

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

Оценка персонала организации

(на примере САО «ВСК»)

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ**

студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Антоновой Кристины Николаевны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

подпись

Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026

Введение. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что оценка персонала в современных организациях выступает не только формой контроля, но и важным инструментом развития работников, повышения качества труда, укрепления трудовой дисциплины и обоснования кадровых решений. В условиях роста конкуренции, цифровизации бизнес-процессов и повышения требований к качеству обслуживания организациям необходимо не просто фиксировать результаты работы сотрудников, а своевременно выявлять причины снижения эффективности, профессиональные дефициты и направления дальнейшего развития персонала. Особенно большое значение это имеет для организаций сферы услуг, где результат деятельности сотрудников напрямую влияет на скорость обслуживания клиентов, точность оформления документов, качество консультаций, уровень удовлетворенности клиентов и финансовые показатели.

При формальном подходе к оценке руководство получает только итоговый балл или общий показатель выполнения плана, однако не всегда видит реальные причины ошибок, слабой клиентской коммуникации и недостаточного уровня профессиональной подготовки работников. В результате оценка может восприниматься сотрудниками как административная процедура, а не как средство профессионального роста. Поэтому особую актуальность приобретает совершенствование системы оценки персонала, основанной на сочетании количественных и качественных показателей, регулярной обратной связи, учете компетенций, цифровых навыков и связи результатов оценки с обучением.

Целью настоящего исследования является разработка направлений совершенствования системы оценки персонала организации с учетом выявленных проблем, влияющих на объективность кадровых решений, качество работы сотрудников, уровень профессионального развития персонала и эффективность деятельности организации.

Для достижения цели были поставлены задачи:

- раскрыть понятие, цели и задачи оценки персонала;
- рассмотреть методы и показатели оценки;
- изучить механизм формирования системы оценки персонала;

- дать характеристику деятельности САО «ВСК»;
- проанализировать применяемые методы и показатели оценки персонала;
- выявить проблемы действующей системы оценки персонала;
- предложить мероприятия по автоматизации, уточнению критериев и развитию обратной связи;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных решений.

В работе использованы методы анализа и обобщения научной литературы, сравнения, систематизации, табличного и графического представления данных, анализа динамики показателей за 2022-2024 гг. и расчета экономической эффективности. Материалами исследования послужили положения нормативных документов, научные источники по управлению персоналом, данные о деятельности САО «ВСК», показатели системы оценки сотрудников и результаты анализа кадровых процессов.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. В первой главе «Теоретические основы оценки персонала организации» раскрыты теоретические основы оценки персонала организации, рассмотрены понятие, цели, задачи, методы, показатели и механизм формирования системы оценки. Во второй главе «Анализ оценки персонала САО «ВСК» проведен анализ деятельности САО «ВСК», исследованы применяемые методы оценки персонала и выявлены проблемы функционирования действующей системы. В третьей главе «Направления совершенствования оценки персонала САО «ВСК» предложены направления совершенствования оценки персонала, включающие внедрение автоматизированной системы, пересмотр критериев, развитие обратной связи и расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические основы оценки персонала организации» рассмотрены методы и показатели оценки персонала. Анализ результатов оценки работников позволяет руководству выявлять слабые места в структуре управления, своевременно замечать перегрузку отдельных подразделений и определять необходимость перераспределения задач или корректировки внутренних процедур, делает оценку инструментом, поддерживающим не только работу конкретных сотрудников, но и улучшение функционирования организации в целом. На основании результатов оценки становится возможным совершенствовать коммуникации, укреплять взаимодействие между подразделениями и повышать обоснованность управленческих решений, что положительно влияет на работу организации. Информация становится основой для внедрения новых подходов к организации труда, модернизации системы обучения и укрепления внутренней дисциплины. В работе показано, что методы оценки персонала должны сочетать количественные и качественные показатели. Количественные показатели отражают объем выполненной работы, сроки, производительность, количество ошибок и выполнение плана. Качественные показатели характеризуют уровень профессиональных знаний, дисциплины, ответственности, клиентской ориентированности и взаимодействия в коллективе. К основным методам оценки отнесены KPI, аттестация, тестирование, экспертное наблюдение, интервью, самооценка, портфолио и оценка по модели 360 градусов. Комплексное использование этих методов позволяет снизить субъективность и получить более полное представление о деятельности работника.

