

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по оценке персонала организации

Студент

Л.Н. Кичкина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Кичкина Лидия Николаевна

Тема работы: «Разработка мероприятий по оценке персонала организации»

Научный руководитель: к.п.н., доцент АЛ. Никишина
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования – разработка мероприятий по оценке персонала организации.

Объект исследования – ПАО «Сбербанк». Основным видом деятельности данной организации является предоставление финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению.

Предмет исследования – процесс оценки персонала организации.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе: оценка персонала призвана установить фактический уровень квалификации сотрудников, соотнести их профессиональные качества, опыт и навыки требованиям занимаемой должности. Она является одним из основных инструментов повышения эффективности деятельности персонала организации, что обуславливает актуальность вопроса по разработке мероприятий данного процесса.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 26 источников и 7 приложений. Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 17, рисунков – 15.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы оценки персонала в организации.....	6
1.1 Сущность и содержание оценки персонала организации.....	6
1.2 Методы оценки персонала организации.....	13
2 Анализ оценки персонала ПАО «Сбербанк».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	22
2.2 Анализ процесса оценки персонала в организации.....	30
3 Разработка мероприятий по оценке персонала ПАО «Сбербанк».....	40
3.1 Содержание мероприятий по оценке персонала организации.....	40
3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	44
Заключение.....	50
Список используемой литературы и список используемых источников.....	52
Приложение А Организационная структура регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк».....	54
Приложение Б Пример листа оценки кандидатов.....	56
Приложение В Структура вопросов для оценки персонала на этапе личного собеседования.....	57
Приложение Г Пример результата тестирования по методике «Тест Ландольта».....	58
Приложение Д Пример результата тестирования по методике «ТАСТ».....	59

Введение

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что любой организации требуется проведение анализа эффективности существующих методов по оценке персонала. Это связано с тем, что решение задач эффективного управления персоналом в условиях глобализации и быстрых темпов развития бизнеса, прежде всего, сводится к изысканию и усовершенствованию наиболее эффективных методов по оценке персонала для своевременного выявления необходимости обучения сотрудников и уровня соответствия их навыков на имеющуюся или претендующую должность. Многие организации сталкиваются с серьезной проблемой – отсутствием эффективной процедуры оценки персонала. В результате, под давлением внешних и внутренних изменений, предприятия теряют управляемость и несут финансовые потери из-за некомпетентности своих сотрудников.

На данный момент существует множество теорий, описывающих как содержание, так и процесс оценки. Опыт российских и зарубежных исследователей дает представление о действенных методах оценки персонала, позволяющих своевременно выявить проблемы, препятствующие продуктивному труду работников, а также отобрать в команду лучших кандидатов.

Исходя из актуальности данной темы, целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по оценке персонала ПАО «Сбербанк».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические основы оценки персонала в организации;
- 2) провести анализ процесса оценки персонала ПАО «Сбербанк»;
- 3) выявить проблемы и разработать мероприятия по оценке персонала организации ПАО «Сбербанк».

Объектом исследования бакалаврской работы является ПАО «Сбербанк». Основным видом деятельности данной организации заключается в предоставлении финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению.

Предметом исследования является процесс оценки персонала и пути его совершенствования.

Методологическую основу работы составили методы сравнительного анализа, функционального и системного подходов, а также исторический и статистический методы познания.

Информационной базой послужили нормативно-правовые акты, специальная и научная литературы, аналитические статьи, труды зарубежных и отечественных ученых, справочные данные сети Интернет, данные первичной статистической отчетности ПАО «Сбербанк», а также беседы с сотрудниками организации и анкетирование данных.

Практическая значимость дипломной работы заключается в предоставлении разработанных мероприятий по оценке персонала в ПАО «Сбербанк», которые могут быть применены на практике для дальнейшего совершенствования процесса оценки персонала с целью получения экономической выгоды и снижения финансовых потерь.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 Теоретические основы оценки персонала в организации

1.1 Сущность и содержание оценки персонала организации

В современных реалиях любая коммерческая организация, вне зависимости от её организационно-правовой формы, ставит своей основной целью максимальное извлечение прибыли с наименьшими затратами. В борьбе с конкурентами за лидирующие позиции на потребительском рынке, необходимо не забывать за счет каких ресурсов достигаются поставленные цели, одним из таких является трудовой ресурс, требующий тщательной оценки для плодотворного функционирования.

Оценка деятельности персонала является важнейшим инструментом управления, начиная с подбора (кого выбрать в организацию) и заканчивая высвобождением персонала (кого сократить или удержать). От того насколько качественно применяется данный инструмент зависит конкурентоспособность организации, а именно, от эффективной подготовки, проведения и внедрения результатов оценки.

По мере изменения ценностного отношения к такому специфическому ресурсу, как персонал, происходит изменение и роли оценки персонала в организации. Она выполняла в большей мере контролирующую функцию и предназначалась инструментом для определения необходимых качеств у работников и учета результатов труда.

К настоящему моменту имеется огромное множество теорий, представляющих как содержание, так и процесс оценки персонала. Опыт российских и зарубежных исследователей дает понятие о действенном осуществлении исследуемого процесса.

Для лучшего понимания, что же такое оценка персонала, в таблице 1 представим трактовки данного определения различными исследователями и проведем их сравнительный анализ.

Таблица 1 – Сравнительный анализ определения «оценка персонала».

№	Источник, автор	Формулировка
1	Дуракова И.Б., монография «Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях», 2020 г.	«Комплексная диагностика профессиональных и личностных качеств сотрудников разных уровней, выявление механизмов связи их проблем с эффективностью деятельности» [4, с. 170]
2	Сотникова С.И., учебник «Управление персоналом организации: современные технологии», 2020 г.	«Целенаправленный процесс соизмерения качественных характеристик работника (способностей, мотивов, свойств) и его деятельности с требованиями рабочего места (должности), позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений» [17, с. 239]
3	Райзберг Б.А. Современный экономический словарь, 2019 г.	«Система периодической проверки труда работника за отчетный период (месяц, квартал, год) с учетом целей и нормативов для данной должности; оценка соответствия квалификационных навыков требованиям должностной инструкции, анализ отношения работника к своим обязанностям, правилам трудового распорядка» [12, с.297]
4	Деслер Г., учебное пособие «Управление персоналом», 1997 г.	«Процедура определения характера работ и типа людей (в терминах знаний и умений), выполняющих эти работы с последующим заключением о соответствии работника рабочему месту» [3, с. 245]
5	Маслов Е. В., учебное пособие «Управление персоналом предприятия», 1998 г.	«Представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, результатов его деятельности определенным требованиям» [9, с. 218]
6	Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., учебное пособие «Менеджмент персонала», 1977 г.	Говорят об оценке персонала с позиции анализа деятельности сотрудников на рабочем месте. Обосновывают также необходимость её проведения за счет улучшения исполнительской деятельности работников, определением вознаграждений за работу и планированием карьеры [14].

Из таблицы 1 можно видеть, что все представленные определения связывает общее понимание термина «оценка персонала», такое как:

1. Оценка идентичности работника (или кандидата) требованиям рабочего места.
2. Оценка качества работы(результата).

В общем, оценка персонала предоставляет возможность разрешить множество вопросов организации, связанных с адаптацией после и в период расформирования руководства, раздутым штатом, текучестью кадров и т.п.

Основные направления оценки персонала компании представлены на рисунке 1 [1].

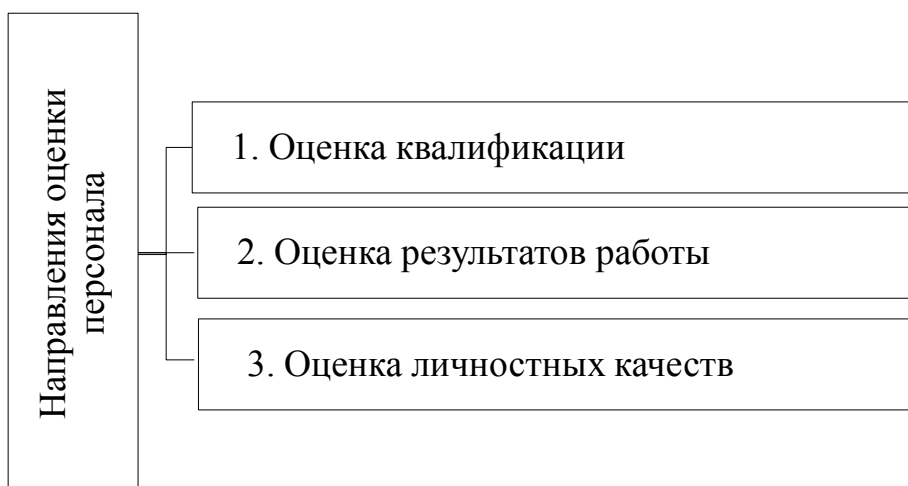


Рисунок 1 – Основные направления оценки персонала в организации

Из рисунка 1 более подробно рассмотрим основные направления оценки персонала, в которых выделяют:

1. Оценка квалификации, в ходе которой определяют уровень умений, знаний, опыта, навыков. Установленный уровень квалификации может сопоставляться с идеалом, в виде которого выступают требования к занимаемой сотрудником должности и к той, на которую он претендует.

2. Оценка результатов работы, при которой дается оценочное суждение должностным обязанностям сотрудника (степень достижения поставленных целей, качество и сроки выполнения задач и т.п.)

3. Оценка личностных качеств, с помощью которых составляется психологический портрет сотрудника, содержащий его базовые личностно-профессиональные качества. Его рекомендуется сопоставлять с идеалом. Выявляется также мотивационная составляющая сотрудника, позволяющая

оценить соответствие социально-психологическому климату, или иначе организационной культуре предприятия.

Направления оценки персонала в организации определяют различные цели данного процесса, основные из них представлены на рисунке 2 [5].



Рисунок 2 – Основные цели оценки персонала

Рассмотрим более подробно цели оценки персонала из рисунка 2:

1. Формирование кадрового резерва: оценка рабочего поведения и самой работы сотрудников.

2. Кадровое планирование: дает возможность определить качественную и количественную потребность в персонале.

3. Обучение персонала: оценка позволяет выявить потребность в обучении персонала, а также определить эффективность обучающих программ.

4. Отбор персонала: результаты оценки показывают, насколько эффективны методы, используемые для отбора новых сотрудников.

5. Развитие организационной культуры: оценка дает возможность определить критерии для формирования сплоченной команды.

6. Адаптация персонала: оценка позволяет понять, насколько человек освоил работу, влился в коллектив и какие дополнительные средства для этого еще требуются.

