

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

**«ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ
(на примере ПАО Банк ФК «Открытие»)»**

АВТОРЕФЕРАТ

студентки 5 курса 541 группы
направления 38.03.03 «Управление персоналом»
экономического факультета
Корнилаевой Виктории Романовны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись, дата

Н.В.Кочерягина
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., профессор

подпись, дата

Л.И. Дорофеева
инициалы, фамилия

Саратов 2021

Актуальность темы. На сегодняшний день в динамично изменяющихся рыночных условиях для всех предприятий, не зависимо от их организационно-правовой формы, особо важной становится задача повышения конкурентоспособности, которую невозможно решить без высококвалифицированных специалистов – персонала организации, являющегося ключевым ресурсом при достижении устойчивого функционирования. Одним из основных инструментов повышения эффективности деятельности персонала предприятия, как показывает практика, является проведение оценки результатов деятельности персонала, призванной определить имеющийся уровень квалификации сотрудников, соответствие их профессиональных качеств, опыта и навыков требованиям занимаемой должности.

Анализ литературных источников, тематика которых тесно связана с исследуемым вопросом, показал, что значительное количество их посвящено описанию отдельно взятых аспектов оценки персонала, в связи с чем имеет место достаточное множество вопросов, связанных с разработкой и внедрением концептуальных и методических подходов к проведению процесса деловой оценки персонала. Данный факт обусловил актуальность темы работы.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что оценка труда персонала необходима любому коммерческому банку, поскольку отсутствие эффективной деятельности персонала может повлечь за собой определенные проблемы в работе самого банка. В связи с этим именно оценка работы сотрудников позволяет определить их потенциал и способности, что дает возможность для карьерного роста и перемещения.

Степень разработанности проблемы в литературе. Степень изученности проблем формирования и развития системы оценки персонала, а также разработки путей ее совершенствования достаточно высока. Данная тема вызвала неподдельный интерес своей актуальностью и глубиной смысла. Изучением системы оценки персонала в разное время занимались

такие ученые, как Ф.Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, М. Фоллетт, Р.Оуэн, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлеланд и др. Важно отметить, что наиболее известными отечественными учеными, которые внесли значительный вклад в область изучения оценки результатов деятельности персонала, являются Борисова Е.А., Дятлов В.А., Журавлев П.В., Карташова Л.В., Карташев С.А., Маусов Н.К., Кибанов А.Я., Магура М.И., Маслов Е.В., Мизинцева М.Ф., Слинков В.Н., Сотникова С.И., Струмилин С.Г., Травин В.В., Шекшня С.В., Щекин Г.Ф. и др.

Целью данной работы изучение теоретических основ и разработка рекомендаций по совершенствованию оценки результатов деятельности персонала на примере ПАО Банк ФК «Открытие».

Объектом данной работы выступает оценка результатов деятельности персонала в ПАО Банк ФК «Открытие».

Предметом исследования является организационно- управленческие и экономические отношения, складывающиеся в процесс оценки результатов деятельности персонала организации.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- дать понятие оценки результатов деятельности персонала организации;
- рассмотреть процесс оценки результатов деятельности персонала организации;
- представить формы и методы оценки результатов деятельности персонала организации;
- привести организационно-экономическую характеристику ПАО Банк ФК «Открытие»;
- провести анализ процесса оценки результатов деятельности персонала и его характеристика;
- представить совершенствование процесса оценки персонала ПАО Банк ФК «Открытие»;

- предложить совершенствование методов оценки персонала ПАО Банк ФК «Открытие»;
- оценить экономическую эффективность предложенных рекомендаций.

Структура выпускной квалификационной работы отражает логику поставленных задач. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения; включает список использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Теоретические основы оценки результатов деятельности персонала организации

Оценка результатов труда персонала интересна ученым уже достаточно долгое время. При этом, данная тема привлекает не только представителей разных научных школ и направлений, но также кадровых сотрудников и руководителей организаций, которые занимаются практической деятельностью в сфере управления персоналом в организации. Подобное положение лишь дополнительно подтверждает актуальность изучения теоретических аспектов оценки результатов труда персонала в организации.

