

Совершенствование методов оценки персонала организации

*Лебедева Т.Е., к.п.н., доцент кафедры
инновационных технологий менеджмента*

e-mail: tatyana.lebedeva@bk.ru

*Лазутина А.Л., к.э.н., доцент кафедры
инновационных технологий менеджмента*

e-mail: lal74@bk.ru

*ФГБОУ ВО Нижегородский государственный
педагогический университет им. К. Минина
Россия, Нижний Новгород*

Аннотация: статья содержит анализ процесса оценки персонала современной организации. Для эффективной и точной оценки персонала определены и раскрыты три направления. Далее авторы подробно раскрывают четыре группы критериев, которые используют для оценки персонала: содержание и значение критериев по пятибалльной шкале. В качестве экспериментальной базы в статье выступает база отдыха «Металлург». Проанализирована управленческая деятельность, выделен основной метод оценки персонала - метод «Матричной оценки», выявлены его сильные и слабые стороны. Сформулированы конкретные рекомендации по решению выявленных проблем.

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

Процесс оценки персонала является важнейшим составным элементом кадровой работы, обеспечивающим предпосылки к формированию эффективной деятельности организации. Оценка персонала, обусловленная целями организации, позволяет не только оценить достигнутые результаты сотрудников, но и выявить причины, которые могли вызвать возможные отклонения от ожидаемых результатов.

Оценка персонала – это процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей [2].

Существуют различные способы и методы, используемые для совершенствования системы оценки персонала, соответствующие конкретному направлению деятельности организации.

Система оценки помогает построить план профессионального становления работника, составить модели поведения в организации и увеличить прибыльность компании.

Результаты проведенной оценки персонала позволяют не только определить деловые и личностные качества сотрудника, но дают основание руководителям организации для принятия решений о формировании кадрового

резерва и ротации персонала, все это способствует повышению эффективности всей деятельности.

Работник также получает преимущества от проводимой оценки: определение места и роли каждого сотрудника, четкое понимание поставленных задач, критериев успешности, зависимости величины вознаграждения от результатов труда [3].

На современном этапе развития экономики методам и процессу оценки персонала должно уделяться соответствующее внимание. Поскольку процесс оценки персонала – это составляющая кадровой политики, он наиболее часто подвергается изменениям, с целью повышения эффективности деятельности персонала и находится под пристальным контролем специалистов кадрового управления. Высоко квалифицированный персонал – это один из показателей успешно развивающейся организации.

Оценка персонала присутствует на каждом этапе кадровой работы. На основе данных возможно принятие обоснованных управленческих решений в области перемещения сотрудников, их развития и обучения, установления уровня оплаты труда и т. д., именно поэтому система управления персоналом не может обойтись без оценки. С помощью оценки персонала возможно создание эффективной организации, которая будет обеспечивать лучшие условия для повышения профессиональной компетентности сотрудников.

Так как оценка результатов различных должностных лиц различается, она может быть рассмотрена как элемент системы управления персоналом и, как самостоятельная система оценивания, применяемая в любой организации [1].

Для эффективной и точной оценки персонала, организации необходимо произвести работу по следующим направлениям:

- 1) выбор оптимального по цене и качеству обеспечения потребности организации;
- 2) роль оценки персонала в решении управленческих задач;
- 3) варианты организации оценки персонала наиболее оптимальны для компаний в зависимости от их масштаба [5]

Для успешного решения данных задач необходимо рассмотреть существующие методы оценки персонала, проанализировать степень их надежности, стоимости и получаемых результатах [4].

Оценка эффективности труда проводится для всех категорий работников.

Критерий оценки персонала – это среднее значение, за которым состояние показателя будет удовлетворительным или не удовлетворительным по отношению к требованиям организации.

Критерии могут быть как общими, то есть равными для всех сотрудников организации, так специфичными, адаптированными под нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или должности.

Всего можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации (рис.1):

