

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально – гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Кафедра Экономики

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы

**Совершенствование системы оценки работы персонала (на примере отдела клиентского обслуживания ПАО «Почта Банк»)**

УДК: 005.962.131:336.71.

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ41	Афони́на Ю́лия Вячеславо́вна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. экономики	Плучевская Эмилия Валерьевна	кандидат экон. наук, доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. каф. экономики	Барышева Галина Анзельмовна	доктор экономических наук, профессор		

**Планируемые результаты обучения по ООП  
38.04.01 Экономика,  
профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС-3+, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,2,3, ПК-7,8,9), Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности в экономике	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять экономическую документацию, защищать результаты	Требования ФГОС-3+ (ОПК-1,2, ПК-2,4) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,2, ОПК-2, ПК-1,2,3,4,8,9,11,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Проводить анализ экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды	Требования ФГОС-3+ (ОК-2, ОПК-1, ПК-3,4,8,9,10,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.2. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-3,6,7,9,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.6.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P7	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета,	Требования ФГОС-3+ (ПК-5,6,8,10,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.3.), согласованный с

	прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм	требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P8	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-5,6,8,10,11,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P9	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы	Требования ФГОС-3+ (ОПК-1,3, ПК-11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P10	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий	Требования ФГОС-3+ (ПК-7, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P11	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,3, ОПК-2,3, ПК-9,13,14). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P12	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы	Требования ФГОС-3+ (ОК-2,3, ОПК-1,3, ПК- 1,2,3,9). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Кафедра Экономики

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**магистерской диссертации**

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
<b>ЗБМ41</b>	<b>Афонина Юлия Вячеславовна</b>

Тема работы:

**Совершенствование системы оценки работы персонала (на примере отдела клиентского обслуживания ПАО «Почта Банк»)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№ 2913/с от 14.04.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

08. 06. 2016 г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

Объект: процесс системы оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк».  
 Информационная база исследования: сформирована законодательными и нормативными актами РФ, статистической информацией российских и зарубежных информационных агентств, опубликованными в печати и сети Интернет, научными статьями, монографиями российских ученых и другими источниками; режим работы – периодический

**Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов**

*(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).*

Концепция системы оценки работы персонала представлена в исследованиях П.Друкер, Т. Питерс и Р. Уотермен, Скотт Д. Синк, Р. Дафт, А.Я. Кибанов. Е.А. Борисова, Т.Ю. Базаров.  
 Задачи:  
 - на основе анализа литературы провести теоретическое исследование основных принципов и методов оценки работы персонала.  
 - дать общую характеристику отечественного и зарубежного опыта в этой сфере;  
 - проанализировать деятельность организации ПАО «Почта Банк»;

	- рассмотреть существующие на данном предприятии методы оценки труда; - разработать модель совершенствования системы оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк»
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	3 рисунка, 24 таблица
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Раздел 1. Методологические основы оценки персонала	Плучевская Э. В.
Раздел 2. Анализ-финансово – хозяйственной деятельности и состояние процесса оценки работы персонала ПАО «Почта Банк»	Плучевская Э. В., Артеменко А. В.
Раздел 3. Предложения по совершенствованию системы оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк»	Плучевская Э. В.
Социальной ответственности	Черепанова Н. В.
Иностранная часть	Александров О. А.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
На русском:	На немецком:
Введение	
Раздел 1. Методологические основы оценки персонала	Kapitel 1. Methodologische Gründe der Personalebewertung
Раздел 2. Анализ-финансово – хозяйственной деятельности и состояние процесса оценки работы персонала ПАО «Почта Банк»	
Раздел 3. Предложения по совершенствованию системы оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк»	
Заключение	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	05.02.2015
---	------------

**Задание выдал руководитель**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент каф.экономики	Плучевская Эмилия Валерьевна	д.э.н., доцент		

**Задание принял к исполнению студент**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ41	Афоница Юлия Вячеславовна		

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа		ФИО	
ЗБМ41		Афонина Юлия Вячеславовна	
Институт	НИ ТПУ	Кафедра	экономики
Уровень образования	магистратура	Направление/специальность	Экономика фирмы и корпоративное планирование

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования)</i>  <i>на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Работа выполнялась в офисе ПАО «Почта Банк». Рабочей зоной являлось помещение офиса площадью 60 м<sup>2</sup>, включающее 6 персональных компьютеров, 6 столов и 12 стульев, один шкаф, принтер, канцелярия, сейф. На производительность труда сотрудника банка, находящегося на рабочем месте, могут влиять следующие вредные производственные факторы: отклонение температуры и влажности воздуха от нормы, недостаточная освещенность рабочего места, повышенный уровень электромагнитных излучений. Кроме того, работник может подвергаться действию опасных факторов: поражение электрическим током, возникновение пожаров в результате короткого замыкания. Негативное воздействие на окружающую среду в процессе работы отсутствует. Отсутствуют причины возникновения чрезвычайных ситуаций техногенного характера.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>ГОСТ «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). Свод законов, регулирующих трудовые отношения между работодателем и работником.</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- Системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие каналов коммуникаций с работниками, банк учитывает мнение работников и уважает право работников на доступ к необходимой для них информации;</li> <li>- продвижение среди работников здорового образа жизни и проведение инструктажа по технике безопасности с целью снижения риска профессиональных заболеваний и травматизма на рабочем месте;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.</li> </ul>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- Спонсорство и корпоративная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Банк стремится разъяснить своим работникам всю важность охраны окружающей среды и является инициатором и участником многих общественных проектов.</li> <li>- поддержка учреждений культуры, поддержка</li> </ul>

<p><i>благотворительность;</i>  - <i>ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров)</i>  - <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i></p>	<p>и развитие образования, волонтерство, развитие благотворительных программ и продуктов для клиентов банка  - взаимодействие с местным сообществом и местной властью.</p>
<p><b>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</b>  - <i>Анализ правовых норм трудового законодательства;</i>  - <i>анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</i>  - <i>анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</i></p>	<p>Система внутренних нормативных документов объединяет все внутренние документы Банка, регулирующие его деятельность, формирует единую нормативно-правовую базу, на основе которой строится весь комплекс внутренних взаимоотношений в банке.</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	
<p><b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b></p>	<p>02.05.2016</p>

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Черепанова Наталья Владимировна	к. ф. н., доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ41	Афоница Юлия Вячеславовна		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа: 134 с., 3 рис., 24 табл., 63 источника, 5 приложений.

**Ключевые слова:** персонал, оценка персонала, система оценки работы персонала, мотивация персонала, методики оценки, метод «360 градусов», затраты на проведение мероприятий по оценке персонала, социальные и экономические эффекты.

**Объектом исследования является:** процесс оценки персонала в организации.

**Объектом наблюдения является:** Отдел клиентского обслуживания Публичного Акционерного Общества «Почта Банк» (ОКО ПАО «Почта Банк»).

**Цель работы** – разработать новую модель по совершенствованию системы оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк».

**В процессе исследования проводились:** анализ и синтез, изучение литературных и иных источников, посвященных системе оценки работы персонала; анализ существующих методов оценки и практики их применения; анализ эффективности действующей системы оценки работы персонала ПАО «Почта Банк», опрос.

**В результате исследования:** было дано определение «оценка работы персонала», так же была изучена цель оценки работы персонала. Исследована финансово – хозяйственная деятельность и состояние действующего процесса оценки работы персонала в Банке. Разработана новая модель по совершенствованию системы оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк»

**Область применения:** банковская система.

**Экономическая эффективность/значимость работы:** результаты выполненного исследования могут быть использованы в деятельности служб по работе с персоналом, как отделений группы ВТБ (ПАО «Почта Банк»), так и учреждений Центрального Банка России при проведении оценки персонала.



## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Система оценки персонала: система способов измерения стоимости основного человеческого ресурса.

Аттестация: это официальная процедура, которая не может проводиться чаще, чем раз в год, и ей не могут быть подвергнуты сотрудники, которые находятся у компании на испытательном сроке, проработали менее полугода, руководитель компании не может подвергнуть аттестации по тем или иным критериям, сотрудников, которые не проходили специального обучения, если оно требуется в ходе аттестации.

Оценка работников: эффективно действующий инструмент, позволяющий работодателю на основе оценки трудовой деятельности работников (проверке деловых качеств, уровня знаний, навыков) определить наличие у них достаточной квалификации, а равно их соответствие занимаемой должности или выполняемой работе.

Банк: кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

Банковская система: совокупность различных видов национальных банков и кредитных учреждений, действующих в рамках общего денежно-кредитного механизма.

POS – кредитование (POS –PointOfSale): направление розничного бизнеса банков, предусматривающее выдачу кредитов на определенные товары непосредственно в торговых точках.

САСН – кредитование: это деньги, которые вы занимаете в банке на любые нужды: покупку различных товаров, ремонт, обучение, отдых и любые другие цели.

«Урожайная неделя»: система оценки уровня профессиональной подготовки и соответствия работников занимаемым должностям, определяющая направления их развития на 6 месяцев.

HR-директором – HR – (Human Resources, – человеческие ресурсы): профессионал, отвечающий за политику и стратегию управления персоналом компании.

Дефолт: невыполнение договора займа, то есть неоплата своевременно процентов или основного долга по долговым обязательствам или по условиям договора о выпуске облигационного займа.

### **Нормативные ссылки**

1. ГОСТ «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). Свод законов, регулирующих трудовые отношения между работодателем и работником.

## **Используемые обозначения и сокращения**

ЦБ РФ – Центральный Банк Российской Федерации;

ПАО – Публичное акционерное общество;

ОКО – отдел клиентского обслуживания;

ККО – кредитно-кассовый офис;

POS – потребительский кредит;

САСН – денежный кредит;

МБК – межбанковский кредит;

ИП – индивидуальный предприниматель;

FPD–дефолт первого платежа

## Оглавление

Введение.....	14
1 Методологические основы оценки персонала .....	18
1.1 История развития системы оценки персонала предприятия .....	18
1.2 Оценка работы персонала с клиентами в кредитной организации: понятие, цели, принципы, этапы .....	22
1.3 Методы оценки персонала по работе с клиентами в банковской сфере .....	39
1.4 Зарубежный опыт в системе оценки работы персонала .....	43
2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности и состояние процесса оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк» .....	48
2.1 Общая характеристика ПАО «Почта Банк» .....	48
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Почта Банк» в г. Томске.....	53
2.3 Анализ персонала ПАО «Почта Банк» г. Томск .....	56
2.4 Анализ существующей системы оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк» г. Томск .....	60
2.5 Обоснование необходимости совершенствования системы оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк» г. Томск.....	69
3 Предложения по совершенствованию системы оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк».....	77
3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк» .....	77
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий .....	85
Социальная ответственность.....	91
Заключение .....	98
Список публикаций студента.....	99
Список использованных источников .....	101
Приложение А Основные методы оценки персонала .....	107

Приложение Б Организационно-штатная структура ПАО «Почта Банк» .....	109
Приложение В Организационно-штатная структура ПАО «Почта Банк» г. Томск .....	110
Приложение Г Форма оценки по компетенциям 1 .....	111
Приложение Д Форма оценки по компетенциям 2.....	112
Приложение Е Methodologische Gründe der Personalbewertung.....	116

## Введение

Актуальность темы исследования. Необходимость повышения эффективности деятельности предприятий и организаций всех отраслей экономики выдвигают принципиально новые требования к их работникам. Поэтому сегодня практически любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных – для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного срока, изменении заработной платы или премировании. И в данном случае легко становится тому руководителю, у которого в арсенале службы по управлению персоналом присутствует такой инструмент оценки должностных обязанностей работника, как процедура оценки персонала.

Однако, как показывает практика, инструмент аттестационной оценки имеют далеко не все кадровые службы или службы персонала, да и качество его использования иногда оставляет желать лучшего.

Следует отметить, что тема оценки персонала является далеко не новой, но чрезвычайно актуальной. Так, как сама процедура оценки хорошо проработана не только частными компаниями, но и государственными организациями. Некоторые аспекты проведения процедуры оценки персонала отражены в трудовом законодательстве, что, безусловно, является большим преимуществом перед другими методами оценки персонала. В большинстве случаев оценки не требует специально подготовленных специалистов для ее проведения. Все, безусловно, зависит от целей оценки.

В условиях жесткой конкуренции за квалифицированный персонал, а также его дефицита, работодатель заинтересован привлечь, а затем и удержать «самый» квалифицированный (с его точки зрения) персонал. При этом работодатель хочет сделать это наиболее оптимальным способом, эффективно – с оптимальными (даже минимальными) затратами и с получением требуемого результата в кратчайшие сроки. Однако, сегодня без эффективной, гибкой,

оперативной оценке персонала выполнить это просто невозможно.

Российскими исследователями в различных сферах управления было затрачено немалое количество времени на изучение и освоение самих методик оценки. Кадровые службы изучали передовой западный опыт оценки персонала и перекладывали его на российскую практику. Теперь же необходимо потратить время и силы для того, чтобы аттестация «срослась» с другими подсистемами управления. Ее обособленность в некоторых современных российских организациях и есть та самая проблема, или причина того, что данная тема и сегодня остается актуальной.

Если рассматривать важность аттестации в глобальном масштабе, то хотелось бы отметить, что активность организаций приводит к постепенному изменению процедуры самой аттестации и внедрению в ее проведение различных инноваций.

На наш взгляд, сейчас все больше прослеживается взаимосвязь между оценкой и развитием. Если раньше аттестация проводилась как подведение итогов, разработка планов на новый период, и как следствие, результаты аттестации влияли на процент повышения заработной платы, то теперь акцент смещается на то, чтобы проанализировать, что было сделано хорошо, а что не позволило достичь еще более высоких показателей. Как результат, появляется план личного развития сотрудника, направленный на сокращение несоответствия между тем, что должно быть и тем, что есть с перечнем обучающих программ.

Таким образом, актуальность проблемы совершенствования процедуры оценки персонала, степень научной разработанности и несомненная практическая значимость в условиях современной России определили выбор темы, цели и задачи магистерской диссертации.

Степень научной разработанности проблемы. В настоящее время тема оценки и аттестации персонала разработана основательно такими известными авторам в области управления персоналом, как П.Друкер, Т. Питерс и Р. Уотермен, Скотт Д. Синк, Р. Дафт, А.Я. Кибанов. Е.А. Борисова, Т.Ю. Базаров

и др., а также нормативно-методическими материалами федеральных исполнительных органов власти. В последнее время в периодической печати достаточно уделяется внимание вопросу в области применения нестандартных методов оценки и аттестации, таких как «Метод 360°», AssessmentCenter.

Объектом исследования является процесс оценки персонала в ПАО «Почта Банк»

Предметом исследования является управленческие отношения, возникающие в процессе оценки персонала.

Объект наблюдения – Отдел клиентского обслуживания Публичного Акционерного Общества «Почта Банк» (ОКО ПАО «Почта Банк»).

Цель магистерской диссертации: разработать модель совершенствования системы оценки работы персонала для повышения эффективности деятельности ПАО «Почта Банк».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- 1) рассмотреть общее понятие системы оценки персонала, определить ее цели и задачи;
- 2) определить сущность и значение процедуры аттестации в общей системе управления персоналом кредитной организации;
- 3) установить принципы и критерии оценки персонала;
- 4) исследовать организационно-производственную структуру банка;
- 5) установить взаимосвязь системы оценки работы персонала с показателями эффективности деятельности предприятия
- 6) дать общую характеристику персонала ПАО «Лето Банк»;
- 7) проанализировать процедуру оценки персонала ПАО «Лето Банк» и выявить ее особенности;
- 8) определить основные направления и разработать новую модель системы оценки персонала ПАО «Почта Банк».

Теоретической основой исследования послужили труды российских ученых и практиков в области кадрового управления в разное время



исследовавших проблемы элементов системы управления персоналом, разрабатывавших методологические основы оценки работников различных сфер деятельности. Особое место среди них занимают работы А.Я. Кибанова, Е.А. Борисовой, Т.Ю. Базарова, В.А. Спивака, В.Р. Веснина, Н. Чижова. Также теоретической основой исследования послужили материалы международных и научно-практических конференций и «круглых столов».

Методологическую основу исследования составили общенаучные и специальные методы, такие как: методы статистического анализа, социологический, комплексный, методы группировки, сравнения, обобщения и иные методы научного познания.

Эмпирической базой исследования послужили локальные нормативные акты и инструкции, описывающие процедуру оценки персонала в ПАО «Почта Банк», а также статистические материалы и исследования по оценке кадров в Российской Федерации.

Научная новизна исследования заключается в разработке новой модели совершенствования системы оценки работы персонала в организации для повышения эффективности деятельности.

Практическая значимость работы. Результаты выполненного исследования могут быть использованы в деятельности служб по работе с персоналом, как отделений группы ВТБ (ПАО «Почта Банк»), так и учреждений Центрального Банка России при проведении оценки персонала.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Основной текст работы изложен на 110 листах и включает в себя 5 рисунка, 21 таблицу, 5 формул. Структура диссертационного исследования определена в соответствии с поставленными задачами.

# **1 Методологические основы оценки персонала**

## **1.1 История развития системы оценки персонала предприятия**

История возникновения систем оценки персонала начинается с начала XX века, где они появились в компаниях США. В 1960 годах стали использоваться схемы в разрезе стратегических задач бизнеса, которые легли в основу современных методик. Эти схемы имели несколько названий, хотя в переводе на русский язык все эти термины переводятся как «оценка персонала», например:

- Performance appraisal
- Performance evaluation
- Performance assessment
- Performance update
- Performance management report
- Performance survey

Однако какое бы название не было выбрано, важно определить цель и содержание данной деятельности. Во многом цель оценки зависит от позиции компании, её активности с точки зрения развития, гибкости внутренней структуры и возможности роста сотрудников внутри данной компании.

Система оценки персонала – система способов измерения стоимости основного человеческого ресурса. Экономически она характеризует эффективность ресурса с точки зрения целевой функции (критерия оптимальности). Благодаря ее использованию достигается наилучшее использование имеющихся ресурсов (трудовых, производственных, природных и т.п.).

Система оценки персонала включает в себя следующие виды оценки:

- Аттестация объекта (работника) – процедура определения ценности (цены) направленная на подведение итогов деятельности объекта объединенная с анализом возможности достижения им плановых показателей в будущем.

- Оценка объекта (работника) – проведение контрольных мероприятий, направленных на контроль деятельности объекта, которые заключаются в том, чтобы убедиться, что были должным образом, выбраны и применены методы управленческого воздействия на объект.

В настоящее время в литературе встречается различные представления понятия «Аттестация персонала». В процессе изучения литературы мы наблюдали такой факт, что ученые не сходятся в точках зрения разграничения понятий «оценка» и «аттестация» (в западном менеджменте также сложно развести понятия оценки персонала и аттестации).

Так, Борисов Е.А. отмечает, что «Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений» [2].

На наш взгляд, дефиниции «оценка» и «аттестация» различаются. Если аттестация – это официальная процедура, которая не может проводиться чаще, чем раз в год, и ей не могут быть подвергнуты сотрудники, которые находятся у компании на испытательном сроке, проработали менее полугода, руководитель компании не может подвергнуть аттестации по тем или иным критериям, сотрудников, которые не проходили специального обучения, если оно требуется в ходе аттестации.

При этом аттестация – это очень хороший инструмент для стабильных компаний, в которых есть четко простроенная карьерная лестница, в которых есть четкие вилки окладов, и получение той или иной суммы зависит от квалификации сотрудника.

Оценка персонала – это более простая с точки зрения формальной бумажной организации процедура. Но с другой стороны, она более разнообразная, чем сама форма организации процедуры аттестации.

Оценка работников – эффективно действующий инструмент, позволяющий работодателю на основе оценки трудовой деятельности работников (проверке деловых качеств, уровня знаний, навыков) определить

наличие у них достаточной квалификации, а равно их соответствие занимаемой должности или выполняемой работе.

Есть такой феномен: когда сотрудника подвергают оценке, он какое-то время стремится работать эффективнее. Понятно, что целью оценки может являться и определение потребности в обучении, и не только потребности этого человека, а вообще по компании. Целью оценки может являться формирование кадрового резерва.

На наш взгляд, оценка персонала в организации – информационная база для принятия управленческих решений в области, как кадровой политики, так и развития организации в целом. Другими словами, аттестация – это ни просто инструмент решения поставленной задачи, заключающейся в оценке персонала с точки зрения соответствия/несоответствия, а интегральный показатель управления стратегией персонала и стратегией организации.

Подтверждение данной точки зрения можно найти в работах исследователей в области стратегического менеджмента, системы управления, системы управления персоналом Стародубов В.И., Сидоров П.И., Коноплева И.А. которые считают, что оценка персонала – инструмент повышения эффективности организации.

«Оценка – это технология управления, которая направлена на достижение целей организации, на реализацию ее стратегии, а также на повышение эффективности ее деятельности по основным функциям управления (планирование, организация, мотивация и контроль)» [3].

Оценка персонала может состоять из оценки труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда технологии производства, оценки личностных качеств сотрудника, его мотивации и потенциала.

В настоящее время выделяют следующие цели оценки персонала:

- Административная цель достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на

другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

- Информационная цель заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.

- Мотивационная цель состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Оценка персонала необходима руководителям предприятий, поскольку:

Во-первых, она предоставляет информацию, с помощью которой можно принимать решения по вопросам продвижения и зарплаты персонала.

Во-вторых, позволяет рассмотреть поведение подчиненного на работе, разработать план корректировки любых недостатков с целью пересмотра планов карьеры каждого сотрудника на основе его сильных и слабых сторон.

В-третьих, оценка персонала позволяет разработать и внедрить интегрированную систему обучения и консультирования персонала.

В-четвертых, грамотно построенная оценка персонала, как правило, приводит к повышению производительности труда, общему подъему и улучшению эмоционального климата в компании.

Ежегодная оценка персонала компании – это мероприятие, осуществляемое для того, чтобы оценить уровень подготовки сотрудника, то, как он выполняет свои непосредственные обязанности, количество выполненных целей из числа поставленных, его личные качества и мотивацию, а также определить зоны для профессионального и личностного развития, пожелания сотрудника касательно профессионального и карьерного развития,

сориентироваться по дальнейшему обучению, развитию, а также изменению должности, заработной платы или годового бонуса.

Таким образом, система оценки работы персонала довольно сложная и имеет множество нюансов и аспектов, которым необходимо уделять максимальное внимание. В противном случае весь труд, вложенный в проведение оценки – может вылиться полным отсутствием требуемой на выходе информации.

## **1.2 Оценка работы персонала с клиентами в кредитной организации: понятие, цели, принципы, этапы**

Одной из ключевых задач, стоящих перед любым банком, является существенное повышение производительности труда относительно традиционно наблюдавшегося уровня, для достижения по данному показателю лидерских позиций среди компаний, действующих в финансово – банковской сфере.

Производительность труда является одной из главных характеристик эффективности деятельности сотрудников банка. Банковская деятельность предполагает специфический подход к расчету экономической эффективности предприятия, прибыли, рентабельности и других экономических показателей.

Современный этап развития бизнес – технологий наряду с ключевыми ресурсами любой компании, – с финансовыми, информационными, выделяет человеческие ресурсы (и акцентирует на нем внимание). Для наиболее эффективного использования человеческого ресурса необходимо правильно уметь его оценить, с целью выявления, в том числе и удовлетворенности работой, как со стороны сотрудника, так и со стороны работодателя. Различные системы и методы оценки персонала способствуют выявлению и раскрытию потенциала каждого сотрудника, а также предоставляют возможность направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании. В

данной связи на первый план выходит вопрос относительно профессионального благополучия.

Понятие «благополучие» принято Всемирной организацией здравоохранения в качестве основного критерия здоровья и рассматривается как состояние полного физического, умственного и социального благополучия [1].

Проблема изучения профессионального благополучия находится на стыке двух направлений [4]:

- ✓ экономики труда, – с одной стороны,
- ✓ профессионального здоровья и организационной психологии – с другой стороны.

Перспективы развития этих направлений, связаны с возможностью изучения организации и рабочего места как площадки для решения вопросов охраны и укрепления здоровья и психологического благополучия сотрудников. Но необходимо заметить, что проблема изучения благополучия, как со стороны работника, так и со стороны работодателя, в контексте профессиональной деятельности не получила на данный момент целостного научного анализа как в отечественной, так и в зарубежной науке

Рассмотрим определение понятия «профессиональное благополучие». В научных статьях по данной проблематике, профессиональное благополучие рассматривается как «осознание смысла профессиональной деятельности, переживание положительных эмоций, которые связаны с профессией, и относительное отсутствие отрицательных чувств». Мы же профессиональное благополучие можем определить как профессионально-личностный рост сотрудников. К нему относятся такие качества сотрудников как самостоятельность, ответственность, уверенность в себе и адекватное восприятие себя, понимание своих сильных сторон, эффективное использование их в работе, позитивность в отношениях с окружающими, профессиональная целостность. На рисунке 1.1 наглядно показано как всё это способствует росту эффективности самой организации.

