

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «СОВКОМБАНК»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Гасановой Нурланы Нуралиевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

\_\_\_\_\_

С.М. Юсупова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 г.

**Введение.** Оценки деятельности сотрудников имеет огромное значение в системе управления персоналом, так как она дает необходимые знания для правильного использования человеческих ресурсов. А это в свою очередь является важным условием эффективной работы организации.

В условиях нестабильности экономики и радикальных изменений во всех сферах жизни общества возникает необходимость в уделении особого внимания оценке сотрудников с целью усовершенствовать систему управления персоналом и максимально эффективно использовать рабочую силу.

В нынешних компаниях под оценкой персонала подразумевается не только способ получения информации об уровне квалификации сотрудников, но и метод изучения сильных и слабых сторон сотрудников, их потенциальных возможностей. Это лежит в основе кадрового менеджмента, а также имеет большой вес в принятии управленческих решений.

Тема оценки персонала разработана и глобально рассмотрена в работах зарубежных и российских авторов: П. Друкера, Т. Питерса и Р. Уотрмена, Скотта Д. Синка, Р. Дафта, А.Я. Кибанова, Е.А. Борисова, В.А. Спивака и др. Теоретические основы аттестации и оценки деятельности персонала в разное время исследованы учеными и практиками в области кадрового управления, разработавшими методологические основы оценки и занимающимися проблемами элементов системы управления персоналом: Е.А. Борисовой, В.Р. Весниным, А.Я. Кибановым, В.А. Спиваком, Н.А. Чижовым. В работе были рассмотрены наиболее популярные на данный момент методы оценки персонала в организации: управление по целям, управление результативностью, ассессментцентр, «360 градусов» – подробно рассмотрен в работе Т. Питерсона и Р. Уотермана, экспресс-оценка и традиционная оценка деятельности – аттестация.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение процесса оценки сотрудников и поиск эффективных методов управления персоналом. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучение оценки персонала и ее роль в управлении организацией;

- анализ хозяйственной деятельности, рассмотрение методов и этапов оценки деятельности работников в ПАО «Совкомбанк»;
- выявление преимуществ и недостатков системы оценки деятельности персонала ПАО «Совкомбанка»;
- предложение мероприятий по усовершенствованию оценки персонала в ПАО «Совкомбанк» на основе текущих недостатков;
- расчет социально-экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий.

Объектом изучения данной работы является Публичное акционерное общество «Совкомбанк». Предметом исследования является персонал организации и непосредственно оценка персонала.

Для решения поставленных задач в ходе исследования использовались такие научные методы как анализ и синтез, индукция и дедукция, наблюдение и сравнение, а также метод структурного анализа, системный и исторический методы. Они позволили наиболее последовательно и полно рассмотреть различные аспекты оценки персонала цели и задач исследования.

**Основное содержание работы.** Оценка работника — процесс, цель которого заключается в выявлении меры соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям (должностным обязанностям), обусловленным эффективной организацией производства.

Стоит выделить три основные цели оценки работников:

- административная цель,
- мотивационная цель,
- информационная цель.

Основными задачами оценки работников является:

- оценка потенциала сотрудника;
- оценка профессиональной подготовки;
- оценка соответствия процесса выполнения работы запроектованному;

- оценка соответствия итоговых показателей деятельности (количественных и качественных) нормативным требованиям, показателям по плану, установленным целям;

- мотивирование сотрудника;

- выбор ячейки в структуре организации и определение функциональной роли работника, являющегося объектом оценки;

- определение возможных направлений развития деловых или личных качеств работника;

- установление соответствия заданным параметрам оплаты труда и определение ее величины.

Оценка сотрудников предполагает соблюдение определенных принципов: объективность, комплексность, обоснованность, периодичность, всеобщность, действенность.

Частичное или поверхностное использование данных принципов оценки может привести к отклонению ее результатов от действительных.

Методами оценки персонала являются: метод анкетирования; собеседование (интервью); описательный метод оценки; тестирование; биографический метод; аттестация; метод сравнения; метод классификации; метод сравнения по парам; метод фиксированного распределения; метод оценки по решающей ситуации; метод рейтинговых поведенческих установок; метод наблюдения; метод независимых судей; метод «360 градусов оценки»; метод ассессмент-центр; метод деловых игр; метод оценки на основе моделей компетентности; метод управления посредством постановки целей; метод «АВС – анализ персонала»; метод функционально-стоимостной оценки; метод с использованием коэффициента трудового участия (КТУ); техника проективных вопросов или незавершенных предложений; онлайн-оценка.

