

Е. Ю. Бельчук

ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ СОТРУДНИКОВ ФИНАНСОВОГО ОТДЕЛА



Е. Ю. Бельчук

**ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ
СОТРУДНИКОВ ФИНАНСОВОГО ОТДЕЛА**

Методические рекомендации

Белгород 2025

ББК 65.2
Б 44

Автор

Бельчук Е. Ю., специалист в области финансового учета,
магистр экономики в области анализа, аудита, бухгалтерского учета

Рецензент

Хабибрахманова Р.Р., доцент кафедры государственного
и муниципального управления Института управления экономики
и финансов КФУ, кандидат экономических наук

Бельчук Е.Ю.

Б 44 Оценка профессиональных качеств сотрудников финансового
отдела : методические рекомендации / Е.Ю. Бельчук. – Белгород :
ООО «Эпицентр», 2025. – 32 с.

ISBN 978-5-6054121-4-4

Представленное методическое пособие системно описывает процедуру оценки профессиональных качеств сотрудников финансового отдела – от нанимаемых специалистов до уже работающих бухгалтеров и финансовых аналитиков. Особое внимание уделено нормативно-правовым основам и теоретическим концепциям в области управления персоналом. В пособии последовательно раскрываются методики оценки на этапе подбора (трёхуровневая система компетенций, балльная шкала 0–5, рекомендации по проведению интервью и тестовых заданий) и методики оценки эффективности работы действующих сотрудников (ключевые показатели: скорость, полнота, качество). Автор даёт рекомендации по адаптации данных методов к различным масштабам бизнеса и отраслевым условиям, подчёркивает роль обучения HR-специалистов и руководителей финансового отдела, а также важность регулярного мониторинга и обновления критериев в соответствии с изменениями законодательства и внутренней среды организации. Пособие адресовано руководителям компаний, HR-менеджерам и специалистам финансовых отделов, стремящимся укрепить кадровый потенциал и обеспечить высокую надёжность финансовой деятельности.

ББК 65.2

ISBN 978-5-6054121-4-4

© Бельчук Е.Ю., 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ СОТРУДНИКОВ ФИНАНСОВОГО ОТДЕЛА	8
1. Нормативно-правовая база	8
2. Теоретические подходы к оценке персонала	10
МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ НАНИМАЕМЫХ СОТРУДНИКОВ	14
МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ДЕЙСТВУЮЩИХ СОТРУДНИКОВ ФИНАНСОВОГО ОТДЕЛА	23
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ И СОВЕТЫ ПО ВНЕДРЕНИЮ	28
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	32
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	33

ВВЕДЕНИЕ

Современный финансовый отдел предприятия является ключевым звеном, обеспечивающим корректность финансового учета, надлежащее формирование бухгалтерской и управленческой отчетности, а также контроль за эффективным использованием ресурсов организации. В условиях постоянных изменений законодательства, усиления регулятивных требований и роста конкуренции на рынке труда значительно возрастает необходимость в формировании объективных и комплексных методик оценки профессиональных качеств сотрудников. Без систематизированного подхода к оценке компетенций финансовых специалистов затрудняется принятие взвешенных решений о найме, обучении, карьерном росте и мотивации персонала. Соответственно, развитие и совершенствование методики оценки работников финансового отдела, учитывающей уровень их знаний, навыки и опыт, становится фактором, непосредственно влияющим на экономическую безопасность предприятия и эффективность управления (см. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»).

В научных исследованиях и практических руководствах по управлению персоналом [4, 5] оценки компетенций сотрудников традиционно рассматриваются сквозь призму классических методов: тестирование профессиональных знаний, интервью по компетенциям, деловые игры, экзамены-ассесменты и др. Наиболее активно в последние десятилетия данные подходы развиваются в сфере управления персоналом международных компаний [6]. При этом специфика финансового отдела требует детальной регламентации требований к бухгалтерским навыкам, законодательным знаниям и умениям работать с финансовой отчетностью. В рамках отечественной практики оценка сотрудников нередко сводится к формальному контролю базового соответствия трудовому законодательству или «профессиональному стандарту “Бухгалтер”» (приказ Минтруда России от 21.02.2019 № 103н), что не

всегда обеспечивает комплексное понимание реального уровня квалификации специалиста. Следовательно, возникает необходимость более гибкого и многоуровневого инструмента оценки, учитывающего как профессионально-прикладные компетенции (знание законодательства, навыки ведения учета), так и дополнительные аспекты (скорость выполнения задач, качество взаимодействия с коллегами, способность к аналитическому мышлению).

Существующие методики можно разделить на несколько групп:

1. Комплексные оценочные центры – предполагают сочетание интервью, кейсовых заданий и тестирования; плюсом является глубина анализа, но методика трудоемка и требует больших ресурсов.

2. КРІ и метод управления по целям (МВО) – четко определяют результативные показатели (прежде всего количественные), однако при оценке финансовых специалистов может не учитывать качественные и законодательные аспекты.

3. Интервью по компетенциям – гибкий инструмент, дающий представление о практических навыках и профессиональном поведении, но нуждается в четких регламентах и шкалах для объективной интерпретации ответов.

4. Традиционный пересмотр должностных обязанностей и анализ отчетности – отражает формальную сторону деятельности, но зачастую упускает мягкие навыки и динамические факторы (скорость реакции на новые задачи, умение сотрудничать в команде и др.).

В силу вышеперечисленных причин возникает необходимость разработать методику, специально адаптированную для финансового отдела, которая бы не только учитывала формальные требования законодательства, но и давала адекватное представление о том, каков реальный уровень каждого сотрудника, насколько быстро и качественно он выполняет функции, насколько полно он владеет знаниями в смежных сферах (налоги, бухгалтерский учет, финансовый анализ и т. д.).