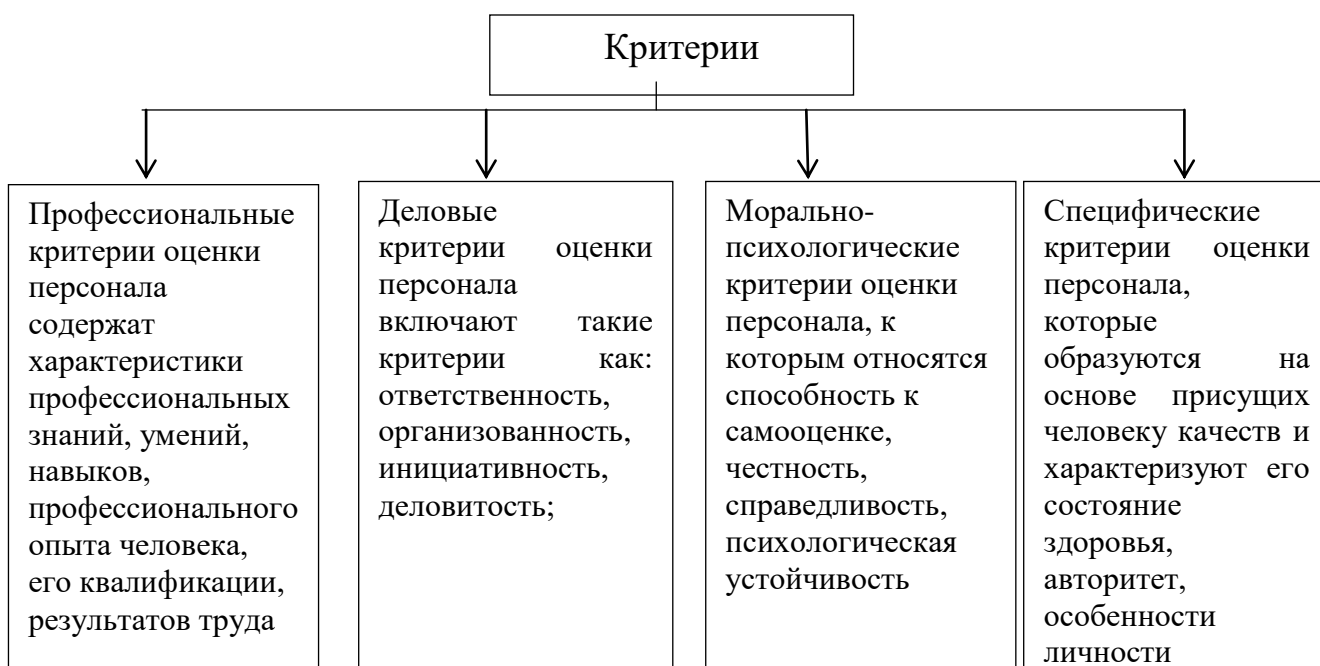


Рисунок 1 - Группы критериев оценки персонала

При оценке персонала главным действующим лицом будет являться линейный руководитель. В его работу входит ответственность за объективность, полноту информационной базы, необходимой для оценки. Так же в его компетенции проведение бесед с сотрудниками.

Оценка персонала осуществляется линейным руководителем. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудниками.

Оценка персонала по пятибалльной шкале, а также по содержанию критериев, представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Содержание и значение критериев по пятибалльной шкале

Оценка	Критерии			
	Качество работы	Объем работы	Присутствие на работе	Лояльность к организации
5	Уровень аккуратности и точности очень высокий	Активный, энергичный, выполняет больше нормы	Пунктуальный, надежный	Трудолюбивый, целеустремленный
4	Аккуратность и точность на высоком уровне, встречаются ошибки	Выполняет больший объем работы чем другие сотрудники	Ответственный, отсутствует только по уважительной причине	Комфортно чувствует себя в организации
3	Качество соответствует требованиям	Стабильность, выполнение плановых показателей	Отсутствие не отражаются на работе сотрудника	Удовлетворен работай в организации

2	Небрежность, ошибочность	Работает не в полную силу	Не всегда пунктуален, не предупреждает о своем отсутствии	Высказывает негативное отношение к организации
1	Низкое качество работы	Теряет много времени, неусидчивый	Ненадежный, часто опаздывает	Критикует коллег и работу организации

Рассмотрим подробнее процесс оценки персонала на предприятии индустрии гостеприимства – база отдыха «Металлург».

На базе отдыха «Металлург» в качестве оценки персонала используют метод «Матричной оценки».

Целью метода «Матричной оценки» является определение профессионализма сотрудников и развития их компетенции.

Профессионализм сотрудника – это способность выполнять определенную работу, которая направлена на повышение эффективности труда и развитие организации в целом.

Профиль компетенции должности – это развитие навыков, профессиональных и личных качеств сотрудников, соответствующих занимаемой должности.

Метод матричной оценки позволяет одновременно оценивать эффективность работы сотрудников, их ранжирование, способность работника ориентироваться в текущих и предстоящих производственных задачах, а также социальные отношения внутри коллектива.

Критерии, по которым получена наиболее высокая оценка:

- состояние здоровья и физическое развитие;
- ясность выражения мыслей, культура речи;
- умение устанавливать и поддерживать прочные служебно-деловые отношения (СДО) с начальником и подчиненными.

Персонал обладает хорошими показателями по состоянию здоровья и физическому развитию, достаточными способностями устанавливать и поддерживать прочные служебно-деловые отношения в коллективе.

