. Специалисты по работе с персоналом не уделяют должного внимания адаптации новых сотрудников.

Анализ использования персонала. Система материального стимулирования работников основывается на «Положении о формировании фонда заработной платы и материальным стимулированием работников банка «Открытие».

В банке «Открытие» оплата труда производится исходя из должностных окладов, установленных в соответствии со схемой должностных окладов, утвержденных Председателем Правления Банка.

Должностные оклады устанавливаются работникам согласно их квалификации, сложности и значимости выполняемой ими работы. В пределах утвержденной схемы должностных окладов Председателем

Правления банка «Открытие» вправе увеличить должностной оклад отдельному работнику без согласования с соответствующим комитетом Профсоюза.

Для усиления материальной заинтересованности работников в достижении высоких результатов труда применяется премиальная система оплаты труда в соответствии с положениями о премировании работников, утвержденными работодателем с учетом мнения соответствующего комитета Профсоюза.

Месячная заработная плата (с учетом выплат премиального характера) работника, отработавшего за этот период норму рабочего времени (трудовые обязанности), не может быть ниже прожиточного минимума, установленного для данной местности.

Необходимость и возможность изменения заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги и индекса инфляции (индексация заработной платы) ежегодно рассматривается Председателем Правления банка «Открытие» и Комитетом Профсоюза работников банка «Открытие».

Заработная плата работникам банка «Открытие» выплачивается не реже чем каждые полмесяца (выплата заработной платы за первую половину месяца 15 числа каждого месяца, в размере 15% должностного оклада и окончательный расчет в последний рабочий день каждого месяца).

В банке «Открытие» гарантированно предоставляются следующие виды материальной помощи и социальной поддержки:

1. Выплата работникам единовременного материального вознаграждения в связи с уходом на пенсию.
2. Материальная помощь: при рождении детей (каждого ребенка) работника (если оба родителя работают в банке, помощь предоставляется одному из них).
3. Доплаты неработающим пенсионерам.
4. Выдача денежных ссуд.

5. Система добровольного медицинского страхования.
6. Социальными программами центрального аппарата могут быть предусмотрены другие виды материальной помощи и социальной поддержки.

На рисунке 3 видно, что основную долю коллектива банка «Открытие» составляет работники, проработавшие до 3 лет и от 3 до 10-72,1%, в том числе 19,8%-от 10 до 20 лет и 8,2%-более 20 лет [29].

Рисунок 3 - Распределение персонала банка «Открытие» по стажу работы

Высок в целом образовательный уровень коллектива, 78,6%-работники имеют высшее профессиональное, среднее профессиональное и высшее образование, в том числе 45,7%-высшее профессиональное образование, 26,6%-высшее образование и 6,3%-среднее профессиональное образование, как показано на рисунке 4 [32].

Рисунок 4 - Характеристика структуры кадров по уровню образования в банке «Открытие»

Работники, имеющие высшее и среднее профессиональное образование, могут рассматриваться как резерв для дальнейшего продвижения.

В банке «Открытие» формирование резерва кадров осуществляется на основе профессионального отбора кадров, результатов аттестации персонала, изучения личных дел сотрудников, штатного расписания, планов карьеры работников. Резерв в банке «Открытие» составляется на каждый год.

Аттестация, как процедура оценки персонала в банке «Открытие» проводится ежегодно. Варианты аттестации традиционны и направлены на оценку, как руководителей, так и своих подчиненных по ряду критериев. Основными из них были: выполнение своих функциональных обязанностей,

достигнутые результаты деятельности, личные качества (стрессоустойчивость, самостоятельность, умение налаживать эффективное взаимодействие с коллегами, добросовестность, аккуратность, дисциплинированность, лояльность). Подобные факторы приводят к высокой устойчивости и конкурентоспособности на рынке банковских услуг.

Активно развивается направление повышение квалификации, подготовки и переподготовки персонала. Специалисты банка «Открытие» получают сертификаты в таких областях, как бухгалтерский учет и налогообложение при работе с ценными бумагами, валютные операции и другие.

Нормативная численность работников управления персоналом считается по формуле (1):

$$Ч_{уп} = Ч_{факт} / 250 \times K_{доп} = 587 / 250 \times 1,36 = 3$$
 (единиц начальника управления персоналом организации). (1)

где $Ч_{факт}$ - фактическая численность работников организации, человек.

250 - подушевой норматив на одного специалиста по управлению персоналом.

$K_{доп} = 1,36$ - дополнительный коэффициент учитывающий работу по представлению установленной отчетности, проведению консультационно-разъяснительной работы по пенсионному и трудовому законодательству, анализу проблем текучести кадров, организации обучения, участию в рассмотрении жалоб, писем, заявлений и прочную работу с входящей почтой, осуществление руководящих функций [39].

Из формулы видно, что в службе управления персоналом на 587 сотрудников банка должно быть 3 начальника управления персоналом

организации, а на самом деле в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие» составляет 1.

Качество подбора персонала, считается по формуле (2):

$$K_{np} = \frac{Ч_{ру}}{Ч_{рп}} \times 100\% = \frac{123}{132} \times 100\% = 0,93 \times 100\% = 0,9\% \quad (2)$$

(Если $0 < 0,9 < 5\%$, то равен 100 баллам).

где $Ч_{ру}$ -число работников, уволенных до окончания испытательного срока.

$Ч_{рп}$ -число принятых работников за отчетный период [42].

По расчетам видно, что качество подбора персонала на высшем уровне, то есть при принятии на работу сотрудников аттестация прошла успешно. Так же для проведения аттестации персонала одной только службы управления персоналом будет малоэффективно, для более эффективной аттестации так же можно привлечь других сотрудников.

Аудит системы управления персоналом является трудоемким процессом, в который включено большое количество субъектов аудита, например, высшее руководство осуществляет анализ факторов внешней и внутренней сферы, влияющих на управление персоналом в организации, консультанты и представители профсоюза оценивают состояние взаимосвязей системы управления персоналом с другими подсистемами управления организацией и всей системой в целом, а также выявляют противоречия в интересах субъектов управления персоналом, оценивают уровень гармонизации социально-трудовых отношений.

Служба управления персоналом организует весь процесс аудита, готовит методики и инструментарий, консультирует участников аудита по вопросам его проведения, оказывает помощь в проведении специальных исследований, регулирует потоки поступающей информации, обобщает ее и анализирует.

1.3. Анализ существующей технологии аттестации персонала в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие»

Аттестация персонала - процесс, который позволяет эффективно оценивать результаты работы персонала, формировать кадровый резерв, оптимально распределять фонд оплаты труда и материального вознаграждения [30]. Разберем ключевые компоненты существующей технологии оценки службы персонала в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие».

Аттестация представляет собой технологию оценки действенности исполнения работником собственных должностных обязательств. Аттестация в банке «Открытие» содержит в себе некоторое количество этапов: формулировка даты аттестации, подготовка руководителя и работника, аттестационная беседа и заполнение формы.

Одним из итогов аттестационной беседы считается принятие индивидуального плана работника для последующего аттестационного периода. Главная задача плана: разработка инструкции с целью увеличения отдаче работе сотрудника [43].

Для проведения аттестации банк «Открытие» использует всего лишь две формы: личные цели и система грейдов. Первая дает возможность, ставить определенные профессиональные задачи и предоставлять инструментарий оценки их исполнения, вторая предлагает начислять должностные оклады на базе балльно-факторного анализа.