Процесс оценки деятельности проходит 7 основных этапов:

1. Выявление потребностей организации в оценке сотрудников, а также установление целей на их основе;

2. Установление объекта оценки;

3. Определение критериев оценки;
4. Выбор метода оценки;
5. Подготовительный этап;
6. Проведение оценки;
7. Принятие управленческих решений в отношении объектов оценки.

К самым необходимым аспектам критериев чаще всего относят релевантность, надежность, практичность, обладание достаточной различительной способностью.

Можно выделить следующие 10 основных критериев оценки персонала: образование и обучаемость персонала; стремление к карьерному росту; интенсивность и производительность труда; сложность работы; лояльность персонала; преданность и идентификация с организацией; адаптация к новым условиям; дисциплина труда; количество и качество произведенной продукции; стрессоустойчивая личность.

ПАО «Совкомбанк» – третий по размеру активов частный банк страны, финансовый институт федерального уровня с широкой филиальной сетью по всей России, основанный в 1990 году.

В основе стратегии Совкомбанка — сочетание органического и неорганического роста, достижение лидирующих позиций в нишах с высокой маржинальностью и низкой конкуренцией. Бизнес-модель Совкомбанка основана на трех ключевых сегментах: розничных услугах, корпоративном блоке и казначействе. Ценностями ПАО «Совкомбанка» являются: радость общения, надежные перспективы, энергия созидания, сервис на знания, здравый смысл.

Ключевой приоритет кадровой политики - предоставление равных возможностей вне зависимости от национальности, пола, возраста и прочих индивидуальных характеристик сотрудников. В 2021 году сотрудники высоко оценили удовлетворенность работой в Совкомбанке, eNPS составил 72.

Совкомбанк одним из первых банков на российском рынке внедрил в свою стратегию принципы охраны окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления. Глава Банка - Наблюдательный совет,

представляющий интересы акционеров. Оперативное руководство Банком осуществляет Правление во главе с его Председателем. В Группе Совкомбанк есть 10 управляющих компаний: в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Новосибирске, Бердске, Костроме, Саратове, Воронеже, Хабаровске и Красноярске.

На 31 декабря 2021 года в Группе Совкомбанка работало 23 тыс. человек. Для всех сотрудников Банк — основное место работы. Подавляющая часть персонала (56%) на отчетную дату — сотрудники в возрасте от 30 до 50 лет. В большинстве регионов (49 из 79) численность сотрудников Совкомбанка не превышает 100 человек. Почти половина всех сотрудников Банка (49% на 31 декабря 2021 года) работала в четырех субъектах Российской Федерации — Москве, Новосибирской и Саратовской областях, а также Республике Татарстан.

Согласно статистике Банка, наиболее активны в смене работодателя сотрудники до 30 лет. Реже всего меняют место работы сотрудники старше 50 лет.

Совкомбанк совершенствует методы мотивации персонала. Наиболее амбициозные сотрудники участвуют в мотивационной программе «Карта развития». Кроме того, банк предоставляет сотрудникам широкий перечень социальных программ. ПАО «Совкомбанк» публично поощряет выдающиеся достижения своих сотрудников («Лига достижений», «Человек года») и начисляет им внутрикорпоративные бонусы, которые можно использовать для покупок товаров в интернет-магазине Банка. В Совкомбанке уделяют большое внимание развитию корпоративной культуры.

ПАО «Совкомбанк» использует широкий спектр инструментов для оценки компетентности сотрудников и их эффективности. По итогам оценки сотрудникам выплачиваются премии, предлагается повышение или улучшение карты развития.

Сейчас в банке используют такие методы оценки персонала, как годовая оценка сотрудников, карьерная лестница; New Manager Assessment; оценка методом «360 градусов».

У Совкомбанка была необычная задача: важно получить представление о сотрудниках со всех сторон: отдельно — с позиции «подчиненный-руководитель», отдельно — с позиции «коллега-оцениваемый сотрудник», а ещё со стороны руководства. В рамках компетенций необходимо задавать абсолютно разные вопросы, общие трактовки по-разному воспринимаются и на них по-разному отвечают.

