- http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=credit_statistics/debt_sustainability_.htm&pid=svs&sid=ITM_1646
3. Научная электронная библиотека «Киберленинка» [Электронный ресурс]: Анализ динамики и структуры внешнего и внутреннего долга Российской Федерации. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-dinamiki-i-struktury-gosudarstvennogo-vneshnego-i-vnutrennego-dolga-rossiyskoy-federatsii-za-period-2012-2015-gg>
 4. Министерство Финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]: Долговая политика Российской Федерации 2017-2019 гг. – Режим доступа: http://www.minfin.ru/common/upload/library/2017/02/main/Dolgovaya_politika_2017-2019.pdf
 5. Банки.ру. Информационный портал [Электронный ресурс]: Новости. Макроэкономика. – Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=10229683>

Зверева Е.В.¹, Шайкина Л.К.²

К вопросу о совершенствовании системы оценки результатов деятельности персонала организации

*¹Петербургский государственный университет путей сообщения
Императора Александра I
(Россия, Санкт-Петербург)*

*²Дальневосточный государственный университет путей сообщения
(Россия, Хабаровск)*

doi:10.18411/spc-08-02-2019-03

idsp: sciencepublic-08-02-2019-03

Аннотация

В статье рассмотрены методы оценки результатов деятельности персонала с точки зрения их использования при анализе эффективности деятельности и мотивации персонала организации.

Ключевые слова: персонал, оценка персонала, методы оценки персонала, эффективность труда.

Abstract

The article discusses the methods for evaluating the performance of personnel in terms of their use in analyzing the effectiveness of activities and motivating the organization's personnel.

Keywords: personnel, personnel assessment, personnel assessment methods, labor efficiency.

В условиях изменяющегося рынка эффективность использования персонала имеет первостепенное значение, поскольку становится неотъемлемым условием успешного функционирования и развития любой организации. Учитывая специфику российского рынка, а также постоянные изменения внешних и внутренних условий предприятия, следует отметить, что система профессионального обучения в организации определяет не только успешность ее развития, но и конкурентоспособность. Система обучения, профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала в настоящее время должна носить систематический характер и проводиться в течение всего периода трудовой деятельности работника, ибо от качественных характеристик персонала зависит его производительность. Эффективность любой организации оценивается степенью достижения поставленных целей развития, как в краткосрочном, так и долгосрочном периодах. Поскольку одним из главных ресурсов компании является человеческий

ресурс, поэтому очевидно, что организация заинтересована в систематической оценке его эффективности.

Авторами в данной статье рассматривается система оценки результатов деятельности персонала на примере непубличного акционерного общества «Первое Коллекторское Бюро» (далее именуем НАО «ПКБ»). На сегодняшний день, невозврат кредитов встречается довольно часто. НАО «ПКБ», являясь одним из крупнейших участников рынка услуг по взысканию просроченной задолженности, своей первоочередной задачей видит развитие коллекторского бизнеса, способствующего полноценному функционированию российской банковской системы, а также формирование цивилизованного диалога между кредитором и заемщиком. НАО «ПКБ» занимает особое место на профессиональном рынке услуг по взысканию задолженности, осуществляет взыскание просроченной и проблемной задолженности с физических и юридических лиц. Всего за несколько лет НАО «ПКБ», начав активное развитие региональной сети с Дальнего Востока, добилось внушительных успехов. Оперирует более чем 130 офисами в 82 регионах РФ (обслуживание 7 000 населённых пунктов). Штат организации порядка 850 материальных коллекторов и единый call-центр. Клиентами Компании являются крупнейшие розничные банки (ТОП – 50) с общим объёмом проблемной задолженности более RUR 200 млрд. Бюро стало одним из первых участников профессиональных объединений коллекторов России.