1. *Управление по целям* (ManagementByObjectives) - это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для организации [10]. Данный метод, получивший в последнее время

наибольшее уважение и продвижение не только как метод аттестации, а также как метод управления. В согласовании с этим методом целедостижение предприятия исполняется путем установки цели каждому работнику, а также их согласование, что дает возможность перейти от обычного исполнения должностных обязательств к осознанной деятельности, направленной на весомый для предприятия итог. Этот метод применяется в тех случаях, если иные методы никак не действуют или же применяются узко, скажем, с целью оценки управленческого персонала, креативных разновидностей работ, какие тяжело описать количественными показателями.

2. *Система грейдов* – это метод оценки персонала, предполагающий выделение групп критериев, соответствующих требованиям к основным категориям работников, и оценку персонала подразделений компании аттестационной комиссией по соответствующим их должностям критериям [45].

Нужно отметить, то, что научно-методическое обеспечение технологии оценки службы персонала в банке «Открытие» плохое, потому что:

- В компании на текущий период почти никак не применяются инновационные методы исполнения процесса оценки сотрудников, в том числе проведения аттестации.

- Ассортимент инструментария с целью оценки, проверки профессиональных и индивидуальных качеств на сегодняшний день урезан.

- Недостаточно изучается передовая российская и также зарубежная практика в проведении определенных мероприятий в области оценке персонала.

- Анализ, а также оценка содержания и условий работы на трудовом месте никак не ведется.

- Анализ успешности новых сотрудников исполняется нерегулярно.

- Разработка должностных инструкций ведется фиктивно.

Существенные денежные ресурсы на проведение работ в области оценки персонала в банке «Открытие» не выделялись; смета затрат на технологию оценки в Обществе не составлялась.

Время от времени с проверкой прибывает глава верховного звена из Москвы (как правило, 1 раз в 3 года).

Продуктивность применения аттестации, в качестве одной из главных технологий управления персоналом, зависит в основную очередь от уровня технологичности процедуры, а также от степени обладания ею сотрудниками, непосредственно исполняющими процедуру.

С иной стороны аттестация - это лишь только технология. Эффективность от ее введения также применения зависит от указаний начальства в соответствии с отношением к работникам, от принципов кадровой политики и степени управленческой компетентности, какие исповедует начальство [33].

Все организационные решения на предприятии, какие predeterminedены и предусмотрены во время подготовки и исследования технологии аттестации, учтены, с целью того чтоб уменьшать мимоходом образующиеся трудности при проведении самой процедуры, увеличить ее отдачу, исключить некорректность. Вследствие этого в банке «Открытие» процедура введения аттестации возникла с основания документа, регламентирующего данную процедуру - «Положения об аттестации сотрудников и руководящего персонала». После были созданы методики аттестации под каждую должность.

Согласно внутреннему «Положению об аттестации сотрудников и руководящего персонала банка «Открытие» ответственность за внедрение и работу технологии аттестации лежит на специалистах отдела кадров. Они принимают участие в организации, а также службе аттестационной комиссии, подготавливают нужную документацию (приказ о проведении аттестации, положение об аттестации, график аттестации, отзыв о работе аттестуемого, аттестационный лист, протокол аттестационной комиссии),

оформляют списки и графики аттестации также осуществляют контроль процесса проведения аттестаций [28].

Помимо этого, специалисты отдела кадров, смотрят за тем, чтоб цели аттестации были точно донесены до аттестуемых и аттестационной комиссии банка «Открытие».

Аттестация работников в банке «Открытие» является одним из условий поправки трудового договора, а также содержит цель усовершенствование подбора и постановки кадров: продвижение работника по службе, перевод на новую должность, оставление его на прежней должности, увольнение, в том числе и в связи с сокращением штатов при неполной занятости. Поэтому на базе итогов аттестации руководитель компании имеет все основания повысить либо снизить должностную ставку работника; ввести, поменять или снять премию; понизить или же повысить в должности сотрудника или вообще снять его с должности [23].

В исследуемой компании аттестация проводится в целях оптимального использования сотрудников, поддержания корпоративной культуры, увеличения действенности их работы также ответственности за возложенный труд.

Сроки и план проведения аттестации утверждаются директором банка «Открытие» и доводятся до сведения сотрудников за 1 месяц до ее начала.

Чтобы провести аттестацию генеральный директор банка «Открытие» внутренним приказом устанавливает аттестационную комиссию: председателя, секретаря и членов комиссии.

Этапы аттестации сотрудников:

1. Подготовка к проведению аттестации:
 - Построение плана проведения аттестации.
 - Подбор методов и стандартных форм оценки сотрудников и самой процедуры оценки.
 - Разработка внутренних инструкций для проводящих аттестацию.
 - Формирование перечня сотрудников, подлежащих аттестации.

- Подготовка графика проведения аттестации.
- Сообщение сотрудникам о сроках проведения аттестации.
- Разработка и размножение бланков, стандартных форм, нужных для аттестации.

2. Проведение аттестации. Как правило, сопровождается проведением ряда предварительных мероприятий, а также подготовкой нужного пакета документации.

На каждого работника предприятия его прямым руководителем оформляется форма оценки эффективности работника, в которой отражаются его трудовые показатели, опыт, профессиональный навык, ведущие и слабые стороны, шанс перевода на наиболее трудную и серьезную работу.

Форма оценки эффективности работника, в которой отражаются итоги последней аттестации, предоставляется в аттестационную комиссию предприятия. Заранее форма оценки заполняется аттестуемым сотрудником, после этого заполняется его прямым руководителем. Потом работник имеет возможность посмотреть заполненную форму не меньше чем за 2 недели перед аттестацией [27].

Аттестационная комиссия банка «Открытие» анализирует данные материалы, а также заслушивает сообщение аттестуемого касательно его деятельности, на заседании комиссии находится также прямой руководитель аттестуемого сотрудника.

3. Подведение итогов аттестации. Работа аттестуемого оценивается вместе с учетом его персонального вклада в исполнение целей подразделения, квалификации и выполнения им должностных обязательств. На базе предоставленных данных аттестационная комиссия открытым голосованием дает единую оценку деятельности сотрудника: соответствует занимаемой должности, соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год, не соответствует занимаемой должности.

Результаты заседания аттестационной комиссии заносятся в протокол [18].

Коэффициент профессиональной перспективности, рассчитывается по формуле (3):

$$K = O_{y.обр.} \times (1 + C/4 - B/18) = 1,00 \times (2,75 - 1,67) = 1,08 \quad (3)$$

где $O_{y.обр.}$ - оценка уровня образования, которое обычно принимается (составляет) 1,00 - для работников с высшим образованием.

C - трудовой стаж в соответствии со специальностью.

B - возраст [8].

Опираясь на данные по аттестации, коэффициент профессиональной перспективности составляет 1,08%, по которому взят работник с высшим образованием, с трудовым стажем 7 лет и с возрастом 30 лет. С точки зрения системы управления персоналом показатель коэффициента профессиональной перспективности означает, что сотрудник предприятия успешно прошел аттестацию, благодаря его стажу и образованию.

Банку ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие» необходимо сформировать условия, разрешающие каждому работнику воплотить в жизнь свои творческие способности, приобрести возможность увеличения уровня профессиональных знаний, понять систему оценки итогов его работы, а также перспективу должностного роста. Вследствие этого, можно посмотреть какие этапы аттестации персонала присутствуют в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие», а какие отсутствуют.