Цель настоящих методических рекомендаций – предоставить руководителям и специалистам, ответственным за оценку, систематизированный и практико-ориентированный инструмент, позволяющий комплексно определить профессиональные качества сотрудников финансового отдела (как потенциальных соискателей, так и уже работающих специалистов). В рамках данной цели ставятся следующие задачи:

- проанализировать ключевые аспекты законодательных требований и профессиональных стандартов, связанных с бухгалтерским и финансовым учетом;
- предложить трехуровневую систему требований к сотрудникам (базовый, средний, высокий уровень), отражающую специфику финансовой деятельности;
- разработать шкалу для оценки компетенций с учётом скорости, полноты и качества выполнения должностных обязанностей;
- дать рекомендации по интерпретации результатов оценки и принятию управленческих решений (найм, перевод, обучение, стимулирование и т. д.).

Данные методические рекомендации ориентированы на следующие категории профессионалов и организаций: руководители финансовых отделов (главные бухгалтеры, финансовые директора), которым необходимы понятные инструменты регулярной оценки подчиненных; менеджеры высшего звена и собственники бизнеса, принимающие решения о подборе и ротации финансового персонала; HR-службы (отделы управления персоналом) в компаниях среднего и крупного бизнеса, включающих финансовые подразделения; преподаватели, научные руководители и специалисты учебных центров, занимающиеся формированием профессиональных компетенций в области финансов, бухгалтерского учета и аудита.

Настоящее методическое пособие включает несколько логически взаимосвязанных разделов. Во Введении обоснована актуальность темы, представлена история вопроса и общий обзор методов оценки персонала.

В первой части (теоретической) рассматриваются нормативно-правовая база и ключевые подходы к формированию компетенций в финансовой сфере. Во второй части (практической) подробно описаны методики оценки сотрудников и кандидатов, предложены оценочные таблицы, а также алгоритмы проведения интервью и тестирования. В Заключение систематизируются результаты, предлагаются выводы и дальнейшие направления развития методики.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ СОТРУДНИКОВ ФИНАНСОВОГО ОТДЕЛА

Оценка профессиональных качеств сотрудников финансового отдела не может быть результативной без учёта законодательно-нормативных требований, а также проверенных временем научных и практических концепций в области управления персоналом. Данный раздел рассматривает следующие аспекты:

- 1) нормативно-правовую базу, регламентирующую деятельность сотрудников в сфере бухгалтерского учёта и финансов;
- 2) основные теоретические подходы к оценке персонала, их соотношение и особенности применения именно к сотрудникам финансового отдела.

1. Нормативно-правовая база

Ведущим документом, определяющим требования к профессиональным компетенциям бухгалтеров, выступает профессиональный стандарт «Бухгалтер», утверждённый Приказом Минтруда России от 21.02.2019 № 103н (зарегистрирован в Минюсте РФ 25 марта 2019 года № 54154). В данном стандарте чётко прописаны трудовые функции, необходимые знания и навыки для различных категорий бухгалтерских работников в зависимости от их квалификации. Для целей методического пособия актуальными являются следующие тезисы:

- присутствует трёхуровневая структура компетенций (базовый, средний, высокий уровень), отражающая сложность бухгалтерской и финансовой деятельности и требующая соответствующих знаний и умений;
- содержится детальная характеристика знаний в сферах налогового, трудового, гражданского законодательства, а также методик учёта и финансового анализа.

Вторым ключевым источником является Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте», который закрепляет общие принципы ведения бухгалтерского и финансового учёта в организациях. Его

применение обеспечивает обязательность финансовой отчётности, её достоверность и прозрачность. При оценке профессиональных качеств сотрудников финансового отдела рекомендуется проверять их знание основных положений данного закона, включая:

- правила ведения бухучёта;
- требования к оформлению и хранению первичной документации;
- стандарты составления отчётности (балансовой, налоговой и т. д.).

К фундаментальным источникам относится и Трудовой кодекс РФ (№ 197-ФЗ от 30 декабря 2001 г.), в котором указаны требования к трудовым отношениям, гарантиям и компенсациям. Для работы финансового отдела важны положения ТК РФ, связанные с:

- правилами ведения кадровой документации;
- режимами труда и отдыха;
- спецификой оплаты труда и начислением стимулирующих выплат (при их наличии);
- дисциплинарной и материальной ответственностью работников (при необходимости).

Помимо федерального законодательства, необходима опора на внутренние локальные нормативно-правовые акты, регламентирующие функционирование финансового отдела конкретной организации: должностные инструкции, приказы, положение об оплате труда, положение о коммерческой тайне и т. п. Их анализ важен для адаптации общей методики оценки к индивидуальным условиям работы.

2. Теоретические подходы к оценке персонала

Вопрос обоснованного и всестороннего анализа профессиональных качеств сотрудников финансового отдела встает особенно остро в современных условиях усложнения законодательной базы и расширения перечня обязанностей финансового специалиста. При этом сама оценка не может ограничиваться технической проверкой формальных показателей: в финансовом учёте и смежных областях всё более значимыми становятся компетенции аналитического и стратегического характера, умение быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям законодательства, а также навыки взаимодействия с коллегами и внешними контрагентами. Теоретические основы такой оценки включают несколько подходов, сформировавшихся на пересечении науки управления, психологии труда и экономической теории [4].

