УДК 331.101.39

JEL G22, M51

DOI: 10.17213/2312-6469-2020-1-223-233

ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

© О.А. Вдовина 2020

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», г. Пенза, Россия

В статье обоснована необходимость регулярной оценки персонала и результатов его деятельности. Проведен анализ действующей в страховой компании процедуры оценки сотрудников, изучены показатели оценки, выявлены ее положительные аспекты и пути совершенствования. Предложены направления развития и корректировки системы оценки персонала страховой компании, в том числе и в вопросах повышения ее объективности. Обоснована необходимость конкретизации критериев оценки для отдельных категорий сотрудников в соответствии со спецификой их деятельности. Предложен компетентностный подход к разработке технологии оценки персонала страховой компании, обозначены его преимущества как для организации, так и для оцениваемых сотрудников. Предложена структура корпоративной модели компетенций, разработаны показатели оценки компетенций страховых агентов с учетом специфики их деятельности.

Ключевые слова: оценка персонала, показатели оценки, компетентностный подход.

TECHNOLOGY FOR EVALUATING INSURANCE COMPANY EMPLOYEES

© O.A. Vdovina 2020

Penza State University of Architecture and Construction, Penza, Russia

The article substantiates the need for regular assessment of staff and the results of its activities. The analysis of the procedures for evaluating employees in the insurance company has been carried out, assessment indicators have been studied, its positive aspects and ways of improvement have been identified. The directions of development and adjustment of the personnel assessment system of the insurance company are proposed, including in matters of increasing its objectivity. The necessity of specifying assessment criteria for certain categories of employees in accordance with the specifics of their activities is substantiated. A competency-based approach to the development of technology for evaluating the personnel of an insurance company is proposed, its advantages are indicated for both the organization and the evaluated employees. The structure of the corporate competency model is proposed, indicators for assessing the competencies of insurance agents are developed taking into account the specifics of their activities.

Keywords: employee assessment, performance indicators, competency-based approach.

Введение

Эффективное управление персоналом требует обязательной оценки его качеств, результатов деятельности, участия в достижении целей организации. При значительном внимании к поставленной проблеме как исследователей, так и практиков, она не утрачивает своей значимости и актуальности. Причин для этого несколько. Долгое время оценка персонала в отечественных компаниях носила формальный характер и именовалась аттестацией, ее целью было установление категории или разряда для оплаты труда сотрудника, для чего зачастую использовались в качестве измеримых показателей возраст и стаж работы. Перед процедурой аттестации не стояла задача определения степени участия конкретного работника в достижении целей организации.

Вопросам оценки персонала, разработки ее показателей и методов проведения посвящены работы Г. Десслера, Д. Иванцевича, А. Кибанова, М. Магура, М. Курбатовой. Изменение подходов к управлению персоналом, введение профессиональных стандартов, использование моделей компетенций в кадровом менеджменте не упростили проблему оценки сотрудников и не сделали ее менее актуальной. Сложность заключается не только в разработке показателей оценки для разных профессиональных групп, должностей с учетом специфики результатов их труда, но и в том, чтобы эти показатели сделать конкретными, измеримыми и увязать их с участием сотрудника в достижении целей всей организации. [3]

Развивая проведенные ранее исследования [4, 6, 7], остановимся на технологиях оценки профессиональных качеств, профессионального поведения и результативности работы персонала.

Внедрение адекватной технологии оценки персонала позволяет, с одной стороны, обеспечить нормальное функционирование отдельных подразделений и всей организации, а с другой – более эффективно использовать потенциал работников за счет повышения уровня мотивации, определения направлений развития работников и стимулирования их потребности в обучении и повышении квалификации. Задача оценки персонала сегодня должна заключаться не только в установлении соответствия его характеристик требованиям профессионального стандарта и должности, но и в выявлении его трудового потенциала, определении эффективности его трудовой деятельности, а, следовательно, и ценности сотрудника для организации.

Методика изучения вопроса

Основная задача исследования состоит в разработке технологии и в определении показателей оценки персонала страховой компании. В качестве объекта был выбран один из филиалов ПАО СК «Росгосстрах». В ходе работы изучены процедуры оценки персонала страховой организации, проведен анализ показателей оценки работников, возможностей использования результатов оценки сотрудников в повышении их мотивации и развитии по-

тенциала. Для решения поставленных задач изучены публикации по исследуемой проблеме, проанализированы локальные акты, регламентирующие процедуры оценки персонала, проведен опрос сотрудников страховой организации, в ходе которого изучалась удовлетворенность работников системой оценки их деятельности.