Таблица 4 - Этапы проведения аттестации персонала

Этап	Необходимые действия	Присутствует	Отсутствует
1. Подготовительный	Издание приказа о проведении аттестации		
	Утверждение состава аттестационной комиссии		
	Определение списков работников, подлежащих аттестации		
	Подготовка аттестационных листов		
	Информирование коллектива о сроках, целях и порядке проведения аттестации		
2. Оценка деловых качеств	Оценка уровня знаний, навыков, личных качеств и результатов труда работников*		
3. Заседание аттестационной комиссии	Заседание аттестационной комиссии для внесения суждения о соответствии занимаемой должности		
4. Принятие решений	Заключения по итогам аттестации сотрудников		
	На основе заключения аттестационной комиссии руководитель издает приказ о проведении соответствующих кадровых мероприятий (поощрение, перевод на другую работу, увольнение)		

Примечание: * Оценка производится по заслушиванию сообщения аттестуемого.

Таким образом, как видно из табл. 4 в организации есть ряд объективных и субъективных факторов, которые являются отрицательными моментами технологии аттестации, а именно:

1. Директор банка «Открытие» нередко судит оценку своих сотрудников как в некотором роде абстрагирование от исполнения ключевой работы, то есть лишние обязанности.

2. Директор банка «Открытие» предпочитает не давать отрицательную обратную связь подчиненным и сторониться прямой

конфронтации с ними. Это создает субъективные и неясные оценки трудовых результатов и может уменьшать доверие сотрудников банка «Открытие» к действенности используемых методов, к эффективности технологии оценки и ее годности честно оценивать достижения персонала.

3. У многих специалистов, когда их определяют членами аттестационной комиссии, определенной трудностью является предоставление сотрудникам отрицательной обратной связи: указание на допущенные просчеты, ошибки либо плохие трудовые показатели.

4. Сопротивление созданию непредвзятой технологии оценки деятельности работников образуется по причине того, что итоги оценки могут носить отрицательные последствия для персонала (лишение премии, снижение в должности, увольнение и т.д.). Для директора банка трудно выносить «приговор» для своих подчиненных.

Итак, нужно обозначить, что на практике в банке «Открытие» по причине преобладания формального подхода возможности аттестации применяются далеко не в достаточной степени.

Вывод: Разработка технологии оценки деятельности сотрудников, которая будет лучшим способом соответствовать целям, нуждам и образовавшейся организационной культуре исследуемого предприятия, достаточно трудная задача. Дело в том, что далеко не все члены компании понимают потребность внедрения технологии оценки, соответствующей нынешним условиям. Это явно видно при формальном проведении аттестации персонала банка «Открытие».

В этой связи особенно эффективным стимулом к разработке и введению новой технологии оценки деятельности сотрудников является постановка новой цели: предпринять четкие практические предложения по разработке и улучшению технологии оценки деятельности сотрудников, направленные на увеличение результативности работы сотрудников банка «Открытие».

Вывод по 1 главе

«ХМБ Открытие» - один из крупнейших универсальных розничных банков России. По размеру активов он входит в ТОП-15 крупнейших финансово-кредитных институтов страны. В ноябре 2014 года Группа «Открытие» завершила реорганизацию розничного банковского бизнеса: Банк «Открытие» и Новосибирский Муниципальный банк присоединены к Ханты-Мансийскому банку. После реорганизации банк вошел в число 15 крупнейших в России и получил название «ХМБ Открытие».

Банк работает под двумя брендами. В регионах, где узнаваемость бренда Ханты-Мансийский банк исторически высока, – в первую очередь, на территории ХМАО - продолжит использоваться его действующий бренд. На остальной территории России используется привычный клиентам бренд Банк «Открытие».

«ХМБ Открытие» входит в крупнейшую частную финансовую группу России по размеру активов – «Открытие». В составе группы банк специализируется на обслуживании частных клиентов и малого бизнеса.

Надежность банка подтверждается рейтингами международных агентств Standard&Poor's (B+) и Moody's (B2).

В состав отдела управления персоналом входят: начальник отдела кадров, помощников начальника и 3 сотрудника по найму персонала. Анализ системы управления персоналом показал, что в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие» основная проблема аттестации кадров заключается в субъективности оценок получаемых по результатам аттестации и неясности критериев, по которым оценивается эффективность деятельности работников.

На сегодняшний день в банке «Открытие» работает 587 сотрудников. Средний возраст сотрудников составляет 30 лет. Также было выявлено, что

специалисты по работе с персоналом не уделяют должного внимания адаптации новых сотрудников.

В данной работе под аттестацией персонала понимается процесс, который позволяет эффективно оценивать результаты работы персонала, формировать кадровый резерв, оптимально распределять фонд оплаты труда и материального вознаграждения.

Постоянное профессиональное обучение является главным элементом системы человеческих источников для достижения стратегических целей банка «Открытие». Однако совершать издержки на обучения сотрудников (основание тренингов для персонала, осуществление всяческих семинаров, учебные центры в организации) директор банка отказывается. Объясняя это тем, что у банка нет средств, как он думает на напрасное обучение, переобучение сотрудников.

Ведь издержки, по организационным мероприятиям спустя год проведения спадут, потому, как ведущие документы будут уже отработаны и задействованы, потребуется только текущий контроль над исполнением замыслов и занесение корректив.

**ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
ОРГАНИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИИ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ПАО
«ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ БАНК ОТКРЫТИЕ»**

2.1. Мероприятия по внедрению технологии аттестации персонала в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие»

На основе проведенного анализа технологии аттестации персонала в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие» были рекомендованы мероприятия по их совершенствованию табл. 5.

Таблица 5 - Мероприятия по совершенствованию технологии аттестации персонала в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие»

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Затраты
Субъективность оценок получаемых по результатам аттестации и неясности критериев, по которым оценивается эффективность деятельности работников	Внедрение Центра оценки	Директор персоналу	42 тыс. руб. [14].
Методы оценки в банке «Открытие», неэффективны и излишне формальны			
Неумение предоставлять работникам негативную обратную связь: указание на допущенные ошибки, просчеты или низкие рабочие показатели	Внедрение развернутого заключения по итогам аттестации сотрудников (Приложение)	Менеджер ответственный за аттестацию персонала	20000 (оклад)/22 раб.дни в мес.)/8 (ч. раб. день)*5 (ч. затрач. на напис. заключ.)=568 руб.

Создание технологии оценки персонала, основанной на инновационных нынешних методах, при подборе разрешило бы более разумно и качественно подбирать наиболее целевых претендентов с целью работы в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие».

Технологию аттестации сотрудников необходимо осуществлять постепенно, в соответствии с графиком, основав основную и ряд специализированных аттестационных комиссий во главе с директором и заместителями. Обязаны быть изданы приказы, а также управляющие документы (положение об аттестации, график аттестации, отзыв о работе аттестуемого, аттестационный лист, протокол аттестационной комиссии). Для того чтобы аттестация на сотрудников не «сваливалась», а начиналась с обширной консультативной деятельностью на собраниях руководителей с работниками. Сотрудники обязаны дать себе отчет, то, что цели аттестации только положительные, разрешающие сотрудникам оценить и посмотреть на себя, приобрести рекомендации по части роста профессиональной степени, продвижение в должности, плате, зачислении в резерв на выдвижение. Аттестацию необходимо начинать с рядовых сотрудников подразделения, где в достаточной степени сильный профессиональный коллектив а также положительная морально-психологическая атмосфера, а в заключении осуществлять в проблематичных подразделениях. Это дает возможность: обучить кадров осуществлять аттестацию на позитивных образцах, формировать определённый стандарт оценки, который станет отстаивать требования к аттестуемым на высоком уровне.