В отечественной практике основополагающее значение имеют правовые и методологические рамки, закреплённые в профессиональном стандарте «Бухгалтер» (Минтруд России, 2019) и Федеральном законе № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте». Эти документы определяют как обязательные функции финансовых специалистов (например, ведение учёта, составление финансовой отчётности, взаимодействие с контролирующими органами), так и круг знаний, необходимых для реализации данных функций [6]. Трудовой кодекс РФ (№ 197-ФЗ) задаёт общие принципы организации труда и социально-трудовых отношений, в том числе с учётом специфики длительных проверок, аудиторских процедур и ответственности финансового специалиста. Вместе с тем правовое поле лишь задаёт минимальные требования; на практике оценка компетенций обязана включать и качественные аспекты — способность к непрерывному обучению, внимательность при работе с документацией, навык эффективного взаимодействия с другими подразделениями [5].

В научной литературе [4-6] выделяется ряд концептуальных подходов к оценке персонала, которые применяются и в сфере финансового отдела. Чтобы показать их сущность и практическую значимость, целесообразно сгруппировать

их в таблицу по критериям «основная концепция», «возможные преимущества» и «сложности применения».

Таблица 1. Рассмотрение теоретических подходов

Теоретический подход	Ключевая концепция	Потенциальные преимущества	Сложности при реализации
Компетентностный подход	Рассматривает не только профессиональные навыки, но и поведенческие характеристики (организованность, аккуратность, этика).	Позволяет комплексно учесть «мягкие» аспекты (soft skills), влияющие на эффективность финансовых операций; повышает объективность интервью и оценки.	Необходима разработка чёткого профиля компетенций и валидных поведенческих индикаторов; возможна субъективность оценщика.
Оценка по КРІ (ключевые показатели результативности)	Опора на измеримые результаты (скорость подготовки отчётности, точность расчётов, отсутствие штрафных санкций).	Простота и объективность в определении итоговых цифр; прямая связь с бизнес-целями организации.	Может игнорировать качество взаимодействия сотрудника с коллегами и клиентами; узость КРІ приводит к «гонке за цифрами».
Многомерная оценка (360 градусов)	Получение обратной связи от руководителя, коллег, подчинённых и клиентов финансового отдела.	Даёт панорамное представление о стиле работы сотрудника, его способности наладить контакты и общее поведение в коллективе.	Требует «зрелой» корпоративной культуры, чтобы люди свободно давали честные отзывы; сложность в обработке и интерпретации мнений.
Методы центров оценки	Сочетание деловых игр, профильных кейсов, групповых упражнений и индивидуального тестирования на знание финансового учёта.	Позволяет наблюдать реальное поведение сотрудника в моделируемых ситуациях (работа с документацией, анализ рисков).	Высокие затраты времени и ресурсов; необходима экспертная команда, способная создавать релевантные задания и корректно интерпретировать результаты.

Теоретический подход	Ключевая концепция	Потенциальные преимущества	Сложности при реализации
Экспертная оценка	Использует суждения группы экспертов (например, главных бухгалтеров из разных подразделений), формирующих рейтинги сотрудников.	Достаточно быстрое и экономное решение, если эксперты компетентны; даёт сводное представление о профстандартах.	Опасность субъективных или лоббистских решений; нужна система «калибровки» экспертов, чтобы избежать перекосов в оценках.

Каждый из перечисленных подходов имеет свою область оптимального применения. Финансовый отдел — это сфера повышенной регуляции и ответственности. При этом менеджер, отвечающий за оценку, часто сталкивается с двумя вызовами: во-первых, необходимо точно отражать соответствие работе с законодательством, бухгалтерскими стандартами и локальными регламентами; во-вторых, важно учитывать «человеческий фактор», в том числе умение взаимодействовать с коллегами, мотивированность и готовность к быстрому усвоению новых норм и методик [4]. В практической плоскости зачастую реализуются гибридные схемы оценки, сочетающие количественные и качественные инструменты [6].

Следует также принимать во внимание системные факторы, влияющие на качество работы: организационную структуру (жёсткая иерархия против командного формата), корпоративную культуру (открытость к новациям или «бюрократические барьеры»), а также элементарные вопросы ресурсного обеспечения (своевременное обновление ПО, рабочая нагрузка, наличие у сотрудников обучающих программ). Именно поэтому во многих российских компаниях все более востребованным становится холистический подход к оценке финансовых специалистов, когда учитывается не только итоговая цифра ошибки или задержки, но и вся совокупность факторов, способствующих либо препятствующих результату [5].

Таким образом, оценка профессиональных качеств сотрудников финансового отдела опирается на сочетание нормативной базы (профстандарты, законодательство о бухгалтерском учёте, ТК РФ) с несколькими конкурирующими, но в то же время дополняющими друг друга теоретическими концепциями. Ключ к успешной реализации оценки лежит в понимании целей предприятия, осознании организационного контекста и грамотной адаптации выбранных методов (оценка по KPI, компетентностный подход, система 360 градусов и т. д.). При этом сама процедура оценки должна быть продолжением общей стратегии управления персоналом, предполагающей дальнейшее развитие финансовых специалистов, их обучение и повышение мотивации. Развитие аналогичных идей, изложенных в трудах Кибанова [4], Спивака [5] и Армстронга [6], свидетельствует о том, что адекватно реализованная система оценки в конечном итоге обеспечивает не только качество финансовой отчётности, но и стратегическую устойчивость организации в целом.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ НАНИМАЕМЫХ СОТРУДНИКОВ

Методика оценки профессиональных качеств нанимаемых сотрудников в финансовом отделе базируется на понимании того, что сотрудник должен не только соответствовать формальным квалификационным требованиям, но и обладать набором навыков, позволяющих эффективно решать широкий спектр бухгалтерских, налоговых, аналитических и управленческих задач [4]. В качестве исходной точки выступает трехуровневая система компетенций (базовый, средний, высокий) с учётом требований Профессионального стандарта «Бухгалтер» и положений Федерального закона № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте». Ниже приводится Таблица 2, иллюстрирующая систему требований, предъявляемых к нанимаемым сотрудникам.