Методы оценки включают три группы: качественные, количественные, комбинированные методы [1, 2, 4]. К качественным источникам [1, с. 96] относят: метод анкет, по которому оценщик определяет соответствие или несоответствие данного критерия по отношению к оцениваемому работнику; методы биографического описания; деловую характеристику; устный отзыв; метод сравнения с эталоном; оценку на основе дискуссии. Количественные источники характеризуют числовую оценку уровня качеств работника [1, с. 111], к ним относятся: шкалирование, предполагающее балльное определение значений показателей, где баллы отражают степень выраженного показателя; альтернативное ранжирование, где по каждому показателю составляются ранжированные ряды сотрудников; попарное сравнение, согласно которому проводится сравнение по показателю рейтингов работников друг с другом; заданное распределение оценок, в соответствии с которым заранее задаются проценты распределения оцениваемых работников по рейтингам; управление по целям, заключающееся в предварительном установлении целевых показателей работы и в дальнейшем их сопоставлении с результатами и эффективностью труда работников для определения вклада каждого из них в достижение целей организации. Комбинированные источники [1, с. 123] представляют собой методы экспертных оценок и другие комбинации качественных и количественных методов. Традиционно деятельность работников оценивают по достигнутым результатам, выполнению функций, профессиональному потенциалу, и получить наиболее полную характеристику персонала позволяют технологии, объединяющие несколько инструментов оценки. Рассмотрим некоторые методы оценки [1, 2], их преимущества и недостатки, а также проблемы, решаемые с помощью использования существующих методов.

В России традиционным способом оценки считается аттестация. Несмотря на широкую распространенность этого метода, к преимуществам его следует отнести: проработанность, принятие юридических решений по итогам; коллегиальность решения; оценку квалификации работника и результатов его труда, уровня знаний и

практических навыков, деловых и личностных качеств. Недостатки данного метода проявляются в негативном восприятии метода работниками; использовании для всех категорий персонала; большие временные затраты; отсутствие обратной связи между работниками.

Метод МВО [1, с. 147], управление по целям, заключается в совместной постановке задач руководителем и работником и оценке результатов их выполнения, включает в себя несколько инструментов (рейтинг, собеседование, анализ достижения целей и др.), позволяющих оценить и результаты деятельности работника, и то, как они были достигнуты.

Метод РМ оценивает результаты, методы и компетенции работников, выявляются области развития, планируется карьера работника. Участие принимают все категории и должности компании, при этом акцент ставится на обратной связи руководителя с подчиненным. Собеседование по постановке задач и итоговое интервью (проводится совместно руководителем и подчиненным), где работнику предоставляется обратная связь, и вырабатываются пути развития его успешности и качества работы, а также оцениваются результаты работы по задачам и компетенциям, выявляются области и составляются планы обучения работника и развития его карьеры [1].

Метод оценки «360 градусов» [1, с. 153] не получил широкого распространения в России и применяется в основном рекрутинговыми компаниями, целью которых является качественный отбор персонала.

Преимущества оценки результатов деятельности персонала для организации заключаются в: оценке результатов работы, уровня знаний и навыков персонала организации; возможности ротации кадров и создания кадрового резерва; создании программ развития персонала; мотивации персонала и т.д. Преимущества оценки для работника заключаются в: определении места и роли каждого работника в организации; понимании поставленных задач, критериев успешности их выполнения; возможности профессионального и карьерного роста; зависимости размера заработной платы, премирования от результатов труда. Оценка персонала проводится после найма работника в компанию и обучению его трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы, поэтому необходим высокий уровень профессиональной подготовки персонала и грамотно спланированная работа по его обучению.

В связи с тем, что результат обучения является измеримым, можно оценить влияние этого инструмента на эффективность деятельности персонала. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний, и развитием у них необходимых навыков, а также призвано передавать работникам информацию о текущем состоянии дел в организации и способствовать развитию у них понимания перспектив ее развития.