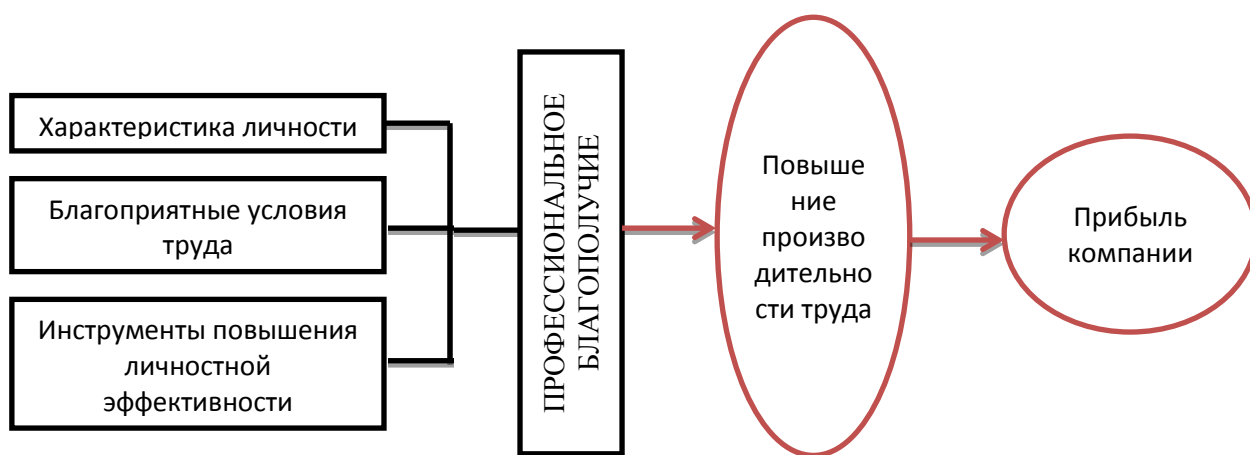


Рисунок 1.1– «Профессиональное благополучие как следствие прибыли компании»

В зарубежных научных публикациях одним из самых известных подходов к определению и изучению благополучия в контексте профессиональной деятельности (со стороны работника) является модель профессионального благополучия П. Варра, разработанная в конце 80-х годов прошлого столетия. Автор полагает, что структуру профессионального благополучия формируют (со стороны сотрудника) четыре первичных компонента: эмоциональное благополучие, стремление к росту и развитию, автономия, компетентность [1].

На наш взгляд, помимо выше обозначенного модель профессионального эмоционального благополучия сотрудника включает в себя классификацию эмоций, связанных с работой, в соответствии с такими характеристиками, как «удовольствие» и «уровень психического возбуждения». При этом рассматривая профессиональное благополучие со стороны работника, нужно принять во внимание не только содержание, но и интенсивность связанных с работой чувств, в соответствии с тремя ключевыми измерениями:

- ✓ удовольствие (отсутствие удовольствия),
- ✓ комфорт (тревожность),
- ✓ энтузиазм (депрессия).



Таким образом, если работник испытывает в процессе своей трудовой деятельности удовольствие от работы, комфорт, энтузиазм, – следовательно, он достиг благополучия в профессиональной сфере [3].

Более того, Арнольд Бейкер привел классификацию типов субъективного профессионального благополучия со стороны сотрудника: увлеченность работой, удовлетворенность работой (при этом имеется в виду, как уровень вознаграждения сотрудника, так и оснащенность всем необходимым для работы). А вот выгорание и трудоголизм, – по мнению автора, категории прямо противоположные профессиональному благополучию со стороны работника [1].

Профессиональное благополучие сотрудника, предполагает выделение следующих компонентов [8]:

1. эмоциональный компонент (включает в себя показатели отсутствия эмоционального истощения, наличие удовлетворенности работой и т.д.);
2. когнитивный компонент (показывает уровень познавательной усталости, к примеру, данный компонент позволяет определить в какой степени сотрудник способен воспринимать новую информацию, сконцентрироваться на своих обязанностях);
3. поведенческий компонент (объединяет 2 показателя – качество межличностных взаимоотношений, например, с коллегами по работе, и отсутствие признаков деперсонализации, к примеру, - негативного отношения к людям, с которыми сотрудник работает).

Таким образом, можно подытожить тем, что профессиональное благополучие со стороны работника это: получение удовольствия от выполняемой работы, комфорт (в том числе и эмоциональный), энтузиазм, материальная удовлетворенность, отличные межличностные взаимоотношения в организации, карьерные перспективы и социальный статус. Список можно продолжить и далее, но мы выделили самые ключевые факторы, указывающие на профессиональное благополучие со стороны работника. Далее, еще один вывод, который мы можем сделать, заключается в том, что профессиональное

благополучие, как со стороны работника, так и со стороны работодателя (его рост), ведет к увеличению производительности труда в компании, а уже рост производительности труда ведет к увеличению выпуска продукции, снижению себестоимости, повышению средней заработной платы, сокращению рабочего дня и в итоге к повышению благосостояния народа.

Далее перейдем к рассмотрению проблемы обеспечения профессионального благополучия сотрудников – работодателями. Профессиональное благополучие со стороны работодателя, - способность компании (посредством ее сотрудников) последовательно получать близкие к идеальным результаты в определенной сфере деятельности [5]. Более того, большинство западных компаний большое внимание уделяют «Программам организационного вмешательства», – для улучшения профессионального благополучия своих сотрудников, а, следовательно, и компании в целом. При этом ключевым фактором в процессе развития сильных сторон личности является выявление так называемых доминирующих талантов, которые определяются как наиболее естественные для человека модели мышления, чувствования и поведения, которые могут быть использованы им в деятельности с наибольшей отдачей. Основная идея заключается в том, что для превращения талантов в сильные стороны специалисту необходимо прикладывать усилия для их развития и последующего совершенствования, и организация может ему в этом помочь, включая в практику управления персоналом разработанные центром инструменты. Следовательно, если это достигнуто и если компания применяет организационное вмешательство в случае необходимости в корректировку профессионального благополучия своих работников, то выполнена миссия, функция работодателя в плане обеспечения профессионального благополучия сотрудников. И сам работодатель – профессионально благополучен.

Интересным представляется и то, что по данным исследования, проведенного Институтом Гэллага, лишь 20% сотрудников компаний занимаются на работе тем, что соответствует сильным сторонам их личности

[6]. Следовательно, в организациях существует огромный потенциал роста, который может быть использован не только для повышения производительности, но и для улучшения благополучия сотрудников. Опять – таки если это выполняется работодателем, то мы можем говорить о том, что функция работодателя в отношении профессионального благополучия сотрудников выполнена, и, следовательно, сам работодатель – профессионально благополучен.

Интересным представляется и то, что ряд небольших компаний, опробовавших идеи и предложения, указанные в рамках данной статьи, ощутили заметные результаты в своей деятельности, которые проявились в увеличении производительности труда, а, следовательно, и увеличение уровня заработной платы. Изменения представлены на рисунке 1.2.

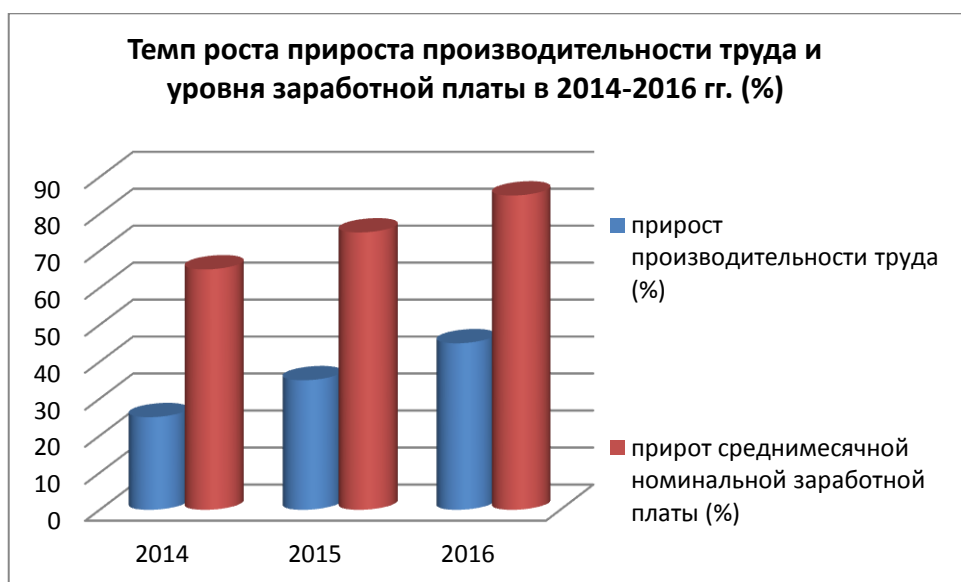


Рисунок 1.2 – Темп роста и прироста производительности труда и уровня заработной платы в 2014 – 2016 гг.

В заключение нам хотелось бы отметить, что как условия труда, так и профессиональность персонала влияют на производительность труда, что на уровне макроэкономики ведет к росту национального дохода. Трудовые ресурсы являются одним из основных составляющих потенциала организации. От них зависит конкурентоспособность и имидж предприятия. Правильно подобранные методы оценки персонала в организации, позволяют не только

эффективно управлять людьми, но и направлять их деятельность на рост прибыли и благосостояние предприятия. Сотрудникам стоит это помнить и прилагать все усилия для повышения эффективности своей деятельности [2].

Для банков – участников финансово-промышленных групп, могут быть сформулированы дополнительные требования к персоналу: знание особенностей функционирования предприятий, входящих в состав финансово-промышленной группы, механизмов получения выгоды в этих предприятиях, стратегии их долгосрочного развития, специфики деятельности подобных предприятий.

Основными возможными инструментами повышения производительности труда в банке могут быть:

- повышение уровня квалификации сотрудников;
- внедрение современных информационных технологий, приводящее к повышению уровня автоматизации, скорости выполнения операций и снижению доли ручного труда;
- централизация операций и функций поддержки;
- повышение уровня специализации и разделения труда;
- снижение доли низкопродуктивных активностей и потерь среди затрат рабочего времени сотрудников;
- обмен лучшими практиками и внедрение корпоративной системы работы с инновациями.

Проблемы, связанные с усилением воздействия повышения эффективности на результаты труда, особенно остро стоят в сфере, использующей высококвалифицированный и интеллектуальный труд работников. Поэтому особенно важно соответствующим образом подходить к вопросу повышения эффективности труда банковских работников.

Интенсивное развитие банков, в условиях жесткой конкуренции, требует от работников повышенной производительности, освоение новых (более эффективных) технологий и качественного предоставления банковских услуг.

В процессе работы сотрудников банка затрагивают факторы, непосредственно влияющие на эффективность работы:

- регулярный контроль текущего уровня знаний сотрудников;
- неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года);
- высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения;
- длительная работа на компьютере и монотонность;
- работа в режиме сверхурочного времени;
- строгая регламентация всех трудовых процессов;
- негативные психологические состояния (стресс, раздражительность, сильное утомление, и т. д.).

Необходимо разрабатывать систему критериев эффективности работы для сотрудников банка с учетом особенностей банковской работы.

Оплата труда имеет самую высокую степень влияния на эффективность работы. Существуют различные типы схем оплаты труда банковских работников, помимо должностного оклада:

1. Премии. Осуществление денежных выплат за выполнение работником (подразделением или банком в целом) определенных задач банка.

2. Комиссионные – получение процента от суммы сделок (относится прежде всего к кредитным менеджерам). Комиссионные могут быть использованы как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составлять заработную плату сотрудника.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного сотрудника. Например, премии за верность компании, которыми награждают работников, проработавших в банке определенное количество времени.

4. Программы разделения прибыли. Данные программы предполагают получение сотрудником определенного процента прибыли компании.

Материальные выплаты, зависящие непосредственно или косвенно от результатов труда, выступают весовым фактором эффективности работы.

Сотрудники должны иметь ясное представление, за что они получают вознаграждение. Премии, бонусы, разовые выплаты легче поставить в зависимость от работы банковских служащих. Но при этом необходимо учитывать периодичность выплат. В случае, если бонусы будут выплачиваться редко, психологически они перестают расцениваться как реальная часть дохода. А если бонусы будут выплачиваться часто, но в небольшом размере, то это хоть и повысит удовлетворенность трудом, но не окажет существенного влияния на эффективность работы. Поэтому необходимо чередовать размер и периодичность выплат, учитывая степень ответственности и сложности работы банковских служащих.

Материальная мотивация обязательно должна подкрепляться другими инструментами.

Наиболее значимым для работников считается наличие в кредитной организации социального пакета, который может быть представлен в денежной и не денежной форме.

Социальный пакет может включать:

а) дополнительные пособия (за неотработанное время):

- отпуск;
- оплата больничных листов;
- выплаты при увольнении;
- пособия по безработице;

б) выплата страховок:

- страхование жизни;
- страхование от несчастных случаев;
- медицинское страхование, страхование нетрудоспособности и др.

с) льготные услуги:

- персональные услуги (льготное кредитование для сотрудников)
- программы материальной помощи, оплата мобильной связи, предоставление личного автомобиля и пр.);

- льготы (отпуск по уходу за детьми, оплата обучения, бесплатное питание и пр.)

д) пенсионные программы

Эффективность работы банковских работников неразрывно связана с развитием благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Работа в дружном, сплоченном коллективе положительно отражается на результатах совместной деятельности. Благоприятный социально-психологический климат характеризуется доверием, оптимизмом, взаимной поддержкой и вниманием со стороны коллег. Коллективная работа – одна из особенностей банковской работы, поэтому улучшению социально-психологического климата необходимо уделять большое внимание.

Положительно на банковскую деятельность влияют благоприятные условия труда. Выделяют следующие факторы условий труда:

- санитарно-гигиенические – температурный режим, освещение, влажность, атмосферное давление, вибрация, различные виды излучений, загрязненность пылью и т. п.

- социально-психологические – организация рабочего места, темп работы, режим труда и отдыха, физическая нагрузка, монотонность работы, нервно-психическое напряжение, функциональные качества оборудования и т. п.

- эстетические — архитектурно-художественное оформление интерьера (мебель, озеленение, цветовая гамма, предметы декоративно-прикладного искусства).

Для создания хороших условий труда необходимо учитывать все вышеперечисленные факторы.

Достаточно действенным инструментом в системе эффективности работы банковских служащих считаются моральные стимулы. Они могут осуществляться по двум направлениям:

- Поощрение – знаки внимания, символы отличия, комплименты, похвала, грамоты, награды и т. д.

- Порицание – замечания, выговоры, штрафы и т. д.

Для того, чтобы моральные стимулы имели ощутимый эффект, необходим индивидуальный подход к каждому сотруднику и широкий спектр всевозможных мер стимулирования.

Одним из вариантов морального стимулирования может быть привлечение сотрудников к управлению банком. Вовлеченные в процесс работы, они почувствуют свою причастность и ощутят личную роль в общем успехе банка.

На эффективность работы персонала банка большое влияние оказывает развитие корпоративной культуры, которая предполагает признание миссии, целей и ценностей банка работником, а также его активное участие в разработке стратегических целей и действия для их реализации. Благодаря сильной корпоративной культуре организация создает систему социальной стабильности, помогает сплочивать коллектив, создавая благоприятный психологический климат.

Резервы усиления эффективности работы сотрудников банка есть в области продвижения по службе и ротации кадров. Перспективы карьерного роста – очень важный фактор, который позволяет сохранить сотрудников на местах, и стимулирует их уверенно работать дальше. Повышение квалификации банковских работников эффективно тогда, когда носит регулярный характер. Считается, что для поддержания эффективности работы персонала на должном уровне и устранения в этой связи только лишь фактора однообразия банковских операций, необходимо подвергать ротации банковский персонал каждые три года.

Система эффективности работы банковских работников должна сочетать интересы банка в целом, отдельных подразделений и конкретных сотрудников и стимулировать достижение высоких финансовых результатов работы банка. А правильное сочетание материальных и нематериальных рычагов эффективности работы будет способствовать созданию эффективной системы мотивации труда.



В основе банковской работы – нацеленные на развитие и достижение результата сотрудники, и есть та движущая сила, обеспечивающая эффективную деятельность и успех банка [3].

Таким образом, можно отметить, что персонал банка играет немалую роль в росте производительности труда, что свидетельствует о необходимости проведения оценки персонала с целью выявления потенциала повышения производительности труда в кредитной организации.

Анализ отечественной и зарубежной экономической литературы, посвященной вопросам управления персоналом, позволил выявить основные принципы построения комплексной системы оценки персонала с учетом специфики банковской деятельности [7].

Эти принципы заключаются в следующем:

- оценка персонала должна быть системной; цели, заложенные в систему оценки должны быть ярко выраженные и понятные любому сотруднику;

- комплексная система оценки должна быть максимально интегрирована в систему управления персоналом и должна позволять осуществлять оценку персонала на протяжении всего периода работы;

- в систему оценки персонала должны быть заложены четко формализованные процедуры и методы оценки;

- критерии оценки должны быть адекватными.

Традиционные задачи оценки персонала представлены на рисунке 1.3.

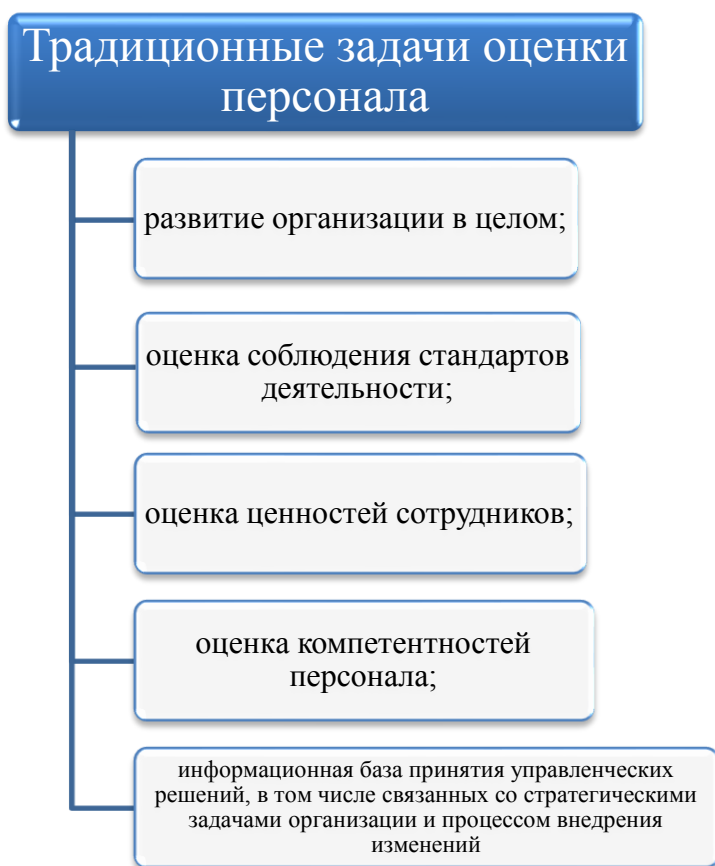


Рисунок 1.3 – Задачи оценки персонала [9]

При этом как в литературе, так и в практике мало внимания уделяется такому направлению оценки как выявление потенциальных резервов кадрового потенциала сотрудника, изучение в ходе оценки возможностей для личностно-профессионального развития, факторов, влияющих на развитие, как сотрудника, так и организации.

Комплексность системы оценки персонала достигается построением алгоритма (программы) проведения оценки, включающего в себя следующие этапы:

- оценка должности;
- оценка при найме персонала;
- периодическая оценка персонала;
- оценка для занятия руководящей должности;

- формализованные рекомендации по управлению персоналом, основанные на результатах оценки.

К целям, на которые должна быть ориентирована система оценки персонала, можно отнести следующие положения.

Эффективная система оценки является инструментом, выполняющим следующие функции:

- сокращать число конфликтов в организации, создавать благоприятный психологический климат;

- стимулировать и мотивировать работу персонала;

- являться инструментом по сбору информации об уровне профессионального развития сотрудников;

- обеспечивать выявление динамики изменения оцениваемых показателей для последующих сравнительных процедур;

- являться инструментом при решении кадровых задач, связанных с приемом, увольнением сотрудников, их ротацией внутри организации. Полная интеграция системы оценки в общую систему управления персоналом достигается необходимым и достаточным количеством процедур и методов оценки, направленных на определение формализованных рекомендаций по управлению персоналом.

Система оценки персонала помогает организовать работу и свидетельствует о том, что оценка проводится на регулярной основе и является надежным инструментом кадровых решений. Этапы оценки персонала в кредитной организации представлены на рисунке 1.4.

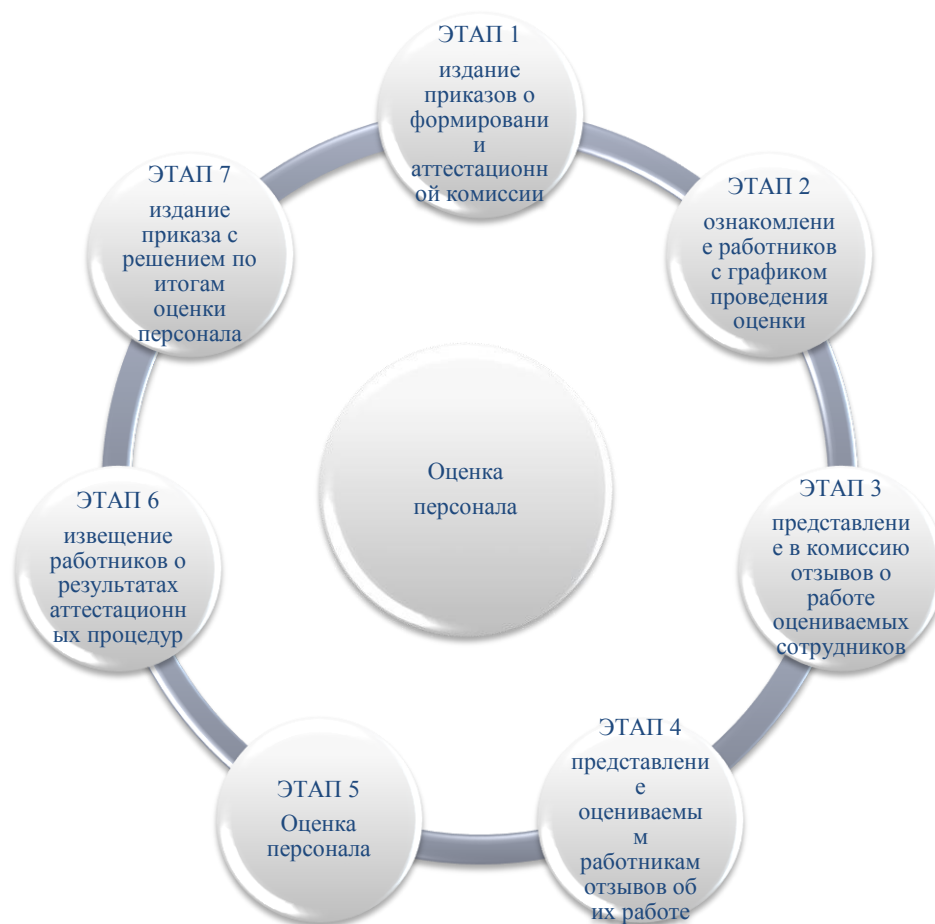


Рисунок 1.4 – Этапы оценки персонала [11]

Оценка персонала помогает выяснить, соответствует ли работник предъявляемым к нему требованиям, какие у него перспективы карьерного роста.

Порядок оценки персонала определяет решения, которые принимаются по ее результатам:

- сотрудник соответствует занимаемой должности, рекомендован к переводу на вышестоящую должность;
- сотрудник соответствует занимаемой должности, рекомендован к включению в кадровый резерв;
- сотрудник соответствует занимаемой должности;
- сотрудник не соответствует занимаемой должности.

Эффективность оценки персонала зависит от качества принимаемых решений и определяется организационными моментами.

Для проведения оценки работников работодатель должен утвердить локальный нормативный акт (как вариант - положение), определяющий:

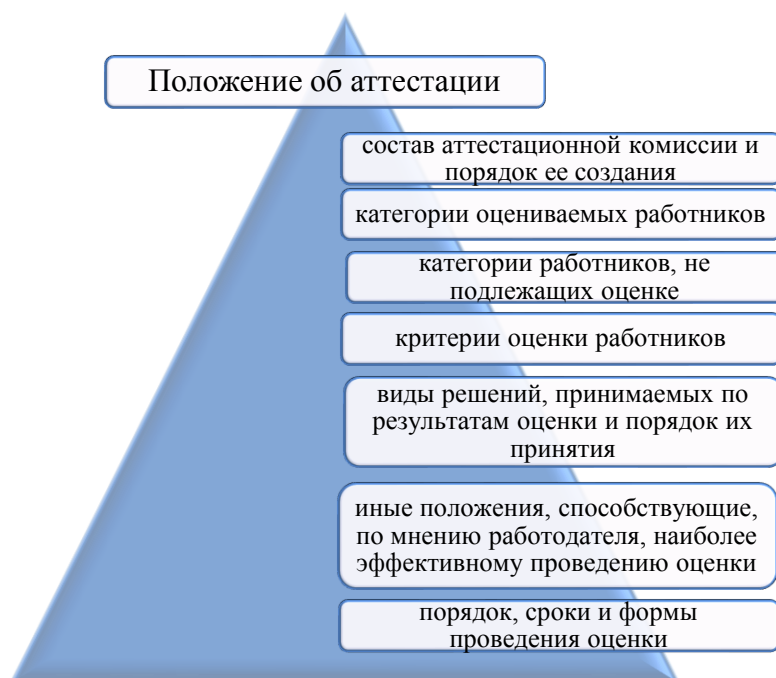


Рисунок 1.5 – Рекомендуемая структура Положения об оценке персонала [8]

Профессиональными качествами банковского работника, обусловленными спецификой банковской услуги, будут являться знание всех информационных потоков в банке, умение оперировать информацией, знание жизненного цикла банковской услуги, организации вспомогательного оборудования для обслуживания клиентов, умение анализировать сложные ситуации, ответственность и инициативность.

Учитывая, что банковская деятельность является регламентированной и подлежит контролю ее институтов со стороны государства и Центрального банка, которые выражаются в существенном объеме различных нормативных и инструктивных материалов, регулирующих банковскую деятельность и осуществление банковских операций, это предъявляет особые требования к персоналу банка в части знания различного рода нормативных, регламентирующих и инструктивных документов.

Система оценки работы персонала – это создание общего видения целей и задач организации, что призвано помочь каждому отдельному сотруднику

понять и осознать свою роль в их достижении и тем самым помочь в управлении эффективностью работы людей в организации. Основные составляющие системы оценки эффективной работы здесь следующие: работа над миссией и задачами организации; на основе этого – разработка бизнес-плана; увеличение и расширение коммуникаций в рамках организации, для того чтобы сотрудники знали о бизнес-планах и могли участвовать в их разработке; необходимость уточнения индивидуальных задач и областей ответственности; определение и измерение индивидуальной эффективности работы; внедрение соответствующих стратегий вознаграждения; развитие персонала с целью дальнейшего повышения эффективности работы.