Основные этапы аттестации могут быть такими:

- Разъяснительная работа с участниками аттестации.
- Выбор экспертов.
- Заполнение форм документов.
- Самооценка.
- Оценка руководителя и экспертов.

- Обработка аттестационных листов.
- Аттестационное собеседование.
- Заполнение контрольного листа.

Имеет смысл провести консультативное занятие с участниками аттестации, содержащие нижеперечисленный материал:

- Цель аттестации.
- Объяснение ее технологии.
- Подробное изложение компетенций, в соответствии с которыми будет проведена оценка.
- Перечисление достоинств аттестации для работника (получение обратной связи по отношению профессиональной деятельности, дальнейший профессиональный рост, право на увеличение тарифного разряда или же заработной платы).
- График аттестационных мероприятий (сроки заполнения и предоставления документов).

Имеет большое значение, чтоб работник подобрал экспертов (от 2 до 5) по своему усмотрению, Предположительно, ими будут люди, чье мнение он ценит, и в связи с этим итоги аттестации, с его точки зрения, будут более честными.

Затем следует заполнение форм документов. Руководитель составляет характеристику аттестуемого работника, тот, в свою очередь, заполняет индивидуальный план развития.

В качестве самооценки работнику выдается аттестационный лист, в котором он лично себе выставляет оценки в соответствии со всеми компетенциям. Потом отдает документ менеджеру по персоналу.

Заполненные руководителем, а также экспертами аттестационные листы, отдаются менеджеру по персоналу с целью обрабатывания результатов и в конечном итоге проставление оценки.

Построение новой технологии оценки в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие» будет включать в себя следующие этапы.

Этап 1. Диагностика проблемы. Первоначальный этап на пути решения проблемы – нахождение сути проблемы или же ее диагностика. То есть, нужно осознать, что без участия оценки персонала нельзя качественно управлять предприятием, а имеющиеся методы оценки в банке «Открытие», как показало исследование, представленное в первой главе, неэффективны и уж очень формальны. Если руководитель кадровой службы и высшее руководство воспримут исходное положение в качестве проблемы, то есть требующей решения, то с этого и начнется выработка управленческого решения.

В свою очередь нужно обнаружить, какие качества должны оцениваться. Предприятие активно формируется, вследствие этого кроме проявившихся качеств, еще полагаем вероятным оценивать профессиональные возможности работников, решимость для перемен, их самостоятельность и гибкость. Отталкиваясь из необходимых от работников качеств, анализа структуры сотрудников предприятия, влечения руководства к инновациям имеется возможность рекомендовать с целью оценки персонала такой метод как Центр оценки.

Метод Центр оценки (AssessmentCenter) является во всемирной деятельности управления человеческими ресурсами более четким и действенным методом оценки деловых, а также личных качеств сотрудников, в особенности управленцев [21].

Центр оценки, из-за собственной комплексности, трудности считается инструментарием, который может существовать в многочисленных охватах, управления персоналом в частности, Центр оценки может быть применен при найме, мотивации, обучении, а также оценке персонала.

Основной целью Центр оценки, как вытекает из наименования метода, считается оценка персонала. Метод Центр оценки отталкивается из того, что наилучший и более стремительный способ предварительной оценки возможного или же настоящего работника: надзор за тем, как он исполняет задачи, стандартные для должности, которую он занимает либо еще будет

занимать. С помощью тестов, упражнений и деловых игр важные для данной должности функции можно создать в лабораторных условиях, с точки зрения тех требований, какие они предъявляют к работнику. Путем квалифицированного надзора за деятельностью работника можно установить, в какой степени он соответствует требованиям должности, владеет нужными для нее качествами. Центр оценки дает возможность продемонстрировать возможности работника, его личную характеристику. Можно искусственно организовать критичную, напряженную, сложную обстановку, так как при применении иных методов трудно оценить действия в необычных обстановках. Центр оценки считается действенным методом оценки персонала в условиях неустойчивой внешней среды, жесткой конкурентной борьбе, нужды введения инноваций, когда от работников требуются способность, креативный подход, активность, гибкость, стремление к переменам, стрессоустойчивость, способность работать в коллективе.

Другой немаловажной сферой возможного использования Центр оценки в управлении персоналом считается развитие и обучение персонала. Данный метод обладает основательными достоинствами в соответствии с многочисленными иными методами обучения. Деятельность в Центр оценки сможет предоставить не только лишь знания, но и опыт. Невозможно не согласиться с суждением экспертов о том, что Центр оценки еще находить решение задаче формирования у работников предрасположенности к самопознанию, информирования их относительно степени профессиональных знаний и навыков [7]. Если Центр оценки применяется лишь с целью обучения и развития работников, в таком случае говорят уже о DevelopmentalCenter (Центр развития).

Дальнейшей областью использования метода Центра оценки, непосредственно связанной с оценочной и обучающей функциями, представляет собой формирование кадрового резерва компании. К примеру, подбор и обучение резерва руководящего состава.

Еще Центр оценки могут применяться с целью организации команд и рабочих групп, называется, командообразование (team-building) [15]. В качестве составных элементов Центр оценки могут применяться особые упражнения, нацеленные на формирование взаимодействия работников, на рост доверия внутри группы, на обучение коммуникативным способностям.

Центр оценки используем и в области мотивации персонала компании:

1. Само участие в Центр оценки имеет возможность применяться в качестве вознаграждения, награды за труд (к примеру, руководитель зачастую отбирает для участия в Центр оценки лишь лучших сотрудников, так как осуществление Центр оценки, как правило, дорогостояще встает компании).

2. Сотрудник, оцененный в ходе Центр оценки как успешный, с немалыми возможностями для развития, имеет возможность быть вдобавок вознагражден предприятием.

Итак, Центр оценки в силах преследовать, в отличие от иных методов управления персоналом, несколько целей:

1. Непосредственно оценку персонала.
2. Принятие решений (применяется такой метод принятия решения, как метод мозговой атаки).
3. Деловая игра способна послужить тренингом профессиональных и индивидуальных качеств работников.
4. Может использоваться для построения или сплочения команды.
5. Этот метод применим для мотивации сотрудников.
6. Применим для формирования и обучения кадрового резерва компании.

Этап 2. Раскрытие альтернатив. Оценив ситуацию как проблематичную, мы предлагаем пути решения данной проблемы. В нашем случае можно рекомендовать следующие виды решения данной нам проблемы:

1. Существуют, разные предложения касательно субъекта оценки-вопрос, насчет того, кто именно будет оценивать рядовых работников (высшее руководство, линейные менеджеры, психологи, менеджеры по персоналу, аттестационная комиссия, эксперты со стороны, клиенты, сами сотрудники).

2. Критерии оценки, то есть что оценивать:

- Оценка работы (трудность, отдача, качество, расположение к ней).

- Присутствия у сотрудника качеств (знаний, умений, навыков).

- Достижения цели.

- Количественных и качественных результатов.

- Персональных и общих вкладов.

3. Выработка управленческого решения, то есть, как оценивать сотрудников (какие методы применять):

- Качественные методы (матричный, система произвольных характеристик, метод эталона, оценки выполнения, групповой дискуссии).

- Количественные (система графического профиля, метод рангового порядка, заданной балльной оценки, свободной балльной оценки).

- Комбинированные (тестирование, система заданной группировки работников, наблюдение, метод суммируемых оценок).

- Нетрадиционные (Центр оценки, деловая игра, критический инцидент, метод 360 градусов) [13].