Результаты исследования

Проведенное исследование позволяет констатировать, что в ПАО СК «Росгосстрах» разработана и реализуется процедура оценки персонала. Согласно соответствующему локальному акту, реализация системы оценки персонала дает возможность исследуемой организации не только контролировать исполнение задач за оцениваемый период, но и планировать деятельность сотрудника и определять цели его работы на следующий период. Система оценки персонала ПАО СК «Росгосстрах», помимо традиционной задачи по определению степени соответствия работника должностным и квалификационным требованиям, призвана обеспечить двустороннюю обратную связь между руководителем и его подчиненным, выявить возможные коммуникационные разрывы, улучшить взаимодействие подразделений.

Система оценки персонала изучаемой компании направлена на установление степени достижения ключевых задач, поставленных перед сотрудником, в увязке с целями и задачами подразделения и компании в целом. Необходимо отметить, что в организации проводится корректировка ключевых задач на следующий отчетный период, которая в случае необходимости может носить индивидуальный характер.

Используемая в компании технология оценки результатов деятельности персонала определяет порядок, сроки и ответственных за проведение оценки по ключевым показателям эффективности (КПЭ) деятельности для всех работников подразделений филиала ПАО СК «Росгосстрах». Работники подразделений оцениваются по выполнению индивидуальных плановых показателей, установленных для должности или соответствующего подразделения. Оценка достижения нормативных значений КПЭ проводится по окончании каждого квартала.

При анализе технологий оценки результатов деятельности персонала в ПАО СК «Росгосстрах», было выявлено, что все сотрудники проходят ежеквартальную оценку. Однако более четверти респондентов не знакомы с принципами и методами оценки результатов своей деятельности.

Ежеквартальная оценка результатов деятельности персонала изучена нами на примере одного из структурных подразделений. Ключевые показатели эффективности деятельности персонала представлены в табл. 1. Согласно установленной процедуре в оценке сотрудника участвует его непосредственный руководитель и некий ответственный работник (оценщик), который определяет степень соответствия и корректности внесенных сотрудником данных в операционную базу.

Таблица 1

Перечень КПЭ и их нормативов, указания по проведению оценки
работников подразделений операционного учета

№	КПЭ	Макс. вес	Нормативное значение	Варианты фактического значения	Итоговый вес
1	Своевременность ввода данных по заключенным договорам страхования в операционную базу данных	40%	5 дней между датой отчета агента и датой ввода договора по отчету агента в операционную базу	Норматив выполнен	40%
				Норматив не выполнен	0%
2	Достижение планового значения корректности за отчетный период	20%	Базы данных операционного учета корректны не менее чем на 98% <i>(в соответствии с установленными критериями оценки)</i>	Норматив выполнен	20%
				Норматив не выполнен	0%
3	Достижение планового показателя ключевой задачи по корректности с дополнительной формулировкой	10%	Выполнение ключевой задачи по корректности с дополнительной формулировкой не менее чем на 90%	Норматив выполнен	10%
				Норматив не выполнен	0%
4	Проверка соответствия данных ПО операционного учета первичным страховым документам	15%	Проверено не менее 95% некорректных записей, на соответствие первичным документам	Норматив выполнен	0%
				Норматив не выполнен	15%
5	Оценка непосредственного руководителя	15%	Экспертная оценка непосредственного руководителя в диапазоне от 0% до 15%		
		100%			

Процедурой оценки устанавливается срок, в течение которого оценщики анализируют деятельность сотрудников и по результатам рассчитывают итоговый вес КПЭ для каждого оцениваемого. Данные по всем сотрудникам аккумулируются у ответственного за оценку. Как видим из табл. 1, оценка заключается в выполнении или невыполнении каждого из утвержденных КПЭ для каждого работника (группы работников). При этом не учитывается степень достижения каждого конкретного КПЭ. Единственный показатель, который имеет определенный диапазон, это «Оценка непосредственного руководителя».

Выделяемый на него максимум в 15% от общего веса является низким, на наш взгляд, так как оценка непосредственного руководителя включает не

только оценку результата работы сотрудника, но и процесс его деятельности, оценку используемых им методов работы, профессиональные и личностные качества. Кроме того, КПЭ № 4 оценивается по реестру некорректных данных, формируемых ответственным работником, так что можно считать необъективным показателем.