Если система оценки работы протекает успешно, то она должна привести не только к улучшению результатов работы и качества обслуживания, но также к тому, что: сотрудники должны будут лучше разбираться в культуре своей организации и увереннее отождествлять себя с ней, система оценки работы должна привести к более высокому уровню удовлетворения работой и увеличения преданности работника компании, также можно предположить, что этот подход окажет положительное влияние на набор новых сотрудников и удержание старых.

Существует такой момент, как петля обратной связи, которая оказывает влияние на роль оценки. Для эффективной работы оценка персонала не должна быть процессом, направленным исключительно сверху вниз. Необходимо наличие в ней механизма, который мог бы влиять на стратегические цели организации и их внедрение на нижних уровнях, а линейное руководство могло бы эти цели и их внедрение модифицировать. Если данное обстоятельство не будет выполнено, то шансы на то, что сотрудники будут преданы целям организации, снижаются в разы, а соответственно снижается и эффективность их работы, что в свою очередь снижает прибыль организации. Подобный механизм порождает необходимость в наличии промежуточной стадии процесса, предшествующей постановке индивидуальных целей в ходе оценки, и должен представлять из себя возможность проинформировать высшее

руководство о реакции на стратегические задачи. Оценка как таковая также может служить механизмом обратной связи. Оцениваемые должны иметь возможность согласовывать реалистичность и важность целей, а не просто принимать то, что им навязывается сверху.

Система оценки работы персонала – это центральный механизм хорошей системы управления эффективностью работы, и в подобной структуре он может, оправдать большие ожидания, возлагаемые на него организацией.

Хорошо спроецированная система оценки работы персонала способствует росту эффективности самой организации, а, следовательно, и к увеличению прибыли этой организации.

### **1.3 Методы оценки персонала по работе с клиентами в банковской сфере**

Методы оценки персонала могут включать в себя: шкалу оценок (по списку личностных и профессиональных характеристик); ранжирование (расстановка работников по порядку в зависимости от их профессиональных достижений).

Существует большое количество методов оценки персонала в организации. В приложении А рассмотрены основные методы оценки персонала с их краткой характеристикой.

Их выбор зависит от поставленных целей, а также от оцениваемых параметров сотрудников.

Перечислим одни из наиболее популярных:

1) Изучение досье (личного дела) сотрудника, которое содержит анкетные данные, рекомендации и сведения предыдущих оценок. По этим данным прослеживается личностный рост сотрудника, на базе чего производятся выводы о его перспективах [12].

2) Интервью. Это беседа, целью которой является выявление тех или иных характеристик. Как правило, темами для интервью становятся

личностные характеристики, профессиональные качества, темперамент, образованность, отношение к жизни, мотивация и т.д. В англоязычной литературе встречается такой термин как Performanceappraisal – это метод проведения интервью, в ходе которого оцениваются достигнутые результаты и уровень компетенций). Наиболее распространены следующие виды интервью в кредитной организации:

– Биографическое. Вопросы сосредоточены на профессиональном опыте аттестуемого. Оценивается компетентность принятых решений в нестандартных ситуациях, стиль работы, классификация важности профессиональных задач.

– Компетентностное. Оценивается соответствие к предъявляемым должностным характеристикам.

– Поведенческое. Оценивается стиль поведения в тех или иных ситуациях, способность улаживать конфликт и находить общий язык с подчиненными или начальством, а также решать сложные производственные задачи.

3) Метод анкетирования. В этого метода работник письменно отвечает на вопросы. Вопросы бывают открытые и закрытые. Встречаются психодиагностические методики, целью которых является выявление у сотрудника определенного уровня личностных особенностей. Благодаря анкетированию исследуют особенности характера, темперамента, межличностных отношений, мотивационную и эмоциональную сферу.

4) Метод оценки достижения целей. В англоязычной литературе этот метод именуется как Performance management. Он направлен на индивидуальную работу руководителя и подчиненного, которые вместе определяют основные цели деятельности работника на заданный срок. Цели ставятся конкретные, достижимые и результативные как для самого работника (профессиональное развитие), так и для организации (совершенствование деятельности). Оценка результатов проводится в конце указанного периода, обычно в процентах и с учетом вклада личных качеств сотрудника. [2, 9].



Также в англоязычной литературе есть такое понятие как Management by Objectives (MBO) – управление результативностью. Отличие состоит в том, что оценка производится без учета вклада личных качеств сотрудника [19].

5) Метод «360 градусов». При этом методе оценки, аттестуемый работник рассматривается с нескольких сторон – со стороны руководителя, коллег, подчиненных, клиентов и самого аттестуемого. При этом рассматриваются действия работника в реальных рабочих ситуациях и проявляемые им качества. Такой способ оценки позволяет получить более исчерпывающую всестороннюю и объективную оценку и обозначает проблемы в той или иной области [3, 9, 13].

6) Метод оценки на основе моделей компетенций. Метод характеризуется комплексным характером и раскрывает профессиональную деятельность специалистов, находящихся на различных квалификационных уровнях и связанных общей технологической задачей (исследования, производства, проектирования, обслуживания). [15, 16]. Различия между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития [4, 15, 16].

7) Метод центров оценки. В англоязычной литературе этот метод именуется как Assessment Center [10]. Метод реализуется, путем всесторонней оценки работников по компетенциям путем тестирования, интервьюирования, создания бизнес-кейсов, упражнений, моделирования рабочих ситуаций, где проявляются оцениваемые компетенции. В итоге проведенной аттестации выносятся рекомендации для каждого сотрудника [13].

Все перечисленные методы поддаются комбинации между собой. Но как бы, то, ни было, большинство приведенных методов оценки обладают большой долей субъективизма. Для снижения этого показателя необходимо проводить подготовительную работу с аттестационной комиссией, комбинировать методики для снижения субъективности оценок, а также адаптировать взятые

методики для конкретной организации со своей корпоративной культурой и внутренней организационной средой.

Требования к квалификации работников, необходимой для выполнения возложенных обязанностей по занимаемой должности, определяются:

- трудовым договором;
- должностной инструкцией;
- локальными нормативными актами;
- Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденным Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37, с изменениями и дополнениями от 12.02.2014;
- тарифно-квалификационными справочниками по отраслям;
- профессиональными стандартами, утвержденными Министерством труда и социальной защиты РФ.

Таким образом, основными задачами проведения оценки персонала в коммерческой организации являются:

- установление соответствия работников занимаемой должности;
- формирование высококвалифицированного кадрового состава;
- обеспечение возможности объективного и обоснованного передвижения кадров;
- стимулирование роста профессионализма и уровня знаний работников;
- определение необходимости повышения квалификации работников.

Глобальная цель оценки персонала заключается в исследовании профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников. На основании этих данных принимаются решения о рациональной расстановке кадров. Таким образом, цель оценки персонала заключается в изучении того, как эффективно использовать того или иного сотрудника на благо коммерческой организации.

## 1.4 Зарубежный опыт в системе оценки работы персонала

В зарубежных организациях функции по проведению оценки кадров распределяются между линейными руководителями и кадровыми службами. Кадровые службы, исходя из корпоративной политики, разрабатывают процедуры их практического использования. Кадровики помогают внедрять систему оценок, разрабатывают программы обучения, проводят опросы, организуют хранение всей информации в банках данных. Фактическая и оценочная информация, собираемая на многих фирмах по широкой программе, представляет собой реальную базу кадрового планирования, расчета потребностей в дополнительном персонале, прогнозирования программ внутрифирменного обучения, организации конкурсного замещения вакантных должностей, безусловно, оплаты труда сотрудников. В разных организациях акцент делается в зависимости от кадровой политики на те или иные проблемы.

Решающая роль в оценке персонала принадлежит непосредственно начальнику, который хорошо знает своих подчиненных, несет полную ответственность за результаты их деятельности, применение мер поощрений и наказаний, за их обучение и развитие.

В большинстве предприятий оценка и аттестация проводятся ежегодно, особенно когда применяются упрощенные процедуры оценки. Многие предприятия требуют от своих руководителей обязательного текущего контроля за деятельностью подчиненных, проведение формальных собеседований и обсуждение результатов работы в промежутках между ежегодными формальными оценками. Особенно тщательно осуществляется контроль за новыми, принятыми на работу, и на тех, которые получили новое назначение [27].

Оценка персонала проводится по итогам полугодия (в связи с выплатой премии), по итогам года (при очередном повышении заработной платы), в долгосрочной перспективе (с учетом итогов оперативной оценки). Ключевой критерий оценки – не индивидуальный конечный результат, а усердие

работника, его готовность совершенствовать свою деятельность и вносить вклад в работу фирмы. Особое внимание уделяется социальному вкладу работника в функционирование трудового коллектива. Индивидуальная оценка работников осуществляется непосредственным руководителем. Материалы оценки поступают в отделение управления человеческими ресурсами, которое корректирует их в масштабах фирмы, не допуская заниженных или завышенных индивидуальных оценок, результаты фиксируются в личном деле работника. Они используются для планирования его индивидуального роста и повышения квалификации. Тщательно соблюдается принцип конфиденциальности оценки. Лишь в немногих фирмах в порядке нововведения применяется система обратной связи, предусматривает обсуждение с работником итогов оценки [28].

Международная практика выделяет следующие основные методы оценки персонала:

1. Assessment Center – это технология оценки персонала, широко используемая в мире. Начиная с 1960 года большинство американских корпорации (например, «IBM», «Стандарт ойл оф Огайо», «СирсРобакс») создали собственные центры оценки персонала [31].

Департамент труда и занятости США определяют ассесмент как стандартизированную многоаспектную оценку персонала, включающая в себя множество оценочных процедур: интервью, психологические тесты и деловые игры.

AssessmentCenter – это метод оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности оцениваемого, для выявления имеющихся у него профессионально важных качеств [30].

2. Managementby Objectives (MBO) – управление по целям, появился в 1960-1970-х годах в США. Оценка методом MBO позволяет оценить личные достижения каждого сотрудника за определенный период времени, обычно за год. Данный метод применяется при текущей оценке результатов труда работника и при переводе сотрудника на новую должность.

При проведении оценки методом МВО руководитель и сотрудник в начале отчетного периода составляют список задач, выполнение которых оценивается в конце отчетного периода. Отчетный период, как правило, совпадает с финансовым годом. В идеале, система оценки должна охватывать все должности на предприятии – от рядового сотрудника до топ-менеджеров [29].

3. Метод КРІ (key performance indicators). В некоторых странах (Япония, Корея, Сингапур, Малайзия, Гонконг, Англия, Германия, США, в последние годы Бразилия) концепции КРІ и общего руководства качеством подняты на уровень национальной идеи [32].

КРІ – система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим КРІ всего предприятия. Цель системы – сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение поставленных перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение [33].

4. Метод «360 градусов».

Оценка по методу «360 градусов» – это оценка сотрудника предприятия на основе его поведения в реальных рабочих ситуациях и проявленных им деловых качеств [34]. Данные получают путем опроса самого сотрудника, его непосредственного руководителя, коллег, подчиненных, а в отдельных случаях и клиентов оцениваемого. Основная цель обратной связи 360 ° – предоставить сотруднику систематизированную информацию об оценке уровня развития компетенций[35].

Зарубежные предприятия (США, Япония) имеют достаточно большой опыт и давно сложившуюся систему управления персоналом. Входящая в систему управления персоналом оценка персонала также имеет свои особенности [36].

В некоторых системах каждому работнику присваивается (секретно) код его «ценности для фирмы» по пятибалльной системе. Оценка индивидуальных результатов труда руководителей и специалистов в частных и государственных организациях в США – центральный элемент всей кадровой политики в отношении них.

Оценка индивидуальных результатов деятельности используется комплексно и служит для установления размера оплаты и премирования работника, определения его соответствия занимаемой должности и целесообразности или повышения перемещения, выявление недостатков в организации труда работника и в его использовании, а также для определения необходимости повышения его квалификации и переподготовки. Практическое внедрение такого подхода предполагает наличие четко сформулированных критериев качеств индивидуальной работы руководителя или специалиста [37].

Оценка кадров на предприятиях Японии характеризуется несколькими особенностями, связанными с философией производства, которая основывается на приоритетах персонала, как может проявить и закрепить свои способности каждый работник. В связи с этим одним из обязательных факторов оценки персонала является необходимость полной оценки результатов его труда, способностей, характера, способности к определенному виду деятельности. Справедливая оценка по этим параметрам служит основой для решения вопросов управления карьерой персонала, что в свою очередь имеет важное значение для мотивации работников. Второй особенностью является достаточно жесткая связь результатов оценки работников с оплатой и премированием.

Третьей особенностью оценки кадров на японских предприятиях является ее регулярность, обязательность для всех, что создает нормальный психологический климат в коллективе. Документальным основанием оценки является оценочные листы или карточки оценки кадров [28].

Японский опыт оценки позволяет правильно использовать кадровый потенциал, приводит к рациональной текучести персонала и продвижению по службе по объективным критериям [17].

Таким образом, опыт зарубежных предприятий Японии показывает, что его внедрение на предприятиях России невозможен, в основном это связано с философией производства, однако опыт предприятий США при оценке персонала уже применяется некоторыми предприятиями в нашей стране, также используются распространенные зарубежные методы оценки персонала.

Российским организациям необходимо изучать зарубежную систему оценки работы персонала, учитывать ее преимущества и недостатки и внедрять лучшие и наиболее подходящие элементы в свою методику оценки персонала. Практическая реализация внедрения зарубежного опыта в российские предприятия сопряжена со многими трудностями, однако тот руководитель, который будет постоянно внедрять лучший опыт зарубежных компаний, и идти в ногу со временем, получит неоспоримое преимущество перед своими конкурентами.

## **2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности и состояние процесса оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк»**

### **2.1 Общая характеристика ПАО «Почта Банк»**

«Почта России» и ВТБ24 28 января 2016 года подписали пакет документов о создании «Почта Банка». В церемонии приняли участие генеральный директор «Почты России» Дмитрий Страшнов и президент – председатель правления ВТБ24 Михаил Задорнов.

«Почта России» в лице своей 100% дочерней компании приобрела 50% минус одну акцию будущего «Почта Банка». Сделка получила одобрения Центрального банка, Федеральной антимонопольной службы и Министерства связи и массовых коммуникаций РФ.

«Почта Банк» создан на базе дочернего банка ВТБ24 – «Лето Банка». Возглавит новую кредитно-финансовую организацию Дмитрий Руденко. В Наблюдательный совет войдут представители Министерства связи и массовых коммуникаций, «Почты России» и Группы ВТБ.

К операционной деятельности в сети почтовых отделений «Почта Банк» приступила уже в первом квартале 2016 года. За три года с начала проекта запланировано открытие более 20 тыс. окон банка в 15 тыс. отделениях почтовой связи. В 2016 году – не менее 6,5 тыс. окон в 3,5 тыс. отделений почты [34].

Далее ПАО «Лето Банк» приравнивать к ПАО «Почта Банк»

ПАО «Лето Банк» создан в октябре 2012 года как часть розничного бизнеса группы ВТБ. Банк, ориентированный на массовый и нижнемассовый сегмент, предлагает населению кредиты наличными и кредиты в торговых точках, переводы и платежи.

Перед командой нового банка поставлена задача – за несколько лет сформировать клиентскую базу в несколько миллионов человек.



В течение 3 лет с момента основания создана сеть продаж из тысячи клиентских центров и нескольких десятков тысяч точек присутствия в магазинах. «Лето Банк» разворачивает сеть как в крупных, так и в небольших городах с населением от пятидесяти тысяч человек.

По итогам 2014 года открыто 272 клиентских центра в 161 населенном пункте страны. За этот период 540 тысяч граждан России воспользовались услугами банка. В 2015 году «Лето Банк» продолжил активно развивать сеть, которая насчитывает не менее 550 клиентских центров практически на всей территории страны.

Публичное акционерное общество «Лето Банк» является крупным российским банком и среди них занимает 82 место по активам-нетто.

По оказываемым услугам банк вкладывает средства в основном в кредиты, причем больше в кредиты физическим лицам (т.е. является розничным кредитным).

Лето Банк – является участником БЭСП; имеет право открывать счета и вклады по закону 213-ФЗ от 21 июля 2014 г., т.е. организациям, имеющими стратегическое значение для оборонно-промышленного комплекса и безопасности РФ; находится под прямым или косвенным контролем ЦБ или РФ; в кредитную организацию назначены уполномоченные представители Банка России.

Основными стратегическими направлениями развития банка являются:

- 1) расширение клиентской базы и спектра услуг для частных и корпоративных клиентов.
- 2) улучшение качества обслуживания клиентов путем развития современных банковских технологий.
- 3) развитие филиальной сети.
- 4) внедрение высоких стандартов корпоративного управления и увеличение его эффективности.

5) приведение внутрибанковских процедур и структуры управления к стандартам, принятым в развитых странах, с тем чтобы они стали понятны и прозрачны для зарубежных партнеров и инвесторов.

Сегодня Банк является универсальным коммерческим банком, основное направление деятельности которого заключается в предоставлении банковских продуктов и услуг высокого качества корпоративным и частным клиентам.

Банк предоставляет своим клиентам полный спектр банковских услуг, в том числе услуги корпоративного и розничного кредитования, услуги инкассации денежных средств, принятие средств во вклады, расчетные операции, обслуживание пластиковых карт и осуществление операций в иностранной валюте.

Наибольшим спросом в последние годы, как у клиентов розничного сегмента, так и у клиентов корпоративного сектора пользуются кредитные продукты.

Динамично развивающийся розничный бизнес Банка сосредоточен на предоставлении потребительских кредитов розничным клиентам со сравнительно низким кредитным риском, с особым акцентом на перекрестных продажах розничных продуктов сотрудникам и клиентам своих корпоративных клиентов.

Организационно-штатная структура ПАО «Почта Банк» на 11 января 2016 года представлена в Приложении Б.

Возглавляет его Президент-Председатель Правления – специалист работы в банковской сфере с многолетним опытом работы.

В каждое территориальное отделение входят следующие подразделения:

- Коммерческая служба: дирекция целевого кредитования, группа по работе с VIP-партнерами, дирекция управления продажами, дирекция коммерческого развития;

- Служба инженерного обеспечения: центр услуг, плановый отдел, транспортный отдел, центр снабжения, центр строительства, центр недвижимости (группа развития сети клинских центров и группа по работе с

недвижимостью);

- Дирекция управления эффективностью сбора просроченной задолженности: группа стратегий сбора, группа аналитической отчетности и планирования, группа развития технологий и процессов сбора, группа управления качеством, группа юридического сбора;

- Дирекция по возврату просроченной задолженности: группа обработки входящих обращений г. Н. Новгород, группа мониторинга рисков, группа оперативного сопровождения, центр дистанционного сбора;

- Кредитная служба: дирекция кредитных стратегий, отдел разработки и внедрения кредитных стратегий, информационный отдел, кредитный центр, бюро кредитных расследований и группа оперативного мониторинга;

- Служба управления рисками: дирекция портфельного риск-менеджмента, дирекция оценки рисков;

- Служба закупок: дирекция категорийных закупок;

- Финансовая служба: дирекция финансового моделирования и бизнес-анализа, дирекция бюджетирования, планирования и контроля, дирекция международной и управленческой отчетности;

- Заместитель главного бухгалтера: дирекция бухгалтерского отчета и отчетности (отдел отчетности, отдел учета внутрибанковских операций, отдел методологии бухгалтерского учета, отдел учета материальных ценностей);

- Служба маркетинга и общественных связей: руководитель пресс-службы, креативный центр, центр эстетики и рекламы розницы, дизайн-бюро интернет пространства, центр привлечения интернет трафика;

- Служба персонала: дирекция эффективной мотивации, центр оценки и развития, центр привлечения лучших сотрудников, центр корпоративных коммуникаций, дирекция кадров и трудовых отношений, учебный центр;

- Служба безопасности: экспертный отдел, отдел режима и информационной безопасности, региональный отдел, отдел по борьбе с

мошенничеством;

- Юридическая служба: направление правовой поддержки хозяйственной деятельности, направление корпоративной и аналитической работы, направление правовой поддержки банковских продуктов и операций, направление судебной и претензионной работы, группа судебного взыскания.

Диверсифицируя свою деятельность, банк постоянно расширяет круг проводимых на российском рынке операций и предоставляет клиентам широкий комплекс услуг, принятых в международной банковской практике.

ПАО «Почта Банк» – это уникальная филиальная сеть, охватывающая большую территорию нашей страны. География Банка включает в себя как крупные, так и небольшие города.

Так как в данной работе объектом исследования является филиал макрорегиона «Сибирь» города Томска, рассмотрим его организационно – экономическую характеристику.

Первый сотрудник «Лето банка», а теперь уже «Почта банка» был принят 04.03.2013 г. Развитие банка началось с товарного кредитования. В первом квартале 2013 года банк активно развивался в Pos-кредитовании, а так же было открытие первой стойки продаж по выдаче наличных. Юргинский городской центр запустили в мае 2013 года. Свое развитие он начинал, так же как и Томский ОЦ с товарного кредитования.

В сентябре 2013 года открыли первый кредитный центр в г. Томске. КЦ №2 был открыт в октябре этого же года, КЦ №3 и №4, а так же кредитный центр №1 в г. Юрга были запущены в первом квартале 2014 года.

На протяжении 2014 и 2015 года Кредитно-кассовый офис ПАО «Почта Банк» Томского областного центра активно развивался во всех направлениях, завоевывал рынок Pos-кредитования и Cash-кредитования, так же запускал продажи дополнительных продуктов (НПФ, СКП, Юрист).

Организационно-штатная структура ПАО «Почта Банк» в городе Томск представлена в Приложении В.

Разнообразие предоставляемых банком услуг и специализация банка на

обслуживании преимущественно корпоративных клиентов обусловили построение сложной организационной структуры банка.

Выполнение Банком всех операций сопровождается готовностью своевременно и полностью выполнять принятые на себя обязательства путем регулирования структуры своего баланса в соответствии с установленными Центральным банком РФ нормативами.

Банк депонирует в Центральном банке Российской Федерации в установленных им размерах и порядке часть привлеченных денежных средств в обязательные резервы, а также формирует страховые фонды и резервы в соответствии с правилами и нормативами Банка России.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Почта Банк» в г. Томске

Произведем анализ финансового состояния банка, начнем с анализа доходных активов (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Структура доходных активов на 01.10.2015 г.

Наименование показателя	01 Октября 2014 г., руб.		01 Октября 2015 г., руб.	
Межбанковские кредиты	26 427	(0.06%)	74 454	(0.12%)
Кредиты юр. лицам	0	(0.00%)	224 000	(0.36%)
Кредиты физ. лицам	45 574 842	(99.94%)	62 718 490	(99.53%)
Вложения в ценные бумаги	0	(0.00%)	550	(0.00%)
Доходные активы	45 601 269	(100.00%)	63 017 494	(100.00%)

Примечание: Источник данных таблицы – Баланс ПАО «Почта Банк» за 2015 год

Объем активов, приносящих доход банку, составляет 86,21% в общем объеме активов, а объем процентных обязательств составляет 59,73% в общем объеме пассивов. Объем доходных активов примерно соответствует среднему показателю по крупным российским банкам (84%).

Общая сумма доходных активов увеличилась на 38,2% с 45,60 до 63,02 тыс. руб.

В таблице 2.2 представим структуру процентных обязательств банка, за которые банк платит проценты клиенту.

Таблица 2.2 – Структура процентных обязательств

Наименование показателя	01 Октября 2014 г., руб.		01 Октября 2015 г., руб.	
Средства банков (МБК и корсчетов)	36 800 000	(98.59%)	41 800 000	(95.74%)
Средства юр. лиц	813	(0.00%)	39 779	(0.09%)
- в т.ч. текущих средств юр. лиц	813	(0.00%)	39 779	(0.09%)
Вклады физ. лиц	524 831	(1.41%)	1 821 276	(4.17%)
Процентные обязательства	37 325 644	(100.00%)	43 661 055	(100.00%)
Примечание: Источник данных таблицы – Баланс ПАО «Почта Банк» за 2015 год				

Видим, что незначительно изменились суммы средства банков (МБК и корсчетов), сильно увеличились суммы средств юридических лиц, вкладов физических лиц, а общая сумма процентных обязательств увеличилась на 17,0% с 37,33 до 43,66 тыс. руб.

Структура текущих обязательств приведена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Текущие обязательства банка

Наименование показателя	01 Октября 2014 г., руб.		01 Октября 2015 г., руб.	
вкладов физ. лиц со сроком свыше года	0	(0.00%)	75 128	(2.03%)
остальных вкладов физ. лиц (в т. ч. ИП) (сроком до 1 года)	524 876	(47.15%)	1 746 185	(47.23%)
депозитов и прочих средств юр. лиц (сроком до 1 года)	768	(0.07%)	39 742	(1.07%)
в т. ч. текущих средств юр. лиц	768	(0.07%)	39 742	(1.07%)
обязательств по уплате процентов, просрочка, кредиторская и прочая задолженность	587 544	(52.78%)	1 835 920	(49.66%)
ожидаемый отток денежных средств	640 339	(57.52%)	2 030 192	(54.91%)
текущих обязательств	1 113 188	(100.00%)	3 696 975	(100.00%)
Примечание: Источник данных таблицы – Баланс ПАО «Почта Банк» за 2015 год				

За рассматриваемый период незначительно изменились суммы корсчетов ЛОРО банков, межбанковских кредитов, полученных на срок до 30 дней, собственных ценных бумаг, сильно увеличились суммы вкладов

физических лиц со сроком свыше года, остальных вкладов физических лиц (в т.ч. ИП) (сроком до 1 года), депозитов и прочих средств юридических лиц (сроком до 1 года), в т. ч. текущих средств юридических лиц (безИП), обязательств по уплате процентов, просрочка, кредиторская и прочая задолженность, при этом ожидаемый отток денежных средств увеличился за год с 0,64 до 2,03 тыс. руб.

Структуру собственных средств представим в виде таблицы 2.4.