Механизм формирования системы оценки персонала включает определение целей, разработку критериев, выбор методов, сбор информации, анализ данных, фиксацию результатов и организацию обратной связи. Важным условием эффективности является прозрачность процедуры, единообразие применяемых показателей, защита персональных данных и связь результатов оценки с обучением, мотивацией, карьерным продвижением и формированием кадрового резерва. Таким образом, оценка персонала выполняет двойную

функцию: помогает сотрудникам развиваться и одновременно обеспечивает организации более высокий уровень управляемости и устойчивости.

Во второй главе «Анализ оценки персонала САО «ВСК» выявлены основные проблемы системы оценки персонала САО «ВСК». Компания является крупным универсальным страховщиком, предоставляющим обязательные и добровольные виды страхования, включая ОСАГО, КАСКО, имущественное страхование, страхование ответственности, добровольное медицинское страхование и корпоративные страховые программы. Организационная структура построена по принципу вертикального управления: стратегические решения принимаются на уровне общего собрания акционеров и совета директоров, текущую деятельность координирует генеральный директор, а подразделения и филиалы работают по единым корпоративным стандартам.

Анализ основных показателей деятельности показал устойчивое развитие организации в 2022-2024 гг. Страховые премии увеличились с 114,2 до 139,5 млрд руб., страховые выплаты - с 64,7 до 76,8 млрд руб., активы - со 150,3 до 176,4 млрд руб., собственные средства - с 42,1 до 49,8 млрд руб., страховые резервы - с 99,4 до 115,6 млрд руб. Уровень выплат снизился с 56,6 до 55,0 %, а рентабельность выросла с 8,4 до 9,8 %. Изменения свидетельствуют о расширении страхового портфеля, укреплении финансовой устойчивости и повышении эффективности деятельности компании.

Положительная динамика отмечена и в клиентском обслуживании. Доля онлайн-продаж выросла с 32 до 45 %, онлайн-урегулирование убытков - с 28 до 44 %, средний срок урегулирования сократился с 18 до 14 дней, доля заявлений, урегулированных в срок, увеличилась с 83 до 91 %, а индекс удовлетворенности клиентов CSI повысился с 78 до 86 %. Одновременно численность персонала выросла с 6 800 до 7 420 человек, доля сотрудников, прошедших обучение, увеличилась с 58 до 71 %, а текучесть кадров снизилась с 14,2 до 12,4 %. Показатели подтверждают укрепление кадрового потенциала и рост значения системной оценки персонала.

Система оценки персонала САО «ВСК» является многоуровневой и охватывает более 7,4 тыс. сотрудников. Она включает оценку по KPI, оценку компетенций, аттестацию, контроль качества обслуживания, проверку знаний страховых продуктов, анализ результатов обучения, оценку руководителей по модели 180/360 градусов, контроль соблюдения стандартов продаж, оценку эффективности агентской сети и анализ цифровой активности. Оценочные процедуры проводятся ежемесячно, ежеквартально, ежегодно и один раз в два года в зависимости от категории сотрудников и назначения оценки.

Критерии оценки включают результативность труда, качество обслуживания клиентов, профессиональные и поведенческие компетенции, а также использование цифровых инструментов. Наибольший вес занимает результативность труда, связанная с выполнением плана, объемом страховых премий и скоростью обработки заявок. Качество обслуживания оценивается через точность оформления документов, количество ошибок, скорость ответа и индекс CSI. Профессиональные компетенции отражают знание страховых продуктов, документов и стандартов работы, а цифровые навыки - умение использовать CRM, онлайн-заявки и электронные регламенты.