7. Мотивация персонала: оценка позволяет выявить потребности персонала и повысить эффективность мотивационных программ.

8. Анализ работы: оценка дает возможность определить показатели и стандарты, в соответствии с которыми будет сопоставляться работа и рабочее поведение сотрудника.

9. Планирование карьеры: оценка рабочих показателей позволяет выявить потенциал работников.

10. Расстановка кадров: оценка дает возможность выявить умения, знания и навыки, наиболее подходящие для той или иной должности.

С точки зрения системного подхода оценка персонала включает в себя еще несколько элементов, представленных на рисунке 3 [10].



Рисунок 3 – Элементы системы оценки персонала

Опыт отечественных и зарубежных организаций позволяет выделить основные этапы проведения оценки персонала [24]:

1. Сбор субъектами оценки предварительной информации относящейся к индивидуальной, необобщенной оценке сотрудников.
2. Подготовка руководящего состава к проведению оценочной беседы.
3. Осуществление оценочной беседы и фиксирование ее результатов.
4. Создание экспертного заключения.
5. Принятие комиссией решения по предложениям, содержащимся в заключении.

При реализации оценки принимаются во внимание такие сведения как мнение коллег и сотрудников, имеющих непосредственное взаимодействие с оцениваемым работником, его подчиненных, выводы экспертов по деловой оценке, а также результаты его самооценки.

Наиболее эффективной оценка персонала может быть в случае, когда соблюдаются следующие требования: простота, объективность, строгое соблюдение конфиденциальности, открытость критериев, активного участия персонала в её осуществлении. Поэтому комплекс критериев по оценке персонала рационально сгруппировать не только по природе формирования свойств, но и по описанию параметров оценка (количество и качество) [7, 8]:

1. Косвенные, отражающие факторы, которые не имеют прямого воздействия на степень достижения установленных перед работниками целей. Как правило, невозможно измерить количественно: коммуникабельность, лидерские способности стрессоустойчивость и др.;
2. Прямые, подлежащие зачастую количественному измерению, что дает шанс оперативно определить их значение. Нормативный уровень записывается предварительно перед процессом оценки сотрудников для дальнейшего установления соотношения ему достигнутых ими результатов: квалификационный уровень, количество произведенной продукции и др.

Зачастую руководители организации испытывают определённые трудности при оценке своего персонала, так как не имеют системы четких и

однозначных критериев, которые описывали функционал каждой должности штатного расписания организации. В результате оценка работника формируется на основе личных симпатий, что, конечно, не идет на пользу выполнения производственных задач. Выбор конкретного набора критериев оценки работников должен зависеть от того, какие критерии сотрудников предполагается оценивать и каким образом руководители планируют использовать полученные результаты.

Критерии оценки персонала выступают в виде критической черты, которая определяет уровень удовлетворительного и неудовлетворительного функционирования коллектива. Комплекс критериев оценки сотрудников организации представлен на рисунке 4 [6, 2].



Рисунок 4 – Комплекс критериев оценки персонала

Помимо критериев необходимо также определить периодичность оценки персонала для получения большего эффекта от данного процесса. Так, по периодичности проведения оценку персонала делят на следующие виды:

1. Текущая оценка персонала (упрощенная, регулярная, промежуточная), направленная главным образом на оценку итогов повседневной работы (не реже одного раза в год);

2. Аттестация в периодической форме или на регулярной основе, проводимая не реже одного раза за 3-5 лет;

3. Нерегулярная оценка персонала (или дополнительная), осуществляемая по мере возникновения необходимости (невыполнения норм труда, появление вакантной должности, низкие показатели производительности труда, низкий коэффициент использования фонда рабочего времени, высокий коэффициент абсентеизма и т.д.).

Следует также отметить, что оценка персонала контролируется централизованными (например, Трудовой кодекс РФ) и локальными нормативными актами организации (например, Положение о периодической оценке персонала организации, Положение о найме работников).

Вывод. Таким образом, оценка персонала представляет собой не только процесс, а целую систему, включающую цели, функции, критерии, элементы, этапы и направления оценки персонала сотрудников. Она является неотъемлемой частью эффективного функционирования организации. Главным условием успешного внедрения данного процесса является четкое определение всех перечисленных подсистем. Однако немаловажными в оценке персонала являются методы, которые рассмотрим в подпункте 1.2 данной работы.

1.2 Методы оценки персонала организации

Каждый из видов оценки персонала предполагает определенный набор методов её осуществления. Так, под методом оценки персонала понимают способ, с помощью которого устанавливается и измеряется предмет оценки. Процедура получения результатов (технология оценки) представляет собой установленный способ или порядок действий, способствующий достижению целей оценки. Непосредственно процедура содержит такие элементы, как:

1. Место проведения оценки: в организации или за её пределами, в рамках подразделения или вне его;

2. Последовательность действий при оценке: подготовительные действия перед проведением процесса, оценочное собеседование, принятие решения по результатам оценки;

3. Периодичность оценки: ежедневно, каждый месяц, квартал, год, раз в несколько лет, от случая к случаю т.п.;

4. Применение технических средств, направления использования результатов оценки: для совершенствования подбора и расстановки кадров, стимулирования сотрудников, повышения квалификации, уточнения резерва руководителей на выдвижение, устранение недостатков в организации труда работников и т.п.

Применение методов оценки персонала дает понимание того насколько персонал организации удовлетворен своим трудом, а также позволяет установить обратную связь со специалистом, получить отзыв по профессиональным и организационным вопросам.

Следует отметить, что за все время изучения направления «управление человеческими ресурсами», как отдельной дисциплины, было представлено множество классификаций методов оценки персонала в организации. Однако к настоящему времени единой системы классификации нет, так как тот или иной метод зачастую применяется в разных группах, в силу ранжирования по различным признакам.

В целом методы оценки персонала делятся на традиционные (оценка непосредственным руководителем, отбор на вакантную должность, аттестация т.д.) и гибкие (система оценки по целям, ключевым показателям эффективности, ассисмент-цент и т.д.).

Необходимо также отличать метод выявления от метода измерения предмета оценки. Примером методов выявления оценки предмета могут являться: изучение документов, интервьюирование, наблюдение, тестирование, экспертные оценки, эксперимент и т.д.

Методы выявления показателей дают возможность установить, какими личностными и деловыми качествами обладают работники, а также оценить

результаты качества исполнения поручений руководителя. Методы измерения показателей позволяют использовать данные, которые были получены в процессе оценки для сравнения сотрудников друг с другом (рисунок 5) [1].

Самооценка	<ul style="list-style-type: none"> • Оцениваемый свою последовательность представления трудовых заслуг для последующей их оценки.
Дискретная шкала	<ul style="list-style-type: none"> • Все факторы оцениваются по шкале, где максимальный уровень - "отлично", промежуточный уровень - "Хорошо" и "удовлетворитель", минимальный - "плохо".
Описательные вопросы/ утверждения	<ul style="list-style-type: none"> • Оцениваемый сотрудник выбирает утверждение или ответ, которое описывает его производительные показатели
Методы оценки по результатам	<ul style="list-style-type: none"> • Оценивают фактические достижения сотрудника по оговоренным должностным обязанностям.
Поведенческая ориентированная рейтинговая шкала	<ul style="list-style-type: none"> • Оцениваемые сотрудники выбирают утверждения, более соответствующее по их мнению их поведению.

Рисунок 5 – Методы измерения показателей оценки персонала в организации

Более подробно рассмотрим наиболее популярные в применении классификации.

К первой классификации относятся методы, подразделяющиеся по способу измерения оцениваемой информации: количественные, качественные и комбинированные.

Описательные методы, относящие к качественным методам, представлены на рисунке 6.

Метод групповой дискуссии	<ul style="list-style-type: none"> • Рассматриваются различные точки зрения по той или иной проблеме.
Метод эталона	<ul style="list-style-type: none"> • Сравниваются фактические характеристики сотрудника с характеристика принятыми за идеал.
Оценка по методу черт	<ul style="list-style-type: none"> • Оцениваются личностные и деловые качества, выявляются определенные социально-психологические характеристики сотрудника.
Матричный метод	<ul style="list-style-type: none"> • Сравниваются фактические характеристики работника с необходимыми для занятия конкретной должности.
Биографический метод	<ul style="list-style-type: none"> • Анализируются кадровые данные персонала: личные заявления, автобиография, документы об образовании и т.д.

Рисунок 6 – Качественные методы оценки персонала организации

На рисунке 7 представлены методы, при использовании которых возможно выявление количественных показателей оценки персонала.

Система графического профиля	<ul style="list-style-type: none"> • Формируется изображение деловых качеств работника в баллах в виде точек на графике.
Сравнение по парам	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники сравниваются по парам: производят подсчет количества раз, которое работник был лучшим в паре, а затем итоги подводят в виде индекса количества предпочтений по сравнению с числом оцениваемых сотрудников.
Система классификации по порядку	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудники ранжируются по каждому критерию (от лучшего к худшему) с последующим присвоением порядкового номера.
Метод экспертно-балльной оценки	<ul style="list-style-type: none"> • По каждому определенному критерию выставляются баллы.

Рисунок 7 – Количественные методы оценки персонала организации

Комбинированные методы включают в себя описательные принципы и количественные показатели (рисунок 8).

Кейс-стадии	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудник решает кейс, а затем его результаты оформляются и предоставляются группе.
Тестирование	<ul style="list-style-type: none"> • Применяются различные тесты для установления психологических (личные качества работника), квалификационных (профессиональные умения и знания) и физиологических особенностей работника.
Аттестация персонала	<ul style="list-style-type: none"> • В ходе комплексной оценки персонала применяются следующие методы: наблюдение, интервьюирование, экспертные оценки и т.д. Основной целью является определения соответствия кандидата занимаемой должности, а также последующий анализ ответов и диагностики потенциала работника.
Метод "Деловой игры"	<ul style="list-style-type: none"> • В процессе проведения игры сотрудники делятся по ролям, что позволяет выявить умения и знания игроков, а также оценить их готовность к достижению текущих и будущих целей. Метод в большей мере используется для установления эффективности командной работы.
Анкетирование	<ul style="list-style-type: none"> • Применяется анкета с конкретным набором вопросов, в которых тестируемый проставляет отметку с чертой характера наиболее ему относящейся.

Рисунок 8 – Комбинированные методы оценки персонала организации

Особенным методом оценки персонала организации является аттестация, так как согласно Трудовому Кодексу РФ одним из оснований расторжения трудовых отношений со стороны работодателя является несоответствие сотрудника занимаемой должности в результате недостаточной квалификации, выявленной в ходе аттестации [25].