В ходе опроса сотрудников компании было выявлено, что на практике для осуществления оценки персонала, в частности для оценки профессиональных знаний и умений, могут быть задействованы и работники отдела кадров, и других подразделений организации, включая специалистов в области управленческой и психологической диагностики [5]. Респонденты отметили, что их организация не пользуется услугами консультационных фирм и других специализированных организаций, обладающих необходимой квалификацией в вопросах оценки, так как самостоятельно осуществляет необходимый регулярный контроль исполнения поставленных задач, а также периодически их корректирует.

Как положительный момент в проведении оценочных процедур в страховой компании отмечаем, что о результатах проведенной оценки результатов деятельности сотрудников информируют в письменной форме. Оценка дает работнику возможность осознать свои достижения и неудачи, увидеть нереализованные возможности, понять, каких знаний и навыков не хватает для повышения качества работы и вместе с руководителем наметить конкретные шаги для получения таких знаний. Результат оценки используется в расчете ежеквартальной премии работникам подразделений на условиях действующего Положения о премировании.

Помимо оценки результатов труда персонала, в ПАО СК «Росгосстрах» проводится оценка самого работника. В общем виде процедура такой оценки представляет собой беседу руководителя с оцениваемым работником с последующим заполнением регламентированной оценочной формы (анкеты). В процессе оценочной беседы руководитель и работник определяют ключевые задачи на будущий период, устанавливают приоритеты профессионального и карьерного развития работника.

Основной целью оценки персонала страховой компании, наряду с повышением эффективности деятельности организации и каждого работника, становится профессиональное продвижение сотрудников.

В системе оценки персонала исследуемой страховой компании выделены основные группы показателей оценки работников:

- показатели результативности работника за отчетный период;
- показатели развития компетенций.

Первая группа включает следующие критерии оценки результативности:

- объем выполнения задачи;
- сроки выполнения задачи;
- качество выполнения задачи.

При этом качество выполнения задачи оценивается на соответствие утвержденным в компании стандартам исполнения. Для каждого критерия оценки результативности работника принята 4-х балльная шкала (табл. 2).

Вторая группа показателей оценки работников (показатели развития компетенций) разрабатывается в соответствии с Корпоративной моделью компетенций, которая описывает рабочее поведение эффективного работника компании ПАО СК «Росгосстрах». Каждая компетенция содержит набор поведенческих индикаторов (характеристик), которые оцениваются по заданной шкале:

4 – работник всегда так поступает / ведет себя так;

3 – работник часто так поступает;

2 – работник иногда так поступает или так себя ведет;

1 – работник никогда так не поступает, или делает это очень редко.

Общая оценка по каждой компетенции позволяет определить уровень развития компетенции работника:

– высокий уровень (описанное в индикаторах поведение проявляется в работе осознанно и постоянно);

– хороший уровень (работник часто или периодически ведет себя так, как описано в индикаторах);

– низкий уровень (индикаторы редко, эпизодически проявляются в рабочем поведении сотрудника);

– компетенция не развита (в рабочем поведении практически не проявляются индикаторы).

Таблица 2

Критерии оценки результативности работника

Критерий	Оценочная шкала
Объем выполнения задачи	4 – задача перевыполнена 3 – задача выполнена в необходимом объеме 2 – задача выполнена частично (допустимый минимум), требуется доработка и исправление 1 – большая часть задачи не выполнена или задача не выполнена вовсе
Сроки выполнения задачи	4 – задача выполнена досрочно 3 – задача выполнена в срок 2 – задача выполнена с незначительным опозданием 1 – задача вовремя не выполнена, сроки сорваны
Качество выполнения задачи	4 – качество превышает стандарты исполнения / ожидания 3 – качество соответствует стандартам исполнения 2 – есть незначительные отклонения от стандартов исполнения, есть огрехи, ошибки. Надо улучшить некоторые показатели. 1 – низкое качество, работа сделана небрежно, стандарты не выдержаны

Установленный в процессе оценки сотрудника уровень развития компетенций учитывается при формировании индивидуального плана развития работника.

Используемая в ПАО СК «Росгосстрах» система оценки сотрудников является одним из ключевых инструментов управления персоналом, но и она требует развития и корректировки, в том числе и в вопросах объективности оценки. Так, 29% респондентов считают используемую в компании систему оценки необъективной или недостаточно объективной.

В целях развития действующей системы оценки персонала страховой компании необходима конкретизация критериев оценки для отдельных категорий сотрудников в соответствии со спецификой их деятельности.

В разработке технологии оценки результатов деятельности персонала мы ориентировались на указанные М. Армстронгом [2] условия ее эффективности:

- обязательное знакомство с целями организации всех ее сотрудников и информирование о целевых показателях результативности;
- увязка целевых показателей деятельности структурных подразделений и отдельных работников с общими целями компании;
- контроль промежуточных результатов, использование оценки для развития и поощрения персонала.