В анализируемом нами НАО «ПКБ» применяются методы: «МВО» и «Аттестация». Аттестация проводится для линейных сотрудников, МВО для оценки менеджеров. Сегодня работодатели значительно больше заинтересованы в том, чтобы иметь высококвалифицированный и компетентный, конкурентоспособный персонал. Процесс обучения персонала заключается в повышении уровня знаний персонала организации, развитии профессиональных умений и навыков, обеспечении высокого уровня производительности труда, соответствующего стратегии компании и адаптированного к рыночным условиям.

Для определения сдерживающего фактора, влияющего на качество обучения, проведен анализ функции отбора персонала. Определено соответствие отобранных кандидатов профилю компетенций, утвержденному в организации. Для определения эффективности пройденного обучения, для персонала НАО «ПКБ» были проведены следующие оценочные мероприятия: аттестация по итогам прохождения испытательного срока и при планируемом кадровом перемещении, оценка персонала при помощи МВО для менеджеров для определения размера квартального бонуса.

Основные преимущества компании в сфере взыскания: профессиональное обучение коллекторов - специалистов Field-collection опытными тренерами Бюро на основе собственных научно-педагогических разработок; уникальная, не имеющая на рынке аналогов IT-платформа, специально разработанная для Бюро, обеспечивает постоянный контроль качества работы персонала и позволяет отследить не только показатели взыскания по ссудам, но и скорректировать методы работы на каждом этапе; эффективная система мотивации работников – собственная разработка экономистов и HR-специалистов Бюро, повышающая ориентированность персонала на качественный результат; высококвалифицированный штат юристов и специалистов по работе с залоговым имуществом позволяет осуществлять эффективное взыскание на стадии судебного производства.

Для определения эффективности работников принят показатель «норматив выработки», который устанавливается в зависимости от ставки (количество часов, отработанных в день) и осуществляется анализ выработки (сборов за месяц/квартал/год). Принятая система мотивации направлена, как на поддержание работников со средними показателями, так и на поощрение тех, кто демонстрирует высокие результаты. При увеличении выработки работника действуют повышающие коэффициенты, увеличивающие его заработную плату, поэтому каждый работник заинтересован, как в выполнении нормативных показателей, так и их перевыполнении. Группа подбора взаимодействует с кандидатами на вакантную должность, действующим персоналом, руководителями структурных подразделений, осуществляющих инкассацию проблемной задолженности, аналитическим отделом (в плане сбора денежных средств работниками) для оценки эффективности персонала.

Основой для успешного отбора персонала является составление профиля компетенций. Профиль компетенций представляет собой набор характеристик личности, навыков, необходимых для выполнения конкретной работы. Кандидат, отвечающий требованиям профиля компетенций, обладает значимым потенциалом на рассматриваемую должность и поэтому при качественном обучении сможет реализовать имеющийся потенциал и развить дополнительные навыки, необходимые в работе, как в рамках занимаемой должности, так и при переводе на другую работу. В случае разрыва между необходимым и существующим уровнем компетенций разрабатываются планы профессионального развития, на основании которого оценивается работник.

Утвержденный профиль включает в себя компетенции: ориентация на результат (умение достигать запланированных результатов в поставленные сроки); инициативность (способность предлагать и предпринимать инициативы для достижения целей); системное мышление (умение целостно и структурировано анализировать проблемы); работа в команде (умение направить свои силы, знания и возможности на достижение поставленных перед коллективом целей);

коммуникативная эффективность (умение просто и доходчиво объяснять, выслушивать, убеждать, влиять на собеседника) и др.

Для корректировки деятельности и повышения показателей эффективности отобранного по профилю компетенций работника необходимо провести оценку в соответствии с основными критериями, обозначенными ранее. Определение суммы сборов и ее динамика проводится ежемесячно/ежеквартально/ежегодно и представляет собой матрицу, содержащую основные данные (фамилия, имя и отчество работника, сумма сборов помесечно и причина снижения или увеличения). По итогам оценки выделяется тройка лидеров, которые получают дополнительные преимущества. Для проведения наиболее полного анализа результатов деятельности работников необходимо рассмотреть как эффективных, так и тех, чьи результаты отрицательно сказываются на финансовом состоянии компании, и выделить основные факторы влияния. Работники, соответствующие профилю, выполняют и перевыполняют нормативные показатели, причем для большинства присуща поступательность в увеличении выработки.