Проблема оценки результатов труда персонала вне зависимости от этапа развития рыночной экономики остается актуальной в том числе и потому, что этот процесс занимает важное место в системе управления персоналом. Грамотная оценка результатов труда персонала позволяет выработать соответствующие управленческие решения, влияющие не только на систему управления персоналом или конкретного сотрудника, но и на эффективность работы организации в целом. Это подтверждается также и тем, что человеческий (кадровый) ресурс является важнейшим в организации. Использование данного ресурса предопределяет не только ряд итоговых показателей деятельности организации, но и показатели эффективности ее персонала.

Необходимо отметить, что в широком смысле эффективности результатов труда персонала отражает соотношение полученных персоналом результатов в рамках основного направления деятельности предприятия и затраченных на это соответствующих трудовых ресурсов. В частности, рост эффективности результатов труда персонала можно зафиксировать лишь в том случае, если результаты труда (в рамках основного направления деятельности предприятия) увеличатся, но затраченные на это трудовые ресурсы останутся в том же объеме.

В более узком смысле оценка результатов труда персонала подразумевает оценку полученных каждым работником результатов в совокупности с навыками, знаниями и качествами работника. Вполне понятно, что узкий смысл данного процесса подразумевает не только оценку тех или иных количественных характеристик работника, но и их соответствие с качествами работника.

Оценка компетенций позволяет сформировать наиболее достоверные результаты, а также сделать процесс управления персоналом коммерческого банка более структурированным, поскольку выявленные компетенции работников будут отражаться на всех кадровых процессах. В коммерческих банках, оценка компетенций персонала происходит, как правило, по следующим показателям:

- ориентация работника на результат;
- профессионализм (знание работы);
- эффективность коммуникаций;
- клиентоориентированность.

В случае, если работник является руководителем, то к вышеуказанным показателям добавляются следующие:

- стратегическое видение;
- управление командой;
- ответственность и исполнительность.

Источники оценки можно разделить на три группы: качественные, количественные, комбинированные методы. К качественным источникам относят:

– метод анкет, по которому оценщик определяет соответствие или несоответствие данного критерия по отношению к оцениваемому сотруднику;

- методы биографического описания;
- деловую характеристику;

- устный отзыв;
- метод сравнения с эталоном;
- оценку на основе дискуссии.

Количественные источники характеризуют числовую оценку уровня качеств работника, например:

- шкалирование, предполагающие балльное определение значений показателей;
- альтернативное ранжирование, где по каждому показателю составляются ранжированные ряды сотрудников;
- попарное сравнение (сравнение по показателю рейтингов сотрудников друг с другом);
- заданное распределение оценок, в соответствии с которым заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам.

Из современных и наиболее применяемых методов оценки результатов труда персонала можно выделить следующее:

- кейсовые методики - выполнение работником задания (кейса), связанного с его деятельностью;
- ассессмент-центр - комплексная методика оценки знаний и навыков персонала, предполагающая набор разных методов;
- наблюдение за рабочей деятельностью, что позволяет отметить не только фактические результаты труда работника, но и его подход к работе.

Исходя из всего вышеуказанного, можно отметить, что важнейшей задачей управления эффективностью трудовой деятельности персонала является оценка результатов его деятельности. Оценка результатов труда работников организации дает возможность определить уровень эффективности выполнения той или иной деятельности конкретным работником. Кроме того, оценка результатов труда персонала отражает степень влияния на деятельность конкретного подразделения организации.

Определение методов оценки эффективности труда позволит определить наиболее эффективные направления совершенствования эффективности труда персонала организации.

Этапы оценки результатов труда персонала только подтверждают комплексный характер процесса оценки результатов труда персонала. Вполне понятно, что роль оценки результатов труда работников достаточно велика – она позволяет выработать решения по стимулированию персонала, выявлению проблем в работе персонала и повысить производительность труда.

Анализ оценки результатов деятельности персонала ПАО Банк ФК «Открытие»

Банк «Открытие» является универсальным банком и входит в список системно значимых кредитных организаций, утвержденный Центральным Банком Российской Федерации. Кроме того, банк входит в топ-10 крупнейших банков России и является пятым банком страны по количеству отделений. Основными направлениями деятельности являются корпоративная, инвестиционная, розничная, а также Private Banking. После проведенного финансового оздоровления ключевым акционером банка «Открытие» является Банк России с долей 99,99%.