Основная роль аттестации заключается в увеличении роли руководителей, служащих и специалистов; повышении эффективности их работы, ответственности и деловой квалификации; тарификации работ и работников в следствие с вводом новых тарифных сеток, систем и форм оплаты труда; определении рациональности применения специалистов.

Ко второй классификации относятся методы, подразделяющиеся по направленности (содержанию) оценки уровня развития сотрудника: косвенные, прямые.

Косвенные (опосредованные) методы оценки направлены на оценку результатов работы сотрудников в специально созданных условиях и ситуациях. При этом работник деятельно участвует в предложенной ситуации, принимая непосредственное участие в процедуре оценки.

Прямые методы оценивают результат деятельности работника в обычных трудовых условиях и не предполагают необходимость участия работника в процедуре оценки.

На Западе формализованная оценка персонала начала формироваться в организациях США в начале 20 века. Метод управления по целям (МВО – Managementbyobjectives) появился в 1960-е годы и направлен на оценку личных достижений каждого сотрудника [22]. Вследствие этого начали оценивать не только результат работы персонала, но и способы его достижения. Управление по целям предполагает обширную обратную связь с работником. Метод может служить инструментом прогнозирования будущего профессионального роста работника.

Объективность оценки персонала организации в 1980-1990-е годы повысилась за счет разработанного метода – «360 градусов», который предполагает системный опрос людей (коллег, клиентов, подчиненных и руководителей), с которыми непосредственно работают сотрудники. Название метода «Оценки 360 градусов» было введено Уордом в 1987 году. Уорд определил данный метод как периодический сбор информации относительно результатов группы или индивидуума, получаемый от окружения.

Данный метод в начале 2000-х годов стали применять российские HR-специалисты, переняв опыт у западных организаций. В настоящее время метод не потерял своей актуальности и является наиболее эффективным и признанным в оценке персонала.

«360 градусов» – оценка компетенций, которую проводят люди, стабильно работающие с оцениваемым сотрудником. Метод подходит как для отдельной кадровой задачи, так и для системы в целом. Работник может

сам стать инициатором проведения оценки по методу «360 градусов», что позволит лучше оценить область его развития. Мнение о нем формирует с разных сторон: руководители, подчиненные, коллеги и заказчики. Численный состав оценивающих для более точного исследования должен составлять от 7 до 12 человек [23].

К оцениваемым компетенциям относятся:

1. Уровень коммуникабельности;
2. Самоменеджмент;
3. Способность принимать решения;
4. Профессионализм;
5. Лидерские качества;
6. Способность работать в команде;
7. Инициативность.

Для организаторов оценки персонала по описываемому методу важны все источники информации о сотруднике, но к ним нужно подходить взвешенно и осторожно. Целесообразно перепроверять полученную информацию по дублируемым каналам.

Не меньшей популярностью пользуется AssessmentCenter (Центр Оценки), предназначенный для комплексной оценки совокупных компетенций сотрудника. Данный метод в основном используется для оценки руководителей с целью назначения их на должность высокого уровня или для внесения в кадровый резерв [26].

Серьезной проблемой в применении методов по оценке персонала остается субъективизм, который невозможно избежать ни в каком из методов. Однако данный негативный фактор возможно минимизировать. Для повышения качества оценки необходимо знать типичные ошибки в применении методов и научиться их избегать. К числу часто допускаемых ошибок относят:

1. Из-за специфических свойств человеческой психики, то есть различных представлений, происходит искажение результатов

деловой оценки. К примеру, один отрицательный или положительный критерий оцениваемого работника может перекрыть другие его качества в глазах оценивающего. Это может привести к усредненным оценкам, избегая крайние, то есть не завышать их или не занижать в зависимости от схожести личностных качеств с его собственными качествами и т.д.

2. Субъективность собственного восприятия оценивающего может привести к ошибочным результатам оценки, причем это может произойти неумышленно.

Оценка персонала организации находится в неразделимой связи с бизнес-деятельностью. Она должна тесно взаимодействовать со стратегией и кадровой политикой организации. Крайне важно правильно и четко установить тактические и стратегические задачи организации перед переходом к выбору методов и проведению оценки. Помимо этого, следует понять, какие конкретно сотрудники будут наилучшим образом подходить для определенной работы в данной организации и коллективе. К примеру, в одних случаях особое внимание уделяется достижению количественных показателей, увеличению объема выпускаемой продукции; в иных случаях акцент ставится на стимулировании и оценке качественных результатов. При неверном выборе целей и приоритетов существует риск следовать в неверном направлении.

Так, при стратегии динамического роста внимание концентрируется на качественном выполнении каждым работником своих обязанностей и умении работать в группе. Данная процедура является более формализованной, но фактор приверженности организации является ключевым при оценке индивидуального труда. При предпринимательской стратегии оценка персонала опирается на результаты достижения организационных целей, вследствие этого, она не слишком жесткая. Оценка персонала при стратегии прибыльности основывается на обширной системе различного вида процедурных правил; здесь уже используется тщательно продуманная, узкая оценка персонала, ориентированная на регулярный и жесткий контроль

результатов труда. Оценка персонала в пределах ликвидационной стратегии является формальной и строгой. Она базируется на управленческих критериях, установленных с учетом потребности в сокращении ряда направлений деятельности; отбираются наиболее квалифицированные сотрудники для выживания организации. Ориентация оценки персонала на результат труда присуща циклической стратегии.

Вывод. В первой главе данной работы были рассмотрены теоретические основы оценки персонала организации, а именно её основные понятия, цели, функции, критерии, элементы, этапы, а также методы и ключевые критерии их объективного использования.

Таким образом, обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что в настоящее время существует огромное количество методов оценки персонала организации, выбор которых зависит от целей и стратегии самой организации. Методы и их формы могут меняться, перетекая из одного метода в другой, но при этом при этом суть их остается неизменной. Оценка персонала оказывает прямое влияние на эффективность деятельности организации и динамику её роста за счет своевременной диагностики знаний и умений сотрудников, что позволяет в кратчайшие сроки разрешить выявленные проблемы и улучшить квалификацию персонала. В этой связи первостепенным является учет всех особенностей функционирования организации для выстраивания эффективной процедуры оценки персонала.

2 Анализ оценки персонала ПАО «Сбербанк»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

ПАО «Сбербанк» – это российский финансовый конгломерат, один из крупнейших универсальных и транснациональных банков в России, а также Центральной и Восточной Европы, контролируемый Центральным банком Российской Федерации, принадлежащему 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Такой масштабной является компания сейчас. Однако история возникновения ПАО «Сбербанк» берет начало с 1841 года, когда 12 ноября российский император Николай I подписал указ об учреждении в России сберегательных касс. На тот момент компания имела два небольших помещения в Санкт-Петербурге и Москве, с численностью персонала не больше двадцати человек [11].

Прошло более 170 лет и на данный момент компания насчитывает свыше четырнадцати тысяч отделений в России, а общая численность персонала превысила 270 тыс. сотрудников.

Поскольку провести детальный и полный анализ компании не представляется возможным, то в рамках бакалаврской работы будем рассматривать одно из структурных подразделений компании – региональный центр «Тольятти» подразделение центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» (ЦКР).

ЦКР входит в общую структуру Сбербанка, а значит, что в процессе своей деятельности следует правилам, прописанным в трудовом законодательстве, законодательстве РФ, правилами и уставами Центробанка, а также положениями, принятыми в ПАО «Сбербанк».

Всего в Сбербанке таких центров шесть – в Екатеринбурге, Новосибирске, Санкт-Петербурге, Ставрополе, Туле и Автограде.

В конце сентября 2016 года на международном форуме «Сочи-2016» президент ПАО Сбербанк Герман Греф, представители руководства

Самарской области и председатель совета директоров АО «Автоваз» Сергей Скворцов заключили соглашение о намерении реализовать в Тольятти проект создания Регионального центра «Тольятти» ПЦП Центр корпоративных решений ПАО Сбербанк (ЦКР). В проекте приняло участие три стороны: областные власти, АО «Автоваз» и сам Сбербанк.

Работа ЦКР в полном режиме началась в 2017 году. Огромную помощь в виде ремонта дороги и тротуаров, устройства освещения и остановки оказали власти Тольятти. На полную перестройку здания и подготовку помещений ушло около года. Создание ЦКР велось в рамках трехстороннего соглашения, заключенного между правительством Самарской области, ПАО «Сбербанк» и ПАО «АвтоВАЗ». Из бюджета региона на реконструкцию было выделено около 312 млн. руб.

Первого августа 2019 года, в Тольятти прошло торжественное мероприятие по открытию второй очереди Центра корпоративных решений «Тольятти» Сбербанка России. На данный момент ЦКР в городе Тольятти имеет два здания – пять и девять этажей. Оба здания имеют openspace (открытое пространство, свободная планировка) и почти на каждом этаже работает по 100 сотрудников, которые постоянно говорят по телефону. В день Центр обслуживает до 4,5 тысяч звонков, и их число только растет. На долю тольяттинского подразделения Сбербанка приходится около 33% обращений от корпоративных клиентов со всей страны.

Фактически Центр расположен в Самарской области города Тольятти на улице Транспортная 26а, 445043, а юридическим адресом компании является город Москва, 117997, ул. Вавилова, д. 19.

Компании присвоены: БИК: 044525225, КПП: 773601001, ИНН: 7707083893, ОГРН 1027700132195

По видам деятельности ПАО «Сбербанк» имеет ОКВЭД 64.19. В свою очередь, ЦКР работает в трех направлениях:

- консультации юридических лиц;

- удаленные продажи продуктов Сбербанка клиентам, чей малый и микробизнес уже обслуживается в компании;

- телемаркетинг: предложение и продажа услуг людям, которые пока не являются клиентами банка.

Миссия Центра – клиент за один звонок должен решить все свои проблемы, получить исчерпывающие ответы на все вопросы. Директором регионального центра «Тольятти» является Светлана Сергеевна Холодова.

Организационная структура ПАО «Сбербанк» построена по принципу системного корпоративного управления. Данная организационная структура представляет собой систему взаимоотношений между акционерами (собственниками), наблюдательным советом, менеджментом и иными заинтересованными лицами, устанавливающую правила и процедуру принятия корпоративных решений, обеспечивающую управление и контроль деятельности банка. Непосредственно организационная структура регионального центра «Тольятти» построена по линейно-функциональному принципу и представлена в приложении А. В основе данной структуры лежит шахтный способ построения, при котором по функциональным подсистемам (продажи, сервисное обслуживание, финансы, персонал и др.) осуществляется специализация процесса управления [15]. Каждая подсистема формирует свою иерархию. Оценка деятельности каждой службы осуществляется посредством показателей, характеризующих выполнение ею своих задач.