Таблица 2.4 – Собственные средства банка

Наименование показателя	01 Октября 2014 г., руб.		01 Октября 2015 г., руб.	
Уставный капитал	214 977	(2.41%)	214 977	(2.48%)
Добавочный капитал	211 557	(2.37%)	211 557	(2.44%)
Нераспределенная прибыль прошлых лет	3 420 670	(38.33%)	6 738 391	(77.81%)
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	4 665 179	(52.27%)	907 763	(10.48%)
Резервный фонд	412 710	(4.62%)	587 327	(6.78%)
Источники собственных средств	8 925 093	(100.00%)	8 660 015	(100.00%)
Примечание: Источник данных таблицы – Баланс ПАО «Почта Банк» за 2015 год				

За год источники собственных средств уменьшились на 3,0%. А за прошедший месяц (Сентябрь 2015 г.) источники собственных средств увеличились на 0,8%.

Оценка нормативов деятельности банка (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Нормативы деятельности банка

Наименование показателя	1Ноя	1Дек	1Янв	1Фев	1Мар	1Апр	1Май	1Июн	1Июл	1Авг	1Сен	1Окт
Норматив достаточности капитала Н1.0 (мин.10%)	12.4	11.2	10.7	10.9	10.2	10.3	10.1	10.4	10.4	10.4	10.1	10.1
Норматив достаточности базового капитала Н1.1 (мин.5%)	11.5	11.2	10.7	10.6	10.1	9.3	9.1	10.4	10.4	10.1	10.0	9.9
Норматив достаточности основного капитала Н1.2 (мин.6%)	11.5	11.2	10.7	10.6	10.1	9.3	9.1	10.4	10.4	10.1	10.0	9.9
Капитал (по ф.123 и 134)	7.3	6.7	6.5	6.4	5.8	5.9	5.8	5.9	5.9	6.6	6.5	6.6
Источники собственных средств (по ф.101)	8.3	7.7	7.5	7.8	7.2	7.6	7.5	7.8	7.8	8.7	8.6	8.7
Примечание: Источник данных таблицы – Баланс ПАО «Почта Банк» за 2015 год												

Норматив достаточности капитала, минимальное значение которого установлено в 10%, сейчас составляет всего 10.10%, что свидетельствует о явном недостатке капитализации.

Сумма норматива достаточности капитала Н1 в течение года имеет тенденцию к уменьшению, и сумма капитала в течение года имеет тенденцию к незначительному падению.

Анализ финансовой деятельности и статистические данные за прошедший год кредитной организации ПАО «Почта Банк» свидетельствуют о множественном наличии негативных тенденций, способных повлиять на финансовую устойчивость банка в перспективе.

### 2.3 Анализ персонала ПАО «Почта Банк» г. Томск

Анализ основных показателей использования персонала ПАО «Почта Банк» г. Томск начнем с изучения динамики персонала (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Динамика численности ПАО «Почта Банк», чел.

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Абсолютное изменение, +/-		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014г. к 2013 г.	2015 г. к 2014г.	2015 г. к 2013г.
Рабочие и обслуживающий персонал	6	7	8	1	1	2
Специалисты	50	55	59	5	4	9
Руководители	14	15	17	1	2	3
Итого	70	77	84	7	7	14
Примечание: расчетные авторские данные						

Как видно из таблицы рост среднесписочной численности персонала можно оценить положительно. Ее увеличение произошло за счет рабочих и специалистов, наблюдается также прирост руководителей. С 2013 г. до 2015 г. численность персонала увеличилась на 14 человек, что связано с расширением сети банка.



В структуре персонала ПАО «Почта Банк» наибольший удельный вес занимают рабочие (47,9% в 2013 г.). Наименьший удельный вес в структуре персонала ПАО «Почта Банк» занимает категория специалистов (5,6 % в 2012 г., 8,3 % в 2013 г.) (таблица 2.7).

Таблица 2.7– Структура персонала ПАО «Почта Банк», чел.

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес в структуре персонала, %		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2013 г.	2014 г.
Рабочие и обслуживающий персонал	6	9	11	8,6	8,2	7,9
Специалисты	50	53	56	71,4	72,3	72,9
Руководители	14	15	17	20	19,5	20,2
Итого	70	77	84	100,00	100,00	100,00
Примечание: расчетные авторские данные						

Как видно из представленных данных при общем росте численности персонала наблюдается уменьшение доли рабочих при увеличении доли специалистов и управленческого персонала, что свидетельствует о повышении количества сотрудников с высшим образованием.

Далее произведен анализ персонала по полу. Результаты анализа представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Структура персонала по полу, %

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес в структуре персонала, %		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Женщины	59	68	71	81,56	82,23	81,57
Мужчины	11	9	13	18,44	17,77	18,43
Итого	70	77	84	100	100	100
Примечание: расчетные авторские данные						

На основании представленных данных видно, что основную часть персонала составляют женщины, так в 2015 году их удельный вес составил 81,6%.

Далее рассмотрим структуру персонала по возрасту. Результаты анализа представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Структура персонала по возрасту, %

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес в структуре персонала, %		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
До 25 лет	41	50	61	61,4	64,9	72,6
От 25 до 45 лет	10	11	13	12,8	14,3	15,5
Старше 45 лет	19	16	10	25,8	20,8	11,9
Итого	70	77	84	100	100	100
Примечание: расчетные авторские данные						

На основании представленных данных видно, что в структуре персонала предприятия растет доля более молодого поколения (до 25 лет), в то время как процент сотрудников, возраст которых составляет более 45 лет сокращается.

Для того, чтобы проследить текущий уровень квалификации сотрудников был проведен анализ структуры персонала по уровню образования (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Структура персонала по уровню образования, %

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес в структуре персонала, %		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Два и более высших	1	2	3	1,7	2,5	3,2
Высшее	9	11	13	12,8	12,7	14,2
Средне-специальное	48	55	62	68,7	74,1	76
Среднее	12	9	6	16,8	10,7	6,6
Итого	70	77	84	100	100	100
Примечание: расчетные авторские данные						

На основании представленных данных можно проследить рост персонала со средне-специальным образованием до 76%, персонал с высшим образованием увеличивается до 14,2 %, также до 3,2% увеличивается доля сотрудников с двумя и более высшими образованиями, таким образом, наблюдается рост уровня образования в ПАО «Почта Банк», но персонал со

средне-специальным образованием занимает более половины сотрудников, что свидетельствует о необходимости роста работников с высшим образованием.

Выделим основные мотивы и причины текучести кадров в ПАО «Почта Банк» на основе анализа заявлений об увольнениях и данных отдела по работе с персоналом.

Таблица 2.11 – Причины увольнений работников ПАО «Почта Банк» по категориям, чел.

Причины увольнений	Специалисты		Руководители		Рабочие	
	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
Величина заработной платы	6	7	0	1	2	3
Содержание труда	1	0	0	0	0	0
Условия и режим труда	1	2	0	0	0	0
Производственные конфликты	0	1	1	0	0	0
Отсутствие перспектив роста, обучения и развития	2	1	2	0	0	0
Инициатива администрации	1	1	0	0	0	3
Другое	0	1	1	0	2	0
Итого	10	13	4	1	4	6

Как видно из таблицы 2014 г. и в 2015 г. основной причиной увольнения было величина заработной платы. Необходимо отметить, что в ПАО «Почта Банк» имели место увольнения работников по инициативе администрации – 1 человека в 2014 г. и 4 человек в 2015 г.

Также на предприятии имелись производственные конфликты, по причине которых увольняется персонал. Так в 2014 и 2015 году уволилось по данной причине по 1 человеку.

Причина «Неудовлетворенность заработной платой» в основном характерна для категории «Специалисты» – в 2014 г. по данной причине уволилось 6 чел., в 2015 – 7 чел.

Подводя итог можно отметить, что в банке наблюдается высокая текучесть кадров, что негативно отражается на результатах деятельности банка в целом.

## **2.4 Анализ существующей системы оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк» г. Томск**

В ПАО «Почта Банк» большое внимание уделяется карьерному развитию персонала, а именно развитию индивидуальных профессиональных навыков сотрудников.

Профессиональное развитие основано на выявлении потребностей организации в кадрах и анализе квалификации, опыта и пожеланий самих сотрудников, которые фиксируются в ходе проведения карьерных интервью и ежегодной процедуры оценки персонала. Банк дает возможность развиваться как в рамках текущей профессии, так и в новых сферах деятельности.

Такой подход обеспечивает эффективное взаимодействие между персоналом и организацией, когда сотрудник может развиваться в интересующей его области, а банк, в свою очередь, имеет возможность наиболее эффективно использовать потенциал сотрудника для решения бизнес-задач.

Обучение в ПАО «Почта Банк» является неотъемлемой частью профессионального развития каждого сотрудника. Особое внимание уделяется адаптационному обучению, развитию профессиональных навыков, а также деловых и управленческих качеств.

Процедура оценки персонала ПАО «Почта Банк» формализована, распространяется на все подразделения банка и предназначена для всех сотрудников и руководителей всех уровней, начиная от ресепциониста и заканчивая директорами управлений.

Цель реализации Процедуры оценки в ПАО «Лето Банк»:

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.

Предметом оценки являются уровень эффективности деятельности, а также степень развития профессиональных и корпоративных компетенций.

Цикл оценки начинается с момента постановки целей на отчетный период и заканчивается оценкой результатов в конце этого периода. В начале отчетного периода (начало года) руководитель ставит цели сотрудникам своего подразделения в соответствии со стратегией и планами ПАО «Почта Банк».

Постановка целей на год проводится с 17 января по 28 февраля. В постановке на следующий год принимают участие все сотрудники.

Постановка целей проводится с каждым новым сотрудником, приходящим в отдел в течение года, чтобы в конце года можно было объективно оценить работу каждого.

Цели ставятся каскадным методом: исходя из генеральной цели и стратегических целей, ставятся цели региональным подразделениям и управлениям, затем структурным подразделениям управлений и отделам. На основе целей отдела определяются индивидуальные цели для сотрудников

Цели всех подразделений должны быть согласованы между собой, с тем, чтобы могла быть достигнута генеральная цель. Оттого, насколько качественно будут поставлены цели, зависит результат сотрудника.

Сотрудник и руководитель получают по электронной почте уведомление от Управления по работе с персоналом о начале процедуры постановки целей, которое дает доступ к электронным формам, расположенным на внутрикорпоративном HR-портале.

Руководитель формирует индивидуальные цели для каждого сотрудника, исходя из целей подразделения.

Для каждой поставленной цели руководитель определяет вес исходя из приоритетов. Вес проставляется в процентах, от 0 до 100 с таким расчетом, чтобы сумма по всем целям составляла в итоге 100%.

Сотрудник и руководитель во время личной встречи обсуждают цели и предстоящие проекты, согласовывают цели и критерии оценки целей. Во время встречи руководитель и сотрудник должны убедиться в том, что у них единое понимание целей и критериев успешности их выполнения. После окончательного согласования целей руководитель одобряет процедуру постановки целей на HR-портале в срок до 28 февраля.

Сотрудник распечатывает формы в 3-х экземплярах, ставит в них свою подпись и передает на подпись руководителю. Один экземпляр формы с подписями передается по внутренней почте в Отдел по работе с персоналом. По одному экземпляру форм остаются у сотрудника и руководителя.

В течение всего года руководитель подразделения осуществляет мониторинг выполнения задач сотрудником в соответствии с поставленными ему целями и дает обратную связь сотруднику по мере выполнения задач.

При необходимости руководитель производит корректировку задач и деятельности подчиненного посредством личных встреч. Изменение и/или корректировка целей отражается в оценочных формах.

В конце года руководитель проводит оценку уровня достижения целей и степени развития компетенций, необходимых для данного уровня должности подчиненного.

Уровень развития компетенций влияет на эффективность работы и достижение результата сотрудником. Оценка деятельности за прошедший год проводится в конце каждого года с 17 ноября по 17 января.

В процедуре оценки принимают участие:

- 1) все сотрудники, приступившие к работе в ПАО «Почта Банк» до 1 сентября текущего года;
- 2) сотрудницы, вышедшие из декретного отпуска до 1 сентября текущего года;

3) если сотрудник был переведен в другой отдел после 1 сентября текущего года, то оценку деятельности проводит предыдущий руководитель, а постановку задач – новый.

Результаты оценки деятельности и уровня развития компетенций сотрудников являются основой для Управления по работе с персоналом при принятии решений по пересмотру компенсации и планированию развития и карьеры.

Сотрудник и руководитель получают по электронной почте уведомление от Управления по работе с персоналом о начале ежегодной процедуры оценки, которое дает доступ к электронным оценочным формам.

При оценке результатов сотрудник и руководитель анализируют, основываясь на фактической информации, уровень достижения поставленных сотруднику целей (количественных и/или качественных), проекты, в которых участвовал сотрудник, основные достижения и ошибки при выполнении целей.

Сотрудник и руководитель заполняют оценочные формы, затем назначают дату оценочного интервью.

Сотрудник и руководитель встречаются для проведения оценочного интервью, в ходе которого подводятся итоги работы за оцениваемый период, происходит обмен мнениями и согласуются все вопросы, касающиеся деятельности сотрудника.

Во время проведения оценочного собеседования руководитель и работник обсуждают результаты, достигнутые работником за отчетный период; компетенции работника включая факты, подтверждающие их наличие или отсутствие; факторы, повлиявшие на достигнутые результаты и рабочее поведение.

Во время оценочной встречи взаимодействие осуществляется посредством диалога руководителя и сотрудника. Руководитель дает обратную связь сотруднику о результатах его работы по достижению целей, выделяет его достижения и слабые стороны деятельности, обозначает возможности профессионального и карьерного развития и обучения. Сотрудник высказывает

свои ожидания в отношении взаимодействия с руководителем, дальнейшего профессионального развития.

В результате собеседования руководитель и сотрудник должны прийти к согласию относительно соответствия фактических компетенций и результатов требуемому уровню и согласовать итоговую оценку.

По итогам интервью сотрудник и руководитель вносят необходимые изменения в оценочные формы. В установленные сроки проведения оценки корректировка форм возможна неограниченное число раз.

Когда формы окончательно согласованы и отредактированы, руководитель завершает процедуру оценки на HR-портале нажатием кнопки. После завершения процедуры формы становятся недоступными для редактирования.

Сотрудник печатает формы в 3-х экземплярах, ставит в них свою подпись и передает на подпись руководителю. При необходимости свои комментарии в оценочных формах могут оставить функциональный руководитель сотрудника или руководитель второго уровня. Комментарии вносятся вручную на распечатанных формах в соответствующих полях.

Один из оригиналов оценочных форм с подписями передается по внутренней почте в Отдел по работе с персоналом. По одному экземпляру форм остаются у сотрудника и руководителя.

На основании результатов оценки, а также с учетом фактов, повлиявших на такой результат, руководитель вырабатывает корректирующие действия, направленные на улучшение результатов работы и повышение компетентности работника.

Также на основании результатов оценки и с учетом желаний и стремлений работника, а также требований бизнеса планируется индивидуальное развитие работника и/или его карьерный план.

Итоговая оценка складывается из оценки корпоративных и профессиональных компетенций, делового поведения и достигнутых



результатов и позволяет определить, насколько сотрудник достиг целей, развил навыки и умения.

При проставлении общей оценки учитывается количество выполненных задач, их приоритетность и важность, качество работы, влияние выполнения задач на общие результаты подразделения и банка.

На основании оценок Управление по работе с персоналом совместно с руководителями подразделений принимает решения о:

1) зарплате и премировании на основе обзоров рынка труда и с учетом показателей прибыли группы и банка;

2) карьере сотрудника с учетом планов организационного развития и стратегических задач банка;

3) плане развития компетенций сотрудника.

Управленческие решения, принятые по итогам оценки персонала и связанные с изменением должности и/или компенсации сотрудника, согласуются с Управлением по работе с персоналом, а именно, предложения по изменению должности или компенсации сотрудников руководитель подразделения направляет директору по персоналу и начальнику Отдела компенсаций и льгот. Предложения об изменении должности и/или компенсации направляются в формате и в сроки, установленные Отделом компенсаций и льгот.

В случае если сотрудник и руководитель не приходят к согласию относительно оценки результатов или уровня развития компетенций сотрудника, к оценке привлекается руководитель второго уровня.

Организуется повторное оценочное интервью с участием сотрудника, непосредственного руководителя и руководителя второго уровня, во время которого оцениваются результаты и компетенции сотрудника.

По итогам интервью руководитель второго уровня вносит свои комментарии относительно оценок результатов или компетенций, вызвавших разногласия, в соответствующие поля оценочных форм от руки.

В случае если после интервью с участием руководителя второго уровня спорный вопрос не считается исчерпанным, к оценке привлекается один из руководителей Управления по работе с персоналом или директор по персоналу. Он проводит оценочное собеседование с сотрудником, после чего совместно с непосредственным руководителем и руководителем второго уровня формирует оценку результатов сотрудника.

Данная оценка считается окончательной и повторно не пересматривается. Все участвующие в повторных оценочных встречах стороны вносят свои комментарии в оценочные формы от руки. После формирования итоговой оценки и занесения всех комментариев оценочные формы передаются в Управление по работе с персоналом.

Чтобы контролировать качество работы персонала, так же в «Почта банк» существует «Урожайная неделя» – система оценки уровня профессиональной подготовки и соответствия работников занимаемым должностям, определяющая направления их развития на 6 месяцев. В ходе «Урожайной недели» выясняют, чего достиг работник за прошедшие пол года и решают: остается ли он на базовом уровне или переходит на следующий.

«Урожайная неделя» дает возможность сотруднику получить обратную связь от руководителя по уровню компетенций, повысить уровень своего дохода и оценить свой уровень знаний, взять на себя ответственность за свое профессиональное будущее и самостоятельно управлять развитием своей карьеры.

Урожайная неделя проводится не для всех сотрудников ПАО «Почта Банк», а только для тех, кто занимает должности Кредитный консультант, Финансовый консультант, Эксперт клиентских центров.

В такую систему оценки работы персонала включено:

1 шаг: Тестирование (максимум 100 вопросов), где сотрудник Банка проходит тест по профессиональным знаниям и навыкам продаж на учебном портале банка (<http://web/pochtabank.ru>). В тестирование включены вопросы по

продуктам банка, услугам, технологическим картам, условиям по продуктам, работе ПО Siebel, навыкам продаж.

2 шаг: Оцениваются бизнес -показатели (продажи, FPD): в апреле – с октября по март (FPD – с августа по январь) предшествующего оценке периода, в октябре – с апреля по сентябрь (FPD – с февраля по июль) предшествующего оценке периода.

3 шаг: Оценивает работу сотрудника непосредственный руководитель (на сколько качественно сотрудник выполняет свою работу и участвует в деятельности своего подразделения).

Далее рассчитывается итоговый балл (формула 2.1), который сотрудник набрал по всем параметрам.

$$ИР = Тит + ОРит + ЭОит, \quad (2.1)$$

где Тит – набранный сотрудником балл по «Тестированию»

ОРит – балл по результатам работы сотрудника

ЭОит – балл по результатам оценки руководителя

Если балл по «Тестированию» менее 85, то Тит приравнивается к «0».

Для подтверждения категории сотруднику необходимо набрать соответствующее количество баллов (таблица 2.12)

Таблица 2.12 – Количество баллов по категориям

Категория	Балл
4	$\geq 260$
3	$\geq 235$
2	$\geq 220$
1	$> 190$
База	$\geq 170$
<min	$< 170$

После подсчета баллов подводятся итоги.

Если сотрудник набрал балл выше, чем балл для своей текущей категории, то сотрудник может повысить свою категорию только на один уровень выше.

Если сотрудник набрал балл, соответствующий своей текущей категории, то категория не изменится.

Если сотрудник набрал балл ниже, чем своей текущей категории, то категория сотрудника будет понижена при этом:

- если сотрудник набрал балл ниже на 1 и 2 уровня, то текущая категория сотрудника понизится на один уровень;
- если сотрудник набрал балл ниже на уровень 2-х уровней, то результаты будут переданы для рассмотрения на Оценочную комиссию для принятия решения: о присвоении базовой категории или увольнение сотрудника. Так же сотруднику будут предложены рекомендации по прохождению дополнительного обучения в учебном центре банка с последующем контролем знаний.

Если результаты сотрудника ниже базового значения по матрице, то результаты сотрудника передаются на рассмотрение вопросов, связанных с соответствием занимаемой должности и принятием решения: об оставлении в должности/увольнение.

Результаты прохождения оценки в рамках Урожайной недели утверждаются решением Правления Банка. При наличии у оцениваемого сотрудника нарушений локально-нормативных актов и регламентов Банка решением Правления Банка, надбавка за профессиональное мастерство может быть не установлена.

## **2.5 Обоснование необходимости совершенствования системы оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк» г. Томск**

Для того чтобы определить уровень соответствия существующей системы оценки, был произведен анализ оценки персонала, основанный на документации, внутренней информации по результатам последних нескольких лет, хранящейся в Управлении по работе с персоналом, и собственном опыте активного участия в организации и координировании процедуры оценки персонала 2016, а также с учетом мнения и рекомендаций сотрудников Управления по работе с персоналом и результатов беседы с HR-директором.

В ПАО «Почта Банк» за каждым сотрудником отдела подбора и развития персонала закреплено несколько департаментов / направлений, в которых он ведет набор, координирует карьерное развитие, пересмотры заработных плат, выполнение процедуры оценки и консультирование руководителей и сотрудников по HR-вопросам. В связи с чем для анализа системы оценки персонала были выбраны курируемые департаменты, а именно:

- Департамент информационных технологий;
- Департамент внутреннего аудита и контроля;
- Центр поддержки держателей карт;
- Сервисно-информационный центр;
- Кредитное подразделение.

Анализ системы оценка осуществлялся по принципу выделения основных плюсов и минусов.

Таблица 2.13 – Основные плюсы системы оценки персонала банка

№	Плюсы	Вес пункта относительно всех плюсов (%)
1.	Простота в использовании	15
2.	Оценка распространена на абсолютно всех сотрудников, никто не может быть упущен	5
3.	Занимает мало времени	7
4.	Стоимость проведения оценки (недорого)	8
5.	Стандартизованность полезна для будущего использования	5
6.	Автоматизация	15
7.	Самостоятельная оценка своей деятельности	10
8.	Личная беседа с руководителем по результатам заполнения форм	15
9.	Информативность	10
10.	Вписывается в общую схему работы Управления по работе с персоналом	5
11.	Возможность анализа ситуации в подразделении	5

#### Описание плюсов

1. Простота в использовании. Процедура четко описана, логично устроена, понятна, формы удобны для работы, со стороны Управления по работе с персоналом выделены контактные лица, которые могут ответить на любой вопрос. Процедура позволяет работать с ней в удобное время, не отвлекаясь от основной деятельности в важные моменты.

2. Всеохватность по сотрудникам. Оценке подвергается каждый сотрудник. В автоматизированной системе отображен весь штат, поэтому невозможно кого-то упустить, не учесть.

3. Занимает мало времени. Работа над всей процедурой оценки занимает у сотрудника не больше 3-х часов, у руководителя не больше 2-х часов на каждого подчиненного.

4. Недорого. Система была спроектирована и внедрена 1 раз, очень легка в обеспечении, не требует доработок, участия сторонних организаций и др.

5. Стандартизованность полезна для будущего использования. Одинаковые формы для каждого сотрудника Банка позволяют работать с ними в будущем с удобством, сравнивать, анализировать.

6. Автоматизация. Процедура оценки автоматизирована, что позволяет сотрудникам легко и с удобством заходить на свою привычную страницу на HR-портале, переходить по формам, вносить информацию и менять ее. Одновременно в форму оценки могут входить и сотрудник, и руководитель, и администратор (сотрудник Управления по работе с персоналом). Система позволяет всем оценочным формам храниться вместе, позволяет легко по фамилии найти информацию о любом сотруднике за любой год. Также возможно перемещаться по отделам, видеть количество сотрудников с заполненными / незаполненными формами по каждому отделу, по каждому руководителю, делать различные статистики, сравнительные анализы и выкладки как на протяжении процедуры оценки для контроля, так и после ее завершения для анализа результатов и принятия решений о последующих шагах.

7. Самостоятельная оценка своей деятельности. Возможность сотруднику сначала самому оценить себя и показать руководителю свое видение результатов работы и развитости компетенций несомненно является плюсом. Когда сотрудник не просто получает информацию от руководителя и обдумывает ее, а сам глубоко анализирует свою работу и ставит оценку (скорее всего, она не будет специально сильно завышенной, так как далее каждую свою оценку и комментарий придется потом обосновывать, и, конечно, поставить себе все хорошие оценки вряд ли кто-то осмелится) или, тем более, заниженной). Такой самоанализ будет гораздо более эффективным для сотрудника и позволит ему задуматься над своими слабыми сторонами и пробелами в работе.

8. Личная беседа с руководителем по результатам заполнения форм. Сначала формы заполняются сотрудником в автоматизированной системе, но потом результаты обязательно обсуждаются, и только после этого ставится окончательная оценка. Наличие такой беседы в отличие от просто компьютерной процедуры очень важно, так как дает возможность прийти к общему видению, прояснить спорные вопросы, поделиться какими-то деталями

(с обеих сторон – руководитель и подчиненный), которые не были высказаны ранее и даже не войдут в оценочную форму, но будут очень важны для дальнейшего взаимодействия. Также это живое общение может позволить сотруднику почувствовать свою важность и важность результатов своей деятельности для компании и для непосредственного руководителя, что проявилось бы меньше в случае «сухого» заполнения и прочтения результатов.

#### 9. Информативность.

Оценка включает в себя несколько форм:

- оценка достижения поставленных целей;
- оценка компетенций: корпоративные компетенции для всех сотрудников и менеджерские компетенции для управленцев;
- план по развитию;
- карьерный план.

Это позволяет не только оценить сотрудника с 2–3-х сторон – по достижению целей и лично (для менеджеров – еще и как управленца), но и определить его планы по развитию:

- какие программы он хотел бы изучить;
- какие навыки освоить;
- какие тренинги посетить;
- какие дополнительные функции или проекты взять на себя;
- какие личные качества / компетенции он считает своими сильными сторонами из тех, которые не попали в общекорпоративный список;
- а какие слабыми;
- каким способом он собирается работать над развитием слабых сторон.