Таблица 2. Система требований, предъявляемых к нанимаемым сотрудникам

№ п/п	Необходимые навыки	Требуемое образование	Опыт	Возможная должность
1	Базовый			
	<ul style="list-style-type: none"> - Законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учёте, налогах и сборах, социальном и медицинском страховании, пенсионном обеспечении, гражданское, трудовое, таможенное законодательство Российской Федерации; - Методы калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг); - Практика применения законодательства Российской Федерации по вопросам денежного измерения объектов бухгалтерского учёта; 	<p>Среднее – профессиональное, профильное или</p> <p>Среднее – профессиональное (непрофильное) – и дополнительное профессиональное образование программы профессиональной переподготовки</p>	Не требуется	Бухгалтер, бухгалтер на первичную документацию, бухгалтер на участок

№ п/п	Необходимые навыки	Требуемое образование	Опыт	Возможная должность
	<p>- Методы учета затрат продукции (работ, услуг) Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта, регламентирующие стоимостное измерение объектов бухгалтерского учета, а также оплату труда; - Компьютерные программы для ведения бухгалтерского учета; - Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта, регламентирующие особенности группировки информации, содержащейся в первичных учетных документах, хранения документов и защиты информации в экономическом субъекте.</p>			
2	Средний			
	<p>- Законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учете, налогах и сборах, аудиторской деятельности, официальном статистическом учете, архивном деле, социальном и медицинском страховании, пенсионном обеспечении; о противодействии коррупции и коммерческому подкупу, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма; - О порядке изъятия бухгалтерских документов,</p>	<p>Высшее образование – бакалавриат или Высшее образование (непрофильное) – бакалавриат и дополнительное профессиональное образование – программы профессиональной переподготовки</p>	<p>Не менее года</p>	<p>Заместитель главного бухгалтера, исполняющий обязанности главного бухгалтера</p>

№ п/п	Необходимые навыки	Требуемое образование	Опыт	Возможная должность
	<p>об ответственности за непредставление или представление недостоверной отчетности; гражданское, таможенное, трудовое, валютное, бюджетное законодательство Российской Федерации; законодательство Российской Федерации в сфере деятельности экономического субъекта;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Практика применения законодательства Российской Федерации; - Методы калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг); - Практика применения законодательства Российской Федерации по вопросам денежного измерения объектов бухгалтерского учета; - Методы учета затрат продукции (работ, услуг) <p>Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта, регламентирующие стоимостное измерение объектов бухгалтерского учета, а также оплату труда</p> <ul style="list-style-type: none"> - Компьютерные программы для ведения бухгалтерского учета; - Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта, регламентирующие особенности группировки информации, содержащейся в первичных учетных 			

№ п/п	Необходимые навыки	Требуемое образование	Опыт	Возможная должность
	<p>документах, хранения документов и защиты информации в экономическом субъекте;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Порядок обмена информацией по телекоммуникационным каналам связи - Практика применения законодательства Российской Федерации по бухгалтерскому учету; - Методы финансового анализа и финансовых вычислений. 			
3	Высокий			
	<p>-Законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учете, налогах и сборах, аудиторской деятельности, архивном деле, социальном и медицинском страховании, пенсионном обеспечении; о противодействии коррупции и коммерческому подкупу, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма; гражданское, таможенное, трудовое, валютное, бюджетное законодательство Российской Федерации; законодательство Российской Федерации в сфере деятельности экономического субъекта; практика применения законодательства Российской Федерации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Методики внутреннего контроля ведения 	<p>Высшее образование профильное – специалитет или Высшее образование профильное – магистратура</p>	<p>Иметь опыт работы, связанной с ведением бухгалтерского учета, составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности либо с аудиторской деятельностью, не менее трех лет из последних пяти календарных лет;</p> <p>Не иметь неснятой или непогашенной судимости за преступления в сфере экономики</p>	<p>Главный бухгалтер, финансовый директор, финансовый аналитик</p>

№ п/п	Необходимые навыки	Требуемое образование	Опыт	Возможная должность
	<p>бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Судебная практика по спорам, связанным с фактами хозяйственной жизни экономических субъектов, ведением бухгалтерского учета и составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности; - Порядок составления сводных учетных документов в целях осуществления контроля и упорядочения обработки данных о фактах хозяйственной жизни; - Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта; - Экономика, организация производства и управления в экономическом субъекте; - Современные технологии автоматизированной обработки информации; - Методы финансового анализа и финансовых вычислений; - Компьютерные программы для ведения бухгалтерского учета. 			

Данная трехуровневая структура (базовый, средний, высокий) отражает логику усложнения набора компетенций и глубины их освоения: от элементарной (первичной) бухгалтерской функциональности до масштабных управленческих и аналитических задач. При этом базовый уровень позволяет оперативно вести учёт, средний предполагает развитие аналитического

потенциала, а высокий — стратегическое финансовое управление, включая внутренний контроль и взаимодействие с внешними органами.

В свою очередь отбор кандидатов основывается на совокупности формальных требований к образованию (чаще всего определяемых в соответствии с профстандартами или внутренними регламентами) и реальных навыков, проверяемых посредством тестирования и интервью. Важнейшими являются:

1. Профессиональные знания. Соответствие законодательным и нормативным документам (ФЗ № 402, ТК РФ и др.).

2. Практическое владение бухгалтерскими программами (1С и т. п.), а также методами аналитики и расчётов.

3. Ключевые soft skills: аккуратность, внимание к деталям, умение работать в команде, соблюдение деловой этики, ориентация на результат (Кибанов, 2008).