Рассмотрим эффективность персонала по критериям: срок непрерывной работы в компании более трех месяцев; уровень образования не ниже среднего профессионального; возрастная категория работников подразумевает полную занятость на основном месте работы. При оценке соответствия условий и фактических показателей в компании определено следующее: основная часть персонала, непрерывно работающего в компании, более трех месяцев составляет 78,12%; уровень образования соответствует критерию (93,71%) работников; у основной части персонала работа в компании является основной деятельностью (88,22%). Для сравнения результатов и определения проблемных зон оценим эффективность работников, не выполняющих нормативные показатели. Исходя из суммы сборов, фиксируется информация по убыточным работникам, т.е. специалистам, не приносящим прибыль компании. Определение прибыльности специалиста входит в функционал руководителя, который рассчитывает данный показатель и представляет собой сравнение нормативного показателя и фактического результата работы. Несмотря на соответствие профилю компетенций, некоторые работники являются неэффективными в выполнении функциональных обязанностей. Для определения влияющего фактора неэффективности наставники, за которыми закреплен соответствующий персонал, предоставили данные о положительных и отрицательных чертах, присущих убыточным специалистам, что позволило выявить недостаточный уровень знаний для решения рабочих ситуаций.

Уровень знаний работников характеризует качество обучающих программ и работу тренера. Исходя из анализа результатов оценки специалистов в соответствии с профилем компетенций, составляется план обучения. Система внутреннего обучения предусмотрена для всех категорий персонала и включает в себя тренинговые мероприятия, направленные на получение специалистами профильных знаний. Для реализации самостоятельного изучения дополнительных материалов и определения уровня знаний посредством тестирований, внедрена система дистанционного обучения, представляющая программный комплекс «Мираполис», позволяющая решать ряд задач: формирование внутреннего корпоративного сайта (новости компании, объявления); представление обучающих материалов широкому кругу пользователей, что достаточно удобно в силу обширной филиальной сети; тестирования по итогам внутренних обучений, автоматизированный учет результатов; анкетирование по итогам внешнего обучения и др.

По итогам каждого месяца формируется отчетность, в которой отражены мероприятия, проведенные для персонала, результаты проведенных тестирований и их динамика. Рассмотрим систему обучения и оценку результатов на примере Департамента дистанционного взыскания. Ежемесячные тестирования учитывают средние результаты тестирований, причем рост среднего показателя, увеличивает результат каждого работника. Результаты, продемонстрированные работниками в квартал, влияют на премиальную часть заработной платы тренеров, которая рассчитывается по системе KPI. Несмотря на средние показатели (80%), все же имеются те, кто неудовлетворительно прошел тестирование. Для успешного прохождения тестирования необходимо ответить на 85% вопросов, предложенных тестом. Сотрудники, набравшие менее 85% правильных ответов, имеют неудовлетворительный результат. Регулярность обучающих мероприятий является одним из определяющих факторов, влияющих на эффективность. Под регулярностью понимается проведение обучения, исходя из плана работы с персоналом. Результатом отсутствия обучения у 39% работников является отрицательная динамика, как суммы сборов, так и тестирований. Для исключения подобных ситуаций необходимо проводить мониторинг обученного персонала. Вследствие того, что работник не был обучен, его эффективность достаточно низка. Однако, одним из показателей эффективности работы тренера, занимающегося обучением, является то, что необученному работнику назначались тестирования, результаты которых были ниже установленного норматива. Для сравнения рассмотрим показатели работника, проходившего обучение, где после пройденного обучения результаты тестирований стали значительно выше. Повышение уровня знаний и компетентности повлияло на финансовый результат и послужило причиной увеличения эффективности труда на 53,7%.