ЦКР имеет отдельный баланс, который в свою очередь является частью общего баланса банка. Поскольку работа ЦКР в полном режиме началась в ноябре 2017 года, то рассмотрим его финансовое положение за 2017-2019 гг. для дальнейшего анализа компании. Все необходимые данные оформлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	165 606	820 000	980 400	654 394	160 400	495,15	119,56
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	80 020	340 175	490 839	260 155	150 664	425,11	144,29
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	85 586	479 825	489 561	394 239	9 736	560,63	102,03
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	5 768	6 780	10 280	1 012	3 500	117,55	151,62
5. Управленческие расходы, тыс. руб.	7 054	7 437	6 340	383	-1 097	105,43	85,25
6. Прибыль от продажи, тыс. руб.	72 764	465 608	472 941	392 844	7 333	639,89	101,57
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	68 546	450 872	462 320	382 326	11 448	657,77	102,54
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	79 953	75 405	75 405	-4 548	0	94,31	100,00
9. Оборачиваемость активов	20 020	21 900	31 790	1 880	9 890	09,39	145,16
10. Численность работающих, чел.	420	910	1298	490	388	216,67	142,64
11. Фонд оплаты труда работающих, тыс. руб.	166320	382200	562 300	215 880	180 100	229,80	147,12
12. Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	394,30	901,10	755,31	507	-146	228,53	83,82
13. Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	396	420	433,20	24,00	13,20	106,06	103,14
14. Рентабельность продаж, %	43,94	56,78	48,24	13,00	-8,54	-	-
15. Фондоотдача, %	2,07	10,87	13,00	8,80	2,13	-	-
16. Оборачиваемость активов, раз	8,27	37,44	30,84	29,17	-6,60	-	-
17. Затраты на рубль выручки, коп.	0,56	0,43	0,52	-0,13	0,09	-	-

Данные таблицы 2 позволяют проследить следующие тенденции в развитии предприятия. Так, по итогам 2018 года предприятием получена выручка от продаж в объеме 820000 тыс. руб., что выше показателя

предыдущего года на 654394 тыс. руб. или 395,15% (при росте себестоимости на 260155 тыс. руб. или 325,11%). В 2019 году также произошло увеличение показателя выручки от продаж по сравнению с предыдущим годом на 160400 тыс. руб. или 19,56% (при росте себестоимости на 150664 тыс. руб. или 44,29%) и в результате показатель составил 980400 тыс. руб.

Динамика выручки и себестоимости Центра представлена на рисунке 9.

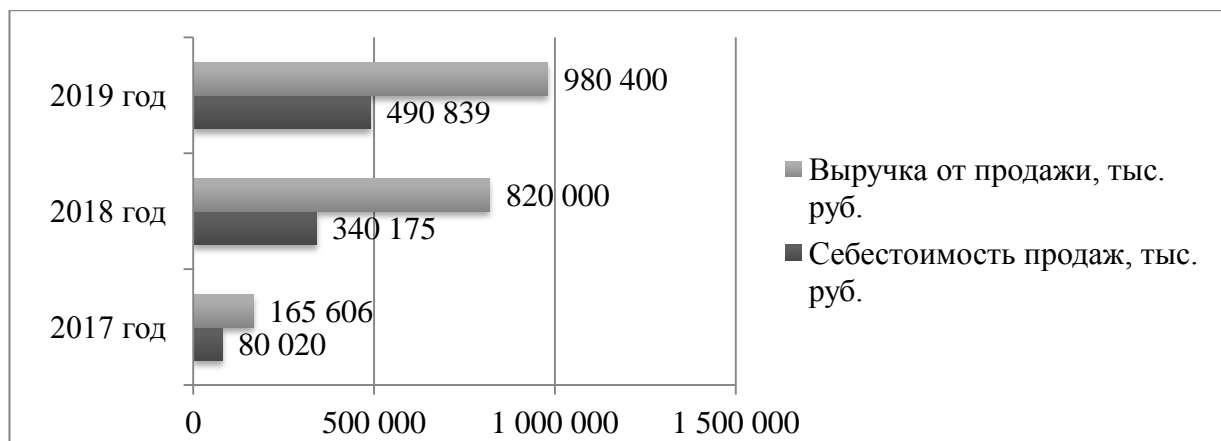


Рисунок 9 – Динамика выручки и себестоимости регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» за 2017-2019 гг.

Валовая прибыль центров 2018 году увеличилась по сравнению с предыдущим годом на 394239 тыс. руб. или 460,63% и в результате данный показатель составил 479825 тыс. руб. В 2019 году также наблюдаются тенденции по увеличению данного показателя по сравнению с 2018 годом на 9736 тыс. руб. или 2,03%.

Коммерческие расходы, связанные с продажей работ и услуг, а также с их приобретением, в 2018 году увеличились на 1012 тыс. руб. или 17,55%. В результате данный показатель составили 6780 тыс. руб. В 2018 году также произошел рост коммерческих расходов на 3500 тыс. руб. или 51,62%.

В свою очередь, управленческие расходы в 2018 году увеличились по сравнению с 2017 годом на 383 тыс. руб. или 5,43% и в итоге показатель

составил 7437 тыс. руб. Однако в 2019 году расходы по данному показателю сократились на 1097 тыс. руб. или 14,75%.

Показатель стоимости основных средств неоднозначен. Так в 2018 году снижение произошло на 15,69% или 4548 тыс. руб. В 2019 году не прослеживаются положительных или отрицательных тенденций, так как изменений с показателем не произошло. Это в целом повлияло на показатель фондоотдачи, который характеризует уровень эффективности использования основных производственных фондов предприятия. Данный показатель увеличивается с каждым годом и в результате составил 10,87% в 2018 году и 13% в 2019 году.

Оборотные активы в 2018 году увеличились на 1880 тыс. руб. или 0,39% по сравнению с 2017 годом, а в 2019 году на 9890 тыс. руб. или 45,16%. Это сказалось на оборачиваемости активов. Данный показатель позволяет определить число оборотов капитала за определенный период времени. По итогам 2018 года показатель составил 37,44 раз, что больше показателя предыдущего года на 29,17 раз. В 2019 году напротив снижение составило 6,6 раз, и в результате показатель составил 30,84 раз.

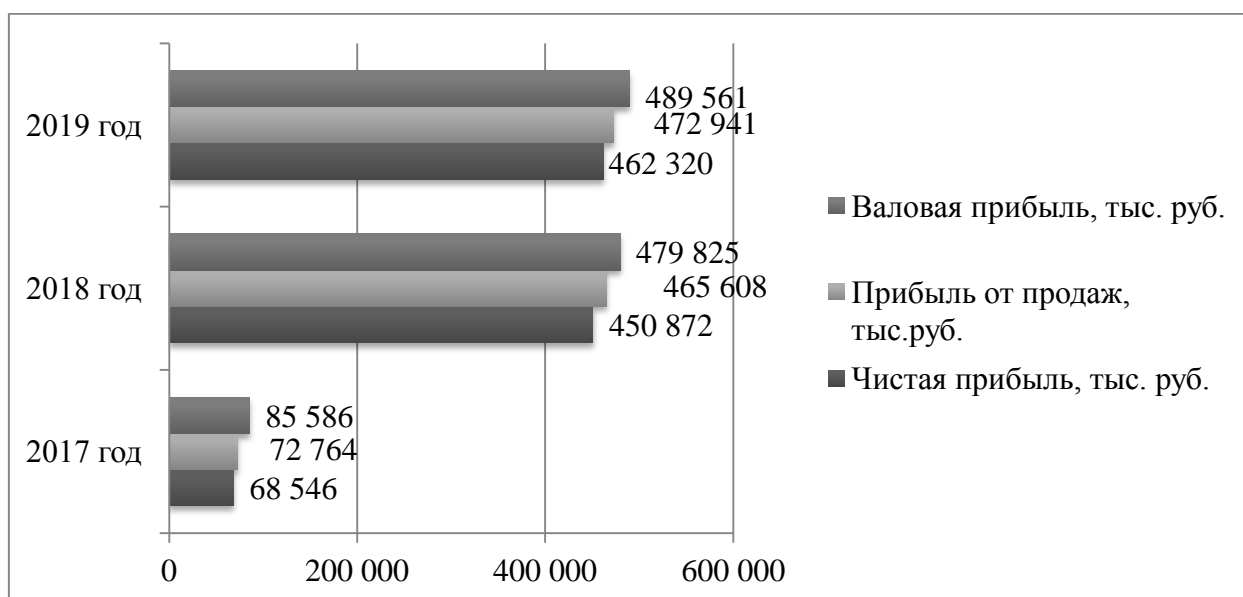


Рисунок 10 – Динамика показателей прибыли регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» за 2017-2019 гг.

Из рисунка 10 видно, что прибыль от продаж по отношению к предыдущим годам увеличилась на 539,89% и 1,57% в 2018 году и 2019 году соответственно.

Данные факторы в совокупности оказали положительное влияние на формирование чистой прибыли. Так, в 2018 году по сравнению с 2017 годом произошел рост данного показателя на 382326 тыс. руб. или 567,77%, а в 2019 году показатель составил 462320 тыс. руб. и увеличение произошло на 11448 тыс. руб. или 2,54% (рисунок 2.3).

Численность персонала центра растет с каждым годом. Так, в 2018 году произошло увеличение численности работающих на 490 человек или 116,67% по сравнению с предыдущим годом и в результате показатель составил 910 человек, а в 2019 году наблюдается увеличение численности работающих на 388 человек или 42,64% и в результате количество работающих составило 1298 человек.



Рисунок 11–Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы 1 работника регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» за 2017-2019 гг.

В связи с увеличением численности работников центра происходит изменение фонда оплаты труда. В 2018 году данный показатель составил 382200 тыс. руб., что выше по сравнению с показателем предыдущего года на 215800 тыс. руб. или 129,80%, а в 2019 году увеличение произошло на 180100 тыс. руб. или 47,12% и в результате составило 562300 тыс. руб.

Среднегодовая заработная плата одного работника увеличивается с каждым годом на 6,06% и 3,14% в 2018 году и 2019 году соответственно.