Критерии, по которым получена низкая оценка:

- опыт работы;
- практические знания по занимаемой должности;
- уровень профессиональной компетентности;
- инициатива и находчивость, стремление к новаторству.

Это показывает то, что опыт и практические знания персонала низкие, инициатива и находчивость проявляются не достаточно, а также свидетельствует о низком уровне личного профессионализма.

Удовлетворительную оценку получена по следующим критериям:

- знание должностных обязанностей, навыки их выполнения в практической деятельности;
- организаторские способности, умение добиваться выполнения поставленных задач;

- устойчивость к стрессовым ситуациям, способность справляться с кризисными (не предсказуемыми) явлениями;
- стремление к повышению профессиональных знаний.

Из этого следует, что знания, практические навыки, уровень организаторских способностей и умений персонала удовлетворительные. Однако, проявляется стремление к повышению эффективности результатов профессиональной деятельности по мере накопления опыта.

На основании характеристики действующего механизма и применяемого метода оценки персонала на базе отдыха «Металлург» проведем анализ сильных и слабых сторон используемого метода оценки персонала. Данный анализ послужит основанием для разработки рекомендаций, направленных на совершенствование процедур и методов оценки.

В таблице 2 представлен анализ сильных и слабых сторон метода «Матричной оценки».

Таблица 2 – Сильные и слабые стороны метода «Матричной оценки»

Метод	Положительные стороны метода	Отрицательные стороны метода
«Матричная оценка»	<ul style="list-style-type: none"> - позволяет одновременно оценивать способность работника ориентироваться в текущих и предстоящих производственных задачах, а также социальные отношения внутри коллектива; - позволяет объединить корпоративные ценности, профессиональные требования и личностные особенности сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> - позволяет оценить только качественные характеристики человека по сравнению с идеальной моделью сотрудника для конкретной должности - недостаточное методическое обеспечение (не существует норм и критериев, по которым оцениваются индивидуальные особенности сотрудников в соответствии с целями и задачами организации); - при проведении оценки персонала необходим учет особенностей конкретного подразделения; - не учитывает профессионально недопустимые качества

Таким образом, проведенный анализ и оценка применяемой процедуры оценки персонала позволяет сформулировать следующие рекомендации:

1. Процедура «матричной оценки» осуществляется только для персонала, который работает на базе отдыха, и позволяет качественно сравнить сотрудника на соответствие идеальной модели работника на соответствующую должность, методика определения критериев которой не достаточно отработана;

2. На этапе принятия решения о приеме нового сотрудника используется лишь собеседование с руководителем, что исключает возможность выявления

всех ожиданий работников от предстоящей деятельности и является причиной достаточно высокой текучести кадров.

Проведенный анализ и выявленные недостатки в процедуре и применяемых методах оценки персонала, позволил предложить следующие направления совершенствования:

1. Ввести процедуру тестирования на этапе приема новых сотрудников для более полного выявления всех ожиданий и снижения риска скорого увольнения;

2. Предлагается для комплексной оценки внедрить процедуру аттестации персонала, включающую как качественные, так и количественные показатели оценки с привлечением независимой комиссии.

Для реализации предложенных направлений необходимо разработать или использовать уже имеющиеся методики тестирования для персонала аналогичной сферы деятельности, а также внедрить процедуру аттестации, методика проведения которой хорошо проработана и широко используется в различных сферах деятельности.

В нашем случае она будет включать три основных этапа:

- 1 этап. Создание аттестационной комиссии;

- 2 этап. Подготовка документов для аттестации;

- 3 этап. Проведение процедуры аттестации и оценка результатов.

Список литературы:

1. Александрова В.А. Оценка персонала: роскошь или необходимость. // Журнал управления компанией № 2, 2018 – С. 26-30.

2. Белова А.А., Егоров Е.Е. Построение системы нематериальной мотивации персонала гостиничного комплекса. В сборнике: Индустрия туризма и сервиса: состояние, проблемы, эффективность, инновации сборник статей по материалам II Международной научно-практической конференции. 2015. С. 73-75.

3. Гаврилова О. Г. Обзор систем, методов и методик оценки персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2017. - №6. (<http://www.gradient-alpha.ru/publication/>)

4. Лазутина А.Л., Лебедева Т.Е., Люшина Э.Ю., Морозова И.М., Цапина Т.Н. Кадровый резерв: особенности, оценка и проблемы формирования//Московский экономический журнал. 2017. № 4. С. 72.

5. Сардарян А. Оценка персонала в современных российских компаниях // Управление персоналом. - 2017. - №15.- С.52-56.

Контактный телефон +79063499945