У каждой из ролей — Самооценка, Подчинённый, Руководитель/Коллега — 13 компетенций для оценки: коммуникативная компетентность; аналитическое мышление; ориентация на результат; ответственность; готовность к изменениям; работа в стрессовых ситуациях; ориентация на развитие; делегирование; контроль; постановка задач; мотивация; работа с командой; соответствие корпоративной культуре. Ещё одна особенность оценки 360 в Совкомбанке — так называемые «волны». Чтобы весь процесс сбора обратной связи был качественным, сотрудники оцениваются по кластерам постепенно. За счёт этого оценка 360 проходит в течение года, а не разово.

При оценке сотрудника банка применяются следующие критерии: постоянное взаимодействие с людьми; необходимость работы с ПК; большой и сложный спектр предоставляемых банковских услуг, которые необходимо не только знать, но и понимать.

В Совкомбанке можно выделить 9 основных этапов оценки персонала: постановка конкретных целей оценки сотрудников, установление объекта оценки, назначение ответственных специалистов; определение критериев оценки; выбор метода оценки, подготовительный этап, проведение оценки, анализ результатов оценки, принятие управленческих решений.

Краткая сравнительная характеристика оценки персонала в разных банках приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Краткая сравнительная характеристика оценки персонала в ПАО «Совкомбанк», ПАО «Сбербанк» и ПАО «УБРиР»

Банк	Цели оценки персонала	Методы оценки персонала	Критерии индивидуальной оценки персонала	Этапы оценки персонала
ПАО «Совкомбанк»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определить, насколько команда слаженная;</li> <li>- понять эмоциональный климат в коллективе;</li> <li>- определить степень удовлетворенности сотрудников;</li> <li>- определение уровня качественных и количественных показателей работы;</li> <li>- определить соответствие квалификации человека занимаемой им должности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- годовая оценка сотрудников;</li> <li>- карьерная лестница;</li> <li>- New Manager Assessment;</li> <li>- Оценка методом «360 градусов»</li> </ul>	Компетентность сотрудников и их эффективность, скорость работы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) постановка конкретных целей оценки сотрудников;</li> <li>2) установление объекта оценки;</li> <li>3) назначение ответственных специалистов;</li> <li>4) определение критериев оценки;</li> <li>5) выбор метода оценки;</li> <li>6) подготовительный этап;</li> <li>7) проведение оценки;</li> <li>8) анализ результатов оценки;</li> <li>9) принятие управленческих решений.</li> </ol>
ПАО «Сбербанк»	Выявление областей развития сотрудника для его собственного роста и для улучшения работы всей организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система оценки эффективности сотрудников «5+»;</li> <li>- Программа SberQ.</li> </ul>	Компетенции, которые позволяют достигать сотруднику необходимого результата	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) психодиагностика;</li> <li>2) симуляция;</li> <li>3) объективная обратная связь.</li> </ol>
ПАО «УБРиР»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- установить соответствие затрат;</li> <li>- выявить функциональную роль конкретного работника;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- онлайн-тестирование кандидатов и сотрудников;</li> <li>- регулярная оценка личной эффективности</li> </ul>	Профессиональные и личностные качества специалистов, затраты на подбор и обучение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) подготовка к оценке со стороны руководителя;</li> <li>2) проведение самооценки сотрудником, заполнение</li> </ol>

	<p>- оценить потенциал сотрудника</p>	<p>(ОЛЭ) каждого сотрудника;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ документации;</li> <li>- анализ установленных требований;</li> <li>- тестирование по психологическим параметрам;</li> <li>- собеседование;</li> <li>- тестирование по профессиональным тестам;</li> <li>- ранжирование;</li> <li>- оценка персонала по компетенциям;</li> <li>- КРІ;</li> <li>- аттестация;</li> <li>- тест-кейсы - методика</li> </ul>	<p>персонала, текучесть кадров.</p>	<p>оценочных форм в ПО;</p> <p>3) ознакомление руководителя с результатами самооценки подчиненного, определение расхождений/вопросов;</p> <p>4) встреча руководитель - сотрудник;</p> <p>5) выставление согласованных оценок в ПО руководителем;</p> <p>6) завершение оценки: ознакомление сотрудника с итоговой оценкой в ПО.</p>
--	---------------------------------------	--	-------------------------------------	--