Банк «Открытие» входит в финансовую группу, состоящую из страховой компании «Росгосстрах», Негосударственного пенсионного фонда «Открытие», Управляющей компании «Открытие», «Открытие Брокер», АО «Балтийский лизинг», АО «Таможенная карта».

Надежность банка подтверждена рейтингами российских агентств АКРА («AA-(RU)») и Эксперт РА («ruAA-»), а также международным агентством Moody's («Ba2»). Это свидетельствует об укреплении рыночных позиций банка.

Необходимо отметить, что оценка результатов деятельности персонала ПАО Банк ФК «Открытие» является частью системы управления карьерой.

Система оценки результатов деятельности персонала достаточно эффективно внедрена в систему управления персоналом банка. Каждый карьерный план включает проведение нескольких оценок работника на протяжении всего периода работы. При этом, сам процесс оценки является формализованным и в рамках процесса одинаков для работников банка любого уровня. Это позволяет отметить простоту оценки результатов труда персонала ПАО Банк ФК «Открытие».

Для лучшего понимания процесса оценки результатов труда персонала проанализируем процесс оценки результатов труда в рамках формализованной схемы (см. рис. 1).



Рисунок 1 – Процесс оценки результатов труда персонала

Необходимо отметить, что начальный этап оценки подразумевает подготовку плана работ и выработку целей. Цели также формализованы и достаточно похожи, однако в основе лежит следование карьерным планам ПАО Банк ФК «Открытие», а также повышению эффективности деятельности банка.

Вернемся к оценке. Цель реализации оценки результатов труда персонала в ПАО Банк ФК «Открытие»:

1. Проанализировать результаты деятельности сотрудников за прошедший период.
2. Оценить знания и навыки сотрудников.

3. Определить план профессионального и карьерного развития.

4. Сформировать план деятельности на будущий период и индивидуальные цели для каждого сотрудника.

Для оценки результата деятельности сотрудников в рамках аттестации персонала ПАО Банк ФК «Открытие» применяется метод балльной оценки. Он не требует большого количества затрат и применяется для всех сотрудников предприятия. В частности, оценка результатов деятельности оценивается по пятибалльной шкале. Происходит комплексная оценка таких показателей как самостоятельность, работоспособность, способность поддерживать контакты с коллегами и др.

Следующий метод представляет собой оценку выполнения поставленных задач, который частично используется при балльной оценке. Данный метод представляет собой процесс оценки работы сотрудника ПАО Банк ФК «Открытие» в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач, заданий, работы, обусловленных условиями трудовых договоров. Данный метод применяется как в рамках ежегодной оценки персонала, так и в рамках аттестации. Благодаря ему анализируется деятельность работника в соответствии с целями подразделения и банка в целом.

Поскольку ПАО Банк ФК «Открытие» занимается банковской и финансовой деятельностью, то большая часть показателей связана с показателями продаж банковских товаров и услуг. Оценка происходит как с помощью количественных показателей, так и с помощью беседы с оцениваемым сотрудником.

Сотрудник банка в процессе подведения итогов объясняет свое отношение к результатам оценки, почему какие-то задачи, связанные с его работой, не могли быть решены и обсуждает, как повысить эффективность и результативность своей трудовой деятельности в будущем.

Стоит заметить, что основной проблемой можно обозначить нехватку методов и показателей для оценки персонала.

В дальнейшем стоит внедрить тестирование, поскольку оно позволит более точно определить не только самого работника, но его цели в ПАО Банк ФК «Открытие». Соответственно, на результатах подобных тестов можно будет изменять систему мотивации персонала.

Помимо тестирования есть еще ряд методик оценки результата работы персонала. Простые системы оценки результатов труда персонала требуют участия одного-двух работников отдела кадров банка для проведения оценки.

Если в системе находится больше трех разных элементов оценки, то стоит привлекать нового сотрудника, однако на данный момент для исследуемой организации подобный шаг будет лишним. Управляющие филиалов ПАО Банк ФК «Открытие» также справляются с оценкой результатов деятельности персонала, а в случае затруднений привлекают к данному процессу своих заместителей.

Соответственно, необходим дополнительный метод, который позволит провести работнику в том числе самооценку. Сравнение результатов балльной оценки и к примеру, тестирования позволит рассмотреть более полную «картинку» результатов труда персонала.