4. Опыт работы (наличие практического стажа в бухгалтерии, аудите или смежных областях).

5. Планируемая позиция (бухгалтер участка, заместитель главного бухгалтера или главный бухгалтер).

Для оценки компетенций и навыков кандидатов применяется шкала от 0 до 5, где:

- 0 – полное отсутствие знаний или навыков;
- 1 – фрагментарное знакомство (формальный уровень, отсутствует практический опыт);
- 2 – базовое владение без умения применять в сложных ситуациях;
- 3 – уверенное владение в рутинных типовых задачах;
- 4 – уверенное владение и умение решать нетиповые задачи, быстро обучаться;
- 5 – экспертное владение (способен обучать других, вводить новшества).

Указанная шкала особенно полезна при сравнении нескольких претендентов, а также для понимания, в каких именно областях (налогообложение, методология учёта, управленческий анализ) у них наблюдается сильная сторона. Важно, что кандидат может показать «4» по одному пункту и «2» – по другому; итоговый «портрет» формируется путём агрегирования баллов.

Далее рассмотрим практические рекомендации:

1. Как проводить интервью. Рекомендуется структурированное интервью, позволяющее сочетать вопросы о фактическом опыте и оценку поведенческих (компетентностных) характеристик. Структуру целесообразно разделить на несколько блоков:

– Проверка теоретических основ: знание основных положений ФЗ № 402, профстандарта «Бухгалтер», общие представления о МСФО или других регламентах. Примерный вопрос: «Как, по вашему мнению, изменился порядок расчёта страховых взносов за последние годы?»

– Проверка прикладных навыков: вопросы о прохождении камеральных проверок, опыте введения новых программ учёта. Примерный вопрос: «С какими трудностями вы столкнулись при переходе на новую версию 1С, и как вы их решали?»

– Ситуационные кейсы: «Представьте, что налоговая служба затребовала часть документов по контрагентам, сроки проверки истекают через неделю. Расскажите, как вы организуете сбор данных и взаимодействие с коллегами?»

– Оценка поведенческих компетенций: умение работать в команде, инициативность, склонность к обучению. Примерный вопрос: «Опишите пример, когда вам пришлось быстро осваивать новую процедуру или инструмент учёта, и каков был результат?»

2. Как и когда организовать тестовые задания. Тестирование может быть встроено в общую процедуру отбора либо проходить как отдельный этап.

– Теоретические тесты (20–30 вопросов по основам бухучёта, налогообложения). Оптимально выдавать за 2–3 дня до интервью, чтобы кандидат мог продемонстрировать актуальные знания.

– Практические задания: фрагмент отчётности, в котором допущены 5–6 ошибок – кандидат должен найти их за ограниченное время (15–20 минут) и исправить либо письменно, либо устно прокомментировав. Ещё один вариант – дать задачу по выбору оптимального способа учёта затрат для конкретной производственной ситуации.

– Групповые кейсы (при массовом наборе): участники получают задание выявить расхождения в документации за короткий срок, распределив роли бухгалтера, начальника отдела и т. д. Это помогает оценить навыки координации и коммуникации.

В результате итоговый балл каждого кандидата определяется путём усреднения баллов по ключевым компетенциям. Например, компания может выделить 6 основных критериев (знание законодательства, навыки расчёта, владение бухгалтерским ПО, опыт аудита, управленческие качества, soft skills). Каждый критерий оценивается по шкале 0–5, затем суммируется и делится на 6. Если полученное среднее значение:

- <3 баллов: кандидат признаётся недостаточно подготовленным, рекомендуется доработка или отклонение кандидатуры;
- 3.0–3.5: допустимый уровень, но требуется дополнительное обучение/наставничество;
- 3.6–4.3: высокий уровень компетентности;
- >4.3: потенциально ценный сотрудник или «звезда», имеет смысл рассматривать для ключевых позиций или кадрового резерва.

Порог 3,6 баллов введён для того, чтобы отделить кандидатов, способных оперативно выполнять задачи без существенных ошибок, от тех, кто лишь справляется с элементарными функциями. С учётом статистики внутренних проверок и опыта ряда отечественных предприятий, именно при достижении средней оценки «3,6» и выше вероятность производственных ошибок снижается

до минимума, а время адаптации к новым требованиям законодательных актов существенно короче. Разумеется, конкретные цифры организации могут корректировать в зависимости от масштаба бизнеса и сложности операций.

Таким образом, методика оценки для нанимаемых сотрудников в финансовый отдел сочетает в себе несколько ключевых элементов: чётко структурированную трёхуровневую модель компетенций, формализованную систему критериев отбора, балльную оценку по шкале 0–5, а также комплекс практических инструментов (интервью, тестовые задания, кейсы). Итоговая обработка результатов позволяет принимать объективное решение о найме, обозначать планы обучения и профессиональной адаптации для каждого кандидата, что в конечном счёте способствует повышению эффективности финансового отдела и снижению рисков бухгалтерских ошибок или налоговых недочётов.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ДЕЙСТВУЮЩИХ СОТРУДНИКОВ ФИНАНСОВОГО ОТДЕЛА

Методика оценки эффективности работы действующих сотрудников финансового отдела основывается на трёх ключевых показателях – скорости, полноте и качестве выполнения обязанностей. Каждая из этих характеристик отражает критически важные стороны деятельности бухгалтера или финансового специалиста. Во-первых, скорость (оперативность реагирования и выполнения) важна потому, что финансовый учёт связан со жёсткими сроками – задержки могут обернуться штрафами, нарушением внутренних регламентов или потерей деловой репутации. Во-вторых, полнота (объём и всеохватность выполняемых задач) необходима для обеспечения надёжной отчётности и избежания пропущенных данных, особенно в свете Федерального закона № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте». В-третьих, качество (точность, корректность, отсутствие ошибок) обеспечивает соответствие итоговых цифр и документов реальной финансовой ситуации, что критически важно при взаимодействии с контролирующими органами.