По данным федеральной службы государственной статистики среднегодовая заработная плата по стране составляет 469,02 тыс. руб., а с 1 января 2019 года минимальная оплата труда, согласно федеральному закону, составляет 11280 рублей в месяц или 135,36 тыс. руб. в год [19, 20].

Следовательно, оплата труда работников центра не превышает среднегодовую заработную плату по стране.

Следует отметить, что на фоне роста среднегодовой заработной платы одного работника и численности сотрудников производительность труда в 2019 году снизилась. Так, в 2018 году произошло увеличение данного показателя на 507 тыс. руб. или на 118,53% и в итоге показатель составил 901,10 тыс. руб. Однако в 2019 году произошло снижение на 146 тыс. руб. или 16,18% и в итоге показатель составил 755,31 тыс. руб.

Вывод. Таким образом, проведя анализ организационно-экономических показателей деятельности регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» за 2017-2019 годы было выявлено, что финансовое состояние предприятия имеет положительные тенденции. Ежегодно прослеживается увеличение чистой прибыли, стабильной рост среднегодовой заработной платы одного работника. Однако имеется ряд проблем, в частности, связанных со снижением производительности труда на фоне роста численности сотрудников и фонда оплаты труда, что приводит к снижению темпов роста иных показателей.

2.2 Анализ процесса оценки персонала в организации

Для проведения комплексного анализа процесса оценки персонала в ЦКР первоначально изучим структуру численности работников, их количественный и качественный состав, а также произведем анализ динамики по половозрастному признаку. Для этого использовались данные организационных документов организации: личные карточки и дела работников, штатное расписание, приказы по личному составу, статистическая отчетность «Отчеты по труду» и иные документы.

В таблице 3 представлен анализ количественного состава работников ЦКР по категориям за анализируемый период.

Таблица 3 – Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г., чел.	2018 г., чел.	2019 г., чел.	Отклонения			
				2018 г. от 2017 г.		2019 г. от 2018 г.	
				чел. (+;-)	темп роста %	чел. (+;-)	темп роста %
Всего работников	420	910	1298	490	216,67	388	142,64
Административный персонал	25	30	32	5	120,00	2	106,67
Специалисты	48	60	70	12	125,00	10	116,67
Операторы	324	772	1146	448	238,27	374	148,45
Неосновная деятельность	23	48	50	25	208,70	2	104,17

Из данных, приведенных в таблице 3, видно, что численность сотрудников организации увеличивается с каждым годом по всем категориям работающих. Наибольшее количество работников приходится на категорию операторы. Это связано с тем, что региональный центр ПАО «Сбербанк» в городе Тольятти обслуживает около 33% обращений от корпоративных клиентов со всей страны.

Динамика увеличения численности персонала представлена на рисунке 12.

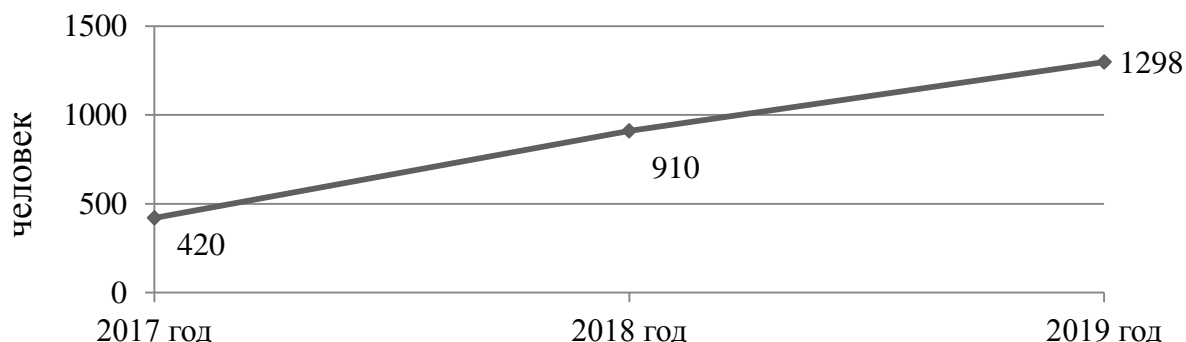


Рисунок 12 – Динамика численности персонала регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» за 2017-2019 гг.

Так, анализ личных карточек сотрудников регионального центра показал увеличение количества сотрудников с высшим образованием, что, в свою очередь, свидетельствует об обеспеченности организации квалифицированными кадрами [13]. Соотношение работников по уровню образования за 2017-2019 годы представлено в таблице 2.3.

Таблица 4 – Уровень образования работников регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» за 2017-2019 гг.

Уровень образования	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение	
				2018 г. от 2017 г. (+, -)	2019 г. от 2018 г. (+, -)
Начальное профессиональное, %	10	12	5	2	-7
Среднее профессиональное, %	38	20	19	-18	-1
Высшее, %	52	68	76	16	8
Итого:	100	100	100	-	-

Для наглядности данные из таблицы 4, представим в диаграмме, которая представлена на рисунке 2.6.

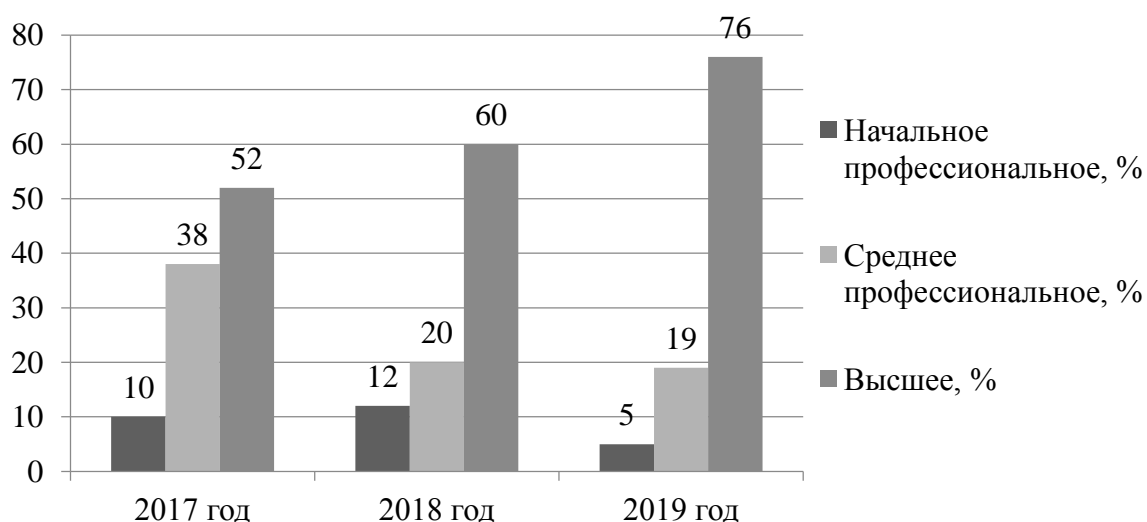


Рисунок 13 – Распределение сотрудников регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» за 2017-2019 гг.

Соотношение сотрудников по возрасту за 2017-2019 гг. представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Возрастной состав трудовых ресурсов регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» за 2017-2019 гг.

Показатели	Ед. изм.	2017 год	2018 год	2019 год
Менее 25 лет	чел.	122	220	330
25-35 лет	чел.	150	338	493
35-45 лет	чел.	51	197	270
45-65 лет	чел.	97	155	205
Итого	чел.	420	910	1298

Из анализа возрастного состава трудовых ресурсов организации в таблице 2.4 видно, что наибольшая часть сотрудников приходится на возрастную категорию от 25 до 35 лет. Меньшее количество сотрудников за исследуемый период прослеживается в категориях от 35 до 45 лет и от 45 до 65 лет. Таким образом, коллектив организации образуется в основном из молодых людей.

Проведем анализ работников организации по гендерному признаку. Для этого данные оформлены в таблицу 6.

Таблица 6 – Анализ трудовых ресурсов регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» по гендерному признаку за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 год		2018 год		2019 год	
	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
Мужчины	230	54,8	400	44	697	53,7
Женщины	190	45,2	510	56	601	46,3
Всего	420	100,00	910	100,00	1298	100,00

Из таблицы 6 видно, что показатели гендерного признака неоднозначны. Однако в 2019 году наибольший удельный вес в структуре работников заняли женщины.

Динамика трудовых ресурсов по гендерному признаку представим на рисунке 14.

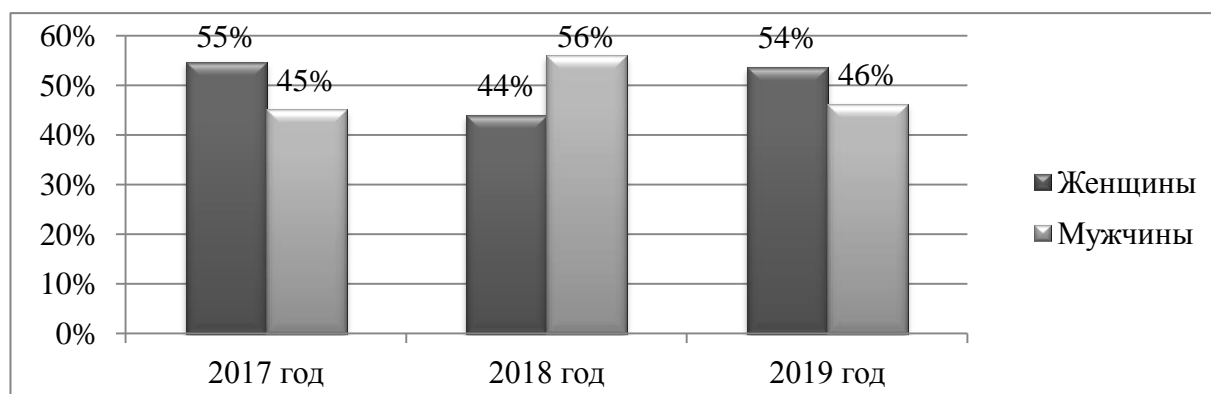


Рисунок 14 – регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» по гендерному признаку за 2017-2019 гг.

В целом, качественный анализ сотрудников регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» показал, что основной состав предприятия – это молодые профессиональные работники в возрасте от 25 до 35 лет.

Далее проведем анализ движения трудовых ресурсов организации в таблице 7

Таблица 7 – Движение кадров регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» за 2017-2019 гг.