Еще одной проблемой является отсутствие связи заработной платы с результатами деятельности. Заработная плата работников состоит из оклада и премии, однако премия меняется достаточно редко и недостаточно сильно зависит от эффективности работников ПАО Банк ФК «Открытие». Это демотивирует работников и поэтому одни выполняют плановые показатели не охотно, а другие могут их не выполнять.

Среди дополнительных выплат также существуют единоразовые премии по решению руководства филиала банка, однако этого недостаточно, сотрудники не чувствуют своей эффективности и необходимости, а тем более необходимости выполнять плановые показатели.

Поэтому крайне важно связать результаты труда персонала и оплату его труда. Это станет дополнительным инструментом для повышения

результативности работы персонала ПАО Банк ФК «Открытие» и его мотивации в целом.

Организации требуется усовершенствовать текущую систему оценки результатов деятельности персонала, чтобы отвечать целям, которые преследует организация, удовлетворение потребностей в сложившейся в ней организационной культуре. В этих условиях наиболее действенным стимулом в новой системе оценке персоналом является повышение эффективности работы всех категорий работников. В текущих современных условия рыночной нестабильности это важно для ПАО Банк ФК «Открытие».

Направления совершенствования оценки результатов деятельности персонала ПАО Банк ФК «Открытие»

Организации требуется усовершенствовать действующую систему оценки результатов деятельности персонала, чтобы отвечать целям, которые преследует организация ПАО Банк ФК «Открытие», удовлетворение потребностей в сложившейся в ней организационной культуре. В этих условиях наиболее действенным стимулом в новой системе оценке персоналом является устранение проблем в указанных участках оценки результата труда персонала. В текущих современных условия рыночной нестабильности это важно для ПАО Банк ФК «Открытие».

Одним из эффективных решений, направленных на формирование в организации гибких и устойчиво функционирующих процедур оценки персонала, отвечающих долгосрочной стратегии и оперативным задачам предприятия, является автоматизированная информационная система «Развитие персонала» (ИС «Развитие персонала»), позволяющая в полной мере автоматизировать процесс проведения оценки и обучения персонала при использовании комплекса кадровых технологий. При этом применение указанной системы допускает интеграцию с используемым кадровым модулем ERP-системы.

В качестве дополнения к предлагаемой методике совершенствования аттестации персонала в ПАО Банк ФК «Открытие» предлагается:

1. Пройти курсы повышения квалификации для сотрудников, проводящих аттестацию.

2. Оборудовать специальное помещение в ПАО Банк ФК «Открытие» для проведения аттестации персонала необходимыми методическими материалами.

Несмотря на то, что со стороны процесс кажется достаточно простым, в нем имеется достаточно много разного рода нюансов, которые требуют грамотного подхода руководства к использованию результатов самооценки, а также грамотного подхода со стороны работников в процессе использования подобного метода оценки. Это важно для того, чтобы результаты были максимально достоверными, а принимаемые на их основе управленческие решения имели определенный результат.

Введение самооценки в организации представляет собой сложный, ответственный, но при этом достаточно важный процесс с точки зрения обеспечения качества оценки результатов труда работников. Управление этим процессом должно взять на себя высшее руководство.

Для лучшей оценки результативности необходимо внедрить новый элемент оценки – тестирование. Для начала следует отметить, что данный метод стоит внедрить в оценку результатов труда тех сотрудников, которые занимаются реализацией банковских продуктов и услуг, поскольку в большинстве своем от их деятельности зависит выполнение плана продаж, а следовательно, и доходы банка, а также данных сотрудников. Именно поэтому в отделе продаж премирование стоит сделать полностью зависящим от результатов работы сотрудника. В частности, рассмотрим размеры премирования:

- выполнение плана продаж на 100% - 5% от оклада;
- перевыполнение плана продаж до 10% - 10% от оклада;
- перевыполнение плана продаж на 11-25% - 15% от оклада;

- перевыполнение плана продаж на 26-50% - 25% от оклада;
- перевыполнение плана продаж на 51 и более процентов - 40% от оклада (+ индивидуальные случаи, когда сотрудник значительно перевыполняет план).

Тестирование позволит проверить знания работника, его можно будет проводить ежемесячно. В тоже время, результаты тестирования будут понятны как самому работнику, кадровому сотруднику, так и руководителю отдела продаж и высшему руководству.