Результаты оценки за 2022-2024 гг. демонстрируют положительную динамику. Средний уровень выполнения KPI вырос с 82 до 89 %, уровень ошибок в документации снизился с 6,8 до 4,1 %, доля сотрудников с высоким уровнем компетенций увеличилась с 44 до 59 %, а доля работников с дефицитами компетенций сократилась с 27 до 18 %. Доля сотрудников, успешно прошедших обучение, выросла с 58 до 71 %, число участников корпоративных программ развития увеличилось с 3 450 до 4 980 человек, доля руководителей с высокими оценками по модели 360 градусов повысилась с 61 до 73 %, а количество внутренних назначений выросло с 210 до 305.

Несмотря на положительные результаты, в системе оценки выявлены проблемы. Первая проблема связана с неравномерностью результатов между подразделениями: в корпоративном секторе уровень выполнения KPI в 2024 г. составил 92 %, а в розничном направлении - 87 %. В отдельных подразделениях

уровень ошибок в документации сохраняется на уровне 6-7 % при среднем значении 4,1 %. Показывает, что единые критерии не всегда учитывают специфику рабочих процессов, разницу в нагрузке и особенности клиентских обращений.

Вторая проблема выражается в сохранении профессиональных и цифровых дефицитов. Несмотря на рост доли сотрудников с высокими компетенциями, около 18 % работников продолжают демонстрировать недостаточный уровень подготовки. Повторные обращения клиентов находятся на уровне 12-14 %, что свидетельствует о неполном решении запросов с первого взаимодействия. Кроме того, 15-17 % сотрудников испытывают трудности при работе с CRM и онлайн-сервисами, что замедляет обработку обращений и повышает риск ошибок.

Третья проблема заключается в дисбалансе критериев оценки и ограниченной практической ценности обратной связи. В действующей системе количественные KPI имеют наибольший вес, тогда как цифровые навыки и выполнение индивидуальных рекомендаций недостаточно отражены в итоговой оценке. Только 62 % сотрудников считают рекомендации руководителей полезными, а до 20 % рабочего времени руководителей уходит на отчетность и заполнение оценочных форм, снижает мотивационный эффект оценки и повышает риск формального отношения к процедурам.

В третьей главе «Направления совершенствования оценки персонала САО «ВСК» предложены мероприятия для улучшения и проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. Первое направление - внедрение автоматизированной системы оценки, которая должна объединить данные по KPI, компетенциям, аттестации, обучению, цифровой активности и качеству обслуживания. Система позволит видеть не только общий балл работника, но и причины формирования: выполнение плана, ошибки в документах, скорость обработки обращений, владение CRM, результаты обучения и выполнение рекомендаций руководителя. Внедрение предлагается проводить поэтапно: аудит действующих форм, разработка электронной карты

сотрудника, техническая настройка, пилотный запуск в розничном блоке и подразделениях урегулирования убытков, затем масштабирование на все подразделения.

Ожидаемые результаты автоматизации связаны со снижением административной нагрузки и повышением точности кадровых решений. Затраты времени руководителей на оценку могут снизиться с 20 до 12-14 %, доля сотрудников с дефицитами компетенций - с 18 до 14-15 %, доля работников с трудностями в цифровых сервисах - с 15-17 до 8-10 %, уровень ошибок в документации - до 3,2-3,5 %, а полезность обратной связи - до 75 %. Для крупной страховой компании с разветвленной филиальной сетью автоматизация оценки особенно важна, поскольку обеспечивает сопоставимость результатов и возможность анализа динамики по каждому сотруднику.

Второе направление - совершенствование критериев оценки и системы обратной связи. Предлагается снизить вес количественных KPI с 40 до 30 %, сохранив их как важный показатель результативности; качество обслуживания оставить на уровне 25 %; профессиональные компетенции - на уровне 20 %; цифровые навыки увеличить до 10 %; обратную связь и выполнение индивидуального плана развития выделить как самостоятельный критерий с весом 10 %; участие в обучении закрепить на уровне 5 %. Такая структура позволит устранить перекос в сторону количественных планов и усилить связь оценки с развитием персонала.