Исходя из полученных данных, в ходе сравнения результатов деятельности персонала, сделан вывод, что основной проблемой низкой эффективности работы является отсутствие качественного внутреннего обучения, направленного на повышение уровня знаний. Система дистанционного обучения не развита в силу того, что администрирование программы, координация деятельности тренерского состава и учет результатов не проводились. Программный комплекс не использовался по причине того, что знания о возможностях программы не были сформированы.

Внешнее обучение выстроено достаточно грамотно. Процесс регламентирован документом «Положение об обучении», в котором, в том числе, распределена ответственность по каждой процедуре сопровождения внешнего обучения. После окончания обучения работнику предлагается анкета, которая помогает оценить его качество, применимость и эффективность. Данная анкета достаточно полно отражает оценку результатов обучения, так и тренера, а также качество проведенной работы со стороны компании. Внешнее обучение чаще всего проводится для менеджеров. Причина этому недостаток квалификации штатных тренеров для обучения управленческого состава. Полученные знания руководители передают персоналу, находящемуся в подчинении, либо штатным тренерам для транслирования информации и составления методического материала. Проанализировав структуру внутреннего обучения, можно сделать вывод, что упущены из вида достаточно важные аспекты, позволяющие оценить эффективность каждого работника. Контроль тренера и наставника в обучающем процессе, выявление проблемных зон со стороны обучающего

персонала не проводятся, что негативно сказывается на возможности разработки рекомендаций для повышения качества работы.

Основная работа по оптимизации обучающего процесса заключается в следующем: необходима корректировка построения системы обучения; поддержание выстроенной схемы на всех уровнях; отслеживание полученных результатов. При построении и поддержании схемы, необходимо исходить из ориентации на повышение качества обучающих мероприятий, а не количество. Тем самым компания сократит расходы на подбор, оценку и обучение персонала. После всестороннего обучения у работников не возникнут вопросы в практике, что значительно сократит его затраты на поиск информации и позволит больше времени уделить выполнению функциональных обязанностей. Как следствие выработка работника увеличится. На основе проведенного анализа процедур и процессов НАО «ПКБ» были выявлены недостатки, влияющие на эффективность деятельности персонала, и, как следствие финансовые результаты организации. Основной проблемной зоной, влияющей на эффективность работы персонала, является процесс обучения, который требует совершенствования в части проведения следующих мероприятий: улучшения процесса внутреннего обучения; повышения эффективности системы дистанционного обучения и др.

Таким образом, организация должна проводить непрерывную работу по определению наиболее действенных путей повышения производительности и эффективности труда, а также заинтересовано в том, чтобы иметь высококвалифицированный и конкурентоспособный персонал. Обучение призвано обеспечить высокий уровень эффективности персонала, при этом повышая не только уровень знаний работников и развития требуемых профессиональных навыков, но и сформировать у них определенную систему ценностей и установок, которая соответствует сегодняшним реалиям и поддерживает рыночную стратегию развития организации в системе эффективности использования труда.

1. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. Оценка персонала: учебник. М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 378 с.
2. Рудавина Е., Екомасов В. Большая книга директора по персоналу. СПб.: Питер, 2011. – 402 с.
3. Слинков В. Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. М.: 2010. – 476 с.
4. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2002. – 272 с.

Крысанова Н.Н., Аблязов В.К.

Развитие агропромышленного комплекса в РФ и Краснодарском Крае

*Новороссийский институт (филиал) МГЭУ
(Россия, Новороссийск)*

doi:10.18411/spc-08-02-2019-04

idsp: sciencepublic-08-02-2019-04

С введением западных санкций для сельскохозяйственного производства появились дополнительные стимулы. Правительство поставило цель заполнить торговые точки российскими продуктами, и сегодня аграриям предлагаются солидные программы поддержки.

Цели данных программ

Таковы реалии аграрного сектора экономики: без поддержки фермеру, да и крупным представителям сложно добиваться серьезных и стабильных результатов.