С другой стороны, на те же вопросы ответит для себя и менеджер, после чего происходит обмен мнениями, и картина складывается более полной.

Далее сотрудник совместно с руководителем обсуждает, какое обучение может организовать / оплатить ПАО «Почта Банк», в какие сроки. Возможность



обучения с учетом личного пожелания является крайне мотивирующим фактором для многих сотрудников.

Также очень важен момент по карьерным планам. Часты случаи, когда сотрудник устал от своего направления деятельности и хотел бы сменить его, но не решался заговорить об этом с руководителем в течение года. Как показывает практика, момент заполнения оценочных форм – как раз тот момент, когда многие сотрудники решаются поделиться своими желаниями и далее, совместно с руководителем обсуждают возможность таких горизонтальных перемещений сейчас либо с оговоркой по срокам. Также информация о карьерных планах позволяет отследить сотрудников с амбициями перейти на следующий уровень вертикально, рассмотреть их кандидатуры на продвижение либо при невозможности – обсудить ориентиры по срокам и поддерживать мотивацию.

10. Вписывается в общую схему работы Управления по работе с персоналом. Идет привязка к:

- составлению плана обучения сотрудников;
- пересмотру заработной платы;
- определению годового бонуса;
- пересмотру должности;
- пересмотру функций;
- рассмотрению возможности географического перемещения по территории России и за границу, в другие банки и компании группы и др.

11. Возможность анализа ситуации в подразделении. Количество обращений со стороны сотрудников подразделения с просьбой пересмотреть результаты оценки руководителем может помочь определить уровень авторитета руководителя в подразделении, характер его отношений с подчиненными.

Также процедура позволяет определить общий уровень качества работы сотрудников того или иного подразделения, определить, где имеются проблемы

с достижением целей, проанализировать, с чем они могут быть связаны – с низкой квалификацией (проблема в подборе или обучении/отсутствии обучения сотрудников), с качеством работы руководителя, с низким уровнем мотивации сотрудников или еще с чем-то.

Таблица 2.14 – Основные минусы системы оценки персонала банка

№	Минусы	Вес пункта относительно всех минусов (%)
1.	Единая процедура для всех уровней	17
2.	Стандартный набор компетенций для всех сотрудников	15
3.	Отсутствие оценки профессионального уровня	18
4.	Возможная субъективность руководителя	30
5.	Не все руководители понимают важность процедуры	10
6.	Не все сотрудники HR понимают важность процедуры	10

#### Описание минусов

1. Единая процедура для всех уровней. Любой сотрудник, независимо от того, является он сотрудником колл-центра либо финансовым директором, проходит одну и ту же процедуру оценки, которая ни в каких случаях ни сокращается / ни дополняется.

2. Стандартный набор компетенций для всех сотрудников. Для сотрудников всех категорий по направлению деятельности и вертикальному уровню позиции существует несколько корпоративных компетенций (для всех менеджеров + несколько управленческих). В то же время для некоторых категорий более важными являются совсем другие компетенции (например, для сотрудников бэк офиса общекорпоративная «инициативность» по факту является только минусом, так как возможности вносить изменения там практически нет, а требуется, наоборот, готовность спокойно выполнять одни и те же операции по шаблону и желательно 2-3 года)

3. 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 моментов для сотрудников некоторых направлений. Например, сотрудников Отдела развития в рамках Департамента информационных технологий.

4. Возможная субъективность руководителя. То, что фактически оценивает сотрудника только один человек – его непосредственный руководитель, может влиять на объективность оценки. Даже если руководитель оценивает достаточно хорошо, оценки одного человека не всегда бывает достаточно, чтобы сложилась полная картина. Для качественной оценки важно участие нескольких человек с разным видением и знаниями, которые дополняют комментарии друг друга.

4.1. У каждого руководителя могут быть «любимые» и «нелюбимые» сотрудники, и, к сожалению, в некоторых случаях личное отношение руководителя необъективно влияет на оценку в большую либо меньшую сторону.

4.2. На практике наблюдаются «добрые» руководители, которым неудобно описывать минусы подчиненных, чтобы никого не обидеть, либо они не хотят «выносить сор из избы» и считают, что все проблемы решат сами, в рамках своего подразделения. У них регулярно наблюдаются хорошие оценки даже у тех сотрудников, о нерадивости которых осведомлен весь банк.

4.3. Не все руководители умеют хорошо оценивать, например, заняв руководящую должность не так давно и не имея в прошлом опыта оценки. Они могут ставить оценки «наугад».

5. 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 встречу 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. Наличие или отсутствие факта беседы HR, к сожалению, проследить не может. Только в случаях, когда об этом скажет сотрудник.

6. Не все сотрудники HR понимают важность процедуры. И поэтому не считают важным правильно анонсировать ее и стараться максимально замотивировать сотрудников и руководителей серьезно относиться к оценке, качественно заполнять формы и проводить серьезную, длительную беседу.

Итак, несмотря на многие плюсы, которыми обладает система оценки персонала, на настоящий момент используемая в ПАО «Почта Банк», мы можем отметить важные минусы, которые мешают достижению основных целей проведения периодической (в данном случае, годовой) системы оценки: оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала сотрудника требованиям выполняемой деятельности, а также определить отношение сотрудника к своей работе, узнать о его дальнейших планах и пожеланиях по своему развитию, для того чтобы грамотно переставлять и мотивировать в будущем.

### **3 Предложения по совершенствованию системы оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк»**

#### **3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы оценки работы персонала в ПАО «Почта Банк»**

По результатам проведенного анализа существующей системы оценки персонала в ПАО «Почта Банк» было принято решение разработать модель совершенствования системы оценки работы персонала, так как действующая система несовершенна и в ней были обнаружены существенные недостатки.

По результатам анализа были сделаны основные выводы:

1. Следует повысить информированность сотрудников касательно всех моментов, связанных с ежегодной процедурой оценки.

Сотрудники банка недостаточно проинформированы о многих моментах, касающихся системы оценки.

Области недостаточной информированности:

1.1. Что такое система оценки, для чего она необходима, почему она имеет именно такой вид, назначение каждого этапа оценки, каждой формы и т.д.

1.2. Какими могут быть результаты оценки. Четкая привязка к возможностям по смене должности, изменению заработной платы, размеру годового бонуса, количеству тренингов для посещения, сумме денежной компенсации обучения на следующий год и др.

1.3. Что такое компетенции в общем, для чего они нужны, что означает каждая конкретная компетенция, используемая в банке, как она понимается руководством, какими могут быть положительные и отрицательные индикаторы.

2. Заниматься информированием должен HR и непосредственный руководитель:

– на этапе финального общения с кандидатом должна быть предоставлена приблизительная информация о средних сроках продвижения с

позиции на позицию, о приблизительных диапазонах бонусов, которые бывают, исходя из практики, примерный диапазон возможного увеличения заработной платы, и как все это связано с системой оценки;

– на этапе адаптации должны быть еще раз проговорены все моменты из предыдущего пункта + предоставлена подробная информация о компетенциях и их проявлениях;

– на этапе постановки целей на год следует подробно консультировать сотрудников по принципам постановки целей, назначению и важности целей;

– на этапе начала ежегодной процедуры оценки все сотрудники должны быть еще раз проконсультированы по всем основным моментам: важность оценки, структура оценки, компетенции, возможные последствия оценки при тех или иных результатах;

– на протяжении всей процедуры оценки сотрудники должны иметь возможность задать все появляющиеся вопросы, разрешить сомнения у руководителя либо представителя HR в оперативном режиме;

– несколько раз в год необходимо напоминать сотрудникам о том, что у них есть цели, какие это цели, что есть компетенции, проявление которых также будет учитываться в конце года.

Возможные каналы для предоставления информации:

- личные беседы с руководителем и представителем HR;
- рассылка информационных писем, презентаций, аудио- и видеороликов;
- размещение информации на внутрикорпоративном портале;
- раздаточные материалы (буклеты, брошюры, листовки);
- семинары и тренинги по системе оценки для руководителей;
- программа по знакомству с моделью компетенций и их развитием для всех новых сотрудников (во время адаптационного периода, знакомства с компанией).

3. Для того чтобы оценка проходила эффективно, особенно важно тщательно информировать руководителей, так как они должны понимать

важность процедуры и вкладываться на 100% в ее реализацию не только при тщательной оценке деятельности сотрудника, но и при проведении финальной беседы.

4. С руководителями верхнего уровня беседу с использованием презентационных материалов и видеоматериалов стоит проводить отдельно руководителю компании или HR-директору. Далее каждый должен проводить беседу с руководителями своего подразделения.

5. Следует более тщательно проанализировать общие корпоративные компетенции банка, возможно, добавить новые компетенции и сделать список более гибким в зависимости от департамента или конкретных отделов. Для работы над определением ключевых компетенций для различных категорий сотрудников для каждого конкретного департамента (группы департаментов со схожей спецификой деятельности) стоит создать отдельную комиссию, состоящую из руководителей и представителей Управления по работе с персоналом.

В связи с ранее выявленными проблемами мы предлагаем модель совершенствования оценки работы персонала по следующим направлениям:

- проведение оценки на основе метода «360 градусов»;
- применение компетентностного подхода к оценке каждого сотрудника, который дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к сотруднику в зависимости от его профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.

На данный момент в систему компетенций банка включены 4 общих компетенции, каждая из них разбита на несколько индикаторов и 4 менеджерских компетенции, также разложенные более подробно.

Каждый индикатор имеет несколько вариантов оценок выраженности:

Таблица 3.15 – Система компетенций банка

Компетенция	Индикаторы
<i>Общекорпоративные</i>	
1. Ориентированность на результат	Демонстрирует понимание целей организации и своего подразделения. Ставит цели, амбициозные по срокам и результатам
	Достигает результатов согласно поставленным целям и в срок
	Запрашивает обратную связь, старается улучшить навыки и получить новые знания
	Следит за новейшими разработками и передовым опытом в своей области
2. Инициативность/Инновации	Способен предлагать новые идеи и решения, соответствующие бизнес-потребностям
	Систематически работает над улучшением процессов, процедур и повышением эффективности
	Поощряет людей к проявлению инициативы
3. Работа в команде	Распределяет четкие роли внутри команды (если руководитель) и понимает свою роль в команде (если сотрудник)
	Помогает создать и поддерживать командный дух
	Сотрудничает с коллегами в команде для достижения общих целей и соблюдения процессов. Ищет возможности для взаимодействий с другими командами
	Делится информацией и знаниями с членами команды, прислушивается к мнению других
4. Ориентация на клиента (внешнего и внутреннего)	Проводит мониторинг удовлетворенности клиентов. Ставит удовлетворенность клиента во главе списка приоритетов команды (если менеджер)
	Выявляет и отвечает на потребности, ожидания и требования клиентов
	Устанавливает и поддерживает хорошие взаимоотношения с клиентами. Соблюдает политики и практики для обеспечения корректного обслуживания клиентов
	Умеет вести переговоры / обладает навыками продаж
<i>Менеджерские</i>	
1. Стратегическое видение	Имеет четкое общее представление об организации, ее бизнесе и окружении
	Умеет эффективно переводить стратегию в конкретные планы деятельности
	Анализирует риски и возможности каждой ситуации
	Способен принимать оптимальные решения в каждой ситуации



Компетенция	Индикаторы
	<i>Менеджерские</i>
2. Управление изменениями	Борется за введение изменений, необходимых общей стратегии
	Оценивает и отслеживает разрыв между текущей и требуемой ситуацией
	Поощряет других смотреть на проблемы и процессы с разных сторон
	Продолжает держать в фокусе внимания главную цель в период неопределенности и изменений
3. Коммуникация	В качестве коммуникатора эффективно выполняет роль моста между топ-менеджментом и своей командой
	Обращается к нужному сотруднику напрямую, не используя влияния иерархического руководителя
	Создает атмосферу открытого и эффективного взаимодействия между людьми
	Ясно и логично излагает свои мысли, принимая во внимание предмет общения, окружение и аудиторию
4. Развитие подчиненных	Помогает членам команды понять, как их вклад в работу отражается на общей картине происходящего
	Помогает людям развиваться и расти, предоставляя им отзывы об их работе и хваля их за успехи
	Мотивирует людей добиваться более высоких целей
	Приветствует обмен опытом и обучение среди своих сотрудников

Как видно из таблицы, большинство сотрудников оцениваются только по 4 компетенциям:

- инициативность;
- ориентированность на результат;
- работа в команде;
- ориентированность на клиента.

Возможно, более эффективно было бы сделать набор компетенций более гибким. Безусловно, 4 основных компетенций крайне важны для всех сотрудников банка (единственное, вес каждой может очень отличаться для различных категорий), при этом в каждом направлении деятельности есть своя специфика и, соответственно, могут появиться новые важные компетенции.

В ходе работы над проектом было для примера разработано предложение по наборам компетенций для сотрудников основных отделов

внутри Кредитного отдела (Отдел анализа и кредитных рисков, Клиентская служба (бэк-офис и фронт-офис), Отдел продаж).

На данный момент и аналитик, и менеджер по продажам, и специалист фронт-офиса (поддержание отношений с текущими клиентами), и специалист бэк-офиса (обработка документации и проведение операций в системах), занимающиеся совершенно разной деятельностью, имеют одинаковый набор компетенций, которые, к тому же, никак не разделены по весу.

Разработаем примерный набор компетенций для каждого из четырех направлений и примерным весом каждой компетенции:

1. Отдел анализа и кредитных рисков. Сотрудники занимаются кредитным анализом, они должны быть сильными математиками и аналитиками, с одной стороны, с другой стороны – должны уметь защищать свое решение на кредитном комитете, на котором присутствуют топ-менеджеры банка, соответственно, у них должны быть развиты навыки коммуникации, убеждения и умение работать с возражениями со стороны менеджеров по продажам, имеющих сильные коммуникативные и презентационные навыки и обычно настроенных противоположно (они за то, чтобы заключить сделку, аналитики должны предотвратить заключение рискованных сделок). Если говорить о командной работе, в основном аналитик работает самостоятельно, поэтому выраженность компетенции «Работа в команде» является не сильно критичной для него. То же самое можно сказать о компетенции «Инициативность».

2. Отдел продаж. У этой категории сотрудников в первую очередь должны быть развиты навыки коммуникации и презентации, умение убеждать, активность, настойчивость и инициативность. Обычно в этом подразделении они работают самостоятельно, командная работа не так важна.

3. Клиентская служба, фронт-офис. Сотрудники фронт-офиса занимаются работой с текущими клиентами, поддержанием и развитием отношений с ними. В первую очередь они должны быть клиентоориентированны, очень стрессоустойчивы, должны быть готовы к

работе в режиме многозадачности, под давлением. Также они занимаются кросс-продажами, поэтому какие-то навыки продаж у них должны быть. Командная работа также имеет место, так как здесь очень важно всегда быть на связи с клиентом, быть готовым помочь коллегам и заменить их в случае необходимости. Для развития отношений с клиентами имеет применение компетенция «Инициативность»

4. Клиентская служба, бэк-офис. Сотрудники бэк-офиса во многом похожи на сотрудников бухгалтерии. Они работают автономно, выполняют однообразные механические операции, коммуницируют минимально. Самые важные качества для них – это аккуратность, ответственность, готовность и желание заниматься рутинной работой.

По результатам рассмотрения этих 4 категорий сотрудников в список из 4 основных компетенций были добавлены новые:

1. Аналитическое мышление – способность анализировать проблему, логически рассуждать, понимать ситуацию при помощи разбиения ее на мелкие части, отслеживать предпосылки шаг за шагом, по принципу подчиненности

2. Стрессоустойчивость – умение преодолевать трудности, работать под давлением и в сжатые сроки, умение подавлять свои эмоции, понимать человеческие настроения, проявляя выдержку и такт.

3. Ориентация на качество работы – под этим термином в данном случае понимается точное, качественное выполнение работы в срок, в независимости от того, интересна эта работа или она рутинна и однообразна. Индикаторами могут быть пунктуальность, аккуратность, точность, ответственность.

4. Навыки продаж, умение убеждать (этот навык был одним из индикаторов ориентации на клиента, предлагается выделить его в отдельную компетенцию из-за исключительной важности для некоторых категорий сотрудников) – здесь конкретно навыки продаж будут пониматься, как умение презентовать, убедить, работать с возражениями, отстаивать свою точку зрения, найти к человеку оригинальный подход.

5. Коммуникабельность (является одной из менеджерских компетенций в банке, но очень важна для некоторых сотрудников, поэтому предлагается добавить ее в общий лист) – ясно и логично излагает свои мысли, принимая во внимание предмет общения, окружение и аудиторию. Умеет строить эффективные взаимоотношения с коллегами, руководством, прямыми и косвенными подчиненными, клиентом.

Таблица 3.16 – Системы компетенций для сотрудников отделов кредитного подразделения, в %

наличие компетенции крайне важно для выполнения функций данной должности				
компетенция имеет значения для качественного выполнения основных функций должности				
компетенция не критична для данной должности, но должна присутствовать и поддаваться развитию у каждого сотрудника банка				
Отдел	Отдел анализа и кредитных рисков	Отдел продаж	Клиентская служба, фронт-офис	Клиентская служба, бэк-офис
Компетенция				
Аналитическое мышление	25	9	5	5
Стрессоустойчивость	10	10	12	10
Ориентация на качество работы	10	5	8	26
Навыки продаж, умение убеждать	13	20	10	5
Коммуникабельность	10	14	14	10
Ориентированность на результат	15	18	12	20
Инициативность	6	10	10	5
Работа в команде	6	5	11	11
Ориентация на клиента (внутреннего и внешнего)	5	9	18	8

На наш взгляд, следует переработать процедуру оценки с точки зрения того, что каждого сотрудника, по сути, оценивает на свое усмотрение только один человек - его непосредственный руководитель.

Предлагается ввести в банке оценку 360°, по которой будет оцениваться каждый сотрудник, и Форму оценки по компетенциям (Приложение Г и Д) предоставлять заполнять 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.

Произведем расчет предложенных мероприятий по совершенствованию процесса оценки персонала в банке.

### **3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий**

При внедрении новой системы оценки были поставлены следующие цели:

- Добиться систематизации уже имеющихся форм оценки, кадровых процедур.
- Информировать сотрудников компании о предъявляемых к ним требованиях и критериях выполнения поставленных задач.
- Определить соответствие потенциала каждого работника занимаемой должности и принять обоснованные кадровые решения (развитие/ продвижение).
- Определить соответствие размера получаемого вознаграждения результатам.
- Повысить результативность деятельности организации.

Рассмотрим социальную эффективность, которую принесет проект по организации системы аттестации персонала.

Таблица 3.17 – Социальная эффективность от внедрения проекта

Наименование мероприятия	Социальная эффективность
Принятие решения создании системы оценки в организации руководителями отделов и отделом кадров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение качества управления персоналом</li> <li>2. Обеспечение своевременного выполнения заданий персоналом.</li> <li>3. Обеспечение эффективной и качественной взаимосвязи между подразделениями.</li> <li>4. Более эффективная работа кадровой службы.</li> </ol>
Проведение аттестации по новой методике	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение соответствие потенциала каждого работника занимаемой должности и принять обоснованные кадровые решения (развитие/ продвижение).</li> <li>2. Определение соответствие размера получаемого вознаграждения результатам.</li> </ol>

Кроме социального эффекта от внедрения данного проекта, будут также и экономические показатели, позволяющие определить, эффективны ли разрабатываемые мероприятия или нет.

Далее необходимо провести расчет реальных затрат на проведение аттестации в Обществе.

Расходы на внедряемые мероприятия представим в таблице 3.4.

Таблица 3.18 – Расходы на внедряемые мероприятия

Расходная часть	Стоимость на 1 человека, руб.	Количество человек	Сумма, руб.
Дистанционное обучение персонала	13 500	9	121500
Расходы на оценку специалистов методом 360 градусов	10 000	6	60000
Расходы на проведение оценки персонала, в т. ч.:			
Стоимость базового пакета документов			6900
Обработка 1 анкеты рядового сотрудника	1000	28	28000
Итого			216400
Примечание: расчетные авторские данные			

Стоимость услуг составляет 216 400 руб. (включая обучение персонала).

Стоимость программного обеспечения для оценки персонала составляет 130 тыс. руб. Банк планирует затраты на поддержку системы в размере 40 тыс. руб. в год (1-й год – 20 тыс. руб.).

Срок использования системы оценим в 3 года.

В процессе разработки и внедрения системы привлекается персонал банка, общая стоимость рабочего времени которого на данный этап проекта составила 150 тыс. руб.

Косвенные расходы по проекту по расчетам составят приблизительно 20 тыс. руб. в год. Прямые выгоды от проекта оцениваются в 1500 тыс. руб. в год (1000 тыс. руб. – первый год).

Рассчитаем TCO (TotalCostofOwnership – Совокупная стоимость владения) (см. табл. 3.5).

Таблица 3.19 – Расчет совокупной стоимости владения (TCO)

Затраты	1-й год	2-й год	3-й год
Расходы на внедряемые мероприятия	216,4 тыс. руб.	-	-
Программное обеспечение	130 тыс. руб.	-	-
Персонал компании	150 тыс. руб.	-	-
Поддержка системы	20 тыс. руб.	40 тыс. руб.	40 тыс. руб.
Косвенные расходы	20 тыс. руб.	20 тыс. руб.	20 тыс. руб.
Итого:	536,4 тыс. руб.	60 тыс. руб.	60 тыс. руб.

Просчитаем выгоды от внедрения системы электронной аттестации персонала (см. табл. 3.6).

Таблица 3.20 – Расчет выгоды от внедрения проекта, тыс. руб.

Выгоды	1-й год	2-й год	3-й год
Прямые	1000	1500	1500
Итого:	1000	1500	1500

Далее рассчитаем дисконтированные величины (табл. 3.7).

Таблица 3.21 – Расчет дисконтированных величин

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Выгоды	$1000 \times 1,0 = 1000$ тыс. руб.	$1500 \times 0,77 = 1155$ тыс. руб.	$1500 \times 0,59 = 885$ тыс. руб.
Затраты (сумма инвестиций)	$536,4 \times 1,0 = 536,4$ тыс. руб.	$60 \times 0,77 = 46,2$ тыс. руб.	$60 \times 0,59 = 35,4$ тыс. руб.
(Выгоды - Затраты)	463,6 тыс. руб.	1108,8 тыс. руб.	849,6 тыс. руб.

Индекс доходности проекта (ИД) рассчитывается как отношение приведенного дохода по проекту к величине приведенных затрат (инвестиций): рассчитывается по следующей формуле 3.2:

$$\text{ИД} = \text{ПД} / \text{ПЗ}, \quad (3.2)$$

где ИД – Индекс доходности;

ПД – Приведенный доход;

ПЗ – Приведенные затраты.

Индекс доходности равен:

$$\text{ИД} = 3040 / 536,4 = 5,6$$

Итак, рассчитаем рентабельность инвестиций (формула 3.3):

$$\text{ROI} = \frac{463,6 + 1108,8 + 849,6}{536,4 + 60 + 60} * 100\% = \frac{2422}{656,4} * 100\% = 368,98\% \quad (3.3)$$

Это означает, что на каждый вложенный рубль во внедрение проекта по совершенствованию системы оценки персонала через три года будет получено 3,68 руб. чистой прибыли.

Срок окупаемости (Ток) – минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным. Срок окупаемости определяется исходя из условия:

$$\text{PP} = \frac{K_0}{CF_{\text{СГ}}}, \quad (3.4)$$

Где PP – срок окупаемости в годах;

$K_0$  – сумма первоначально вложенных средств;

$CF_{\text{СГ}}$  – ежегодные средние поступления, которые являются результатом реализации проекта.

$$\text{Ток} = 536,4 / (1000 + 536,4) = 0,35 \quad (3.5)$$

В связи с тем, что ЧДД > 0 и составляет 2422 тыс. руб.;  $T_{\text{ок}} < T_p$ , и составляет 0,35, ИД > 1 и составляет 5,6;  $P > 0$  и составляет 368,98%, данный проект эффективен для внедрения.

Как было выявлено в ходе исследования, в ККО наблюдается высокий коэффициент текучести кадров, по многим причинам, после внедрения



рекомендуемых мероприятий мы планируем получить следующие эффекты:

- снижение показателя текучести кадров на 2%. Данный эффект основан на беседе с руководством ККО и специалистом по качеству, в ходе которой было выявлено прогнозное значение показателя текучести в случае проведения оценки рекомендуемыми мероприятиями;

- повышение эффективности работы сотрудников на 5 – 50 %. Данный эффект основан на мнении клиентов компании BSS Around, которые утверждали, что при грамотном проведении оценки эффективность возрастает;

- снижение затрат на адаптацию сотрудников;

- снижение претензионных обращений клиентов на качество обслуживания;

- повышение сплоченности коллектива и исчезновение предпосылок для конфликтов между руководством и сотрудниками;

- повышение мотивации сотрудников;

- предлагаемые мероприятия позволят сделать оценку более объективной;

- предлагаемая система оценки может подтолкнуть к самосовершенствованию;

- позволит обоснованно решать вопрос об увольнении или сокращении сотрудников;

- приведет к улучшению морально-психологического климата в коллективе, снижению конфликтности.

Оценка методом «360 градусов», это способ, который занимает много времени и усилий на разработку, проведение, анализ результатов, отчетность. При этом он является действительно очень интересным способом проведения оценки сотрудника организации, и самими оцениваемыми его результаты воспринимаются более серьезно, чем результаты оценки одного сотрудника.

В результате проведения оценки сотрудников методом «360 градусов», организация может получить объективные данные об имеющихся кадровых

ресурсах, сможет выстроить четкую и целенаправленную систему обучения и развития индивидуально для каждого сотрудника. Каждый сотрудник сможет получить обратную связь и увидеть перспективы своего дальнейшего развития, при этом значительно повысится его мотивация.