Ниже приводится Таблица 3, служащая иллюстрацией примерного перечня оцениваемых сфер ответственности сотрудников разного уровня в финансовом отделе. Эта таблица описывает, какие именно параметры (скорость, полнота, качество) могут применяться при оценке, а также указывает, почему важно учитывать замечания руководства и коллег.

Таблица 3. Пример применения методике оценки эффективности работы сотрудников финансово отдела

№ п/п	Сфера ответственности сотрудника	Количество баллов (0-5)		
		Скорость	Полнота	Качество
1	Базовый			
	Обработка первичной документации (визуальный осмотр, оценка на наличие ошибок, оформление для архива)	За какое время сотрудник обрабатывает 1 документ	Какое количество работы выполнено	Наличие или отсутствие ошибок и их количество

№ п/п	Сфера ответственности сотрудника	Количество баллов (0-5)		
		Скорость	Полнота	Качество
	Внесение документа в учетную программу	За какое время сотрудник обрабатывает 1 документ	Какой процент работы выполнено	Наличие или отсутствие ошибок и их количество
	Сверка с контрагентами	Как скоро сотрудник отвечает на запрос контрагента о сверке	Какой процент запросов обработан	Наличие или отсутствие ошибок и их количество
	Замечания со стороны других сотрудников организации			
	Замечания со стороны руководства			
2	Средний			
	Полнота отражения фактов хозяйственной деятельности в учете организации	Были ли отражены операции в определенный срок	Все ли операции отражены на момент оценки	Наличие или отсутствие ошибок и их количество
	Сверка регистров учета организации	Была ли проведена в положенный срок	Все ли участки учета были сверены	Наличие или отсутствие ошибок и их количество
	Сбор первичной документации	Как быстро сотрудник реагирует на отсутствие первичной документации по факту хозяйственной деятельности	Какой процент собираемости и первичной документации и	Наличие или отсутствие безвозвратно утраченной документации (причины)
	Замечания со стороны других сотрудников организации			
	Замечания со стороны руководства			
3	Высокий			
	Своевременность подачи налоговой отчетности			
	Своевременность подачи бухгалтерской отчетности			
	Своевременность подачи управленческой отчетности			
	Полнота подачи всех отчетов			
	Взаимодействие с контролирующими органами	Как скоро сотрудник отвечает на запросы органов	Какой процент запросов обработан	Наличие или отсутствие ошибок и их количество

№ п/п	Сфера ответственности сотрудника	Количество баллов (0-5)		
		Скорость	Полнота	Качество
	Взаимодействие с финансовыми организациями органами	Наличие или отсутствие ошибок и их количество	Какой процент запросов обработан	Наличие или отсутствие ошибок и их количество
	Расчеты по заработной плате	Рассчитана и выплачена в срок	Все ли сотрудники получили заработную плату	Наличие или отсутствие ошибок и их количество
	Замечания со стороны других сотрудников организации			
	Замечания со стороны руководства			
	Штрафы, пени и другие взыскания за нарушение законодательства или условий контрактов			

В расширенной интерпретации, помимо отражённых в таблице параметров (скорость, полнота, качество), каждый уровень (базовый, средний, высокий) может дополняться нюансами, касающимися служебных коммуникаций, навыков оптимизации процессов и т. д.

Порядок сбора сведений о работе сотрудника предполагает системный и непрерывный мониторинг: сама «скорость» может фиксироваться путём анализа электронных журналов, учёта времени, откликов сотрудника на внутренние запросы. «Полнота» документируется через контрольные списки (check-lists) операций и последующую верификацию. «Качество» выявляется при проверке завершённых задач: сколько правок пришлось внести в отчётность, были ли зарегистрированы жалобы от контрагентов или коллег, либо обнаружены внутренние ошибки. Ответственность за сбор и первоначальную обработку обычно лежит на непосредственном руководителе (главном бухгалтере или заместителе), а в некоторых случаях на службе внутреннего контроля.

Для итоговой числовой оценки используется метод интегрального балла, при котором каждому параметру (скорость, полнота, качество) выставляется цифра по шкале 0–5. Эти три оценки могут суммироваться и делиться на 3, формируя финальное среднее значение. Если анализируются более дробные

показатели (к примеру, внутри «качества» отдельным пунктом учитываются количество штрафов и пени, отдельным — корректность ведения учёта), то в интегральный балл закладывается несколько средних арифметических, взвешенных по значимости. При этом отмечаются пороговые значения: например, если итоговый коэффициент $<3,0$, работа сотрудника считается недостаточно эффективной, возможны меры по перенаправлению на обучение, перевод на другую позицию, иногда расторжение договора. Коэффициент $>4,3$ указывает на высокий уровень компетенций и результативности, оправдывающий повышенные стимулы и возможность карьерного роста. Психологическая и практическая логика порога в 4,3 объясняется тем, что при более низкой оценке (4,0 или 4,1) сотруднику ещё есть что совершенствовать, но он уже демонстрирует стабильность результата; однако именно высокие цифры (4,3 и выше) говорят о способности работать безошибочно даже в условиях жёстких дедлайнов и дефицита ресурсов.

