



**Оценка персонала является своеобразным тестом на профессиональную пригодность сотрудника в разрезе отдельно взятого предприятия по результатам выполненной работы за определенный период по заранее разработанным и утвержденным локальными актами критериям — к примеру, той же результативности труда, выраженной в повышении показателей или привлечении дополнительных клиентов либо повышении прибыли за отчетный период.**

**Также тестирование сотрудника производится с целью выявления его уровня компетенций, а именно, наличия определенных знаний и навыков, умений и личностных характеристик, а также способности ими пользоваться на должном уровне со стопроцентной отдачей. То есть человек может обладать достаточно обширной базой знаний в области экономики, но не уметь их применять на практике, или может обладать повышенной работоспособностью, но при этом не уметь работать в команде.**

**А ведь в каждой компании существует свои корпоративные правила, экономические проекты, и негласные устои, которым нужно соответствовать для достижения максимального результата и посредством оценивания компетенций и можно выявить на какой должности работник будет трудиться наиболее плодотворно и с пользой для банка.**

### **Цели применения**

**Основной целью оценки сотрудников по компетенциям является организация эффективного использования имеющегося кадрового потенциала с учетом специфики предприятия и, как следствие, экономии фонда заработной платы, рабочего времени и затрат на вспомогательные ресурсы, требующиеся для выполнения определенных обязанностей.**

**К примеру, тех же обучающих или информационных программ, которыми сотрудник может овладеть и перед поступлением на работу и уже пользоваться в процессе трудовой деятельности, а не только обучаться за счет средств компании.**

**При проведении оценки решаются следующие задачи:**

- 1. выявление соответствия занимаемой должности исходя из оптимальной модели компетенций;**
- 2. установление уровня оплаты труда соответствующему реальному вкладу в развитие компании и выполняемому объему работы с учетом применения компетенций;**
- 3. разработка планов развития при условии имеющегося потенциала для сотрудников занятых на ключевых должностях;**
- 4. оптимизация кадров по результатам, полученным в ходе проверки компетенций;**
- 5. мотивация работников к саморазвитию с целью карьерного роста и повышения дохода.**

**То есть после проведения тестирования имеющегося уровня компетенций работник может быть переведен на другую должность, на которой его способности и личностные характеристики принесут больше пользы, а как следствие, и прибыль. Либо при наличии определенного потенциала некоторые сотрудники могут быть отправлены и на повышения курсов с целью приобретения дополнительных знаний, за счет которых результативность труда повысится.**

#### **Преимущества и недостатки метода**

**Учитывая, что оценка компетенций позволяет решить и экономические, и кадровые проблемы на предприятии, применение сего метода оценки является целесообразным несмотря на ряд недостатков.**

**В частности, минусом данной программы оценки является:**

**субъективный подход к оценке со стороны специалистов проводящих оговоренную оценку;**

**использование в качестве идеала профессиональных стандартов, которые предоставляют лишь базу необходимых требований без учета специфики отдельно взятых компаний;**

**отсутствие базы для сравнения результатов с целью сравнения показателей и формирования идеальных требований.**

**И при этом преимуществами оценки компетенций являются:**

**Возможность формирования профиля включающего в себя только те навыки, знания и квалификацию, которые требуются для отдельно взятой компании;**

**возможность предусмотреть дифференцированный отбор, то есть отделив технические профиль от управленческого;**

**простота и доступность метода;**

**возможность проводить оценку на регулярной основе и при этом формировать базу для сравнения, которая впоследствии может быть использована для создания идеального профиля.**

**То есть оценка персонала по компетенциям позволяет создать наиболее оптимальный вариант требований не только к действующим сотрудникам, но и к будущим кандидатам на вакантные должности, причем с учетом и норм закона, и специфики компании.**

**Оценка сотрудников по компетенциям**

**Модель компетенций как основа оценки персонала должна быть сформирована еще на начальном этапе с учетом требований и квалификационного справочника, и профессиональных стандартов, и корпоративных требований в разрезе каждой должности.**

**Примеры компетенций сотрудников банка**

**Примеры компетенций сотрудников банка**

**— Медицинское право — Примеры компетенций сотрудников банка**

**Отбор проводит комиссия, состоящая из непосредственного руководителя, его менеджера, менеджеров из других команд и менеджера отдела персонала.**

**Компания «Атлант-М» на основе модульной системы компетенций проводит обучение персонала: при приеме на работу, выявляются индивидуальные пробелы в определенных компетенциях каждого конкретного специалиста, затем, в целях восполнения пробелов, сотрудник проходит обучение. Каждый модуль имеет целевое назначение и содержит группу**