Внедрение предложенной модели совершенствования системы оценки работы персонала повышает заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность деятельности организации в целом.

Таким образом, система оценки работы персонала помогает понять на сколько эффективно работает сотрудник как в нашей организации ПАО «Почта Банк», так и в любой другой организации.

Эффективность работы сотрудника – соответствие того, что делает сотрудник, целям организации и установленным требованиям; выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами и наиболее полное использование возможностей (способностей, знаний, умений) сотрудника.

Рост эффективности каждого отдельного сотрудника повышает эффективность подразделения, компании в целом. Как только количество высокорезультативных работников достигает критической отметки, наблюдается своего рода «квантовый скачок» повышения эффективности всей организации.

## Социальная ответственность

Банк ВТБ, ведущий свою деятельность на протяжении многих лет в соответствии с принципами КСО, активно содействует распространению лучшей практики внутри Группы. В долгосрочной перспективе эффективное управление в области КСО позволяет снижать стратегические риски и находить новые возможности для развития бизнеса ВТБ.

Следование принципам КСО предполагает их интеграцию во все сферы и направления бизнеса на различных уровнях управления. Ответственность за вопросы, связанные с КСО, распределена между различными подразделениями банка ВТБ и его дочерних компаний в частности ПАО «Почта Банк».

### *1) Определение стейкхолдеров организации*

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Основные стейкхолдеры группы ВТБ представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Стейкхолдеры Группы ВТБ

<b>Прямые стейкхолдеры</b>	<b>Косвенные стейкхолдеры</b>
1 Акционеры и инвесторы	1 Сообщество
2 Персонал	2 Государство и Банк России
3 Клиенты	3 Население г. Томска
4 Деловые партнеры	4 Окружающая среда
5 Конкуренты	5 Студенты
6 Банки-контрагенты	6 Ветераны

В процессе своей деятельности Группа взаимодействует с широким кругом заинтересованных сторон, выстраивая отношения с ними на принципах открытости диалога и взаимной ответственности.

Основными заинтересованными сторонами Группы являются акционеры и инвесторы, сотрудники, представители органов власти, деловые партнеры, местные сообщества и общественные организации. Оперативную работу с

заинтересованными сторонами осуществляют функциональные подразделения компании, входящих в группу ВТБ.

Комплексная системы внешних и внутренних коммуникаций ВТБ включает широкий набор инструментов информирования заинтересованных сторон деятельности Группы и предусматривает механизмы обратной связи, позволяющие выявлять и управлять наиболее существенными вопросами.

Каждый год ведутся работы по развитию и усовершенствованию коммуникационных каналов Группы. В частности, было проведено обновление дизайна корпоративного веб – сайта ВТБ, а так же в 2016 г. был обновлен сайт Почта Банка. Структура ресурса стала более простой и понятной для пользователей. Так же Группа ВТБ получили серьезное развитие и взаимоотношение с акционерами.

## *2) Определение структуры программ КСО*

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Структура программ КСО Группы ВТБ представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Структура программ КСО Группы ВТБ

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
ОГУЗ «Дом ребенка специализированный для детей с органическим поражением ЦНС с нарушением психики» г. Томска	Благотворительные пожертвования	Дети-инвалиды, дети-сироты г. Томска	Долгосрочный проект	Сотрудники банка передают ребятишкам одежду, игрушки, по личной инициативе покупают средства гигиены.
Мир без слез	Благотворительные пожертвования	Население г. Томск	С 2003 года (долгосрочный проект)	Банк напрямую финансирует приобретение медицинского оборудования, лекарств и расходных материалов для детских больниц.
«Потому что мы помним...»	Социальные инвестиции	Ветераны	Ежегодно	Направление средств на оказание помощи фронтовикам и труженикам тыла.
Подари лес другу (дочерняя организация Группы ВТБ ПАО «Почта Банк»)	Корпоративное волонтерство	Население г. Томска; окружающая среда	С 2014 г (долгосрочный проект)	Уже восстановлено более 4500 в восьми национальных парках, участвующих в проекте. В дальнейшем ожидают, что эта цифра увеличится в несколько раз.

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Региональные научно-образовательные проекты (партнер VIII Всероссийской научно-практической конференции «Фундаментальные проблемы модернизации экономики России» НИ ТПУ)	Социальные инвестиции	Студенты, аспиранты, молодые ученые г. Томска	Ежегодно	Привлечение ценных кадров

Для города Томска и его жителей важную роль играет помощь Группы ВТБ и его дочерних организаций. Группа ВТБ на постоянной основе помогает детским домам, представителям старшего поколения, оказывать поддержку спортивным проектам. Двери ВТБ Банка, а так же Почта Банка всегда открыты для прохождения практики студентами томских вузов. Они поддерживают научные конференции на экономические темы, которые проводят ведущие университеты. Социальная и благотворительная деятельность – самостоятельное важное направление для Группы ВТБ, которому всегда уделяется пристальное внимание.

### 3) *Определение затрат на программы КСО*

Для оценки стоимости реализации программ корпоративной социальной ответственности были использованы данные отчета о социальной работе Группы ВТБ за 2014 год. Данный анализ представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Затраты на мероприятия КСО Группы ВТБ

№	Мероприятия	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	ОГУЗ «Дом ребенка специализированный для детей с органическим поражением ЦНС с нарушением психики» г. Томска	рубли		3650000
2	Мир без слёз	рубли		1500000
3	«Потому что мы помним...»	рубли		919550
4	Подари лес другу (дочерняя организация Группы ВТБ ПАО «Почта Банк»)	рубли	Стоимость посадки десяти деревьев на сайте и в банкоматах - от 300 рублей	1350000
5	Региональные научно-образовательные проекты (партнер VIII Всероссийской научно-практической конференции «Фундаментальные проблемы модернизации экономики России» НИ ТПУ)	рубли		1000000
	Итого:			8419550

Таким образом, программы КСО филиала Группы ВТБ нацелены на позитивные изменения в коллективе Банка и в обществе, соответствует стратегическим интересам Банка в ориентации на ведение открытого и прозрачного бизнеса, понятного для общества. КСО является одним из ключевых элементов корпоративного поведения Томского филиала Банка и позволяет укреплять его репутацию в России и за рубежом, объединять дочерние финансовые и кредитные компании вокруг общих ценностей, снижать стратегические, репутационные и операционные риски, что в конечном итоге способствует повышению капитализации и подтверждению статуса Банка на международном уровне.

Банк направляет свои усилия на формирование благоприятной внутренней и внешней сред. В филиале ВТБ преобладает внешняя корпоративная социальная ответственность. Приоритетами Банка в управлении

влиянием на внутреннюю среду являются повышение мотивации работников, охрана их здоровья и повышение эффективности труда.

Обратная связь является основой для построения эффективных взаимоотношений между банком и его стейкхолдерами. ВТБ формируем и используем самые разнообразные каналы обратной связи: опросы, анализ жалоб и предложений, анализ публикаций в средствах массовой информации (СМИ), «прямую линию с Президентом банка». Это позволяет лучше понять потребности и ожидания стейкхолдеров, для того чтобы своевременно вносить изменения в стратегию развития банка. Оценка восприятия банка, анализ проблемных вопросов, предложения по улучшению работы, полученные по каналам обратной связи, являются частью процесса управления и регулярно используются руководством банка для принятия решений.

Реализуя программы в области КСО, компания ВТБ получает конкурентные преимущества в первую очередь, в форме улучшения имиджа фирмы, ее деловой репутации.

Затраты на мероприятия Группы ВТБ соответствует их результатам, так как организация имеет от вложений в КСО репутационные и экономические преимущества: привлечение внимания средств массовой информации, обеспечивающих дополнительную бесплатную рекламную поддержку бизнеса; повышение доверия и формирование положительного мнения среди целевой аудитории потребителей, структур власти и широкой общественности; увеличение лояльности существующих и привлечение новых клиентов; получение конкурентных преимуществ на рынке по сравнению с другими компаниями; расширение возможностей заключения более выгодных контрактов с партнёрами и поставщиками; приобретение лучших условий в процессе переговоров с властными структурами; укрепление личных контактов; рост компетентности и профессионализма сотрудников компании; рост производительности труда; снижение издержек при рекрутинге и управлении персоналом; рост экономических показателей прибыли,



финансовой устойчивости, акционерного капитала; устойчивое развитие бизнеса.

*4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций*

Рекомендации компании ВТБ для совершенствования практики КСО:

1. Сделать на сайте английскую версию раздела КСО (Раздел «Социальная ответственность» на сайте Банка является единственным разделом, не имеющим английской версии (что не очень хорошо для транспарентной организации, работающей на международном финансовом рынке));

2. Сделать более открытую и «прозрачную» информацию о сумме вложений в благотворительность, волонтерство и инвестиций;

3. Сделать процесс обновления информации на официальном сайте Группы ВТБ раздела «Социальная ответственность» быстрее (последняя информация выложена за 2014 год);

4. Разработать социальные проекты и мероприятия для сотрудников (формирование мотивации на эффективную и долгосрочную работу сотрудников, поддержание работоспособности и здорового образа жизни, поддержание социального и общественного развития);

5. Разработать социальные проекты, направленные своих клиентов (льготное кредитование, повышение финансовой грамотности клиента).

В целом, Компанию Группы ВТБ можно считать социально ответственной организацией.

## Заключение

В настоящее время реализация процедуры регулярной (ежегодной, полугодовой) оценки персонала является одной из обязательных и важнейших функций, выполняемых HR-департаментом практически каждой современной, развивающейся компании.

Процедура сложна, может выглядеть совершенно по-разному, представлять собой либо одну из существующих методик, либо комбинацию. Ошибка при разработке, внедрении и реализации системы оценки может привести к крайне негативным последствиям для компании.

Вторая часть главы посвящена анализу существующей системы оценки персонала ПАО «Почта Банк». Анализ существующей процедуры основан на изучении документации, внутренней информации по результатам последних нескольких лет, хранящейся в Управлении по работе с персоналом, и собственном опыте активного участия в организации и координировании процедуры оценки персонала 2016, а также с учетом мнения и рекомендаций сотрудников Управления по работе с персоналом и результатов беседы с HR-директором.

В результате изучения вопроса указанными выше методами был сделан вывод, что система имеет ярко выраженные основные минусы и плюсы.

Из плюсов можно отметить следующие:

- простота в использовании;
- система не затратна по материальным, временным и человеческим ресурсам;
- всеохватность по сотрудникам;
- автоматизированность;
- достаточно высокая информативность;
- система вписывается в общую схему работы HR;
- возможность для сотрудника оценить себя самостоятельно;
- проведение личной беседы каждого сотрудника и его руководителя.

Основными минусами оказались:

- несовершенная система общекорпоративных компетенций;
- недостаточная объективность оценки, так как она осуществляется только 1 человеком – руководителем;
- проблемы с коммуникацией, которые приводят к тому, что некоторые сотрудники и руководители не понимают смысла оценки, не заинтересованы в участии в ней, либо их ожидания относительно назначения и последствий процедуры не оправдываются;
- не оцениваются профессиональные знания некоторых категорий, для которых это важно.

Были предложены изменения, которые должны максимально покрыть слабые места процедуры ежегодной оценки персонала ПАО «Почта Банк»:

1. Для решения проблемы с коммуникацией были определены ответственные группы, каналы информирования, этапы, на которых должно проводиться информирование, и основные темы, которые должны освещаться: что такое система оценки, каково ее основное назначение, зачем ставятся цели, что такое компетенции, как они конкретно должны проявляться, какими могут быть результаты прохождения процедуры.

2. Было предложено пересмотреть существующую систему компетенций банка, добавить некоторые компетенции и сделать систему вариативной, в зависимости от требований и функций конкретной должности. Для примера было рассмотрено Кредитное подразделение, на основе анализа которого были добавлены несколько компетенций: аналитическое мышление, стрессоустойчивость, ориентированность на результат, навыки продаж / умение убеждать, коммуникабельность. Для каждого отдела внутри подразделения были определены критичные компетенции, важные и второстепенные.

3. Для устранения 2 последних недостатков – отсутствия оценки профессиональных знаний и недостаточная объективность – было предложено пересмотреть саму процедуру оценки, расширив ее и внедрив метод «360 градусов».

## Список публикаций студента

1. Афонина Ю. В. Определение критериев эффективности работы для сотрудников банка // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XI Всероссийской научно-практической конференции «Фундаментальные проблемы модернизации экономики России» (Томск, 17-21 ноября 2014 г.) труды / Экон. фак. ТПУ. Т. Изд-во ТПУ, 2014. С. 81–95.

2. Afonina Y. V. Die vervollkommnung des systems der einschätzung der effektivitat des personals eines unyernnehmens // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XI Всероссийской научно-практической конференции «Фундаментальные проблемы модернизации экономики России», Томск, 12–15 Ноябрь 2015. Томск: ТПУ, 2014. С. 232–236.

3. Афонина Ю. В. Управление потерями рабочего времени на предприятии // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции «Фундаментальные проблемы модернизации экономики России» (Томск, 17-23 ноября 2015 г.) труды / Экон. фак. ТПУ. Т. Изд-во ТПУ, 2015. С. 62-65.

4. Афонина Ю. В. Управление потерями рабочего времени на предприятии // II Всероссийский научный молодежный научный форум «Инновационный менеджмент и технологическое предпринимательство» (Новосибирск, 12-18 ноября 2015 г): труды / Фак. бизнеса. НГТУ. Изд-во НГТУ, 2015. С. 83–87.

5. Afonina Yuliya, Pluchevskaya Emiliya. Investigation of the effect of personnel evaluation system on the state of occupational wellbeing // II International Scientific Symposium Lifelong wellbeing in the world // Издательский дом «экономическая газета». 2016. (принята в печать).

## Список использованных источников

1. Андреева И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента. СПб.: БХВ – Петербург, 2012. 416 с.
2. Афолина Ю. В., Плучевская Э. В. Определение критериев эффективности работы для сотрудников банка // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XI Всероссийской научно-практической конференции «Фундаментальные проблемы модернизации экономики России», Томск, 12–15 ноября 2014. Томск: ТПУ, 2015. С. 103–107.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник. М.: Academia, 2014. 224 с.
4. Булат Р.Е., Чепуренко Г.П. Профессиональный стандарт как нормативная база при аттестации // Ленинградский юридический журнал. 2015. № 4(34). С. 277–282.
5. Верховцев А.В. Аттестация работников организации. М.: Инфра-М, 2015. 210 с.
6. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М.: Эксмо, 2015. 192 с.
7. Гончарова С.Ю. Формирование эффективной системы мотивации на основе KPI // Управление развитием. 2015. №6(82). С. 34–39.
8. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. Учебник. М.: Дашков и Ко, 2014. 288 с.
9. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации. Томск: Томский политехнический университет. 2014. 165 с.
10. Евдокимов И.Б., Селюк А.В., Росляков А.Н. Актуальные вопросы повышения управленческой компетентности персонала. Омск: ГУ ЦБ РФ, 2014. 212 с.
11. Еремина И.Ю., Идигова Л.М., Лавров И.И. Оценка и аттестация персонала как перспективный карьерный шанс // Журнал «Труды Российского

государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина». 2015. № 2. С. 82–91.

12. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М.: Изд-во Рос.экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга. 2015. 232 с.

13. Зайцева Ю.Н. Аттестация персонала: лекарство от всех болезней или повод для увольнения? // Управление развитием персонала. 2015. № 2. С. 140–155.

14. Иен Баллантайн, Найджел Пова. Ассесмент-центр. Полное руководство. Перевод Е. Гореловой / Иен Баллантайн, Найджел Пова. М.: Гиппо, 2014. 201 с.

15. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. М.: Проспект, 2014. 60 с.

16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. М.: Инфора-М, 2014. 48 с.

17. Клочков А.К. «KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов». М: Эксмо. 2016. 105 с.

18. Кириллова Е. Оценка 360 градусов: плюсы и минусы [Электронный ресурс] / Оценка персонала. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/otsenka-360-gradusov-plyusy-i-minusy> (дата обращения: 05.02.2016)

19. Крушельницка О.В. Мельничук Д.П. Упарвление персоналом: Начальное пособие. М.: «Кондор», 2014. 296 с.

20. Курина Н.С., Ровенская В.В. Особенности оценки персонала в новой экономической ситуации // Вестник ЖДТУ. Серия: Экономической науки. №2(60). 2016. С. 207–211.

21. Кязимов К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.: МИК, 2013. 240 с.

22. Лезина Т.А. Тенденции развития корпоративных информационных систем предприятий сетевой розничной торговли // Прикладная информатика. 2011. № 1. С. 29–37.

23. Марасанов. Г.И. Концепция обоснованной практичности в оценке персонала // Акмеология. 2016. № 3 (51). С. 158–159.
24. Мескон М., М.Альберт, Ф.Хедоури Основы менеджмента. М.: Дело, 2014. 699с.
25. Моргунов Е.Б. Управление персоналом. Исследование. Оценка. Обучение. Учебник. М.: Юрайт, 2014. 562 с.
26. Мошкова В. Зарубежный опыт оценки персонала [Электронный ресурс] / Управление персоналом. URL: [http://azbukahr.com.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30](http://azbukahr.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=30). (дата обращения: 17.04.2016).
27. Муравьева И.В. Аттестовать нельзя оценивать. [Электронный ресурс] / Аттестация. URL: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000083> (дата обращения: 19.03.2016).
28. Неверов А.В. Оценка персонала в системе социального развития организации: диссертация ... кандидата социологических наук. М.: Рос.ун-т дружбы народов, 2013. 141 с.
29. Никитина М.Г. Теоретические подходы к применению технологии ассесмент – центра // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. № 4. С. 44–46.
30. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала // Справочник кадровика. 2015. № 1. С. 90–92.
31. Обзор систем методов и методик оценки персонала [Электронный ресурс] / Оценка персонала. URL: <http://www.hrm.ru/db/hrm/7BF20719DEF2A919C325767F004F3B89/print.html> (дата обращения: 19.03.2016).
32. Осин А.А. Оценка и аттестация персонала // Вестник МГТУ «Станкин». 2015. № 1(19). С. 115–118.

33. Официальный сайт ПАО «Почта Банк» [Электронный ресурс] / Раскрытие информации. URL: <http://www.pochtabank.ru/about/data> (дата обращения: 15.03.2016)
34. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 2015. 423 с.
35. Скрипкина И.И. Аттестация как форма оценки персонала // Альманах современной науки и образования. 2015. № 5 (72). С. 157–159
36. Уорд П. Метод 360 градусов: пер. с англ. / П. Уорд. М.: HIPPO Publishing, 2006. 352 с.
37. Федоров А.В., Самарин С.В. и др. Методика подготовки и проведения аттестации, мотивирующей персонал к повышению эффективности производства // Горный информационно – аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2016. №10. С. 4–37.
38. Чекан А.А., Жураховский И.М. Проблемы аттестации персонала: анализ практики и новые возможности ее использования в современных условиях // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». 2016. №1. С. 100–107.
39. Ярославцева А.С. Аттестация персонала: проблемы и решения // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 частях. Часть 9. – Тамбов, ООО «Юком», 2016. С. 183.
40. Afonina Yuliya, Pluchevskaya Emiliya. Investigation of the effect of personnel evaluation system on the state of occupational wellbeing // II International Scientific Symposium Lifelong wellbeing in the world // Издательский дом «экономическая газета». 2016. (принята в печать).
41. Assessor training course Text. London: SHL Business Psychologists Ltd, 2014. 71 p.
42. Bakker A.B., Oerlemans W.G.M. Subjective well-being in organizations. In: K. Cameron, G. Spreitzer (Eds.), Handbook of Positive Organizational Scholarship. Oxford: Oxford University Press, 2015. p. 178–189.



43. Boyatzis, R. The Competent Manager: A model for effective performance Text. / R.E. Boyatzis. Chichester: John Wiley & Sons, 2015.
44. Brewster C. Towards a «european» model of human resource // Management journal of International Business Studies. 2014. No 1. P. 1–21.
45. Carroll A.B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct // Business and Society. 2016. No 38 (3). P. 268–295.
46. Devanna M. A. A framework for a strategic human resource management /M. A. Devanna, C. J. Fombrun, N. M. Tichy/ Strategic Human Resource management. N. Y.: John Wiley, 2015. 499 p.
47. Morgan, B. Strategic Employee Surveys: The new wave in People Measurement Text // Journal of Strategic Performance Measurement. 2015. Vol. 10-11. P. 32 – 40.
48. Morgenson F., Champion M. Reconsidering the use of personality tests in Personnel Selection Contexts // Personnel Psychology, autumn. 2015. P. 683–729.
49. Page K.M., Vella–Brodrick D.A. The Working for Wellness Program: RCT of an Employee Well-Being Intervention. Journal of Happiness Studies, 2015, 14(3), P. 1007–1031.
50. Richard Branson. Disaster Planning [Electronic resource] / entrepreneur/ article. URL: <http://www.entrepreneur.com/article/219661> (access date: 01.10.2015).
51. The polygraph and lie detection [Electronic resource] / Assessment. URL: [http://www.nap.edu/openbook.php?isbn=03\\_090843\\_69](http://www.nap.edu/openbook.php?isbn=03_090843_69). (access date: 26.02.2016).
52. Velasques M. Debunking corporate moral responsibility // Business Ethics Quarterly. 2015. 13 (4). P. 531–562.
53. Warr P. How to Think About and Measure Psychological Well-being. In: M. Wang, R.R. Sinclair, L.E. Tetrick (Eds.), Research Methods in Occupational Health Psychology: Measurement, Design and Data Analysis. New York: Psychology Press/Routledge, 2015. P. 76–90.
54. Afonina Y. V. Die vervollkommnung des systems der einschätzung der effektivitat des personals eines unyernehmens // Russlands Wirtschaft im XXI

Jahrhundert: Proceedings of the XI Allrussischen wissenschaftlich-praktische Konferenz "Grundprobleme der Modernisierung der russischen Wirtschaft", Tomsk, 12-15 November 2015 Tomsk: TPU, 2014 P. 232-236.

55. Iljassow S.M. Über die Motivation des Personals der Geschäftsbank//Bankwesen. 2014. № 4. P. 68–71.

56. Miller H, Kuprijanow J. Sistemys der Motivation des Personals in Westeuropa und die USA//Problem der Theorie und der Praxis der Verwaltung. 2015. № 2. P. 83–88.

57. Shalashilina N.V., Janovskaja J.M.: Die Erarbeitung und die Realisierung des individuellen Planes der Karriereentwicklung des Mitarbeiters. In: Handbuchfür Personalverwaltung, No 5, 2015, P. 53–58.

58. Wolgins, O.N. Ossobennosti und die Mechanismen der Motivation des Werkes in den finanziellen-Kreditorganisationen [die Elektronische Ressource] // RussischZeitung RG.RU. URL: [http://www.cfin.ru/books/examen/descr\\_hr\\_in\\_banks.shtml](http://www.cfin.ru/books/examen/descr_hr_in_banks.shtml) (das Datum der Anrede: 11.10.2014)

59. Harvard business essentials: Hiring and Keeping the Best People. Harvard Business School Press, Boston 2015, S. 57–89.

60. Henzte J.: Personalwirtschaftslehre, 6 Auflage. Verlag Paul Haupt 2015.

61. Jost P.J.: Organisation und Motivation. Gabler Verlag, No 14, 2016, S. 522–529.

62. Zimmermann N. B. die Einschätzung des Arbeitsbeitrags und der Effektivität des Werkes der Arbeiter / JungenGelehrte. 2015. №1. S. 136–138.