Проанализировав также способы оценки персонала других компаний из сферы банковского обслуживания, оценив их принципы и результаты, можно выделить в ПАО «Совкомбанк» следующие достоинства и недостатки в системе оценки персонала: достоинства: широкий спектр инструментов для оценки компетентности сотрудников и их эффективности; сильная база материальной и нематериальной мотивации сотрудников (премии, повышение, улучшение карты развития); индивидуальные карты развития, с их помощью можно увидеть конкретный путь, по которому можно продвинуться дальше; в банке есть система критериев, по которым строится карьерный путь: принимается объективное решение о сотруднике; всесторонняя и взвешенная оценка по методам «New Manager Assessment» и «Оценка 360»; возможность анонимного ответа в опросе по оценке методом «360 градусов», в том числе, при оценке руководства; автоматизация Оценки методом «360 градусов»; наличие в конце опроса «Оценки 360» серии из открытых вопросов, на которые сотрудники могут ответить развернуто; «Волны» в «Оценке 360»: чтобы весь процесс сбора обратной связи был качественным, сотрудники оцениваются по кластерам

постепенно, не разово; качественная обратная связь как руководителям, так и «обычным сотрудникам»; возможность сотрудников кросс-функциональных подразделений дать оценку друг другу: такая обратная связь помогает эффективнее работать командами, цели достигаются быстрее, а общение приносит удовольствие — а это тоже влияет на продуктивность; по результатам «Оценки 360» в Совкомбанке руководители совместно с HR-департаментом составляют для себя индивидуальные планы развития; для полного понимания объектов оценки команда HR старается избегать формализованного подхода при составлении индивидуального плана развития; ориентированность на понимание ценностей собственного развития от объектов оценки. Недостатки: объединение в две группы большого количества сотрудников в «годовой оценке»: необходимо выделить больше групп, так как оценивание происходит по 10-бальной шкале; слабая оценка для тех позиций, где нет четких регламентов и алгоритмов перехода на следующую ступень: стоит усовершенствовать «годовую оценку сотрудников» и уделить больше внимания данным позициям; необходимо большое количество времени, для роста по карьерной лестнице; «Оценка 360» проводится на сторонней платформе: это не гарантированно безопасно, следует разработать собственную платформу для данного метода оценки работников; большие промежутки между оценками: сотрудник постарается исправить ошибку после обратной связи, но о том, удалось ли ему это сделать или нет, узнает при следующей оценке; строгие материальные наказания за критические ошибки: влияние ошибок на премии очень велико; отсутствие «симуляции» в процессе оценки: в оценке персонала «СберБанка» симуляция активно используется в качестве второго этапа процесса оценки работников; недостаточное внимание уделяется тому, чтобы показать сотруднику его лучшие и худшие результаты за период проверки, уточнить факторы, повлиявшие на улучшение или ухудшение его результатов; не всегда уделяется достаточное внимание числовым результатам сотрудников в обратной связи.

В ПАО «Совкомбанк» работают более 23 тысяч сотрудников. Такое большое количество персонала требует особого внимания в системе управления

персоналом, необходим более автоматизированный подход к оценке такого количества работников. Выявленные проблемы процесса оценки деятельности сотрудников данного банка требуют систематизированного подхода. Для этого предлагаю внедрить направление «Аудит оценки персонала». Данное направление поможет оценить, насколько эффективна система оценки персонала, что необходимо в ней изменить и как ее оптимизировать. Целью внедрения данного направления является необходимость устранения недостатков в процессе оценки сотрудников банка. Перед «Аудитом оценки персонала» стоят следующие задачи: ускорить процесс оценки персонала; увеличить частоту оценки персонала; увеличить частоту обратной связи после оценки персонала; автоматизировать некоторые процессы в оценке персонала; разрешить проблему обобщенности в методе «Годовой оценки персонала»; пересмотреть сроки и условия программы «карьерная лестница»; разработать необходимые платформы и программы для оценки персонала; обучение субъектов оценки персонала. Чтобы не ограничивать сотрудников с большим потенциалом, необходимо внедрить программу «Максимального использования потенциала работника». Это окажет прямое воздействие на программу «карьерной лестницы». Для этого необходимо провести бенчмаркинг оценки персонала. Необходимо внедрить такую программу, как «Симуляция». В оценке персонала ПАО «СберБанка» симуляция активно используется в качестве второго этапа процесса оценки работников. Также можно разнообразить список методов оценки персонала Совкомбанка и взять несколько методов у ПАО «УБРиР». Например, можно использовать несколько простых методов: собеседование с сотрудником для его рабочих поведенческих характеристик, ранжирование, оценка персонала по компетенциям. Эти методы своей простотой также помогут разгрузить сам процесс оценки персонала. Не всегда эффективно использовать сложные методы оценки.