Показатели	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонения	
					2018 г. от 2017 г. (+, -)	2019 г. от 2018 г. (+, -)
1. Среднесписочная численность, на конец года	чел.	415	855	1226	440	371
2. Принято на работу	чел.	445	597	683	152	86
3. Уволено с работы, всего, в т.ч.:	чел.	50	157	312	107	155
3.1. по собственному желанию	чел.	47	151	290	104	139
3.2. за нарушение трудовой дисциплины	чел.	3	6	21	3	15
Коэффициент текучести кадров	%	12,05	18,36	25,44	6,31	7,08

Из таблицы 7 видно, что коэффициент текучести кадров растет с каждым годом. Так, в 2018 году данный показатель составил 18,36%, что выше показателя предыдущего года на 6,31%. Такая тенденция роста сохранилась и в 2019 году. Данный показатель составил 25,44%, что выше показателя 2018 года на 7,08%.

Естественной считается текучесть кадров, которая не превышает 3-5% в год. Она дает возможность своевременно обновлять коллектив и не требует особых мер со стороны руководства организации. Излишняя текучесть кадров вызывает значительные экономические потери, а также может создать кадровые, организационные и технологические барьеры в развитии предприятия.

В активно растущей организации, особенно находящейся на стадии массового найма, уровень текучести кадров может составлять чуть выше 15%. Однако, в ЦКР по итогам 2019 года данный показатель составил 23%. С учетом того, что количество уволившихся по собственному желанию сильно превалирует над количеством сотрудников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины.

Для выявления причин в ЦКР ведется статистика уволившихся по категориям работников (таблица 2.7) и анкета, в которой увольняющиеся могут указать причины ухода, а также предложить свои рекомендации по функционированию организации (рисунок 2.8).

Таблица 8 – Статистика выбывших кадров регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» за 2017-2019 гг.

Категории работников	2017 год		2018 год		2019 год	
	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
Административный персонал	1	2	2	1,28	5	0,74
Специалисты	5	10	32	20,38	21	3,07
Операторы	41	82	118	75,16	650	95,17
Неосновная деятельность	3	6	5	3,18	7	1,02
Итого	50	100	157	100	683	100

Из таблицы 8 видно, что наибольшее количество уволившихся сотрудников за 2017-2019 гг. приходится на операторов. Так, в 2019 году их удельный вес в структуре уволенных сотрудников оставил 95,17% (650 человек), что выше показателя предыдущего года на 20,01%. Прибыль и успех деятельности ЦКР напрямую зависит от работы операторов, так как они являются основными работниками организации.

Причины увольнений сотрудников ЦКР за 2019 год представлены на рисунке 15.



Рисунок 15 – Причины увольнений сотрудников регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» за 2019 год

Из рисунка 2.8 видно, что по итогам 2019 года основными причинами увольнения являются монотонность труда и неинтересные задачи (45%), и высокий объем работы (30%), а также проблема с проездом до места работы (10%) и неудобный график работы (15%). Однако на этапе собеседования всех сотрудников уведомляют о графике работы, объемах, функциях и т.д.

Следовательно, многие кандидаты шли на данную работу, не имея никакой мотивации. Таким образом, основная проблема может заключаться в недостаточно эффективной оценке при приеме персонала. Проведем анализ процесса оценки персонала рассматриваемой организации для того, чтобы убедиться в выявленной проблеме. Так, оценка персонала в ЦКР происходит, как правило, в следующих случаях:

1. Мотивация персонала;
2. Адаптация персонала;
3. Ежегодная оценка результатов профессиональной деятельности работников;
4. Планирование карьеры (повышение в должности);
5. Прием на работу.

Рассмотрим процесс оценки персонала при приеме на работу в должность оператора.

На первом этапе происходит поиск резюме с помощью интернет-сайтов, таких как HeadHunter и SuperJob. Здесь внимание уделяется уровню образования и опыту работы кандидата.

На втором этапе кандидат проходит первичное собеседование по телефону, по результатам которого его приглашают на личную встречу в ЦКР. Здесь проверяется желание кандидата работать в предлагаемой должности, а также оценивается тембр голоса, четкость дикции, скорость речи, грамотность.

На третьем этапе проводится собеседование в двух форматах:

1. Групповое (по большей части для специалистов и операторов);
2. Индивидуальное (линейные руководители, менеджеры).

Поскольку выраженная текучесть кадров прослеживается среди операторов, то рассмотрим процесс оценки кандидатов при групповом собеседовании. Для более объективной оценки кандидатов на собеседовании присутствуют два сотрудника отдела персонала, которые имеют при себе лист интервью (приложения Б), структура вопросов (Приложение В) и описание критериев оценки.

Организация растет и требует быстрого закрытия вакансий за счет массового подбора. Однако при очном собеседовании используется исключительно структурированное собеседование и при этом не применяются никакие психологические тесты для выявления готовности и желания сотрудника работать в компании.

Следует также отметить, что в центре работают сотрудники, многие из тех, кто прошел собеседование, не имея опыта работы в экономической сфере. Так, за соседними столами можно встретить как вчерашнего выпускника вуза с экономическим образованием, так и 55-летнего бывшего сотрудника АО «Автоваз». В основном, это связано с тем, что у АО «Автоваз» происходило высвобождение кадров, а согласно трехстороннему соглашению, ЦКР взял на себя обязательства снизить требования по принятию на работу для сотрудников завода. Для всех остальных кандидатов

обязательно наличие экономического образования или опыта работы в банковской сфере. В свою очередь, АО «Автоваз» предоставило площадь для размещения центра. В этой связи особенно важно выявить намерения и желание сотрудника развиваться в незнакомой для него сфере.

Так, все сотрудники организации при трудоустройстве в течение первого месяца проходят обучение в обязательном порядке. Каждый вновь принятый работник получает программу адаптации, критерии которой зависят от занимаемой должности адаптируемого сотрудника. Даже если человек уже работал в контакт-центре, он не сможет пропустить данный этап. Через месяц после обучения сдаются выходные экзамены на знание продуктов банка, и после успешной сдачи сотрудник выходит на линию. Первую неделю он работает в паре с опытным коллегой и только потом начинает самостоятельно консультировать клиентов. Через две недели с момента выхода на линию его отправляют на тренинг к штатному психологу, чтобы снять напряжение после адаптационного периода. Однако после этого периода начинаются массовые увольнения сотрудников. Опрос уволившихся сотрудников показал, что 30% были недовольны большим объемом работы. Это связано с тем, что большинство вновь принятых работников не имели экономического образование и после прохождения выходного тесты по программе адаптации сталкивались с проблемами на рабочем месте из-за отсутствия индивидуального подхода в данной программе адаптации.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать следующие выводы:

1. В ЦКР прослеживается отрицательная тенденция увеличения показателя текучести кадров. Опрос уволившихся сотрудников показал, что основной причиной увольнения является монотонность труда и неинтересные задачи (45%). Однако кандидаты осведомляются о процессе работе (количестве звонков, объемах работы). Следовательно, основная проблема заключается в недостаточной оценке персонала при приеме на работу, так как многие кандидаты шли на данную работу, не имея никакой мотивации. Это подтвердилось анализом процесса оценки персонала в

момент личного собеседования: не применяются психологические тесты для выявления готовности и желания сотрудника работать в компании.

2. Опрос уволившихся сотрудников показал, что 30% были недовольны большим объемом работы. Это связано с тем, что большинство вновь принятых работников не имели экономического образования и после прохождения выходного тесты по программе адаптации, сталкивались с проблемами на рабочем месте из-за отсутствия индивидуального подхода в данной программе адаптации.

Вывод. Выявленные проблемы существующего процесса по оценке работников ЦКР, оформлены в таблице 9.

Таблица 9 – Проблемы процесса оценки работников регионального центра «Тольятти» подразделения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк»

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Отсутствие мотивационной оценки персонала при приеме на работу	- Анализ процесса оценки кандидатов во время собеседования - Таблица 2.6 – высокая текучесть кадров - Рисунок 2.8 – кандидаты получают работу, не имея мотивации к ней	Внедрение психологических методик для оценки персонала на этапе собеседования
Отсутствие специальной оценки знаний сотрудников без экономического образования в программе периода адаптации	- Анализ процесса оценки сотрудников - Рисунок 2.8 – 30% уволившихся сотрудников не справляются с большим объемом работы	Рекомендации по внедрению дополнительной оценки знаний сотрудников без экономического образования после прохождения программы адаптации

Таким образом, обозначив проблемы связанные с существующим процессом оценки персонала ЦКР, в третьей главе разработаем мероприятия по их устранению.

3 Разработка мероприятий по оценке персонала ПАО «Сбербанк»

3.1 Содержание мероприятий по оценке персонала организации

Для разработки мероприятий по оценке персонала ЦКР необходимо разрешение всех выявленных проблем, представленных в таблице 2.8 пункта 2.2. данной работы. Для этого следует выстроить четкую линию по организации работы с персоналом, возложив обязанности на конкретного человека. Поскольку выявленные вопросы являются кадровыми, то все функции возлагаются на специалистов отдела кадров, по чьим направлениям выявлены проблемы.

Рассмотрим общую схему мероприятий, которые позволят усовершенствовать существующий процесс оценки персонала в организации на рисунке 16.



Рисунок 16 – Мероприятия по устранению проблем процесса оценки работников регионального центра «Тольятти» подразделения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк»

Рассмотрим предложенные мероприятия по устранению проблем процесса оценки персонала организации (рисунок 16) подробнее.

Мероприятие 1. Для решения первой проблемы предлагается внедрить психологические методики на этапе собеседования для более эффективной оценки персонала. Они созданы для оценки личностных качеств кандидата и

помогают работодателю оценить, насколько легко или сложно соискателю будет выполнять должностные обязанности на претендующую позицию, интегрироваться в корпоративную культуру. Для более глубокой и точной оценки следует применять несколько методик в комплексе, а также прибегнуть к услугам специализированных компаний в этой области. Так, научно-производственное предприятие «Иматон», созданное ещё в 1990 году на базе Главного государственного центра единства измерений (Госстандарт России) в целях методического обеспечения психологов, одно из первых в стране начало производить психодиагностические тесты и методики, как для психологов, так и работодателей [16].

Предлагается внедрить в ЦКР следующие методики представленного предприятия:

- Методика «ТАСТ»– диагностика акцентуаций свойств темперамента;
- Тест Ландольта – диагностика работоспособности.

