

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

**ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ АО «КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК (РОССИЯ)»**

студента 5 курса 571 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Данилова Валерия Сергеевна
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
проф.каф.менеджмента
и маркетинга, д. социол.н

П.С. Кузнецов

подпись, дата

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2020

Актуальность темы исследования.

На сегодняшний день, практически каждое предприятие находится в поиске новых методов и способов для увеличения своей прибыли. Успешное функционирование организации во многом зависит от качества работы ее сотрудников. Именно поэтому руководители фирм, предъявляют все больше и больше требований к своему персоналу, оценивает его с целью продвижения, обучения или даже увольнения. Данную точку зрения разделяют не все руководители, некоторые считают, что персонал не может выступать движущей силой по отношению к успешности организации. В итоге, как показывает практика, такие руководители на своих предприятиях, не создают, не формируют системы оценки персонала, что показывает их несерьезное отношение к данному вопросу. Все вышеприведенное обуславливает актуальность выбранной темы.

Персонал является движущей силой целой компании. На результативность работы всей компании и степень достижения ее целей влияет степень квалификации персонала. А в данный момент, как впрочем, и во все времена, человеческий капитал (навыки, знания, умения) считается важнейшим ресурсом (по сравнению с материальными и финансовыми). Быстро изменяющиеся внешние и внутренние условия функционирования компании, выдвигают всё более высокие требования к степени квалификации сотрудников, навыкам и познаниям. Это, в свою очередь, подталкивает большинство российских компаний быть более подготовленными к последующим изменениям.

В настоящее время многим предприятиям пришлось принять тот факт, что существует острая необходимость в развитии человеческих ресурсов. Вкладываемые денежные средства (развитие и обучение сотрудников, создание собственных центров обучения) считаются капитальными вложениями, которые окупят себя в течение конкретного времени. Поэтому с целью обеспечения эффективной деятельности, как отдельного работника,

так и всего коллектива, на благо предприятия необходимо разрабатывать и реализовывать качественную систему оценки персонала.

Как проявление значимости проблемы оценивания персонала в организации, возможно, рассматривать наличие большого числа научных трудов отечественных и зарубежных ученых по исследуемой проблеме. В частности, значительный вклад в области управления персоналом внесли такие ученые как: П.Друкер, Т. Питерс и Р.Уотермен, Скотт Д. Синк, Р. Дафт, А.Я. Кибанов. Е.А. Борисова, Т.Ю. Базаров и т.д.

Объектом исследования выступает - АО «Кредит Европа Банк (Россия)».

Предмет изучения – процесс оценки персонала в организации АО «Кредит Европа Банк (Россия)».

Цель настоящей работы заключается в разработке рекомендаций, по совершенствованию действующей в организации системы оценки персонала.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд задач, а именно:

- рассмотреть общее понятие системы оценки персонала, определить ее цели и задачи;
- изучить основные методы оценки персонала;
- исследовать организационно - экономическую структуру банковской организации;
- дать общую характеристику персонала АО «Кредит Европа Банк (Россия)»;
- проанализировать систему оценки персонала;
- определить основные достоинства и недостатки и разработать новую модель системы оценки персонала.

При выполнении работы были использованы следующие методы исследования: теоретический анализ источников, сравнительный анализ, анализ отчетности предприятия, анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Практическая значимость работы. Результаты выполненного исследования могут быть использованы в деятельности службы по работе с персоналом рассматриваемой организации.

Структура дипломной работы включает в себя введение, три главы основной части, последовательно раскрывающих суть темы, заключение, список используемой литературы.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты оценки деятельности персонала: понятие, цели, методы оценки результатов деятельности персонала, а также место оценки.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной деятельности организации АО «Кредит Европа Банк (Россия)», а также ее финансовые показатели, проведен анализ персонала, анализ существующей системы оценивания работы персонала.

В третьей главе разработаны предложения по совершенствованию оценки деятельности сотрудников АО «Кредит Европа Банк (Россия)», а также произведен расчет эффективности предложенных мероприятий.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Теоретические аспекты оценки деятельности персонала.