Результат знаний позволит понять, нужно ли сотруднику узнать что-то новое (повышение квалификации) или стоит изучить все аспекты своей деятельности, чтобы получить лучший результат в тестировании, а следовательно, повысить свои трудовые показатели, в первую очередь выполнение плана продаж.

Предложенный тест представлен в приложении 1. Тест помогает определить:

- знает ли сотрудник отдела продаж принципы работы с клиентом на каждом этапе продаж;
- какие техники продаж знает продавец и насколько хорошо в них разбирается;
- каким техникам продаж необходимо обучить продавца-консультанта и о каких рассказать более подробно, чтобы скорректировать знания продавца.

Тест проверяет теоретические знания, может быть использован как элемент диагностики при проведении оценки результатов деятельности персонала и как метод оценки знаний участников после обучения.

Расчет, представленный в работе показал, что вышеуказанные мероприятия могут считаться эффективными. Следовательно, внедрение данных мероприятий позволит повысить эффективность работы самого персонала, а также результаты его деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из всего вышеуказанного, можно отметить, что важнейшей задачей управления эффективностью трудовой деятельности персонала является оценка результатов его деятельности. Оценка результатов труда работников организации дает возможность определить уровень эффективности выполнения той или иной деятельности конкретным работником. Кроме того, оценка результатов труда персонала отражает степень влияния на деятельность конкретного подразделения организации. Определение методов оценки эффективности труда позволит определить наиболее эффективные направления совершенствования эффективности труда персонала организации.

Банк «Открытие» является универсальным банком и входит в список системно значимых кредитных организаций, утвержденный Центральным Банком Российской Федерации. Кроме того, банк входит в топ-10 крупнейших банков России и является пятым банком страны по количеству отделений. Основными направлениями деятельности являются корпоративная, инвестиционная, розничная, а также Private Banking. После проведенного финансового оздоровления ключевым акционером банка «Открытие» является Банк России с долей 99,99%. Можно заметить, что трудовой потенциал предприятия претерпел следующие изменения: предприятие при приеме на работу стало отдавать предпочтение лицам моложе 30 лет, предприятие обладает достаточно высоким образовательным уровнем персонала. Отсюда можно сделать вывод, что банк стал отдавать предпочтение молодым сотрудникам с учетом их дальнейшего профессионального роста и повышения квалификации.

Практический анализ показал, что оценка результатов труда персонала в ПАО Банк ФК «Открытие» проводится при помощи ежегодной оценки, а также с помощью аттестации персонала. В комплексе данные методики достаточно эффективны, однако вышеуказанные недостатки не дают возможность в полной мере оценить эффективность работников.

Организации требуется усовершенствовать действующую систему оценки результатов деятельности персонала, чтобы отвечать целям, которые преследует организация ПАО Банк ФК «Открытие», удовлетворение потребностей в сложившейся в ней организационной культуре. В этих условиях наиболее действенным стимулом в новой системе оценки персоналом является устранение проблем в указанных участках оценки результата труда персонала. В текущих современных условиях рыночной нестабильности это важно для ПАО Банк ФК «Открытие».

Одним из эффективных решений, направленных на формирование в организации гибких и устойчиво функционирующих процедур оценки персонала, отвечающих долгосрочной стратегии и оперативным задачам предприятия, является автоматизированная информационная система «Развитие персонала» (ИС «Развитие персонала»), позволяющая в полной мере автоматизировать процесс проведения оценки и обучения персонала при использовании комплекса кадровых технологий.

В дальнейшем, в случае эффективного совершенствования данных методов оценки результатов труда персонала, можно внедрить подобную систему в деятельность других подразделений ПАО Банк ФК «Открытие» в России, при этом учитывая специфику данной деятельности.

Для лучшей оценки результативности необходимо внедрить новый элемент оценки – тестирование. Для начала следует отметить, что данный метод стоит внедрить в оценку результатов труда тех сотрудников, которые занимаются реализацией банковских продуктов и услуг, поскольку в большинстве своем от их деятельности зависит выполнение плана продаж, а следовательно, и доходы банка, а также данных сотрудников.

Расчет показал, что вышеуказанные мероприятия могут считаться эффективными. Следовательно, внедрение данных мероприятий позволит повысить эффективность работы самого персонала, а также результаты его деятельности.