По итогам ежеквартальной оценки руководитель должен проводить краткую индивидуальную беседу, а по итогам годовой оценки компетенций - обсуждать индивидуальный план развития. Рекомендации должны включать конкретные показатели: снижение доли ошибок, прохождение тестирования по страховым продуктам, сокращение повторных обращений, повышение качества работы с цифровыми сервисами. Ожидается, что полезность обратной связи повысится с 62 до 75-78 %, а повторные обращения клиентов снизятся с 12-14 до 9-10 %. В результате оценка будет восприниматься сотрудниками не только как контроль, но и как понятный механизм профессионального роста.

Экономический расчет подтвердил целесообразность предложенных мероприятий. Совокупные затраты первого года составляют 4,2 млн руб., включая настройку автоматизированной системы, интеграцию с обучающей платформой и CRM, разработку критериев и регламентов, обучение руководителей и пилотное сопровождение. Ожидаемый годовой эффект равен 12,35 млн руб. Он формируется за счет сокращения затрат времени руководителей на 6,25 млн руб., снижения ошибок в документации на 1,30 млн руб., сокращения повторных обращений клиентов на 2,35 млн руб. и снижения текучести кадров на 2,45 млн руб. Чистый экономический эффект составляет 8,15 млн руб., коэффициент эффективности - 2,94, рентабельность - 194 %, срок окупаемости - около 4 месяцев.

Закключение. В ходе выполнения работы была достигнута цель, связанная с исследованием системы оценки персонала и разработкой направлений ее совершенствования на примере САО «ВСК». Оценка персонала рассмотрена как важный инструмент управления, позволяющий определить соответствие работников требованиям должности, оценить результаты труда, выявить уровень профессиональной подготовки и определить направления развития сотрудников. Установлено, что оценка используется не только для контроля, но и для обучения, мотивации, формирования кадрового резерва и повышения эффективности организации.

Анализ деятельности САО «ВСК» показал, что компания является крупной страховой организацией и демонстрирует устойчивое развитие. За 2022-2024 гг. страховые премии увеличились с 114,2 до 139,5 млрд руб., активы - со 150,3 до 176,4 млрд руб., собственные средства - с 42,1 до 49,8 млрд руб., страховые резервы - с 99,4 до 115,6 млрд руб. Положительная динамика финансовых, клиентских и кадровых показателей подтверждает необходимость дальнейшего развития системы оценки персонала как инструмента повышения качества обслуживания и эффективности внутренних процессов.

Действующая система оценки персонала САО «ВСК» имеет комплексный характер и включает KPI, оценку компетенций, аттестацию, контроль качества обслуживания, анализ цифровой активности, оценку обучения и руководителей по модели 180/360 градусов. За анализируемый период улучшились ключевые показатели: выполнение KPI выросло с 82 до 89 %, уровень ошибок снизился с 6,8 до 4,1 %, доля сотрудников с высоким уровнем компетенций увеличилась с 44 до 59 %, индекс CSI вырос с 78 до 86 %, а текучесть кадров снизилась с 14,2 до 12,4 %. Вместе с тем выявлены проблемы, связанные с различиями в результатах подразделений, сохранением компетентностных и цифровых дефицитов, перегруженностью руководителей и недостаточной полезностью обратной связи.

Для решения выявленных проблем предложены внедрение автоматизированной системы оценки, пересмотр структуры критериев и

усиление индивидуальной обратной связи. Автоматизация позволит объединить данные по KPI, компетенциям, обучению, цифровой активности и качеству обслуживания, снизить административную нагрузку руководителей и повысить прозрачность кадровых решений. Пересмотр критериев направлен на баланс между количественными результатами, качеством сервиса, цифровыми навыками, обучением и выполнением индивидуального плана развития. Такой подход позволит повысить объективность оценки и сделать ее более полезной для сотрудников.

Расчет экономической эффективности показал, что предложенные мероприятия являются целесообразными. При затратах 4,2 млн руб. ожидаемый годовой эффект может составить 12,35 млн руб., чистый эффект - 8,15 млн руб., коэффициент эффективности - 2,94, рентабельность - 194 %, а срок окупаемости - около 4 месяцев. Следовательно, предложенные мероприятия можно рассматривать как инвестиции в развитие системы управления персоналом, повышение качества клиентского обслуживания и укрепление кадрового потенциала CAO «ВСК».