Характеристики методик представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Характеристика методик по оценке персонала

Критерии	Методики	
	Методика «ТАСТ»	Тест Ландольта
1. Подойдет для любой должности	да	да
2. Стоимость	12800	11000
3. Время тестирования	10-15 минут	10-15 минут
4. Категория методики	личный опросник	когнитивный тест
5. Результат тестирования выдается сразу	да	да
6. Форма проведения	индивидуальная, групповая	индивидуальная, групповая
7. Обработка результатов	компьютерная, ручная	компьютерная, ручная
8. Наличие специальной подготовки, образования для проведения	не требуется	не требуется

Как видно из таблицы 10, представленные методики не требуют специального образования для их проведения, занимают от 15 до 20 минут на

непосредственное прохождение, подходят, как для индивидуальных собеседований, так и для групповых. Помимо этого, они также осуществляются путем компьютерных технологий, что не является затруднительным для ЦКР, так как кабинет для проведения собеседований оснащен ноутбуком для проверки кандидатов на компьютерную грамотность.

Далее более подробно рассмотрим каждую из методик.

Тест Ландоль танеобходим для решения задач, которые, так или иначе, связаны с оценкой работоспособности кандидатов на этапе отбора и оценки персонала. В большей степени он подходит для оценки на должность оператора и диспетчера, так как они являются одними из наиболее монотонных работ. Результаты методики позволяют оценить индивидуальные особенности внимания, скорость и точность обработки информации при монотонном труде, поскольку большинство уволившихся сотрудников отмечают причиной увольнения большой объем работы, монотонность труда, неинтересные задачи (рисунок 2.8).

Пример результата оценки кандидата по данной методике представлен в приложении Г.

В свою очередь, методика «ТАСТ» направлена на исследование особенностей личности, устойчивых особенностей эмоционального реагирования, индивидуальной динамики психических процессов. Тест создан авторским коллективом КГМУ (Курский государственный медицинский университет). Данный тест дает возможность быстро, надежно, просто, научно и обоснованно дать оценку отдельным свойствам темперамента, его типам и дисгармоничные сочетания свойств и типов акцентуаций, то есть определить уровень устойчивости личности в стрессовых ситуациях при общении с клиентами.

Основой данной методики стали глубокие изучения известных опросников структуры темперамента В.М. Русалова и акцентуаций характера Леонгарда-Шмишека. В тесте собраны наиболее полные и информативные выборки из других известных тестов (ММРІ, 16 PF Кеттелла и др.). Он

полностью стандартизирован, и имеет отдельные нормативы для мужчин и женщин.

Пример результата оценки кандидата по методике «ТАСТ» представлен в приложении Д.

Мероприятие 2. Для решения второй проблемы предлагаются рекомендации по внедрению дополнительной оценки знаний сотрудников без экономического образования после прохождения программы адаптации.

Поскольку каждый вновь принятый работник проходит обучение по программе адаптации, даже если человек уже работал в контакт-центре, он не сможет пропустить данный этап. Через месяц после обучения сдаются выходные экзамены на знание продуктов банка, и после успешной сдачи сотрудник выходит на линию. Однако в процессе самостоятельной работы большинство вновь принятых сотрудников сталкиваются с проблемами на рабочем месте. Особенно это проявляется у сотрудников без экономического образования, так как, согласно трехстороннему соглашению, ЦКР взял на себя обязательства снизить требования по принятию на работу для сокращенных сотрудников АО «Автоваз».

Вывод. Таким образом, предлагаются следующие рекомендации:

- 1) возложить обязанности по реализации данного мероприятия на сотрудника отдела кадров по адаптации и оценке персонала;
- 2) провести повторную оценку через месяц самостоятельной работы нового сотрудника;
- 3) использовать в качестве оценочного листа выходной тест по программе адаптации;
- 4) при выявлении проблем по результатам тестирования провести повторное обучение.

Далее в пункте 3.2 проведем социально-экономическую оценку предложенных мероприятий.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Внедрение психологических методик для оценки персонала на этапе собеседования требует определенных затрат, а именно 23800 руб. (12800 руб.+11000 руб.), так как стоимость методики «ТАСТ» составляет 12800 руб., а тест методики Ландольта – 11000 руб. В стоимость данных методик входит:

- флеш-накопитель с программой тестирования, обработки, интерпретации и хранения результатов;
- методическое руководство;
- карта бесплатного гарантийного обслуживания;
- сертификат качества «Иматон».

Предупреждается также, что каждая купленная программа имеет свой серийный номер, поэтому один предоставленный экземпляр программы рассчитан для одного рабочего места, и активировать её по одному серийному номеру возможно только дважды. После первой активации компьютерной программы автоматически создается резервная копия, которая предназначена для случаев возникновения неисправностей, препятствующих работе с программой, или переустановки операционной системы компьютера.

Мероприятие по разработке дополнительной оценки знаний сотрудников без экономического образования после прохождения программы адаптации не требует финансовых вложений, поэтому совокупный размер затрат на реализацию мероприятий составит 23800 руб.

Для определения социально-экономической эффективности предложенных мероприятий необходимо первоначально рассчитать среднегодовой ущерб, нанесенный организации текучестью кадров, так как это является основной проблемой ЦКР за исследуемый период. Текучесть кадров провоцирует снижение производительности труда в течение периода ожидания увольнения, вновь принятых на работу сотрудников и затраты на

их обучение, а также затраты, связанные с увольнением, наймом и приемом на работу. Среднегодовой ущерб ($У$) рассчитывается по формуле 1.

$$У = (СГз * Кд + Зв) * Ку, \quad (1)$$

где СГз – среднедневной заработок одного сотрудника, руб.;

Кд – количество человеко-дней не работы вследствие увольнения одного сотрудника, дни;

Зв – затраты на обучение одного вновь принятого сотрудника, руб.;

Ку – количество уволившихся сотрудников за исследуемый период, чел.

Егоршин А.П. в своем учебном пособии «Эффективный менеджмент организации» говорит о том, что текучесть кадров не может иметь нулевое значение, так как имеет различные виды, а также является важным социальным показателем. Естественный вид текучести кадров относится к нормальным процессам на предприятии, не требующим дополнительных кадровых решений, поскольку позволяет без серьезных проблем обновлять коллектив. Для крупных предприятий, находящихся в стадии роста, нормальным считается текучесть кадров в 10% [5].

По формуле 2 рассчитаем среднегодовой ущерб ($У1$), причиненный ожидаемым уровнем естественной текучести кадров [6].

$$У1 = У * (1 - К2/К1), \quad (2)$$

где К2, К1 – фактический и ожидаемый коэффициент текучести, %;

У – среднегодовой ущерб, причиненный организации текучестью кадров, руб.

В таблице 11 оформлены все необходимые данные для произведения расчетов среднегодового ущерба, нанесенного организации текучестью кадров, по формуле 1 и 2.

Таблица 11 – Показатели для расчета среднегодового ущерба, нанесенного организации фактической текучестью кадров за 2019 год

Наименование показателей	Обоснование	Показатели
Среднедневной заработок работника	Данные таблицы 2.1	433200руб.год/247рабочих дней в 2019 году=1753,85 руб./день
Количество человеко-дней не работы в связи с увольнением одного сотрудника	Анализ данных табельного учета	15 дней
Затраты на обучение вновь принятого работника	Положение о наставничестве	7800 руб.
Количество уволившихся сотрудников за исследуемый период	Данные таблицы 2.6	312 чел.
Фактический коэффициент текучести кадров	Данные таблицы 2.6	25,44%
Ожидаемый коэффициент текучести	Уровень естественной текучести кадров	10%

По формуле 1 и данным, представленным в таблице 11, произведем расчет среднегодового ущерба, причиненного организации текучестью кадров.

$$У=(1753,85\text{руб.день}\cdot 15\text{дней}+7700\text{руб.})\cdot 312\text{чел.}=10610418\text{руб.}$$

Таким образом, среднегодовой ущерб, причиненный предприятию текучестью кадров, составляет 7766413,2руб.

Теперь по формуле 2 произведем расчет среднегодового ущерба, причиненного организации ожидаемым уровнем естественной текучестью кадров.

$$У1=10610418\text{руб.}\cdot (10\%:25,44\%)=4170761,79\text{руб.}$$

Далее произведем расчет между среднегодовым ущербом, причиненным фактической текучести кадров и ожидаемой:

$$U_2 = 10610418 \text{руб.} - 4170761,79 \text{руб.} = 6439656,21 \text{руб.}$$

Таким образом, разница между среднегодовым ущербом, причиненным фактической текучести кадров и ожидаемой, составляет 6439656,21руб.

Далее, учитывая внедренные мероприятия, которые позволят сократить показатель текучести кадров предприятия до естественного уровня в 10%, в таблице 12 рассмотрим экономические показатели организации, которые увеличатся до 1,5%.

Таблица 12 – Экономические показатели до и после внедрения мероприятий

Показатели	До	После	Отклонение	
			Абс. изм. (+, -)	Темп прироста, %
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	980 400	995 106	14 706	1,5
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	490 839	490 839	0	0
3. Валовая прибыль	489 561	504 267	14 706	1,5
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	6 340	6 340	0	0
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	10 280	10 280	0	0
6. Прибыль от продаж, тыс. руб.	472 941	487 647	14 706	1,5
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	462 320	468 720	6 400	1,5
7. Списочная численность, чел.	1 298	1 298	0	0
8. Производительность труда работающего, тыс. руб.	755,31	766,65	11,34	1,5
9. Рентабельность продаж, % (пункт 6 / пункт 1)	48,24	49,00	0,76	-

Таким образом, как видно из таблицы 12, практическая ценность рекомендованных мероприятий будет заключаться в том, что в целом по организации произойдет увеличение экономических показателей. Так, выручка, валовая прибыль, а также прибыль от продаж увеличатся на 14 706 тыс. руб., увеличение производительности труда одного работника составит 11,34 тыс. руб., а рентабельности продаж на 0,76%.

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по устранению выявленных проблем в процессе оценке персонала ЦКР требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

В таблице 13 представлен социальный эффект от предложенных мероприятий.

Таблица 13–Социальный эффект предложенных мероприятий

Мероприятие	Социальный эффект	Показатели
Внедрение психологических методик для оценки персонала на этапе собеседования	1) использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями; 2) наиболее полное использование потенциала работников организации; 3) обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работника; 4) обеспечение стабильности персонала; 5) снижение негативных последствий высвобождения персонала.	1) увеличение удельного веса работников, удовлетворенных своим трудом, содержанием и режимом работы; 2) повышение уровня качества оказываемых услуг работниками организации; 3) снижение текучести кадров, проработавших в организации менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями;
Разработка дополнительной оценки знаний сотрудников без экономического образования после прохождения программы адаптации	1) создание условий для развития личности работника; 2) обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации; 3) повышение конкурентоспособности персонала; 4) повышение содержательности труда; 5) повышения уровня удовлетворенности трудом	1) увеличение удельного веса работников, выражающих удовлетворение возможностями личного возвышения; 2) снижение текучести кадров по причине неудовлетворенности свои трудом; 3) оптимизация требуемой продолжительности периода адаптации.