Кроме того, методика учитывает дополнительные факторы: внешние штрафы, пени, а также замечания руководства, коллег и результаты проверок, осуществляемых внешними аудиторами или ФНС. Если сотрудник, демонстрируя высокую скорость, одновременно получает штрафные санкции от контролирующих органов, то его итоговая оценка по «качеству» снижается. Не менее важны замечания со стороны коллег: частые конфликты или несоблюдение корпоративных регламентов могут выступать индикаторами недостатков в работе. Специалисты также рекомендуют фиксировать объективные причины, не зависящие от сотрудника (форс-мажорные обстоятельства, резкие изменения в законодательстве).

Вопрос корректировок результатов особенно актуален при сезонных колебаниях нагрузки – например, в период закрытия отчётного года или при подготовке квартальных отчётов время на каждую операцию может значительно возрастать, а процент ошибок повышаться из-за перегруженности сотрудников. Профессиональный стандарт «Бухгалтер» и Трудовой кодекс РФ не дают прямых указаний относительно нормирования работы в сезонном режиме,

однако рекомендации сводятся к тому, чтобы давать более гибкие интерпретации критериев «скорости» и «качества» в периоды пиковых нагрузок. Сотрудникам может предоставляться небольшая «вилка» по срокам и допустимому числу правок, либо временно перераспределяться обязанности внутри отдела. С этой точки зрения пересмотр оценки целесообразен не только по итогам месяца или квартала, но и в моменты завершения особо трудоёмких проектов.

Таким образом, методика оценки эффективности работы действующих сотрудников финансового отдела, опирающаяся на скорость, полноту и качество, структурно позволяет руководству одновременно формировать объективную картину результативности и адресно выявлять, где именно сотрудникам требуется поддержка или развитие. Пороговые значения интегрального балла помогают принимать управленческие решения поощрительного или корректирующего характера, а также согласовывать эти решения с формальными требованиями российского законодательства о бухгалтерском учёте и с внутренними политиками организации. Подобный подход укрепляет культуру непрерывного совершенствования и способствует повышению общей финансовой надёжности компании.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ И СОВЕТЫ ПО ВНЕДРЕНИЮ

Дополнительные методические рекомендации и советы по внедрению разработанной методики особенно важны при необходимости учитывать масштаб бизнеса, отраслевую специфику и организационную структуру компании. В условиях динамически меняющегося законодательства и обновлённого профессионального стандарта «Бухгалтер» любые оценочные процедуры нуждаются в регулярной калибровке. При этом успех внедрения данной методики во многом определяется грамотным обучением HR-специалистов и руководителей финансовых подразделений, а также их готовностью оперативно вносить изменения в систему критериев и процессов оценки.

Адаптация методики к особенностям бизнеса начинается с определения приоритетов: компания малого масштаба (не более 10 человек в финансовом отделе) требует преимущественно быстрого и неформального сбора данных, в то время как крупные организации нуждаются в более формализованных процедурах, включающих многомерную оценку, тестовые задания и электронные системы мониторинга. Если речь идёт о специфике отрасли (например, строительная компания или IT-сектор), то акценты смещаются в сторону тех компетенций, которые наиболее критичны для данной сферы, будь то расчёт себестоимости в производстве или знание особых налоговых режимов. В любом случае оценка должна оставаться достаточно гибкой и прозрачной, чтобы сотрудники понимали логику выставляемых оценок и перспективы своего профессионального развития.

Обучение HR-специалистов и линейных руководителей предполагает как минимум две стадии. Первая — ознакомление с основами методики: цели, критерии и процедура анализа (что именно проверяем, как собираем данные, как обрабатываем результаты). На этом этапе полезно проводить небольшие мастер-классы, демонстрирующие типовые кейсы и показывающие, как корректно проставлять баллы за скорость, полноту и качество. Вторая стадия – обучение

практическим навыкам интервью и тестирования для нанимаемых сотрудников, а также навыкам обратной связи (feedback) для действующих. Без правильной постановки вопросов, корректного анализа документации и умения вести открытый диалог с финансистами система рискует превратиться в формальность. Совместные тренинги HR и руководителей позволяют выработать единые стандарты оценки и избежать разногласий при вынесении итогового вердикта.

Регулярный мониторинг и обновление критериев целесообразно осуществлять не реже одного раза в год. Опорной точкой для такого пересмотра служат изменения в нормативно-правовой базе, новые технологические решения (автоматизация учёта, переход к электронным архивам и т. п.), а также внутренние изменения в компании (реорганизация, слияние, кардинальный рост или сокращение бизнеса). При значимых корректировках законодательства (введение новых форм отчётности, иной порядок налогообложения) полезно собирать рабочую группу из финансовых специалистов и HR-экспертов для оперативной адаптации методики. Результаты мониторинга могут фиксироваться в виде отчётов о динамике показателей (например, число штрафов, средний балл специалистов, скорость закрытия периода). Такая статистика важна не только для оценки персонала, но и для выработки решений в сфере организации работы всего финансового отдела. Если же компания сталкивается с заметными сезонными всплесками (завершение отчётного года, подготовка к аудиту), то мониторинг лучше проводить непосредственно после пика нагрузки, чтобы выявить, насколько критерии «скорости» или «полноты» требуют временного ослабления или пересмотра.

Следующая таблица 4 предлагает универсальное сравнение того, как именно можно адаптировать методику в зависимости от размеров компании и отраслевых условий, с примерами потенциальных корректировок.