В страховой компании предлагаем показатели результативности разбить на несколько категорий (табл. 3).

Для развития технологии оценки результатов деятельности персонала компании ПАО СК «Росгосстрах» нужно решать следующие задачи:

- деятельность всех подразделений и сотрудников должна соответствовать целям организации;
- все сотрудники должны представлять, какое рабочее поведение от них ожидают;
- каждый сотрудник должен знать, какова его роль, какова его функция и способы ее выполнения;
- все сотрудники должны соотносить свои профессиональные и личные цели с целями и приоритетами деятельности организации;

Таблица 3

Категории показателей результативности

Категории	Показатели
Результаты деятельности	объем продаж, число новых клиентов и др.
Качество работы	достижение соответствия стандарту по качеству, уровень обслуживания, изменения в рабочем поведении, уровень востребованности услуги
Отклик	мнение коллег, отзывы внутренних и внешних клиентов
Время	время, затрачиваемое на выполнение задания

– руководители должны устанавливать соответствие результатов деятельности сотрудников целевым показателям;

– руководители должны оценивать уровень развития компетенций сотрудников с целью разработки планов их индивидуального развития.

В оценке персонала особую роль играет модель компетенций, позволяющая оценивать профессиональные качества и рабочее поведение сотрудников, а также формировать планы их развития. [8]

Модель компетенций самостоятельно разрабатывается каждой компанией, она включает набор компетенций, требуемый для достижения целей организации и для обеспечения эффективной деятельности на каждом рабочем месте. Оптимальное число компетенций в модели – 8-10 позиций. При проведении оценочных процедур устанавливается соответствие профессиональных качеств конкретного сотрудника предъявляемым требованиям и наличие у него потенциала для выполнения определенного вида работы. Модель может включать компетенции, относящиеся ко всем видам деятельности компании, структурного подразделения, или только компетенции, касающиеся деятельности отдельных категорий сотрудников компании или профессиональных групп. [1]

Компетентностный подход в оценке персонала обладает преимуществами как для организации, так и для сотрудников. Компания получает следующие преимущества:

– единые стандарты в определении эффективности деятельности для разных структурных подразделений и уровней управления;

– согласованность в выборе показателей и критериев для оценки сотрудников, а также ранжирование этих показателей;

– возможность проведения оценки компетенций всех работников и определение уровня их сформированности;

– возможность формирования кадрового резерва;

– возможность разработки актуальных программ обучения сотрудников;

– возможность выделить сильные и слабые качества оцениваемого работника, и на этой основе разработать план его профессионального развития;

– возможность получить по результатам оценки объективные основания для установления размера компенсационных выплат не только руководителям, но и квалифицированным работникам.

Для сотрудников использование компетентностного подхода содержит следующие преимущества:

– знание стандартов профессионального поведения;

– знание требований организации к качеству выполняемой работы;

– понимание критериев эффективной деятельности и возможностей получения более высокого вознаграждения;

– возможность узнать о своих сильных и слабых сторонах,

– знание карьерных перспектив и возможностей для профессионального развития.

Что касается исследуемой страховой компании, используемая ею модель компетенций не структурирована и сложна для восприятия. Нами принята попытка структурировать корпоративную модель компетенций и разработать модель компетенций для определенной группы сотрудников – страховых агентов.

В корпоративной модели компетенций страховой компании предлагаем выделить компетенции не только по категориям «общие» и «специализированные», но и обозначить в структуре модели компетенции для специалистов и руководителей. Таким образом, структурированная корпоративная модель компетенций состоит из компетенций общих (достижение целей, участие в изменениях, вовлеченность в бизнес, работа в команде) и специализированных отдельно для специалистов и для руководителей. Для сотрудников выделена компетенция «анализ и решение проблем», для руководителей – компетенции «лидерство», «оперативное управление».

В структуре персонала страховой компании особо выделяется должность «страховой агент». Специфика его деятельности заключается в том, что его рабочий график свободный, агент не привязан к офису, стратегия деятельности каждого агента по поиску клиентов и продаже страховых полисов может быть индивидуальной и не укладываться в рамки восьмичасового рабочего дня. В связи со спецификой деятельности агента руководителю сложно наблюдать за его профессиональным поведением непосредственно в процессе его трудовой деятельности, оценивать методы общения с клиентами. Оценка деятельности агента в основном строится на анализе результатов его работы за определенный период. Этой спецификой работы обусловлен наш интерес к разработке модели компетенций страховых агентов.