В современных экономических условиях, среди предприятий и организаций постоянно возрастает и ужесточается конкуренция. Огромное значение для организации имеет человеческий капитал, ведь именно от сотрудников зависит успех деятельности. Для достижения поставленных целей стратегий, задач требуется персонал, обладающий конкретными характеристиками, позволяющими ему эффективно выполнять свою работу в зависимости от ее специфики. Отсюда следует, что фирма должна уметь подбирать, обучать, развивать и использовать данный ресурс с целью динамичной и плодотворной работы.

Оценка персонала – это совокупность различных инструментов, призванных выявить характеристики сотрудников (профессиональные и личностные) с целью принятия эффективного управленческого решения.

На сегодняшний день выделяют два подхода к оценке персонала: традиционный и современный. Первый подход характеризуется оцениванием персонала по результату проделанной работы, а второй осуществляет оценку персонала, ориентированную на развитие компании.

Традиционный подход преследует следующие цели:

- движение сотрудников по карьерной лестнице (повышение, перевод в другой отдел);
- оповещение работников о том, как руководство оценивает их деятельность;

Современный подход показывает, что результаты работы компании зависят от тесного сотрудничества между работниками. Процесс оценивания персонала должен осуществляться не только по результатам конкретного периода работы конкретного сотрудника, но и должен быть ориентирован на оценку деятельности на протяжении всего периода работы в данной компании с учетом получения новых знаний и умений.

Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых каждой конкретной организацией в общей системе кадрового менеджмента.

Процесс оценивания результатов деятельности персонала способствует лучшему использованию человеческих ресурсов за счет обеспечения тесной связи между решаемыми задачами и другими не менее важными направлениями.

На сегодняшний день существует большое количество методов оценки результатов деятельности персонала организации. Выделяют две группы методов, это традиционные, т.е. использующиеся в более раннее время и нетрадиционные, приравнивающиеся к категории современных. На сегодняшний день существует большое количество методов оценки результатов деятельности персонала организации. Выделяют две группы методов, это традиционные, т.е. использующиеся в более раннее время и нетрадиционные, приравнивающиеся к категории современных.

Анализ и оценка деятельности персонала АО «Кредит Европа Банк (Россия)»

Предприятие АО «Кредит Европа Банк (Россия)» – российский Банк с иностранным капиталом, основанный в 1997 году, принадлежит к международной финансовой Группе FIBA, осуществляющей свою деятельность в 12 странах мира. Деятельность Кредит Европа Банка в России сосредоточена в таких городах, как Москва, Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург, Уфа, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Саратов и т.д. Филиальная сеть Кредит Европа Банка насчитывает 49 отделений в 22 городах и 5 часовых поясах РФ, а также 508 банкоматов и более 26 000 точек продаж (присутствие банка в 2019 году), расположенных в 77 городах России.

Кредит Европа Банк – универсальный банк, оказывающий широкий спектр услуг розничным и корпоративным клиентам, а также предприятиям малого и среднего бизнеса:

- корпоративное и розничное кредитование;
- услуги инкассации денежных средств;
- принятие средств во вклады.

Всей деятельностью рассматриваемой организации руководит Президент Банка, он же председатель правления. В каждый территориальный филиал входят подразделения (организационная структура представлена на рисунке 1.)