Этап 3. Оценка альтернатив. Предложив несколько вариантов решения проблемы оценки персонала в банке «Открытие» теперь же нужно выбрать лучший вариант, более действительный. Действенность метода оценки будет определяться нижеперечисленными критериями:

- Развернутость, истинность, а также беспристрастность отображения итогов.

- Учет специфик сотрудников именно этой области.

- Выгодность (всех ресурсов).

Отбор альтернатив, возможно, более качественно реализовать через метод сравнения (сравниваются плюсы и минусы традиционных и нетрадиционных методов оценки).

Плюсы традиционных методов: легкость в применении и обработке итогов.

Минусы традиционных методов: направлены на 1 сотрудника, а также базируются на личном мнении руководителя или же окружающих. Они результативны только в больших иерархических предприятиях, работающих в условиях стабильной внешней среды.

Плюсы нетрадиционных методов:

- Новые методы оценки оценивают подразделение, то есть коллектив в целом в качестве ведущей единицы компании, делают упор на оценку сотрудника его коллегами и также умение работать в команде.

- Нетрадиционные методы оценки просто и наверняка приспособятся к обстановке в любой компании, на каждом шаге ее становления в соответствии с целью.

- Оценка 1 работника и коллектива выполняется с учетом итогов целой компании.

- Во внимание берется далеко не успешное исполнение функций, а дееспособность к профессиональному формированию и овладению новыми умениями.

Минусы нетрадиционных методов: возможно, потребует немалых издержек ресурсов и времени. Вдобавок целесообразно привлечь экспертов, консультантов со стороны, следовательно, может быть утечки информации, это имеет возможность представить опасность для организации.

Вероятно, один лишь метод, имеет возможность претендовать на комплексность и разносторонность, это метод оценочных центров или "Центр оценки".

Что касается выбора субъекта оценки, то есть выбора тех лиц, кто будет организовывать и проводить оценочные мероприятия, то он будет

зависеть от окончательного решения использования примененного метода. В основном речь идет о необходимости или ненужности привлечения экспертов со стороны, так как внутри любой организации любой менеджер, так или иначе, оценивает своих работников (необязательно в строго формализованном виде). Качества же сотрудников, которые необходимо оценить определяются целями данной конкретной оценочной процедуры в конкретной организации на конкретном этапе ее развития.

Этап 4. Окончательный выбор. Прежде чем принять окончательное решение по выбору того или иного метода, руководство фирмы должно определить, что оно хочет получить в результате оценки, с какой целью оценка проводится. В данном случае руководство ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие» ставит задачей - проведение регулярной ежегодной оценки персонала при стабильном развитии организации [34].

Соответственно, в ходе оценочных мероприятий необходимо будет выяснить потенциал тех или иных сотрудников (т.к. количественные и качественные достижения их работы уже оцениваются и находят свое выражение в доходах всей фирмы и качестве обслуживания клиентов), их способность к дальнейшему развитию и совершенствованию, их способности и желанию предлагать и воплощать в жизнь новые идеи, т.к. именно от этих качеств в современных динамично меняющихся условиях рынка зависит эффективность, успешность деятельности любой коммерческой организации. Для оценки этих качеств сотрудников в банке «Открытие» считаю наиболее приемлемым и эффективным такой метод оценки, как Центр оценки.

Преимущества метода Центра оценки в оценке персонала по сравнению с другими методами оценки на основе проведенного анализа литературных источников, изучения мнений специалистов, практики применения данного метода, можно выделить следующие:

- Можно избежать эмоциональной напряженности, негативных эмоций, обычно связанных с оценкой.

- Центр оценки, как уже говорилось выше, может заменить собой другие методы оценки - например, метод 360 градусов - так как при проведении Центра оценки нет необходимости привлекать клиентов к оценке (эту роль может сыграть и коллега).

- Центр оценки позволяет выявить потенциал сотрудника, его личностные характеристики, обычное поведение в коллективе и т.п., т.е. заменяет собой методы анкетирования, психологического тестирования, составления личностного портрета и т.п.

- Можно искусственно создать критическую, стрессовую, сложную ситуацию, т.к. при использовании других методов сложно оценить поведение в нестандартных ситуациях.

- Позволяет выявить социально-психологические проблемы в коллективе, такие, какие не могут быть выявлены при других методах оценки.

- Самое главное преимущество оценки персонала через Центр оценки считать возможность решения реальных проблем банка «Открытие» через игру, т.е. Центр оценки может преследовать, в отличие от других методов, несколько целей [37].

Определившись с выбором метода оценки, мы можем сделать окончательное решение и о субъекте оценки. Так как метод Центр оценки требует определенной профессиональной подготовки, специальных навыков, умений и знаний, то целесообразнее всего привлечь команду специалистов Центра оценки со стороны. Но в эту команду специалистов-игротехников, тренеров желательно включать представителей - например, начальника кадровой службы, для того, чтобы разрабатываемые и применяемые методики оценки в рамках Центра оценки как можно лучше были адаптированы к особенностям работы банка.

Этап 5. Реализация, контроль и обратная связь. После окончательного выбора метода Центра оценки в качестве наиболее оптимального решения для оценки персонала начальник издает приказ о проведении оценки

служащих с помощью выбранного метода. После проведения оценки с помощью выбранного метода составляется отчет о проведении Центр оценки. На основании результатов оценки принимаются управленческие решения о продвижении работников, об изменениях в системе мотивации, обучения, найма и увольнения и множество других важных вопросов, связанных с управлением банка [44].

Мотивация сотрудников должна быть близко связана с итогами оценки и аттестации. Можно рекомендовать нижеперечисленные системы мотивации для персонала банка «Открытие» в связи с итогами их участия в Центр оценки либо оценочной деловой игре:

1. Работникам, победителям деловой игры (ведущим 3 участникам, набравшим высокие баллы), можно предложить стимулирование в виде премии за выигрыш (вдобавок данная премия должен быть значительной - минимально 50% от среднемесячной зарплаты работника взявшего 1 место, 30% от зарплаты для 2 игрока и 15% для 3 участника). Вдобавок материальные стимулы нужно сочетать с нематериальным - выигрыш в игре само по себе является стимулом для дальнейшей плодотворной деятельности. Но можно повысить данный результат, сказав о достижении данных работников коллегам (доска почета), затем чтобы мотивировать остальной персонал работать продуктивнее, развивать свои профессиональные качества.

2. Для персонала, продемонстрировавших слабые итоги, могут быть использованы отрицательные стимулы, но для этого должны быть крайне точно исследованы причины таких результатов.

3. Для того персонала, который достиг высоких баллов в каких-либо оценочных категориях (аналитическое мышление, дисциплинированность, креативность и т.п.), нужно использовать те стимулы, которые реально результативно работают для этого определенного работника. Вероятно, что для сотрудника прекрасно показавшего себя в

процессе деловой игры как креативная личность, целесообразно и стимул к труду обязан быть нестандартным.

Рассмотрим показатели эффективности в том случае, когда Центр оценки используется для развития кадрового резерва (повышение и движение сотрудников). Измерение издержек в этом случае может помочь предприятию сделать вывод о цене 1 работника включенного в кадровый резерв.

Например: Цену сотрудника, пройденного процедуру оценки и принятого в кадровый резерв можно вычислить следующим способом (4):

$$Ц_{сп} = ИЦо / К_{сп} \quad (4)$$

где Ц_{сп}-цена сотрудника, пройденного процедуру оценки и принятого в кадровый резерв.

ИЦо-издержки на проведение Центр оценки.

К_{сп}-количество сотрудников принятых в кадровый резерв.