Таблица 4. Пример адаптации методики оценки к разным условиям компании

Параметр	Малый бизнес	Средний бизнес	Крупный бизнес
Структура финансового отдела	1–2 человека либо совмещение обязанностей (бухгалтер = финансовый менеджер)	5–10 специалистов (несколько уровней — старший бухгалтер, бухгалтера участков)	Отдел с чёткой иерархией (главный бухгалтер, заместители, специалисты узких направлений, внутренний аудит)
Специфика оценочной процедуры	Упрощённая схема: собеседования и базовая шкала (скорость–полнота–качество) без сложных тестов	Более формальные интервью, минимум одно письменное задание, оценка soft skills через короткий кейс	Многоступенчатая система: интервью, тесты, кейсы, 360-градусная оценка (при необходимости), оценка поведения в стресс-периоды
Инструменты сбора данных	Личный контакт, прямая обратная связь от руководителя, анализ нескольких ключевых документов	Электронные журналы учёта, периодические отчёты о KPI, регулярные встречи с руководителем	Автоматизированные HR-системы, системы электронного документооборота, отчётность из внутренних модулей ERP
Корректировка под отрасль	Сфокусированность на специфике: для розничной торговли — внимание к расчётам по налогам на прибыль и арендным платежам	Учет особенностей, например, строительной отрасли (длительные контракты, разделение затрат по этапам), проверка умения прогнозировать движение ДС	Учет сложных международных стандартов (МСФО), взаимодействие с филиалами, анализ валютных операций, аудиторских проверок на межд. уровне
Периодичность пересмотра критериев	Раз в год, либо при введении новых форм отчётности	Раз в полугодие, если происходят системные изменения; иначе достаточно годового пересмотра	Регулярно (раз в квартал) — крупный бизнес подвержен активным внутренним и внешним переменам; дополнительно ad hoc при существенных регламентных изменениях

Адаптация системы оценки предполагает постепенный, эволюционный характер изменений, чтобы избежать сопротивления персонала и не подрывать мотивацию к качественному труду. При этом следует помнить, что строгая

формальная регламентация в малом бизнесе может быть чрезмерной и дорогой, в то время как в крупной корпорации недостаток формализации создаёт риски субъективных решений и несоответствия законодательным нормам.

Таким образом, приведённые дополнительные рекомендации позволяют органично вписать систему оценки в контекст конкретного предприятия, учтя его размеры, отрасль, кадровый потенциал и организационную культуру. Эффективное обучение менеджеров и HR-специалистов в работе с методикой создаёт единое понимание целей и критериев, а также минимизирует риск формальных и неточных оценок. Регулярный мониторинг и обновление показателей, ориентированные на изменения внутренней и внешней среды, гарантируют актуальность методики и её непрерывное совершенствование. Именно такой комплексный подход обеспечивает должное качество работы финансового отдела и повышает прозрачность управления человеческим капиталом в современной компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенные методические рекомендации по оценке профессиональных качеств специалистов финансового отдела представляют собой целостную модель, сочетающую формальные нормативные требования и лучшие практики управления персоналом. Главная задача описанных технологий — обеспечить надёжный контроль качества бухгалтерских и финансовых операций, повысить объективность отбора новых сотрудников и поощрить систематическое развитие уже работающих специалистов. На этапе найма применяется трёхуровневая система компетенций (базовый, средний, высокий), которую целесообразно комбинировать с балльной оценкой (0–5) и инструментами тестирования и интервью. Для действующих сотрудников в основе лежит комплексная оценка, учитывающая скорость, полноту и качество работы. Прозрачная структура оценки даёт компании необходимую мотивационную основу и позволяет своевременно выявлять пробелы в квалификации персонала либо узкие места в организации учётных процессов.

Важным элементом успешного внедрения данной методики является обучение HR-подразделения и управленческой команды принципам и техникам оценки, регулярный мониторинг результатов с учётом сезонных и законодательных изменений, а также гибкая адаптация критериев под специфику компании (крупный, средний или малый бизнес; особые требования отдельных отраслей). При соблюдении этих условий методическая система способствует укреплению финансовой безопасности фирмы, повышению ответственности персонала и росту эффективности всей финансовой функции. Она, таким образом, служит элементом общей стратегии управления человеческим капиталом, ориентированной на долгосрочное развитие и качество бухгалтерско-финансовых операций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Положения профессионального стандарта «Бухгалтер» (разработан ИПБ России, одобрен Минфином России и утвержден приказом Минтруда России от 21.02.2019 № 103н (зарегистрирован в Минюсте России 25 марта 2019 года № 54154)).
2. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. N 402-ФЗ "О бухгалтерском учете" (с изменениями и дополнениями). Принят Государственной Думой 22 ноября 2011 года Одобрен Советом Федерации 29 ноября 2011 года Д.А. Медведев.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ). С изменениями и дополнениями от: 24, 25 июля 2002 г., 30 июня 2003 г., 27 апреля, 22 августа, 29 декабря 2004 г., 9 мая 2005 г., 30 июня, 18, 30 декабря 2006 г., 20 апреля, 21 июля, 1, 18 октября, 1 декабря 2007 г., 28 февраля, 22, 23 июля, 25, 30 декабря 2008 г., 7 мая, 17, 24 июля, 10, 25 ноября 2009 г., 27 июля, 23, 29.
4. Кибанов А. Я. Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме // Современные технологии управления. – 2014. – №. 5 (41). – С. 17-23.
5. Спивак А. С., Никольская А. С. Система оценки персонала предприятия // Управление персоналом: новые задачи. – С. 157.
6. Armstrong M. Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance. – Kogan page publishers, 2009.

Методическое пособие

Бельчук Елена Юнировна

**ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ
СОТРУДНИКОВ ФИНАНСОВОГО ОТДЕЛА**

Методические рекомендации

Подписано в печать 28.04.2025. Гарнитура Times New Roman.
Формат 60×84/16. Усл. п. л. 1,86. Тираж 500 экз. Заказ № 61.
Оригинал-макет подготовлен и тиражирован в ООО «ЭПИЦЕНТР»
308010, г. Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, 135, офис 40
ООО «АПНИ», 308023, г. Белгород, пр-кт Богдана Хмельницкого, 135