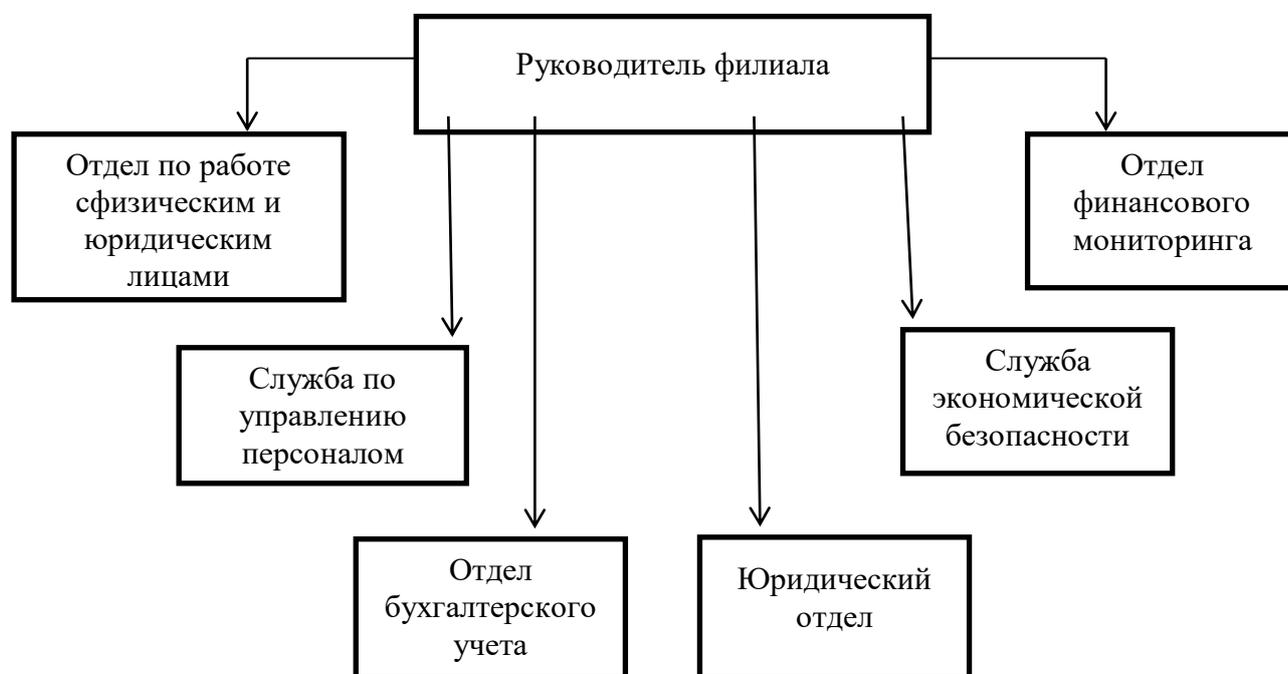


Рисунок 1 - Организационная структура территориального подразделения

Анализ существующей системы оценки работы персонала в АО «Кредит Европа Банк» (Россия)

В рассматриваемой организации АО «Кредит Европа Банк» уделяется большое внимание развитию персонала, а именно индивидуальных навыков и знаний сотрудников.

В настоящее время система оценки персонала в организации АО «Кредит Европа Банк» устроена следующим образом.

Для оценки персонала используется метод аттестации (проверка на соответствие занимаемой должности, степень подготовки к конкретному виду труда, определение уровня знаний и навыков). Процедура оценивания, распространяется на все структурные подразделения и предназначена для всех сотрудников (руководителей отделов, консультантов, менеджеров, бухгалтеров) за исключением технического персонала (уборщики).

По окончании процедуры, на основании полученных данных принимается решение: аттестован сотрудник или нет. Аттестационная комиссия при необходимости дает рекомендации для продвижения, аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достигнутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др.

По мнению автора, данная система имеет как достоинства, так и недостатки. Опишем их более подробно.

Достоинства:

1. Простота в использовании. Процедура достаточно четко описана, разработаны удобные формы для работы. Определены контактные лица, ответственные за систему оценки (служба по управлению персоналом), которые могут ответить практически на любой вопрос. Процедура оценки построена так, что не занимает много времени (в среднем на одно заседание отводится от 1 до 3 часов в зависимости от количества сотрудников) и не отвлекает от важных рабочих моментов.

2. Всеохватность. Оценке подвергается каждый сотрудник. В отделе кадров отображен весь штат, поэтому не реально кого-то забыть.

3. Минимальные затраты. Система создавалась годами, без основных ресурсных потерь, т.е. что-то устаревало, и на смену приходило новое.

Недостатки:

1. Однообразность процедуры для всех должностей. Подразумевается, что для оценки деятельности младшего специалиста используется тот же алгоритм действий, что и для руководителя, никак не дополняя или не сокращая.

2. Отсутствие оценки профессионального уровня. В системе оценки отсутствуют какие-либо задания, тесты и др., позволяющие оценить профессиональный уровень сотрудника, который, возможно, уже перерос выполняемые им функции, поэтому не сильно отобразился в первой оценочной форме, посвященной достижению целей. Например, сотрудник прошел дополнительное обучение, изучил дополнительную программу, выучил язык. Системой оценки не предусмотрено определение уровня фактических знаний, что может быть крайне важным моментом для сотрудников некоторых направлений.