Сопоставив издержки на проведение процедуры оценки, цены обучения работника, для обретения не хватающих знаний и навыков с ценой отбора, набора и адаптации внешнего специалиста менеджер предприятия может принять верные мероприятия о механизме ликвидации свободной вакансии, ориентируясь на политику предприятия в сфере развития сотрудников, временные издержки и иные внутренние факторы.

2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации мероприятий в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие»

Аттестацию как правовое понятие можно рассматривать в нескольких аспектах: как правовой институт, как систему правоотношений. Правовая регламентация аттестации осуществляется с помощью системы нормативных правовых актов.

Правоотношения возникают между различными субъектами: между служащими и руководителем соответствующего органа (кадровой службой), между руководителем и аттестационной комиссией. Рассматриваемые правоотношения можно разделить по характеру норм на материальные и процессуальные.

Российские нормативные правовые акты, посвященные аттестации, имеют строго целевое назначение и действуют только в отношении отдельных категорий работников [36].

Вопросам аттестации посвящено более 30-ти нормативных правовых актов. Из них около 20-ти непосредственно регулируют аттестацию работников. При этом обращает на себя внимание разобщенность нормативных актов по аттестации, их принятие отдельными ведомствами при отсутствии единых подходов в решении принципиальных положений, затрагивающих интересы работников.

Аттестация как обязательный способ проверки соответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе предусмотрена федеральными нормативными актами для многих категорий работников, в частности, государственных и муниципальных служащих, педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений, руководителей федеральных государственных унитарных предприятий, научных работников, спасателей, работников, занятых на опасных производственных объектах, и др. [35].

При изучении нормативно-правовых актов об аттестации обращает на себя внимание их непохожесть друг на друга по процедуре ее проведения: указываются различные сроки (периодичность), виды, порядок проведения аттестации, порядок формирования и состав аттестационных комиссий и т.д.

Действующие российские акты в основном ведомственные (отраслевые), и рассчитаны только на определенные категории работников, да к тому же порой одни и те же вопросы решают по-разному [26].

Законодательство РФ не обязывает всех без исключения работодателей проводить аттестацию своих работников. Ни Трудовой кодекс РФ, ни другие нормативно-правовые акты общепромышленного и обязательного характера не устанавливают, что любой работодатель должен периодически проверять соответствие своих работников занимаемым ими должностям.

Однако есть здесь и исключения. Например, в соответствии со ст. 48 Федерального закона № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» в целях определения соответствия замещаемой должности 1 раз в 3 года проводится аттестация государственных служащих. Согласно Федеральному закону № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» обязательной аттестации подлежит руководитель унитарного предприятия [25].

Обязательная аттестация установлена также специальными федеральными законами в отношении персонала организаций отдельных отраслей экономической деятельности (некоторые категории работников в энергетике, транспортной сфере, на опасных производственных объектах, в сфере образования и другие).

В остальных случаях проведение аттестации не обязательно, но если руководство предприятия решило провести эту процедуру, то препятствий для этого нет. Единственное, что должен сделать работодатель и его служба персонала - это закрепить технологию аттестации в соответствующем локальном нормативном акте, например в положении об аттестации персонала организации.

По итогам аттестации можно принять ряд кадровых решений на законном основании (увольнение, понижение в должности, перевод на другую работу) [16].

Процедура принятия решения о переводе работника, его увольнении или об изменении других существенных условий трудового договора должна быть подробно закреплена в локальном положении об аттестации персонала. В противном случае, если в приказе по итогам аттестации службе персонала дается указание рассмотреть вопрос о переводе работника, признанного не соответствующим занимаемой должности, то работнику в соответствии с ч. 2 ст. 81 Трудового кодекса РФ должен быть предложен перевод на другие вакантные должности при наличии последних. Как правило, предлагаются нижестоящие должности. Если работник отказывается от перевода (причем в письменной форме) или же вакантных должностей нет, то только в этом случае работодатель может уволить работника по п. 3 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ [6].

Если работник был уволен по этому основанию и оспаривает увольнение в судебном порядке, то:

- Выводы аттестационной комиссии о деловых качествах работника будут подлежать оценке в совокупности с другими доказательствами по делу.

- Работодатель обязан представить доказательства, свидетельствующие о том, что работник отказался от перевода на другую работу либо что работодатель не имел возможности (например, в связи с отсутствием вакантных должностей или работ) перевести работника с его согласия на другую работу в этой же организации.

- Если уволенный работник является членом профсоюза, работодатель должен будет представить доказательства о том, что в состав аттестационной комиссии при проведении аттестации, которая послужила основанием для увольнения работника, входил представитель от соответствующего выборного профсоюзного органа (ч. 3 ст. 82 ТК РФ), а кроме того, доказательства, что в соответствии со ст. 373 ТК РФ.

- Работодатель провел дополнительные консультации с профсоюзным органом, если последний выразил несогласие с предполагаемым увольнением работника.

- Был соблюден месячный срок для расторжения трудового договора, исчисляемый со дня получения работодателем мотивированного мнения выборного профсоюзного органа (ст. 373 ТК РФ) [3].

Чтобы избежать подобных судебных разбирательств, работодателю необходимо использовать утвержденные формулировки. Общепринятыми оценками работников по итогам аттестации являются оценки «соответствует занимаемой должности» и «не соответствует занимаемой должности» (нередко в компаниях используют формулировки «аттестован», «годен» и другие, что неправильно).

Если на предприятии имеется профсоюз, следует кроме начальника отдела кадров включить в аттестационную комиссию еще и председателя профкома (ст.82 ТК РФ) [4].

Аттестация как сопутствующее правоотношение прекращается в связи с вынесением решения аттестационной комиссии, в которой дается одна из следующих оценок: соответствует замещаемой должности, соответствует замещаемой должности при условии выполнения рекомендации аттестационной комиссии по его служебной деятельности, не соответствует замещаемой должности.

Результаты аттестации могут быть одним из юридических фактов:

- Для изменения собственно служебного трудового правоотношения-служащий может быть с его согласия переведен на другую должность, перемещен, ему могут быть изменены существенные условия труда: изменена надбавка за особые условия службы, установлена надбавка за квалификационный разряд и т.д.

- Для прекращения служебных трудовых отношений по основаниям, предусмотренным как общими, так и особыми нормами трудового законодательства.

- Для возникновения правоотношений, как вытекающих из собственно служебных правоотношений; служащий может в случае споров, связанных с аттестацией или его увольнением, обратиться в

соответствующий государственный орган или в суд; может быть направлен на повышение квалификации или переподготовку, включен в резерв на выдвижение на вышестоящую должность; так и новых сопутствующих правоотношений, например, связанных со служебной дисциплиной-может быть поощрен либо привлечен к дисциплинарной ответственности и т.д.

Нормативная база: Федеральное законодательство по аттестации представлено, прежде всего, Трудовым кодексом Российской Федерации. Статья 81-Расторжение трудового договора по инициативе работодателя содержит пункт 3-прекращение трудового договора в связи с несоответствием работника занимаемой должности и подпункт «б» устанавливающий разновидности несоответствия - недостаточная квалификация, подтвержденная результатами аттестации Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ, в редакции от 30.12.2008 № 313-ФЗ // Информационно-правовая система «Консультант плюс» от 12.04.2010 [5].