Для примера по бенчмаркингу в работе рассмотрен Отдел виртуальных продаж, находящийся в Саратовских офисах ПАО «Совкомбанка» по адресам пр. Строителей, 1 (ТК Атрио) и ул. Университетская, 28 (ТК Прогресс). Период

оценки: апрель 2023 года. Отдел виртуальных продаж занимается дистанционным рассмотрением заявок на получение денежного кредита, проверкой клиентов на платежеспособность, проставлением отказа или одобрения по заявкам и выдачей денежных кредитов. Поэтому объем выполненных работ будет включать количество рассмотренных заявок, количество одобрений и выдач.

Заработок банка связан с выдачами. После внедрения программы «Аудита оценки персонала» общее число выдач увеличится на 84%, однако затраты ресурсов тоже повысятся – а именно на 66%. Это значит, что банк повысит свою прибыль на 18%, это говорит об однозначном положительном экономическом эффекте внедрения аудита.

Социальная эффективность. «Аудит оценки персонала» сыграет значительную роль в системе оценки работников. Она поможет как ускорить процесс, так и повысить качество работы сотрудников, их удовлетворенность работой.

Если учесть, что банк зарабатывает от выдач, то можно понять, какой у него будет выигрыш от бенчмаркинга. Общее число выдач увеличится на 44%, а затраты ресурсов на 34%, следовательно, банк повысит свою прибыль на 10%, что говорит о положительном экономическом эффекте от внедрения «Симуляции» в ПАО «Совкомбанк».

Социальная эффективность программы «Максимального использования потенциала работника» проявляется в том, что она поможет Совкомбанку использовать весь потенциал работников, ускорить развитие персонала, а значит и самой компании в целом, повысить удовлетворенность сотрудников и их самооценку, улучшить социально-психологический климат в трудовом коллективе, а также даст возможность сотрудникам из низших звеньев испытать ту ответственность, которую несут их руководители. Оценка деятельности сотрудников является одним из важнейших направлений работы предприятия. Она нацелена на выявление эффективности деятельности работников и сбор

информации, которая необходима для принятия управленческих решений в дальнейшем.

**Заключение.** В ходе написания выпускной квалификационной работы можно отметить, что процесс оценки персонала начинается с выявления потребностей предприятия в данном процессе и установление на их основе целей. Затем определяются объект оценки, критерии оценки, выбор метода оценки и подготовительный этап. Далее наступает основной этап оценки – проведение оценки. И завершающим этапом является принятие управленческих решений на основе оценки субъекта.

Оценка персонала способствует повышению эффективности работы сотрудников. Также стоит учесть критерии оценки. ПАО «Совкомбанк» использует широкий спектр инструментов для оценки компетентности сотрудников и их эффективности. Основными достоинствами оценки персонала ПАО «Совкомбанка» является широкий спектр инструментов для оценки компетентности сотрудников и их эффективности; сильная база материальной и нематериальной мотивации сотрудников; наличие системы критериев, по которым строится карьерный путь; возможность анонимного ответа в опросе по оценке методом «360 градусов» и т.д. К основным недостаткам оценки персонала в банке можно отнести: большие промежутки между оценками; строгие материальные наказания за критические ошибки; не всегда уделяется достаточное внимание числовым результатам сотрудников в обратной связи.

Необходимость внедрения программы «Аудита оценки персонала» обусловлена сложностью системы оценки в банке. Аудит в системе оценки персоналом дает удостовериться, что потенциал каждого из сотрудников компании применяется целиком, результативно. Целью внедрения данного направления является необходимость устранения недостатков в процессе оценки сотрудников банка. Исходя из выявленных недостатков стоит также провести бенчмаркинг и внедрить программу «Максимального использования потенциала работника». Симуляция значительно замотивирует сотрудников и поможет им работать на той должности, которая соответствует их уровню знаний и навыков.

При расчетах экономической эффективности мы видим, что от внедрения «Аудита оценки персонала» банк «выигрывает» в прибыли 10%, а при проведении бенчмаркинга и внедрении программы «Максимального использования потенциала работника» - 18%. Это говорит о положительном эффекте от внедрения каждого из мероприятий, однако большую выгоду банк получит, если внедрит второе мероприятие. Социальные эффекты от каждого мероприятия не сильно различаются, обе программы нацелены на налаживание социально-психологического климата в трудовом коллективе, повышение степени удовлетворенности сотрудников. Таким образом, предложенные программы повысят качество работы сотрудников ПАО «Совкомбанка», и это однозначно положительно скажется на прибыли банка.