3. Не все руководители понимают важность процедуры. К сожалению, наблюдаются руководители, которые считают оценку ненужной тратой времени, «глупостью», относятся к ней крайне формально, иногда даже не проводя беседу с сотрудником. Такая оценка крайне не эффективна, так как не отражает максимально подробно достижения сотрудника и его ожидания по профессиональному и карьерному развитию, а также не только не влияет положительно на мотивацию сотрудника, что часто наблюдается в результате конструктивной беседы, но даже может снизить мотивацию, так как человек не видит, что его достижения кому-то интересны, не чувствует внимания со стороны работодателя и непосредственного руководителя и даже может разочароваться, в случае если подготовился, продумал, какие вопросы хотел бы обсудить, а с ним в итоге не поговорили.

Таким образом, несмотря на многие плюсы, которыми обладает действующая система оценки, можно увидеть массу минусов, которые препятствуют оценить соответствие уровня качеств и потенциала сотрудника требованиям выполняемой деятельности, также оценить отношение

сотрудника к своей работе, узнать о его планах и пожеланиях по дальнейшему развитию

Предложения по совершенствованию оценки деятельности сотрудников АО «Кредит Европа Банк (Россия)»

В связи с ранее выявленными недостатками автор предлагает ввести в банке «систему оценку 360°», по которой будет оцениваться каждый сотрудник. Данный вариант представляет собой более расширенную версию уже существующей системы оценивания. Предлагается предоставить возможность оценки не только самому сотруднику и непосредственному руководителю, но также коллегам, подчиненным, клиентам, партнерам.

Оценка основных компетенций персонала банка осуществляется по 5-бальной шкале, где 5 - отлично, 4 - хорошо, 3 - удовлетворительно, 2 - неудовлетворительно, 1 - очень плохо. После чего рассчитывается средний балл и комментируется результат оценки.

Далее эта информация будет заноситься в личное дело вместе со всеми остальными результатами оценки, и учитываться руководителем при подготовке к проведению финальной беседы и выставлению финальной оценки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные результаты выполненной дипломной работы сводятся к следующему.

В данной работе осуществлена разработка предложений по совершенствованию оценки деятельности сотрудников на примере АО «Кредит Европа Банк (Россия)»

По результатам проведенного исследования можно ряд выводов:

- оценка персонала – это совокупность различных инструментов, призванных выявить характеристики сотрудников (профессиональные и личностные) с целью принятия эффективного управленческого решения;

- основными целями оценки персонала являются: административная цель -осуществляется путем принятия определенного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую должность, направление на обучение, повышение квалификации, или же, увольнение), информационная цель - смысл заключается в том, что и работники и руководители могут воспользоваться достоверной информацией о деятельности, мотивационная цель -самая главная, так как представляет собой средство мотивации поведения работников;

- в настоящее время существует достаточно большое количество методов оценивания персонала:

- анкетирование;
- интервью;
- тестирование;
- метод бальной оценки;
- аттестация;
- метод деловых игр и т.д.

Во второй главе был проведен анализ организационно-экономической деятельности АО «Кредит Европа Банк (Россия)», анализ персонала, в ходе которого было выяснено, что в организации наблюдается рост текучести кадров.

Также во второй главе был проведен анализ существующей системы оценки персонала, на основании которого были сформированы основные достоинства и недостатки. Из достоинств можно отметить следующее: простота в использовании, всеохватность (оценке подвергается каждый сотрудник), информативность.

Основные минусы: однообразность процедуры для всех должностей, отсутствие оценки профессионального уровня, не все руководители и сотрудники понимают важность процедуры, не серьезное отношение.

В третьей главе сформированы рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала в АО «Кредит Европа Банк». Предлагается ввести

в банке «систему оценку 360°», по которой будет оцениваться каждый сотрудник, Данный вариант представляет собой более расширенную версию уже существующей системы оценивания. Заключается в предоставлении возможности оценки не только самому сотруднику и непосредственному руководителю, но также коллегам, подчиненным, клиентам, партнерам и т.д. Проведенные расчеты показали, что предложенное мероприятие является эффективным, и окупит себя в течение трех лет.

Таким образом, можно предположить, что реализация предложенных рекомендаций, окажет влияние на работу сотрудников банка.

Сформированные рекомендации вследствие могут быть использованы руководством предприятия.