Уже общее описание данной нормы Трудового кодекса позволяет выявить все нормативно-закрепленные классифицирующие признаки аттестации. При всей пространственной нормы, Трудовой кодекс не содержит ничего более конкретного по данному вопросу. Лишь статья 82 Трудового кодекса Российской Федерации устанавливает один из процедурных компонентов аттестации - необходимость участия профсоюзного органа в составе аттестационной комиссии. На этом Кодекс исчерпывает свои регламентирующие функции исследуемого вопроса. Обращаясь к следующей по юридической силе группе федеральных нормативных актов, устанавливающих правовой режим аттестации, обнаруживается, что федеральными законами регулируются только случаи обязательной аттестации. Так статья 48 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ обязывает государственных служащих для присвоения им квалификационного разряда 1 раз в 2 года проходить аттестацию «О

государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ, в редакции от 25.12.2008 № 280-ФЗ // Информационно-правовая система «Консультант плюс» от 12.04.2010.. Также статья 9 Федерального закона «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» № 116-ФЗ возлагает на юридических лиц, эксплуатирующих опасные производственные объекты, обязанность по подготовке и аттестации своих работников, осуществляющих деятельность в области безопасности опасных производств «О промышленной безопасности опасных производственных объектов: Федеральный закон от 21.07.1997 № 116-ФЗ, в редакции от 30.12.2008 № 313-ФЗ // Информационно-правовая система «Консультант плюс» от 12.04.2010 [46].

Предварительный обзор федерального законодательства по аттестации подтверждает необходимость выделения двух типов аттестации:

- Обязательная профессиональная аттестация, направленная на принудительное подтверждение работниками определенного уровня знаний (квалификации). Её особенностью является жесткая нормативно-правовая регламентация процедур и сроков.

- Аттестация, добровольно иницируемая работодателем и направленная на проверку соответствия работником занимаемой должности. Отличительной чертой данного типа является регулирование аттестации локальными актами, издаваемыми работодателем [49].

Если сравнить указанные типы, то аттестация второго типа по своим целям и функциям окажется значительно шире по отношению к первому типу, так как в первом случае проверяются преимущественно знания, на предмет соответствия квалификации, во-втором случае, наряду с проверкой знаний оценивают деловые и личностные качества-среди них: коммуникабельность, лояльность, дисциплинированность, обучаемость, креативность, опрятность, лидерские и руководящие навыки.

Планомерно сужая предмет настоящей статьи, акцент делается на втором типе аттестации - ведь именно он практически не урегулирован

законодательно и призван решать кадровые проблемы большинства не государственных юридических лиц.

Отраслевое законодательство. Спецификой отраслевых актов в области аттестации является их ориентированность на «определение деловых качеств работников». И именно это делает его актуальным в настоящее время в условиях отсутствия законодательного регулирования процедуры добровольной аттестации.

Примером отраслевого акта является закон г. Москвы № 50 от 22.10.2008 «О муниципальной службе в городе Москве» О муниципальной службе в г. Москве: Закон от 22.10.2008 № 50 // Информационно-правовая система «Консультант плюс» от 12.04.2010. . Результатом аттестации подтверждается соответствие муниципального служащего занимаемой должности и возможность повышения квалификации.

Судебная практика. Небесспорным с точки зрения теории права является отнесение судебной практики к источникам права (и тем более нормативно-правовым актам) в условиях романо-германской правовой системы, а не прецедентного права. Однако судебная практика последних лет может свидетельствовать о возникновении сугубо «российского феномена», когда в условиях верховенства закона, суды принимают во внимание решения по аналогичным делам (в том числе из «Обзоров судебной практики»), а новый Арбитражно-процессуальный кодекс статьей 304 вообще ввел понятие «единообразия судебной практики» Арбитражно-процессуальный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.2002 № 95-ФЗ, в редакции от 28.06.2009 № 124-ФЗ // Информационно-правовая система «Консультант плюс» от 12.04.2010.. Исходя из этого, включаем судебные акты в состав нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы аттестации. По данной проблеме существует немногословное в рассматриваемом мною контексте, Постановление Конституционного суда Российской Федерации № 19-П от 15 декабря 2003 года «О проверке конституционности отдельных положений закона

Ивановской области «О муниципальной службе Ивановской области», которым суд подтвердил, что «увольнение при соответствующем заключении аттестационной комиссии аналогично расторжению трудового договора ввиду несоответствия работника занимаемой должности о проверке конституционности отдельных положений закона Ивановской области «О муниципальной службе Ивановской области» [48].

Локальные нормативные акты выступают в роли главного элемента аттестации, от точности и оперативности которых находится в зависимости законность следующих аттестационных процедур. Степень локальных актов раскрывают Правила внутреннего трудового распорядка, после них вытекают Положения о структурных подразделениях (отделах, департаментах), дальше Положение об аттестации и должностные инструкции работников. Продолжают перечень: приказы, распоряжения и другие постановления исполнительных органов общества (к примеру, Генерального директора, Совета директоров) в соответствии с вопросами аттестации и закрывают список заключения аттестационной комиссии, в границах делегированных полномочий. Присутствие высококачественных локальных актов вышеприведенной структуры осуществляет аттестацию общеобязательной процедурой, распространяющейся для абсолютно всех сотрудников (помимо группы сотрудников, не подлежащих аттестации):

- Сотрудники, отработавшие в занимаемой должности меньше 1 года.
- Сотрудники, прошедшие переподготовку или же повышение квалификации.
- Беременные женщины.
- Женщины, обладающих детьми в возрасте до трехлетнего возраста, а также пребывающих в декретном отпуске (их аттестация проводится спустя 1 год уже после выхода из декрета).

Подобным образом, с помощью локальных актов аттестация проводится, опираясь далеко не только лишь на устройство убеждения, но и на принуждение.

2.3. Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие»

Оценка либорасчеты пригодности метода Центр оценки. Показателем, который особенно часто применяется, является валидность метода отбора персонала. Однако валидность не является полной базой для расчета выгоды Центра оценки для предприятия. Глезер и Кронбах создали формулу расчета экономической эффективности для отдельных инструментов поиска, количество которых было просто повышено Мозером, Функе и Шулером. Данной моделью можно воспользоваться при расчете пригодности метода Центр оценки.

Формула (5), расчет экономической эффективности метода Центр оценки:

$$U = N_E \times T \times SD_Y \times r_{XY} \times z_X - K \times N_B \quad (5)$$

где U-повышение выручки благодаря проведению Центр оценки (руб.).

N_E-число количество специалистов, набранных и отобранных с помощью Центр оценки (то есть благоприятно оцененных).

T-длительность работы отобранного персонала в компании (г.).

SD_Y-стандартное отклонение критерия успешности (проявленное в денежных единицах), показывает имеющиеся на предприятии отличия между успешными и неуспешными менеджерами в выручке, которую они дают компании (руб.).

r_{XY} -показатель критериальной валидности Центр оценки.

z_X -среднее стандартизированное значение тестового коэффициента для персонала, прошедшего Центр оценки.

K -издержки на оценку сотрудника претендующего в Центр оценки.

N_B -число сотрудников, участвующих в Центр оценки [50].

Величина дохода (руб.) от проведения Центра оценки положительно связана с количеством людей, нанятых в организацию, сроком пребывания этих людей в организации, большим разбросом достижений в профессии, с величиной коэффициентов валидности, а также величиной производительности отобранных, на которую могут влиять предварительный отбор и введение жестких критических показателей тестов. Чтобы определить конечную прибыль, из показателя дохода необходимо вычесть затраты на разработку и проведение Центра оценки ($K \times N_B$) [17].

(N_E)-50 руководителей (ежегодно набранных; средняя длительность присутствия на предприятии данной целевой группы 5 лет).

(T)-5 лет.