63. Zhurnaev S.V.: Wieaufziehen die Ersatz Mannschaft. In: HandbuchfürPersonalverwaltung, No 1, 2014, S. 25–29.

## Приложение А

(справочное)

### Основные методы оценки персонала

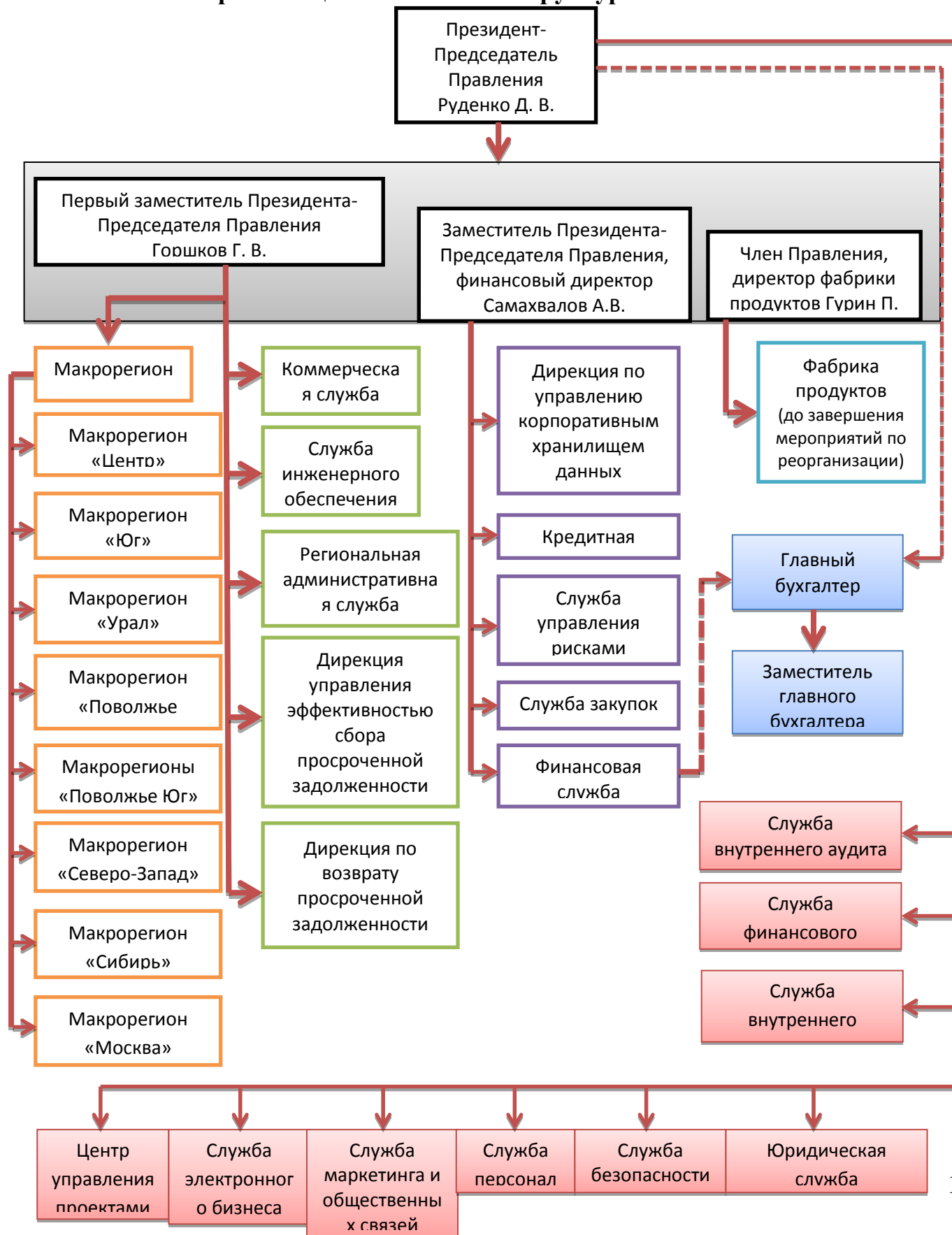
Наименование метода	Краткое описание метода
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
Произвольные устные или письменные характеристики	Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет (включая достижения и упущения)
Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником
Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества работников
Метод эталона	Оценка относительно наилучшего работника, принятого за эталон
Матричный метод	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в форме матрицы)
Метод свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме
Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале экспертных оценок
Метод заданной группировки работников	Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди
Тестирование	Определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специальных тестов
Ранжирование	Определение экспертным или иным путем ранга (места) оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов
Метод парных сравнений	По парное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания
Метод заданной бальной оценки	Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)

Метод свободной бальной оценки	Рассматривается каждый отдельный случай
Метод графического профиля	Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль ломаной линии, соединяющий количественные значения точек по различным качествам оцениваемого). Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с “идеальным” работником, а также сравнивать между собой различных работников
Коэффициентный метод	Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для различных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получают различные коэффициенты, дающие возможность проводить сопоставление и оценку работников
Метод критического инцидента	Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, решение незнакомой проблемы, разрешение конфликтной ситуации и т.д.
Метод свободного или структурированного, индивидуального обсуждения	В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениваемым планов и практических результатов его работы
Метод самооценок и самоотчетов	Письменная устная самооценка перед коллективом. При благоприятном социально-психологическом климате в коллективе метод способствует принятию напряженных обстоятельств и повышению моральной ответственности.

## Приложение Б

(справочное)

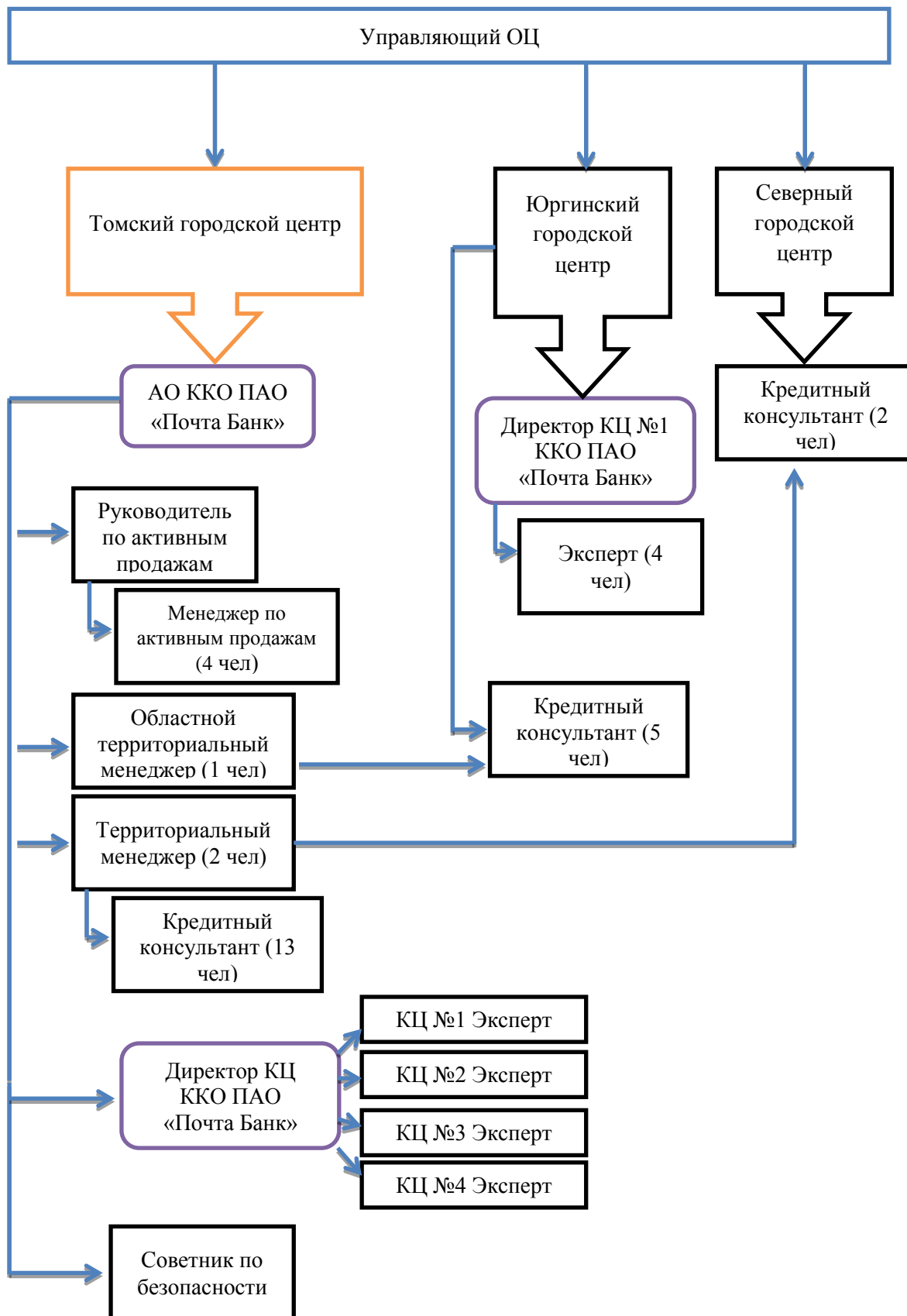
### Организационно-штатная структура ПАО «Почта Банк»



## Приложение В

(справочное)

### Организационно-штатная структура ПАО «Почта Банк» г. Томск



## Приложение Г

(справочное)

### Форма оценки по компетенциям 1

№ пп	Компетенции	Средний балл	Само-оценка	Руководитель	Подчиненные	Коллеги	Клиенты
1	Аналитическое мышление						
2	Стрессоустойчивость						
3	Ориентация на качество работы						
4	Навыки продаж, умение убеждать						
5	Коммуникабельность						
6	Ориентированность на результат						
7	Инициативность						
8	Работа в команде						
9	Ориентация на клиента (внутреннего и внешнего)						
Итоговый средний балл:							
Результат оценки:							
Рекомендации:							

Пример оценки итогового среднего балла:

Балл	Результаты	Компетенции
5	Превышает стандарты, необходимые для выполнения всех задач	Все компетенции оценены как «выдающиеся»
4	Все задачи исполняет на уровне требуемых стандартов: некоторые стандарты превышает	Сочетание «хороших» и «выдающихся» рейтингов
3	Большинство задач исполняет на уровне требуемых стандартов	Большинство компетенций оценены как «хорошие»
2	Многие задачи исполняет близко к стандарту; некоторые действия ниже стандарта, но имеется прогресс	Большинство компетенций оценены как «пограничные» (на грани приемлемых)
1	Очень мало или вообще никакие задачи не исполняются на уровне требуемого стандарта	Большинство компетенций оценены как «слабые»

## Приложение Д

### (справочное)

#### Форма оценки по компетенциям 2

Уважаемый сотрудник!

Этот опрос поможет вашему коллеге (оцениваемому) лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития. Никакие меры поощрения или наказания по результатам исследования приниматься не будут. Мы гарантируем анонимность и конфиденциальность. В связи с этим просим вас давать максимально правдивые, откровенные и обдуманые ответы. Если вы по характеру взаимодействия с этим человеком не видите проявления некоторых аспектов поведения и не можете судить о том, как он проявляет себя в описываемых ситуациях, пожалуйста, выбирайте ответ: «Не имею информации». Кроме того, часть вопросов предполагает в качестве лучшего варианта ответ «Проявляет всегда», а некоторые — «Не проявляет никогда». Будьте внимательны! Есть также несколько вопросов, ответы на которые позволят нам оценить достоверность результата; в случае низкой достоверности опросный лист придется заполнять заново, что нежелательно.

Опрос занимает в среднем от 30 до 45 минут. Рекомендуем вам заполнить анкету сразу же от начала до конца, не отвлекаясь. Так вы сможете сэкономить время и повысить достоверность результатов. Вы можете оказать существенную помощь коллеге в понимании его сильных и слабых сторон и планировании дальнейшего развития и роста.

Спасибо вам за искренние ответы!

№	Вопрос	Ответы*					
		1	2	3	4	5	6
1	Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения						
2	В случае появления проблем с клиентом, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее						
3	Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем						
4	При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы						
5	Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство или отдел развития персонала						
6	При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным						
7	При появлении проблем стремится преодолеть их самостоятельно, находит						



	несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них								
8	В случае длительного стресса умеет поддерживать хорошую психическую форму								
9	Если возникает проблема, то в первую очередь тщательно анализирует причины и находит ответственных за их устранение								
10	Коллеги и подчиненные часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно								
11	В случае появления проблем с клиентом по вине других людей или подразделений сразу переадресовывает его к виновнику проблемы								
12	В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении								
13	Стремится получать максимально полную информацию о рынке, смежных сферах и эффективно использует эти данные								
14	Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности								
15	Не допускает ошибок даже в мелких деталях								
16	Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми								
17	Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них								
18	Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций								
19	Старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач								
20	Признает свою ответственность за результат								
21	Проявляет стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях								
22	Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании								
23	Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения								
24	Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих								
25	В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения								
26	Если проблемы с клиентом возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем								
27	Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменение стратегий компании								
28	Видит взаимосвязь и взаимозависимость разных подразделений и функций в организации, понимает ее интересы в целом								
29	Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы								

30	Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов								
31	Мотивирует людей, основываясь на их результатах								
32	Считает, что сотрудники должны быть профессионалами и четко действовать в рамках своих обязанностей, в противном случае с людьми надо расставаться								
33	Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий								
34	Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненного при взаимодействии и мотивации								
35	Отличается системным подходом, видит интересы организации в целом и подразделений в частности								
36	Выполняет преимущественно функции контроля, считает, что порицание и наказание – наиболее эффективные методы работы с людьми								
37	Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать подчиненных								
38	Подчиненные заметно прогрессируют с момента прихода этого человека в компанию								
39	Заранее формирует штат персонала, правильно определяет потребность в сотрудниках								
40	Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания								
41	Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше								
42	Организует обучение и осуществляет коучинг своих сотрудников, развивает людей								
43	Умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам								
44	Знает внешнюю среду организации, конкурентов								
45	Отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает неправильным, старается сократить беседу								
46	Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения								
47	В поведении и принятии решений учитывает ценности компании и ее интересы								
48	Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения								
49	Учитывает интересы исключительно своего подразделения, ведет конкурентную борьбу за ресурсы								
50	Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда самостоятельно, а с привлечением экспертов (при необходимости)								

## Ответы:

1 – не имею информации;	4 – проявляется примерно в половине случаев;
2 – проявляется всегда;	5 – проявляется редко;
3 – проявляется в большинстве случаев;	6 – не проявляется никогда.

### Ответы к анкете (расшифровка типов вопросов и компетенций):

1. Вопросы с обратным шкалированием: 2, 3, 8, 14, 19, 20, 36, 37, 46, 49. Если ответы на остальные вопросы — на уровне 4–5 баллов, то на вопросы этого типа ответы должны оцениваться в 1–2 балла. Если же ответы на вопросы с обратным шкалированием соответствуют уровню 4–5 в двух и более случаях, то их достоверность рассматривается как низкая.

2. Однозначно положительные ответы на вопросы 6, 15, 16, 30, 33, 41, 50 свидетельствуют о высокой степени вероятности того, что они социально желательные. Если таких ответов более двух, рекомендуется не засчитывать результаты, а предложить снова заполнить опросник.

3. Группы вопросов, оценки за ответы на которые должны иметь расхождение не более чем на 1 балл: 10–12, 18–22–25, 34–38–40–41, 39–45, 43–44.

### Распределение вопросов по группам компетенций:

- Соблюдение корпоративных ценностей (вопросы 1–29, 43–50)
  1. Клиентоориентированность – 11, 21, 26.
  2. Лояльность к компании, патриотизм – 16, 22, 47.
  3. Ориентация на результат, ответственность за него – 17, 20, 24, 49, 50.
  4. Инициативность – 23, 46, 48.
  5. Адаптивность, открытость новому – 27.
  6. Самостоятельность и навыки принятия решений – 14, 29.
  7. Понимание бизнес-среды – 13, 19, 28, 44.
  8. Устойчивость к процедурам и детальной работе – 15, 43.
  9. Стрессоустойчивость – 25.
  10. Стремление быть в обществе – 12, 18, 19, 45.
    - Управленческие навыки (вопросы 26–42)
      1. Управление текущей работой – 30, 35, 41.
      2. Управление командой – 28, 33, 34.
      3. Планирование – 27, 29, 39.
      4. Обучение – 26, 32, 34, 38, 42.
      5. Мотивирование – 31, 33, 34, 36, 37, 40.

# Приложение Е

(справочное)

## Methodologische Gründe der Personalbewertung

### Kapitel 1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ41	Афони́на Ю́лия Вячеславо́вна		

Консультант кафедры экономики:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. экономики	Плучевская Эмилия Валерьевна	кандидат экон. наук, доцент		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. каф. иностранн языков	Александров Олег Анатольевич	к.ф.н., доцент		

## **Kapitel 1. Methodologische Gründe der Personalbewertung**

### **1.1 Aus der Entwicklungsgeschichte des Personalbewertungssystems des Betriebes**

Die Geschichte der Bewertungssysteme der Personalbestandarbeit beginnt am Anfang des 20 - Jahrhunderts, als sie erst in den USA – Betrieben erstanden. In den 60-er Jahren begann man die auf die strategischen Ziele ausgerichteten Schemen auszunutzen, die jetzt den Grund der modernen Techniken bilden. Jene Techniken wurden unterschiedlich genannt, auf Russisch doch heißen sie alle „die Personalbewertung“, z.B.:

- Performance appraisal
- Performance evaluation
- Performance assessment
- Performance update
- Performance management report
- Performance survey

Ob wir dennoch den oder jenen Termin bevorzugen, es ist uns mehr wichtig, das Ziel und den Inhalt dieser Tätigkeit zu bestimmen. In vieler Hinsicht hängt das Wertungsziel von folgendem ab: die Haltung des Betriebes, die Entwicklungsaktivität, die Flexibilität der Innenstruktur, die Erhöhungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer in diesem Betrieb.

Das Personalbewertungssystem heißt das System, das den Wert der Grundressourcen (des Personalbestandes) messen soll. Wirtschaftlich charakterisiert es die Ressourceneffizienz in Bezug auf die Zielfunktion (Optimalitätskriterium). Dank ihrer Anwendung erreicht man die bestmögliche Nutzung der verfügbaren Ressourcen (Arbeit, Industrie, Natur, etc.).

Das Personalbewertungssystem fasst die folgenden Wertungstypen um:

- Zertifizierung des Objekts (des Arbeiters) – man bestimmt den Wert (den Preis) des Objekts. Man soll Arbeitsergebnisse beachten und die Möglichkeit analysieren, ob das Objekt in der Zukunft die Planziffern erreichen kann.

- Bewertung des Objekts (des Arbeiters) – man führt die Maßnahmen durch, um die Tätigkeit des Objekts zu kontrollieren und es sicher zu machen, dass die Methoden der Bereichseinfluss richtig gewählt und angewendet wurden.

Derzeit gibt es in der Fachliteratur unterschiedliche Darstellungen des Begriffs "Personalzertifizierung". Wie wir während der Studie der Literatur sahen, die Wissenschaftler sind nicht einverstanden, nach welchem Standpunkt die Unterscheidung zwischen "Bewertung" und "Zertifizierung" gemacht werden soll (in dem westlichen Management ist es auch schwierig, den Begriff „Personalbewertung“ und „Zertifizierung“ aufzulösen).

Also, E.A. Borisow bestimmt die Personalbewertung als dass Prozess, wenn die Wirksamkeit der Mitarbeiter bei der Aufgabeumsetzung gewertet wird. Der Vorgesetzte sammelt dadurch manche Information, die bei zukünftigen Managemententscheidungen hilft.

Unserer Ansicht nach, sind die Definitionen "Bewertung" und "Zertifizierung" unterschiedlich. Die Zertifizierung ist ein offizielles Verfahren, die nicht mehr als einmal im Jahr durchgeführt werden kann. Es kann nicht an die Mitarbeiter gebraucht werden, die in diesem Betrieb auf Bewährung sind, oder weniger als sechs Monaten in diesem Betrieb arbeiteten. Der Arbeitsgeber darf keine Zertifizierung nach jeden Kriterien unterziehen, wenn der Mitarbeiter keine für diese Zertifizierung erforderliche spezielle Ausbildung durchlief im Voraus hatte.

Solche Zertifizierung wirkt gut für stabile Organisationen, die scharfe Karriereleiter und Gehälter haben, und die Lohngröße von der Qualifikation des Mitarbeiters abhängt.

Die Personalbewertung ist ein einfacheres Verfahren in Bezug auf die formale und Dokumentorganisation. Auf der anderen Seite, wird es durch mehrere Arten als die Zertifizierungsverfahren dargestellt.

Bewertung der Mitarbeiter funktioniert als ein effektives Instrument, das dem Arbeitgeber eine Möglichkeit gibt, die Karriere der Arbeitnehmer (ihre Facheigenschaften, Kenntnisse, Fähigkeiten) zu prüfen, um festzustellen, ob sie qualifiziert sind, sowie ob sie ihren Posten oder Arbeit entsprechen.

Es gibt ein besonderes Phänomen: wenn der Mitarbeiter der Bewertung unterzogen wird, bemüht er sich für einige Zeit, besser zu arbeiten. Es ist klar, dass die Bewertung auch auf Bestimmung der Ausbildungsnotwendigkeiten ausgerichtet werden kann, und nicht nur auf die spezifischen Bedürfnisse des Arbeiters, sondern auch des Unternehmens insgesamt. Darüber hinaus, kann der Zweck der Bewertung im Bilden der Personalreserven liegen.

Unserer Ansicht nach, wirkt die Bewertung der Mitarbeiter in der Organisation als eine Informationsbasis für Entscheidungsfindungen im Bereich der Personalpolitik und auch der Entwicklung der Organisation insgesamt. Mit anderen Worten, ist die Zertifizierung nicht nur ein Werkzeug, um diese schmale Aufgabe aufzulösen (das Personal in Bezug auf Entsprechen / Missentsprechen zu bewerten), sondern auch als ein Integralindex, wie das strategische Personalmanagement und Organisationsmanagement zu führen.

Diese Ansicht kann durch die Arbeit von Forschern auf dem Gebiet des Strategiemanagements, der Managementsysteme, der Personal – Managementsysteme (W.I. Starodubow, P.I. Sidorow, I.A. Konoplewa) bestätigt werden, die der Auffassung sind, dass die Personalbewertung ein Werkzeug ist, um die Effizienz der Organisation zu verbessern.

"Bewertung ist eine Managementtechnik, die auf die Erreichung der Betriebsziele und die Umsetzung ihrer Strategie ausgerichtet ist, sowie auf die Effizienzsteigerung der Tätigkeit in den grundlegenden Verwaltungsfunktionen (Planung, Organisation, Motivation und Kontrolle)" [3].

Die Personalbewertung kann als Arbeitsbewertung durchgeführt werden – ein Maßnahmen, das auf die Bestimmung ausgerichtet ist, wie die Arbeitsqualität und Arbeitsmenge der Produktionstechnik entspricht, und auch auf die Bewertung der persönlichen Eigenschaften des Mitarbeiters, ihrer Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit.

Heutige Wissenschaftler bestimmen die Zwecke der Personalbewertung sind folgende:

- der Bereichszweck wird realisiert, wenn diese oder jene Bereichsbeschlüsse (eine Beförderung oder eine Degradierung des Mitarbeiters, die Übertragung auf einen anderen Arbeitsplatz, Ausbildungskurse, Entlassung) sich an die Ziffern der Personalstandbewertung gründen.

- der Informationszweck wird realisiert, wenn die Arbeiter und die Vorgesetzten eine Möglichkeit haben, zuverlässige Information über ihre Tätigkeit zu erhalten. Solche Information ist sehr wichtig für die Mitarbeiter, damit sie ihre Arbeit verbessern, sowie für die Manager, damit sie richtige Entscheidungen machen.

- der Motivationszweck wird dadurch realisiert, dass die Bewertung selbst ist ein wichtiges Motivationsinstrument für das Verhalten der Mitarbeiter. Wenn die Arbeitskosten gerecht bewertet werden, wird auch weiterhin die Arbeitsproduktivität der Beschäftigten stetig wachsen, aber nur dann, wenn die Arbeit der Mitarbeiter im Einklang mit ihren Erwartungen bewertet wird.

Bewertung der Mitarbeiter ist für die Betriebsleiter erforderlich, denn:

Erstens, liefert sie Information, die zu verschiedenen Bereichsentscheidungen verwendet wird, wie Karrierebewegung und Gehalt der Mitarbeiter.

Zweitens, erlaubt sie, das Verhalten des Untergeordneten auf dem Arbeitsplatz zu prüfen, einen Korrekturplan für jedes Problem zu entwickeln und dadurch den individuellen Karriereplan für jeden Mitarbeiter zu überdenken, unter Berücksichtigung auf ihre Vor- und Nachteilen.

Drittens, erlaubt die Bewertung der Mitarbeiter ein integriertes System von Ausbildung und Beratung des Personalbestandes zu entwickeln und umzusetzen.

Viertens, führt die fest und gut gebaute Personalbewertung regelmäßig dazu, dass die Produktivität erhöht und das Emotionsklima sich verbessert.

Die jährliche Bewertung der Mitarbeiter ist eine Maßnahme darauf ausgerichtet, um herauszufinden, wie hoch das Ausbildungsniveau des Personals ist, wie es seinen direkten Pflichten erfüllt, wie viel der Teil der erfüllten Ziele ist, wie seine persönliche Eigenschaften und Leistungsbereitschaften sind, sowie um festzustellen, wohin der Mitarbeiter beruflich und persönlich entwickeln soll, welche Wünsche der Mitarbeiter in Bezug auf seine Karriere und berufliche Entwicklung hat;



sie hilft bei der Weiterbildung und Entwicklung, Änderung der Arbeitsplatz, des Gehaltes oder Jahresbonus zu orientieren.

Also, das System der Personalbewertung ist ziemlich kompliziert und hat viele Nuancen und Aspekte, die die größte Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Sonst gibt es eine Möglichkeit, dass trotz aller gegebenen Mühe werden die Ergebnisse keine Information erhalten, auf die die Bewertungsmaßnahme ausgerichtet wurden.

## **1.2 Die Personalbewertung bei der Kundebeziehung in einem Kreditinstitut: Konzept, Ziele, Grundsätze, Bühnen**

Eine der wichtigsten Aufgaben, der jede Bank für sich stellt, liegt darin, dass die Arbeitsproduktivität in Bezug aufs frühere gewöhnliche Niveau wesentlich steigt, und dadurch ergreift das Unternehmen bei diesem Kriterium die führende Position zwischen anderen Organisationen in der Bank- und Finanzbranche.

Die Arbeitsproduktivität ist eines der wichtigsten Merkmale der Wirksamkeit des Bankpersonalbestandes. Das Bankgeschäft erfordert einen speziellen Ansatz zu der Berechnung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, des Gewinns, der Profitabilität und anderer Wirtschaftsindikatoren.

Wenn die Bank an einer Finanz – oder Industriegruppe teilnimmt, können manche zusätzliche Anforderungen an das Personal formuliert werden: das Wissen über die Funktionsweise von Unternehmen, die zu den Finanz- und Industriegruppe gehören, über die Gewinnmechanismen in solchen Unternehmen, ihre langfristige Entwicklungsstrategie, sowie über die Arbeitsbesonderheiten solcher Unternehmen.

Die Arbeitsproduktivität kann in der Bank folgenderweise am besten gestiegen:

- Das Ausbildungsniveau des Personalstandes anzuheben;
- Moderne Informationstechnologien einzuführen, und damit den Automatisierungsgrad und die Operationsgeschwindigkeit zu erhöhen und den Anteil der Handarbeit zu verringern;
- Operationen und Unterstützung zu zentralisieren;
- Den Spezialisierungsgrad und Arbeitsteilung zu vertiefen;

- Den Anteil von unausgiebiger Tätigkeit sowie die Verluste der Personalausfallkosten zu vermindern;

- Die besten Methoden zwischen einander zu tauschen und das korporative Innovationssystem umzusetzen.

So kann es festgestellt werden, dass der Personalbestand einer Bank eine wichtige Rolle bei der Steigerung der Arbeitsproduktivität spielt, deshalb ist die die Personalauswertung ganz notwendig, um das Potenzial zur Verbesserung der Produktivität in einem Kreditinstitut offen zu legen.

Die Analyse der in- und ausländischen Wirtschaftsliteratur zum Thema des Personalmanagements, erlaubte uns die wichtigsten Strukturprinzipien eines umfassenden Personalauswertungssystems unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Bankgeschäftes festzustellen.