Предлагаемая нами модель компетенций страховых агентов включает следующие компетенции: работа с клиентами, знание товара и/или услуги, уверенность в себе, индивидуальный подход, устойчивость к стрессовым ситуациям, ориентация на эффективность, вовлеченность, поиск информации о клиенте, принятие риска.

Для определения критериев оценки в модели компетенций для агентов предлагаются показатели (табл. 4).

Критериями оценки для показателей являются: 80-100% – высокий уровень, 60-70% – средний уровень, до 60% – низкий уровень.

Внедрение модели компетенций страховых агентов предоставляет следующие возможности для страховой компании:

- эффективно отобрать и адаптировать новых агентов;
- создать единую систему требований к агентам;
- подобрать программы обучения и развития сотрудников;
- выделить критически важные для качества работы факторы;

– оценивать не только результат, но и качество выполнения работы страхового агента.

Таблица 4

Показатели оценки компетенций страховых агентов

Группа компетенций	Показатели оценки
1. Работа с клиентами	% переговоров, закончившихся заключением договоров
	% самостоятельно принятых решений по клиентам
2. Знание товара и/или услуги	Знание перечня возможных услуг
	Знание характеристик и отличительных особенностей разных страховых товаров
3. Уверенность в себе	Уверенность страхового агента и способность справляться с возможными трудовыми обязательствами
	% неблагоприятных обстоятельств, при которых агент справился с неудачами и приумножил свою уверенность
4. Индивидуальный подход	% выявления потребностей и желаний, психологических и иных особенностей клиента
	% работы в разнообразных ситуациях с пониманием и проявлением уважения к каждой точке зрения
5. Устойчивость к стрессовым ситуациям	Контроль собственных негативных эмоций агента во время работы с клиентом
	Умение успокоить клиента в неблагоприятной ситуации
6. Ориентация на эффективность	Уровень склонности агента к результативным действиям
	Эффективное использование ресурса (время)
7. Вовлеченность	Степень привлечения для решения производственных вопросов
	Степень удовлетворенности от собственной деятельности
8. Поиск информации о клиенте	Полнота информации о клиенте
9. Принятие риска	Готовность действовать в отсутствие надежных гарантий успеха

Выводы

Предложенные направления разработки, развития и корректировки технологии оценки персонала страховой компании позволят повысить ее объективность и сделать ее эффективным инструментом работы с персоналом.

Компетентностный подход к разработке технологии оценки персонала страховой компании позволит оказывать непосредственное влияние на эффективность деятельности работников. Модель компетенций может выступать в качестве основы оценки деятельности сотрудника как «мотива-

тор» сотрудника к обучению, а также как метод саморазвития. Модели компетенций, разработанные в соответствии со спецификой деятельности отдельных профессиональных и должностных групп, способствуют упорядочиванию проведения оценочных мероприятий. Адаптированность показателей оценки к стратегическим целям и специфике страховой компании, связь их с ключевыми показателями эффективности, позволяет определить степень достижения целей организации и векторы развития человеческого потенциала компании. Модель компетенций в оценке персонала – это рабочий инструмент каждого руководителя и сотрудника организации, а осуществление компетентного подхода в управлении может стать стратегической методологией успешного развития компании.

Литература

1. Андреева И.С., Данилов И.П. Применение модели компетенций в управлении персоналом // Вестник Чувашия. – 2014. – № 1. – С. 214-218.
2. Армстронг М., Бэрн А. Управление результативностью: система оценки результатов в действии [Электрон. текстовые данные]. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 248 с.
3. Вдовина О.А. Ключевой сотрудник компании: как использовать его потенциал // Друкерровский вестник. – 2019. – № 2 (28). – С. 91-98.
4. Вдовина О.А., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Стратегия кадрового менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 167 с.
5. Вдовина О.А., Кувшинникова С.А. Технологии организации работы с персоналом страховой компании // Образование и наука в современном мире. – 2018. – № 6. – С. 80-87.
6. Рынки труда и образовательных услуг России: реалии и перспективы: монография / Под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 324 с.
7. Управление изменениями в современных компаниях: монография / Под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 263 с.
8. Управление компетенциями: структура, институты, механизмы: монография / Под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 208 с.

Поступила в редакцию

09.01.2020

Вдовина Ольга Александровна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, г. Пенза, Россия.

Vdovina Olga Al. – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Management Department of Penza State University of Architecture and Construction, Penza, Russia.

Россия, 440028, г. Пенза, ул. Титова, 28
28, Titov str., Penza, 440028, Russia
e-mail: olga16.08@mail.ru