(SD_Y)-800 тыс. руб. (согласно Хантеру и Шмидту, многие исследования говорят о том, что стандартное отклонение успешности проводимых работ в денежном проявлении составляет минимум 40% средней заработной платы; согласно данному условию 40% от рассчитываемого среднегодового оклада в 2 000 000 руб. равняется 800 тыс. руб.).

(r_{XY})-37 (по научным сведениям, правильный оценочный коэффициент при валидности данного метода) [47].

(z_X)-5 (сотрудники, считавшиеся стоящими в Центр оценки, имели средний стандартизированный тестовый коэффициент, это значит, что их тестовый коэффициент на половину стандартного отклонения различается от среднего тестового коэффициента остальных сотрудников).

(K)-42 тыс. руб. (издержки на каждого претендующего сотрудника).

(N_B)-80 (сотрудники, участвующие в отборе).

Итак, общая длительность работы отобранного персонала составляет $(50 \times 5) = 250$ человеко-лет. На сотрудника в г. приходится выручка в $(5 \times 37 \times 800000) = 148$ млн. руб. Общая выручка составит $(250 \times 148000000) = 37$ млрд. руб. Далее $(42000 \times 80) = 3360000$. Реальная выручка оказывается равной $(37000000000 - 3360000) = 36996640000$ руб. Вот такую выручку даст метод Центр оценки за 5 лет.

Социальная эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию технологии аттестации персонала:

- Увеличение качества, своевременности также обоснованности сведения.
- Предоставление работникам банка «Открытие» нужной информации.
- Формирование благополучной социально-психологической обстановки.
- Развитие механизма обратной связи работников и отдела кадров.
- Разделение прямых обязанностей сотрудников.
- Рост содержательности работы.

Социальная эффективность предложенных мероприятий в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие» показала, что данные мероприятия выгодны и, следовательно, должен рассматриваться вопрос о внедрении предложенных мероприятий и их реализации к 2018 году.

Вывод по 2 главе

На основании проведенного анализа совершенствования технологии аттестации персоналом в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие» были разработаны такие мероприятия как Центр оценки и Заключение по итогам аттестации сотрудника.

Рассмотрено нормативно-правовое сопровождение предложенных мероприятий: работа с персоналом регламентируется законодательством о труде РФ, постановлениями, приказами, распоряжениями и другими руководящими и нормативными документами банка «Открытие», «Основными направлениями работы в области работы с персоналом в банке «Открытие», «Правилами внутреннего трудового распорядка работников банка «Открытие», должностными инструкциями руководителей и специалистов банка «Открытие», Коллективным договором, «Правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии».

Рекомендуемые мероприятия по совершенствованию технологии аттестации персоналом результативны с экономической точки зрения. Однако нужно заметить, что приведенные подсчеты выражают только временный результат от данных мероприятий. Расчет длительных результатов глубок и содержит в себе компоненты прогнозирования.

Вдобавок нужно учитывать и социальный эффект данных мероприятий (увеличение удовлетворенности от работы, усовершенствование и реализация личных способностей персонала, обеспечение сотрудникам должного жизненного уровня и т. п.).

В любом случае, издержки на совершенствование технологии аттестации персоналом - это, по сути, инвестиции в человеческий потенциал, а это хорошо действует на успешность работы всего предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе работы было рассмотрено понятие аттестации персонала - это процедура определения квалификации, практических навыков персонала, установление соответствия работников занимаемым должностям.

Анализ системы управления персоналом показал, что в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие» качество подбора персонала на высшем уровне, то есть при принятии на работу сотрудников аттестация прошла успешно. Так же для проведения аттестации персонала одной только службы управления персоналом будет малоэффективно, для более эффективной аттестации так же можно привлечь других сотрудников.

Проанализировав существующую технологию аттестации сотрудников в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие», было выявлено, что в устойчивой компании с крепкой иерархической структурой, как правило, могут результативно применяться традиционные методы оценки. Но для сегодняшних предприятий, таких как ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие», работающих в рыночных отношениях жесткой конкуренции, активно меняющейся наружной сфере традиционные методы становятся чересчур ригидными и малоэффективными, т.к. они не учитывают потребности оценки не только итогов труда, но и потенциала сотрудника. Помимо этого, такого рода методы оценки не могут оценивать те качества, которые спрашиваются от сотрудников нынешних предприятий: способность, самостоятельность, стрессоустойчивость, уступчивость и т.д.

На основе проведенного анализа были выработаны мероприятия по введению в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие» инновационных методов аттестации и оценки сотрудников.

Это такие методы как: деловые игры, метод 360 градусов, критический инцидент, Центр оценки и т.д.

Данные методы пользуются некоторыми достоинствами перед традиционными методами:

1. Нетрадиционные методы оценки рассматривают подразделение, коллектив, группу в качестве ведущей единицы предприятия, ставят упор на оценку сотрудника его коллегами и способность сотрудничать в команде.
2. Оценка одного работника и коллектива в целом происходит с учетом итогов всего предприятия.
3. Во внимание берется не столь удачное исполнение настоящих функций, сколько способность к профессиональному продвижению и овладению новыми знаниями и опытом.
4. Новые методы легче применить к нуждам компании.

Например, такой экспериментальный метод как Центр оценки содержит следующие преимущества: можно избежать психологической напряженности, отрицательных эмоций, постоянно связанных с оценкой.

Центр оценки, как уже упоминалось раньше, может заменить собой прочие методы оценки - например, метод 360 градусов - потому как при проведении Центра оценки нет потребности, звать клиентов к оценке (данную функцию может исполнить и коллега).

Центр оценки допускает раскрыть потенциал работника, его индивидуальные характеристики, естественное поведение в коллективе и т.д., то есть сменяет собой методы анкетирования, психологического тестирования, составления индивидуального портрета и т.д.

Можно искусственно организовать тревожную, напряженную, затрудненную ситуацию, так как при применении иных методов трудно оценить действия в своеобразных ситуациях.

Допускает обнаружить социально-психологические трудности в коллективе, такие, которые не могут быть раскрыты при прочих методах оценки.

Однако самым большим достоинством оценки сотрудников банка через Центр оценки можно считать возможность решения очевидных трудностей

посредством игры, то есть Центр оценки может преследовать, в отличие от иных методов, несколько целей:

- Непосредственно оценку персонала.
- Принятие решений (применяется такой метод принятия решения, как метод мозговой атаки).
- Деловая игра может стать тренингом профессиональных и индивидуальных качеств персонала. Данный метод содержит значительные достоинства по отношению со многими иными методами. Участие в центрах оценки может предоставить не только знания, но и опыт.

Подытоживая описанные в выпускной квалификационной работе аналитические положения и анализ технологии аттестации персонала в ПАО «Ханты-Мансийский банк Открытие», можно сделать вывод о том, что гипотеза исследования подтвердилась. Нетрадиционные методы действительно являются эффективными методами оценки сотрудников в условиях нестабильной внешней среды, жесткой конкуренции, потребности введения инноваций, когда от персонала спрашивается способность, креативный подход, самостоятельность, уступчивость, готовность к развитию, умение сотрудничать в коллективе стрессоустойчивость. То есть это такие качества, которые трудно либо нереально оценить с помощью традиционных методов.

Однако технология оценки сотрудников с помощью новых методов таких, как Центр оценки, еще неполно изучена российскими менеджерами, а значит, нужно исследовать зарубежный опыт, и с учетом российских черт переносить его на российские организации. Но особенно продуктивно являлось бы создание наших новых технологий оценки, которые бы в достаточной степени соответствовали нуждам нынешних российских социально-экономических отношений.