Diese Prinzipien sind wie folgt:

- die Auswertung des Personalbestandes soll systematisch sein; die Ziele, auf die das Auswertungssystem gegründet wird, sollen klar definiert und für jeden Mitarbeiter verständlich sein;

- ein umfassendes Auswertungssystem soll ins Management – System höchstmöglich integriert werden; es soll auch ermöglichen, die Auswertung des Personals während der ganzen Arbeitsperiode durchzuführen;

- Das Personalauswertungssystem soll im Form der klar formalisierten Verfahren und Auswertungsmethoden durchgesetzt werden;

- die Auswertungskriterien sollen angemessen sein.

Dabei wird es sowohl in der Fachliteratur, als auch in der Praxis nur wenige Beachtung daran geschenkt, dass man eine Möglichkeit hat, die Potenzialreserve in den Leistungsfähigkeiten des Mitarbeiters offen zu legen, beim Auswertungsverfahren mögliche Nachrichten der persönlichen und beruflichen Entwicklung, sowie die Entwicklung-beeinflussende Faktoren in Bezug auf den Mitarbeiter und den Betrieb insgesamt, zu studieren.

Die Komplexität des Personalbewertungssystems wird durch Konstruieren eines Algorithmus (Programms) der Auswertung erreicht, das die folgenden Schritte umfasst:

- Bewertung der Position;
- Bewertung bei der Personaleinstellung;
- regelmäßige Bewertung des Personalbestandes;
- Bewertung für Entscheidungspositionen;
- formalisierte Empfehlungen für Personal – Management auf der Basis von Bewertungsergebnissen.

Die Ziele, auf die das Personalbewertungssystem ausgerichtet werden soll, umfassen die folgenden Bestimmungen.

Ein effektives Bewertungssystem ist ein Werkzeug, das die folgenden Funktionen ausführt:

- die Anzahl der Konflikte in der Organisation zu reduzieren, das günstige psychologische Klima zu schaffen;
  - die Arbeit des Personalbestandes zu motivieren und anzureizen;
  - als ein Werkzeug zu wirken, das Information über das Niveau der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter sammeln lässt;
  - die Dynamik, mit der die ausgewertete Kriterien sich ändern, für die folgenden Vergleichsverfahren sichtbar zu machen;
  - als ein Werkzeug zur Lösung der Personalstandaufgaben zu wirken, wie das Dingen und die Entlassung der Mitarbeiter, ihr Übergang innerhalb der Organisation.
- Das Bewertungssystem wird ins Personal-Management-System integriert, wenn es die notwendige und ausreichende Anzahl von Verfahren und Auswertungsmethoden gibt, die zur Bestimmung der formalisierten Empfehlungen zum Personalmanagement dienen.

Das Personalbewertungssystem hilft, die Arbeit organisieren, und zeigt, dass die Bewertung in regelmäßigen Abständen durchgeführt wird und als ein zuverlässiges Werkzeug für Personalentscheidungen dient.

Die Personalbewertung hilft feststellen, ob der Mitarbeiter den Anforderungen entspricht, welche Berufsaussichten er hat.

Das Verfahren der Personalbewertung bestimmt die durch ihre Ergebnisse getroffenen Entscheidungen:

- der Arbeitnehmer entspricht der Position, die Übertragung auf einer höheren Position ist empfohlen;
- der Arbeitnehmer entspricht der Position, die Aufnahme in die Kaderreserve ist empfohlen;
- der Arbeitnehmer entspricht der Position;
- der Arbeitnehmer entspricht seiner Position nicht.

Die Wirksamkeit der Personalbeurteilung hängt von der Qualität der getroffenen Entscheidungen ab und wird mit Organisationsmomenten bestimmt.

Die berufliche Eigenschaften eines Bankangestellten, aufgrund der Besonderheiten des Bankgeschäft, wird folgenderweise dargestellt: er soll alle Nachrichtenflüsse innerhalb der Bank wissen, Information sachgerecht ausnutzen, den gesamten Lebenszyklus von Bankdienstleistungen wissen, die Kundendienst mit der Hilfsausrüstung versorgen, schwierige Situationen analysieren können, verantwortlich und initiativ sein.

Die Banktätigkeit wird streng reglementiert und unterliegt der Kontrolle der Staatsinstitutionen und der Zentralbank, was durch die erhebliche Menge von verschiedenen Normativ – und Instrukтивdokumenten realisiert wird, die Bankgeschäfte und Bankleistungen regeln, stellt das manche besondere Anforderungen an den Bankpersonalbestand in Bezug auf die Kenntnis der vielfältigen Ordnungs – und Anleitungsdokumentation.

Das Bewertungssystem der Leistungen ist eine Verwirklichung der gemeinsamen Sicht auf die Ziele und Aufgaben der Organisation. Diese Ziele sollen jedem einzelnen Mitarbeiter helfen, seine Rolle bei der Zielleistung zu verstehen. Damit trägt die Bewertung zur Produktivitätserhöhung in der Organisation bei. Die Hauptkomponenten des Bewertungssystems der Leistungen sind wie folgt: Arbeit gezielt auf die Aufgaben und Ziele der Organisation; die Entwicklung eines Business-

Plans auf dieser Grundlage; die Vergrößerung und Ausweitung der Kommunikation innerhalb der Organisation, so dass die Mitarbeiter Business-Pläne wissen und an der Entwicklung von denen teilnehmen; die Notwendigkeit, einzelne Aufgaben und Verantwortungsbereiche zu klären; die Bestimmung und Messung der persönlichen Arbeitsleistungen; die Umsetzung einer angemessenen Vergütungspolitik; die Personalentwicklung, um die Arbeitsleistungen weiter zu verbessern.

Wenn das Leistungsbewertungssystem erfolgreich wirkt, muss es nicht nur die Ergebnisse und die Qualität des Service verbessern, sondern auch folgendes sichern: das Personal sollte besser die Kultur ihrer Organisation verstehen und sich immer fester damit identifizieren; das Leistungsbewertungssystem sollte ein Maß an Arbeitszufriedenheit erhöhen und die Ergebenheit des Mitarbeiters an das Unternehmen heben; dieser Ansatz kann wahrscheinlich bei der Rekrutierung helfen, sowie auch bei Behalten der jetzigen Mitarbeiter.

Es gibt solches Phänomenon, wie eine Rückkopplungsschleife, die die Bewertung beeinflusst. Um wirksam zu sein, soll die Personalbewertung als ein Prozess nicht ausschließlich von oben nach unten gerichtet sein. Es muss einen Mechanismus geben, das auf die strategischen Ziele der Organisation und deren Umsetzung auf den unteren Ebenen wirken könnten, und die Linearführung könnte diese Ziele und deren Umsetzung zu modifizieren. Wenn diese Bedienung nicht erfüllt ist, dann wird die Chance, dass die Mitarbeiter den Zielen der Organisation ergeben werden, immer heruntergehen, und so wird auch die Arbeitsproduktivität und die Gewinne der Organisation. Dieser Mechanismus bedingt eine Notwendigkeit der Zwischenstufe im Verfahren, bevor persönliche Bewertungsziele eingestellt werden, und sollte zu der Möglichkeit dienen, die höhere Geschäftsleitung der Antwort auf die strategischen Ziele kennen zu lassen. Selbst die Bewertung kann auch als Feedback-Mechanismus dienen. Die Bewerteten sollen eine Möglichkeit geben, es zu bestimmen, wie erreichbar und wie wichtig die Ziele sind, und nicht nur akzeptieren, was sie von oben aufgezwungen wurden.

Das Leistungsbewertungssystem ist der zentrale Mechanismus eines guten Systems der Produktivitätsverwaltung, und in solcher Struktur kann es hohe Erwartungen erfüllen, die die Organisation darauf liegt.

Ein gut geplantes System der Leistungsbewertung trägt zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität bei und dazu erhöht die Gewinne dieser Organisation.

### **1.3 Methoden der Personalbewertung bei der Kundebeziehung in Bankgeschäften.**

Methoden der Personalbewertung werden als folgendes dargestellt: eine Benotungsskala (nach der Liste persönlicher und beruflicher Merkmale); Rangfolge (Einordnen der Arbeitnehmer entsprechend ihrer Arbeitsleistungen).

Es gibt viele Methoden, den Personalbestand der Organisation zu bewerten. Anhang A beschreibt die wichtigsten Methoden der Personalbeurteilung und gibt eine kurze Charakteristik von denen.

Die Wahl der Methode hängt von den verplanten Zielen ab, sowie von den Eigenschaften, die der Bewertung unterliegen.

Wir listen einige der beliebtesten:

1) Die Studie der Kaderakte (persönlicher Angelegenheit) der Mitarbeiter, die persönlichen Daten, Empfehlungen und die Ergebnisse vorgegangener Bewertungen enthält. Diese Daten lassen persönliche Entwicklung des Mitarbeiters zurückverfolgen; auf dieser Basis werden einige Schlussfolgerungen über die Aussichten dieses Arbeitnehmers gemacht.

2) Interview. Das ist ein Gespräch, das diese oder andere Merkmale identifizieren lässt. In der Regel sind die Themen für das Gespräch wie folgt: persönliche und berufliche Eigenschaften, das Temperament, das Ausbildungsniveau, das Lebensgefühl, die Leistungsbereitschaft, usw. In der englischen Literatur gibt es ein solcher Begriff als Performance Appraisal, der eine Methode des Interview-Verfahrens bedeutet, wenn die erzielten Leistungen und das Kompetenzniveau bewertet werden. In dem Kreditinstitut sind die folgenden Interviewtypen begehrt:

- Das Biografiegespräch. Die Fragen werden auf die Berufserfahrung der Bescheinigten konzentriert. Man bewertet die Kompetenz der gemachten Entscheidungen in ungewöhnlichen Situationen, den Arbeitsstil, die Rangeinstufung der beruflichen Aufgaben.

- Das Kompetenzgespräch. Man bewertet, wie der Arbeitnehmer den beruflichen Anforderungen entspricht.

- Das Verhaltensgespräch. Man bewertet den Verhaltenstil in bestimmten Situationen, die Fahrigkeit, Konflikte beizulegen und mit Untergebenen oder Vorgesetzten auszukommen, sowie auch schwierige betriebliche Aufgaben zu lösen.

3) Die Befragungsmethode. In diesem Verfahren antwortet der Mitarbeiter auf die Fragen schriftlich. Die Fragen können offen und geschlossen sein. Es gibt psychodiagnostischer Methoden, deren Zweck es ist, in dem Mitarbeiter ein bestimmtes Niveau der Personaleigenschaften offen zu legen. Durch Befragung werden die Eigenschaften des Charakters und Temperaments, interpersonale Beziehungen, Leistungsbereitschaft und Emotionsbereich erkundet.

4) Die Leistungsbewertungsmethode. In der englischen Literatur wird diese Methode als Performancemanagement bezeichnet. Sie wurde auf individuelle Zusammenarbeit des Leiters und des Untergeordneten ausgerichtet, die die Arbeitsziele des Mitarbeiters für eine vorgegebene Zeitspanne bestimmen. Es muss spezifische Ziele gesetzt werden, auch erreichbare und wirksame sowohl für den Mitarbeiter (berufliche Entwicklung), als auch für die Organisation (Produktivitätserhöhung). Die Leistungen werden am Ende eines bestimmten Zeitraums bewertet, gewöhnlich in Prozent und unter Berücksichtigung der persönlichen Eigenschaften des Arbeitnehmers.

In der englischen Literatur gibt es auch solche Methode wie Führung durch Zielvereinbarung (engl. Management By Objectives oder MBO) oder Produktivitätsverwaltung. Sie ist dadurch unterschiedlich, dass die Bewertung keine persönlichen Eigenschaften des Arbeitnehmers in Rechnung zieht.

5) Die 360° – Methode. Mit dieser Methode wird der Bewertete von mehreren Seiten beschaut: aus der Sicht des Vorgesetzten, der Kollegen, der Untergebenen, der

Kunden und des Bewerteten selbst. Dabei werden das Verhalten des Mitarbeiters in realen Arbeitssituationen und die hierüber entfaltete Eigenschaften behandelt. Diese Bewertungsmethode lässt eine ganz umfassende, allseitige und objektive Verwertung herhaben und Probleme in einem bestimmten Bereich erkennen [3, 9, 13].

6) Die Bewertungsmethode auf der Basis von einem Kompetenzmodelle. Diese Methode wird durch die Ganzheitbetrachtung charakterisiert und zeigt die berufliche Tätigkeit von Spezialisten, die auf unterschiedlichen Qualifikationsniveaus stehen, aber mit einer allgemeinen technologischen Aufgabe verbundenen sind (Forschung, Produktion, Auslegung, Bedienung) [15, 16]. Der Unterschied zwischen dem notwendigen und dem bestehenden Kompetenzniveau wird als die Grundlage für die Aufstellung von individuellen beruflichen Entwicklungspläne [4, 15, 16].

7) Die Methode der Bewertungs-Zentren. In der englischen Literatur wird dieses Verfahren als Assessment Center bezeichnet [10]. Die Methode wird durch eine umfassende Kompetenzbewertung der Mitarbeiter realisiert: durch Testen, Interviews, Geschäftsfälle, Übungen, Nachbildung von Arbeitssituationen, in denen die bewertete Kompetenzen zum Ausdruck kommen. Die Ergebnisse der Zertifizierung stellen einige Empfehlungen für jeden Mitarbeiter dar [13].

Alle diese Verfahren passen leicht zusammen. Aber auf jeden Fall, umfassen die meisten der oben genannten Bewertungsmethoden einen hohen Anteil der Subjektivität. Um diese Ziffern zu verhindern, soll man gründliche Vorbereitungsarbeit mit der Zertifizierungskommission durchführen, für die Verwendung der Beurteilungssubjektivität kombinierte Techniken auszunutzen, sowie angelernte Techniken für eine bestimmte Organisation unter Berücksichtigung ihrer besonderen Unternehmenskultur und innerem organisatorischen Umfeld anpassen.

Die Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiter, die für Ausübung der angegebenen Funktionen laut der Position notwendig sind, werden bei folgendem bestimmt:

- der Arbeitsvertrag;
- die Arbeitsbeschreibung;



- lokale Rechtsakte;
- Qualifikationsnachschnlage der Verpflichtungen für Leiter, Spezialisten und andere Mitarbeiter, genehmigt durch Dekret des Ministeriums für Arbeit Russlands ab 21.08.1998 Nummer 37, in der geltenden Fassung ab 12.02.2014;
- der Lohngruppenkatalog;
- professionelle Standarten, genehmigt durch das Ministerium für Arbeit und Sozialschutz der Russischen Föderation.

Sohin sind die wichtigsten Ziele des Personalbewertungsverfahrens in einem Handelsbetrieb wie folgt:

- das Entsprechen/Missentsprechen des Mitarbeiters seiner Position festzustellen;
- einen hoch qualifizierten Personalbestand zu erbauen;
- eine Möglichkeit zur rationellen und begründeten Übertragung der Mitarbeiter innerhalb der Organisation sicherzustellen;
- zur Erhöhung von Professionalität und Kenntnisstand der Arbeiter beizutragen;
- die Notwendigkeit der Arbeitnehmer an Weiterbildung offen zu legen.

Das umfassende Ziel der Personalbewertung ist es, professionelle Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu studieren. Auf der Grundlage dieser Daten, werden Entscheidungen zur rationellen Platzierung gemacht. Sohin, ist die Personalbewertung darauf ausgerichtet, die wirksamste Nutzung jedes Mitarbeiters zum Wohle des Handelsbetriebs zu finden.

## **1.4 Erfahrung der Personalbewertungssysteme im Ausland**

In den ausländischen Organisationen ist die Aufgabe der Kaderbewertung zwischen dem linearen Geschäftsführung und der Personalabteilung verteilt. Die Personalabteilung nehmen die innere Unternehmenspolitik als Basis und erarbeiten verschiedene Verfahren für die praktische Ausnützung von denen. Angestellte von Personalabteilungen helfen, das Rangefolgesystem zu implementieren, entwickeln

Ausbildungsprogramme, führen Umfragen durch, organisieren Speicherung aller Informationen in der Datenbank. Tatsächliche und Bewertungsinformation, die bei vielen Unternehmen auf breiter Ebene gesammelt wird, bildet eine derzeitige Basis für die Personalplanung, für die Berechnung des zusätzlichen Personalbedarfes, für die Ausbildungsplanung innerhalb des Betriebes, für die Einrichtung der Besetzung freien Planstellen, und natürlich für Gehaltsberechnung der Mitarbeiter. Entsprechend der Personalpolitik, legen verschiedene Organisationen auf die oder jene Fragen den Fokus.

Die eingreifende Rolle bei der Bewertung der Mitarbeiter gehört direkt dem Vorgesetzten, der seine Untergebenen kennt, allein verantwortlich für die Ergebnisse ihrer Tätigkeit, die Verwendung von Belohnung und Bestrafung ist, sowie für ihre Ausbildung und Entwicklung.

Die meisten Unternehmen führen die Bewertung und Zertifizierung jedes Jahr durch, besonders wenn die Bewertung in einer vereinfachten Form organisiert wird. Viele Unternehmen erfordern von ihren Managern, in zwischen den jährlichen formellen Bewertungen die Tätigkeiten der Untergeordneten beständig zu überwachen, formale Interviews durchzuführen und Arbeitsergebnisse zu besprechen. Besonders sorgfältig sind neue Mitarbeiter überwacht, sowie auch diejenigen, die eine neue Position erhalten haben [27].

Die Personalbewertung wird nach den Ergebnissen des Halbjahres (im Hinblick auf der Zahlung der Prämien), des Jahres (im Hinblick auf die nächste Gehaltserhöhung), auf lange Sicht (unter Berücksichtigung der aktuellen Bewertungsergebnisse) durchgeführt. Ein wichtiges Kriterium ist nicht individuelle Leistungen, sondern der Fleiß des Mitarbeiters und die Bereitschaft, seine Tätigkeit zu verbessern und an die Arbeit des Unternehmens beizutragen. Besonderes Augenmerk wird auf den Sozialbeitrag des Arbeiters zum Funktionieren des Kollektiven bezahlt. Individuelle Bewertung des Arbeitnehmers wird allein bei dem Vorgesetzten gemacht. Bewertungsmaterialien kommen an die Abteilung für Personalmanagement, die sie unternehmensweiten prüft und dabei überhöhte und geringe Individualbewertungen vermeidet; die Ergebnisse werden in der Personalakte

des Mitarbeiters erfasst. Sie werden zur Planung ihrer persönlichen Entwicklung und Fortbildung verwendet. Der Grundsatz des Bewertungsdatenschutzes wird streng beachtet. Nur wenige Firmen verwenden das Feedbacksystem als eine Innovation, wenn die Ergebnisse der Bewertung mit dem Mitarbeiter besprochen werden [28].

Nach der internationalen Erfahrung werden die folgenden wichtigsten Methoden der Personalbeurteilung anerkannt:

1. Bewertungs-Zentrum (engl. Assessment Center) ist eine weltverbreitete Technologie der Personalbeurteilung. Seit 1960 schiefen die meisten US-Unternehmen (z.B. "IBM", "Standard Oil of Ohio", "Sears Roebucks") ihre eigenen Bewertungs-Zentren für Mitarbeiter [31].

Das Ministerium für Arbeit und Beschäftigung der Vereinigten Staaten definiert „Assessment“ als standardisierte multidimensionale Beurteilung von Personal, im Einschluss von Vielzahl der Bewertungsverfahren: Interviews, psychologische Testen und Planspiele.

„Assessment“ als eine Personalbewertungsmethode basiert auf der Nachbildung des wichtigsten der Tätigkeitsaspekte des Bewerteten und dient zur Identifizierung der verfügbaren professionell wichtigen Eigenschaften [30].

2. Führung durch Zielvereinbarung (engl. Management by Objectives oder MBO) erschien in den 1960 – 1970 Jahren in den Vereinigten Staaten. Die MBO-Verfahrensmethode lässt persönliche Leistungen jedes einzelnen Mitarbeiters für einen bestimmten Zeitraum, in der Regel für ein Jahr, zu bewerten. Diese Methode wird für die aktuelle Bewertung der Arbeitsleistungen des Arbeitnehmers verwendet und auch im Fall der Übersetzung eines Mitarbeiters auf eine neue Position beachtet.

Bei der Bewertung nach MBO – Methode am Anfang des Berichtszeitraums legen der Vorgesetzte und der Mitarbeiter eine Liste der Aufgaben an, deren Ausführung am Ende des Berichtszeitraums ausgewertet wird. Die Berichtsperiode fällt gewöhnlich mit dem Geschäftsjahr zusammen. Idealerweise sollte das Bewertungssystem alle Positionen im Unternehmen umfassen: von einem einfachen Mitarbeiter bis zum Spitzenmanager [29].

3. Die Leistungskennzahl – Methode (engl. Key Performance Indicators oder KPI). In einigen Ländern (Japan, Korea, Singapur, Malaysia, Hongkong, England, Deutschland, die USA, in den letzten Jahren auch Brasilien) sind KPI – Konzepte und umfassendes Qualitätsmanagement auf die Ebene der nationalen Idee erhöht [32].

KPI ist ein System der Kennzahlen, mit deren Hilfe die Arbeitgeber ihre Mitarbeiter bewerten. Die Arbeitsleistungen jedes einzelnen Mitarbeiters sind mit den gemeinsamen KPI – Kennzahlen dem Unternehmen gebunden. Das System wird darauf auszurichtet, dass die Tätigkeit der Mitarbeiter aus verschiedenen Dienstleistungen keine Widersprüche zueinander schafft und die Arbeit von Spezialisten aus anderen Abteilungen nicht erschwert. Jeder trägt zur gemeinsamen Sache bei, arbeitet, um die ihm gesetzten Ziele zu erreichen, und erhält manchen Bonus für ihre Umsetzung [33].

#### 4. 360° – Methode.

Die Bewertung nach dieser Methode ist eine Bewertung des Betriebsarbeiters auf der Basis von seinem Verhalten in realen Arbeitssituationen unter Beachtung der von ihm manifestierten unternehmerischen Fähigkeiten [34]. Die Daten werden durch Interviews mit dem Mitarbeiter, seine unvermittelte Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen gesammelt, und in einigen Fällen auch mit den Kunden des Ausgewerteten. Die 360° – Rückinformation ist meistens darauf ausgerichtet, dass der Mitarbeiter systematische Information über sein Kompetenzniveau empfängt [35].

Manche Auslandsgeschäfte (USA, Japan) haben viel Erfahrung und langjährige Personalmanagement – System. Die darin eingehende Personalbewertung hat auch seine besondere Eigenschaften [36].

In einigen Systemen wird jedem Mitarbeiter ein Kode des "Wert für die Firma" nach der Fünf-Notenskala (diskret) zugeordnet. Die Bewertung der individuellen Arbeitsleistungen den Vorgesetzten und Spezialisten in privaten und öffentlichen Organisationen in den USA gilt als das zentrale Element des gesamten Personalpolitik.

Die Bewertung der individuellen Berufsleistungen wird komplexweise verwendet, um die Höhe der Vergütung und Bonus an die Mitarbeiter festzustellen, ihr Entsprechen der Position zu bestimmen, von deren Erhöhung oder Überziehung zu entscheiden, mögliche Mängel in der Arbeitsorganisation des Mitarbeiters oder in Arbeitsverwendung zu identifizieren, und die Notwendigkeit der Fortbildung oder berufliche Umschulung zu offenbaren. Die praktische Umsetzung dieser Methode erfordert gut definierte Eigenschaftskriterien an die individuelle Arbeit des Betriebsleiters und des Facharbeiters [37].

Die Kaderbewertung in japanischen Unternehmen ist durch mehrere Merkmale charakterisiert, die von der Philosophie der Produktion abhängt. Die letzte basiert an Prioritäten der Mitarbeiter, daran, wie jeder Mitarbeiter seine Fähigkeiten zeigen und sichern kann. In dieser Hinsicht ist einer der wesentlichen Faktoren der Personalbeurteilung die Notwendigkeit für eine vollständige Bewertung seiner Arbeitsergebnisse, Fähigkeiten, Charakter, und Fähigkeit, eine bestimmte Art von Tätigkeit vollzubringen. Die gerechte Bewertung dieser Parameter liegt die Basis für die Entscheidungen an Karrieremanagement, was wiederum wichtig für die Motivation der Mitarbeiter ist. Das zweite Merkmal ist die ziemlich harte Beziehung zwischen Bewertungsergebnissen zum einen und Arbeitsgehalt und Bonus zum anderen.

Das dritte Merkmal der Personalbeurteilung in japanischen Unternehmen ist es, dass sie regelmäßig und obligatorisch für alle ist, was eine normales psychologische Klima im Kollektiv schafft. Die Bewertung fußt auf der Dokumentationsbasis, wie Bewertungskarte und Kaderakte[28].

Japanische Erfahrung in der Personalbewertung lässt die Personalressource sachgerecht zu verwenden, führt zur rationalen Personalumziehung und zur Förderung auf der Basis der objektiven Kriterien [17].

So zeigt die Erfahrung von ausländischen Unternehmen Japans, dass die Umsetzung von dieser auf russischen Unternehmen unmöglich ist, vor allem wegen der Produktionsphilosophie, aber die Erfahrung der US – Unternehmen bei der Personalbewertung wird schon von einigen Unternehmen in unserem Land

verwendet, sowie auch andere herrschende ausländische Personalbewertungsmethoden.

Russische Organisationen müssten ausländische Personalbewertungssysteme zu untersuchen, unter Berücksichtigung ihrer Vor – und Nachteile, und die besten und tunlichsten Elemente in der Technik der Personalbeurteilung umzusetzen. Die Einführung von ausländischer Erfahrung in praktische Umsetzung in den russischen Unternehmen ist mit zahlreichen Schwierigkeiten verbunden, aber jener Leiter, der die besten Arbeitsmethoden der ausländischen Unternehmen weiterhin ablernt und mit der Zeit geht, trägt einen deutlichen Vorteil gegenüber ihren Konkurrenten davon.