**компетенций, необходимых для определенных должностей.**

**клиентоориентированность,**

**ориентация на результат,**

**стремление к совершенствованию,**

**командная работа,**

**управленческие качества,**

**контроль за исполнением поставленных задач.**

**Максимальная оценка, присваиваемая сотрудникам «Сбербанка» по каждому из критериев, — 3 балла.**

**Внимание Оценка клиентоориентированности и навыков кросс-продаж персонала «Ханты-Мансийского банка Открытие»**

**Банк «Открытие» и его бизнес-среда**

**Банк «Открытие» является универсальным банком, оказывающим услуги по кредитованию и расчётно-кассовому обслуживанию юридических и физических лиц. Корпоративным клиентам банк предлагает «зарплатные» проекты, услуги лизинга, факторинга, инкассации, проектное финансирование, широкую линейку депозитов и кредитов.**

**Частные лица могут получить в банке займы на разные цели — в том числе на покупку автомобиля или недвижимости, кредитные карты, положить деньги на депозит, в ПИФ или воспользоваться услугами индивидуального доверительного управления, арендовать сейфовую ячейку и т. д.**

**Обслуживание физических и юридических лиц производится в том числе через систему интернет-банк. На момент мая 2017 года Банк «Открытие» является крупнейшим частным банком в России и занимает 6 место в топе Российских банков по ключевым показателям деятельности (рейтинг сайта Банки.ру).**

**Примеры компетенций сотрудников банков**

**Если упростить модель, то основными зонами внимания можно считать следующие:**

**Необходимо создать мотивацию к использованию компетенций.**

**Берет ответственность за результат на себя — Способствует разрешению конфликта 1 Ограниченный — Берет инициативу на себя по требованию других участников группы, по указанию наиболее активного члена группы — Проявляет инициативу, но не может добиться внимания участников — Организует работу отдельных участников группы — Затрудняется обосновать свое мнение при попытке организовать работу группы 0 Уровень некомпетентности — Оказывает неконструктивное влияние на команду, перебивает, критикует, обесценивает позицию других — Проявляет безразличие к результатам групповой работы — Самоустраняется от организации групповой работы, действует только по указаниям — Не вступает во взаимодействие с участниками группы — Провоцирует конфликты в группе Принято еще применять термин «целевой показатель», которым задают значение проявления компетенции для данной целевой аудитории.**

**Полезность для персонала и компании (для банка полезность может выражаться в сокращении сроков рассмотрения кредитных заявок за счет улучшения коммуникаций между подразделениями; увеличении возвратности кредита за счет грамотного представления данных о клиенте и т.п.).**

**Заключение:**

**В данном Эссе было раскрыто понятие компетенции менеджеров банка, а так же изучены основные виды компетенций персонала банка.**

**В современной быстро меняющейся рыночной среде компании могут добиться успеха только в том случае, если им удастся поднять методы своей работы на качественно новый уровень.**

**Компания вынуждена работать гибко, создавая новые системы отношений как с партнерами по бизнесу, так и со своими сотрудниками, вырабатывать адекватные происходящим изменениям стратегии, пересматривать приоритеты в развитии организации.**

**Поскольку важными характеристиками культуры компании являются уровень компетентности персонала, его профессионализм и умение работать в команде, то профессиональная подготовка и переподготовка**

**персонала приобретает стратегическое значение.**

**Обучение персонала в таких условиях становится одним из главных ключей к успеху, поскольку позволяет переходить к профессиональным технологиям, в том числе и в области управления.**

**Процесс модернизации знаний и навыков должен носить постоянный характер, вот почему перед руководством компании встает задача создания обучающейся организации, умеющей использовать, полученный в процессе своей деятельности опыт, в целях корректировки методов работы для решения реальных проблем компании.**

**Хорошее обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого сотрудника. Любой метод имеет свои преимущества и недостатки. Приемы и методы обучения, используемые для выпускников школ и институтов, могут быть совершенно непригодны для людей пожилого возраста.**

**Например, многие руководящие работники, сами поощряющие инициативу выбора наиболее подходящего метода обучения, обнаруживают, что им самим очень трудно избавиться от сложившихся стереотипов. Они действительно искренне верят, что обучение может происходить только на основе прослушивания лекций специалистов.**

**И это будет происходить до тех пор, пока кто-то не откроет им глаза на то, что существуют намного более разнообразные и эффективные подходы к обучению.**

**К традиционным методам развития компетентности и обучения персонала относятся лекции, семинары, самостоятельное обучение. Активные методы развития компетентности и обучения персонала методы, позволяющие активизировать учебный процесс, побудить обучаемого к творческому участию в нем.**

**Применение системы активных методов обучения, разработанной и совершенствуемой в зависимости от особенностей конкретных учебных ситуаций, целевых аудиторий является одним из ключевых элементов в реализации идеи непрерывного обучения, правления накоплением и развитием навыков и знаний индивидов для активной же самореализации. Продуктивная система компетенций должна включать в себя четыре**

**основных блока, общих как для компании в целом, так и для каждого ее сотрудника.**

**Это требование проистекает из свойств сложных систем, развивающихся на основе эффективного управления противоположностями, заключенными в них самих. Наличие "противоположностей" дает возможность менеджменту обеспечить необходимый баланс между внутренними и внешними факторами, между процедурами и отношениями, а значит, и управление бизнесом через эффективное использование его ключевых ресурсов, в том числе компетенций.**