Вывод. Таким образом, социальные последствия также могут формироваться и за пределами организации: обеспечение стабильной занятости в городе, формирование благоприятного имиджа организации.

Следует учесть, что совокупные затраты на внедрение методик по оценке персонала на этапе собеседования составят 23800 руб.

Ожидается увеличение чистой прибыли на 1,5% или 6400тыс. руб. Следовательно, ожидаемый экономический эффект за вычетом затрат от внедрения мероприятий составит: $6400000\text{руб.} - 23800\text{руб.} = 6376200\text{руб.}$

Тогда экономическая эффективность: $6400000\text{руб.} / 23800\text{руб.} = 268,90$, то есть ожидаемый экономический эффект покрывает совокупные затраты на внедрение методик.

Результатом внедрения предложенных мероприятий по устранению выявленных проблем в процессе оценки персонала, станут конечные показатели работы организации в 2020 году, по которым возможно будет проанализировать реальную эффективность и полезность разработанных мероприятий.

Заключение

На основе исследования бакалаврской работы можно сделать следующие выводы.

В соответствии с актуальностью обозначенной проблемы для достижения цели данной бакалаврской работы, а именно разработки мероприятий по оценке персонала ПАО «Сбербанк»:

- 1) рассмотреть теоретические основы оценки персонала в организации;
- 2) провести анализ процесса оценки персонала ПАО «Сбербанк»;
- 3) выявить проблемы и разработать мероприятия по оценке персонала организации ПАО «Сбербанк».

В ходе написания бакалаврской работы была дана характеристика исследуемой организации, показаны основные результаты ее работы. Так, проведя анализ организационно-экономических показателей деятельности регионального центра «Тольятти» подразделения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк» за 2017-2019 годы было выявлено, что организация растет и развивается из года в год.

В настоящее время ЦКР является одним из структурных подразделений ПАО «Сбербанк», которое работает по трем направлениям:

- консультации юридических лиц;
- удаленные продажи продуктов Сбербанка клиентам, чей малый и микробизнес уже обслуживается в компании;
- телемаркетинг: предложение и продажа услуг людям, которые пока не являются клиентами банка.

В день Центр обслуживает до 4,5 тысяч звонков, и их число только растет. На долю тольяттинского подразделения Сбербанка приходится около 33% обращений от корпоративных клиентов со всей страны.

Миссия Центра – клиент за один звонок должен решить все свои проблемы, получить исчерпывающие ответы на все вопросы.

В данной бакалаврской работе при анализе процесса оценки персонала было выявлено, что в организации существует проблема с текучестью кадров. Ее основная причина заключается в отсутствии мотивационной оценки персонала при приеме на работу, а также в отсутствии специальной оценки знаний сотрудников без экономического образования в программе периода адаптации.

На основании выявленных проблем были предложены мероприятия, которые способны повысить эффективность процесса оценки персонала в организации:

- внедрение психологических методик для оценки персонала на этапе собеседования;
- внедрение дополнительной оценки знаний сотрудников без экономического образования после прохождения программы адаптации.

Практическая ценность внедрения мероприятий будет состоять в том, что в целом по организации будет наблюдаться улучшение экономических показателей, увеличение выручки и прибыли от продаж на 14706 тыс. руб., увеличение производительности труда одного работника на 11,34 руб., а также рентабельности продаж на 0,76%.

Общая сумма затрат по внедрению предложенных мероприятий составила 23800 руб. Ожидаемый экономический эффект за вычетом затрат от внедрения предложенных мероприятий составит 6376200 руб. Следовательно, экономически выгоды покроют совокупные затраты на внедрение мероприятий.

Помимо экономической эффективности была проведена оценка социальной выгоды разработанных мероприятий.

Таким образом, предложенные мероприятия способствуют снижению уровня текучести кадров и позволят повысить эффективность процесса оценки персонала в организации.

Список используемой литературы и список используемых источников

1. Асалиев А.М. Оценка персонала в организации : учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 171 с.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб.пособие / М.И. Бухалков. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 191 с.
3. Деслер, Г. Управление персоналом : учеб.пособие / - М. : БИНОМ, 1997. - 432 с.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 242 с.
5. Егоршин А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 388 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 301 с.
7. Корнеева Т.А. Корпоративное управление и корпоративный контроль / Корнеева Т.А. [Znanium.com, 2016, вып. №1-12, стр. 0-0] - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/754497> (дата обращения: 06.01.2020)
8. Леонова А.Б. Организационная психология : учебник / А.Б. Леонова, Т.Ю. Базаров, М.М. Абдуллаева [и др.] ; под общ.ред. А.Б. Леоновой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 429 с.
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб.пособие / Е. В. Маслов. - М. : Москва- Новосибирск, 1998. - 310 с.
10. Михайлина Г.И. Управление персоналом : учеб.пособие / Г.И. Михайлина. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К, 2018. - 280 с.

11. Официальный сайт Сбербанк [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/person>
12. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 512 с.
13. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. — 6-е изд., испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 378 с.
14. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала : учеб.пособие / - Ростов-на-Дону: Феникс, 1977. - 480 с.
15. Скляренко В.К. Экономика предприятия (в схемах, таблицах, расчетах) : учеб.пособие / В.К. Скляренко, В.М. Прудников, Н.Б. Акуленко, А.И. Кучеренко ; под ред. проф. В.К. Скляренко, В.М. Прудникова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 256 с.
16. Сайт НПП «Иматон»[Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <https://www.imaton.ru>
17. Сотникова С.И. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов ; под ред. С.И. Сотниковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 513 с.
18. Трудовой кодекс РФ: принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, Одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 год
19. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа свободный: <http://www.gks.ru>
20. Федеральный закон "О минимальном размере оплаты труда" от 19.06.2000 N 82-ФЗ (ред. от 25.12.2018). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27572/ (С 25 декабря 2018 года минимальный размер заработной платы установлен в размере 11 280 рублей)

21. Эффективность системы оценки персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/effektivnost-sistemy-ocenki-personala>
22. Dale Fartwangler Personnel Certification. 10-minute training for a manager / Fartwangler Dale. - М.: Olymp-Business, 2017. - 441 p
23. Ion BOTESCU, Journal Title: Management & Marketing, 2016, pp 115- 120. – URL: <https://doaj.org/article/01956275859a4b8f93dbdcc5e45625bf>
24. Ichniowski C. Beyond Incentive Pay: Insiders' Estimates of the Value of Complementary Human Resource Management Practices / C Ichniowski, K. Shaw. – Journal of Perspectives, 2003
25. Financing SMEs and Entrepreneurs 2018. An OECD Scoreboard https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-andentrepreneurs-2018_fin_sme_ent-2018-en#page28
26. Oliver Pickup «AI in HR: freeing up time to be more human» [Электронный ресурс] URL: <https://www.raconteur.net/hr/ai-hr-human>

Приложение А

Организационная структура регионального центра «Тольятти» подразделения центрального подчинения «Центр корпоративных решений» ПАО «Сбербанк»



Приложение Б

Пример листа оценки кандидатов

Вакансия: оператор контакт-центра

Ф.И.О. рекрутера: _____

Дата проведения собеседования: _____

Ф.И.О. соискателя	Васильев Д.П.	Дятлов Б.Ж.	...
Дикция, темп речи			
Коммуникативные навыки			
Культура речи			
Партнерское поведение в конфликтных ситуациях			
Эмоциональная компетентность			
Сообразительность			
Ориентация в процессе			
Стрессоустойчивость			
Мотивация			
Примечания рекрутера	Рекомендую на вакансию	Не рекомендую: при выполнении кейса пошел на конфликт с «клиентом»	

Приложение В

Структура вопросов для оценки персонала на этапе личного собеседования

1. Почему вы хотите работать именно у нас? Чем вас привлекла наша вакансия?
2. Расскажите о себе.
3. Имели ли вы опыт работы в данной сфере?
4. Какими навыками вы обладаете?
5. Чего вы хотите добиться в будущем, работая в данной должности? Кем вы видите себя через несколько лет работы в нашей компании?
6. Почему вы приняли решение уйти с предыдущего места работы?
7. Что нужно, чтобы пройти испытательный срок?
8. Что вам нравится в работе оператора?
9. Что, по вашему мнению, дает работа оператору человеку?
10. Зачем вам нужна работа?

Приложение Г

Пример результата тестирования по методике «Тест Ландольта»

Информация о тестируемом

Дата тестирования: 04.02.2019

Пол: Мужской

Ф.И.О. Примеров Пример Примерович

Возраст: 35

Таблица Д.1 – Данные тестирования

Время	Q	N	M	A	P
1-2 мин	235	2	12	0,83	196
3-4 мин	200	8	10	0,20	40
5-6мин	134	3	22	0,86	116
7-8 мин	100	2	12	0,83	83
9-10 мин	123	9	23	0,61	75
Итого за 10 минут	792	24	-	-	-

Таблица Д.2 – Интерпретация значения

Параметр	Значение	Интерпретация значений
Скорость переработки информации (S)	0,6	Низкая
Продуктивность (Pt)	102	Низкая
Коэффициент выносливости (Кр)	119%	Низкая
Точность (At)	0,67	Низкая
Коэффициент точности (Та)	33%	Значительные изменения, утомление
Амплитуда колебаний продуктивности	156	Высокая
Интегральная оценка уровня работоспособности	-	Средний уровень

Приложение Д

Пример результата тестирования по методике «ТАСТ»

Ф.И.О.: Примеров Пример Примерович

Пол: Мужской

Возраст: 35

Дата тестирования: 04.02.2020

Таблица Е.1 –Шкалы темперамента

№ п/п	Название	Первоначальные баллы	Порог
1	Гипертимность	8	6
2	Социальная активность	5	4
3	Энергичность	5	4
4	Нейротизм	0	2
5	Сенситивность	7	7
6	Робость	1	3
7	Агрессивность	1	1
8	Эмоциональная лабильность	2	3
9	Ригидность	7	5
10	Контроль	4	

Таблица Е.2 –Типы темперамента

№ п/п	Название	Первоначальные баллы	Порог
1	Эмоциональная стабильность	12,02	3
2	Социальная активность	6,31	5
3	Предметная активность	8,94	6

В заключении по тесту предоставляется подробная письменная характеристика кандидата.