

Борисова Ульяна Семеновна

доктор социологических наук,
профессор Финансово-экономического института
Северо-Восточного федерального университета
им. М.К. Аммосова

Borisova Ulyana Semenovna

D.Phil. in Social Science, Professor,
Institute of Finance and Economics,
North-Eastern Federal University

Антонова Татьяна Павловна

бакалавр

Antonova Tatyana Pavlovna

Bachelor

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL ASSESSMENT PROCESS

Аннотация:

Представлены теоретические и практические основы оценки персонала – весьма сложного и многоаспектного процесса. Она занимает одно из главных мест в работе с сотрудниками организации, позволяет измерить результаты труда и уровень профессиональной компетентности, а также получить наиболее точные сведения о слабых и сильных сторонах работника. Предложены рекомендации по совершенствованию процесса оценки персонала в мебельной компании.

Ключевые слова:

управление персоналом, оценка персонала, методы оценки, организация.

Summary:

The paper represents the theoretical and practical background to the personnel assessment that is a complex and multifaceted process. It is one of the main components in dealing with the personnel of the organization which allows one to assess the job performance and the level of the professional competence, as well as to get precise information about an employee's strengths and weaknesses. The authors developed recommendations for improving the process of personnel assessment in a furniture company.

Keywords:

personnel management, personnel assessment, evaluation methods, organization.

Управление персоналом представляет собой одну из важнейших сфер менеджмента предприятия в целом, так как качество труда сотрудников влияет на эффективность и результативность деятельности всей организации. Одной из специальных функций управления персоналом является его оценка. Она в свою очередь состоит из комплекса мероприятий, позволяющих определить характеристики и знания сотрудника, эффективность выполнения должностных обязанностей и уровень развития компетенций [1].

Оценка персонала базируется на информации, полученной при сравнительном анализе нормативных и конкретных показателей оцениваемых работников, на сведениях об уровне их профессиональной подготовки, соответствии занимаемой должности, выраженности деловых качеств, психологических и личностных особенностях, а также направлена на анализ потенциала [2, с. 26]. Как и аттестация, оценка персонала является важным элементом кадрового управления.

Условием эффективной оценки является ее комплексный характер. Значение оценки персонала в организации велико и многообразно, так как затрагивает и объединяет все элементы управления. Мы согласны с мнением Т.И. Захаровой, что подобную оценку следует рассматривать вкпе со всеми задачами, решаемыми в рамках системы управления кадрами [3, с. 92]. Как видно из рисунка 1, оценка персонала необходима для определения потребности сотрудников в обучении, возможностей карьерного роста, а также непосредственно связана с повышением мотивации труда отдельно взятого работника.

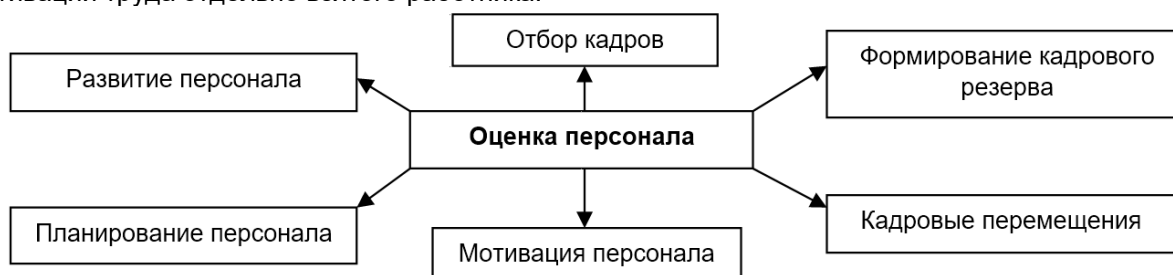


Рисунок 1 – Место оценки персонала в управлении персоналом организации

Изучая методы оценки персонала, мы пришли к заключению, что все они интересны и применимы на практике. Однако каждый из них имеет преимущества и недостатки. Это дает нам право сделать вывод, что не существует такого способа, который удовлетворял бы всем требованиям, призванным обеспечить целостность и экономичность технологии.

При проведении оценки персонала необходимо правильно выбрать метод исходя из потребностей, целей и задач организации. Сделать подобный выбор весьма сложно, ведь сам процесс анализа подразумевает сочетание нескольких способов исследования. Однако здесь важно учитывать соответствие методики структуре и выбранной задаче. Следовательно, нужно сочетать анализ личностных и профессиональных качества сотрудника, а также результатов его труда. Рассматривая отечественный и зарубежный опыт оценки персонала [4], мы пришли к выводу, что комплексный метод оценки персонала дает возможность получить более полный и достоверный результат как для организации, так и для оцениваемого работника.

Мы проанализировали процесс оценки персонала в одной из известных и давно работающих мебельных компаний в г. Якутске. В организации трудятся 250 человек. Из них 170 сотрудников – мужчины (68 %), 80 – женщины (32 %). Средний возраст работающих составляет 30 лет.

Из методов оценки персонала в компании используется только аттестация работников, цель которой состоит в оптимизации подбора и расстановки кадров, стимулировании сотрудников к повышению квалификации, повышению качества и эффективности работы, обеспечении карьерного роста работника. Ее проводит специально созданная комиссия. По итогам аттестации могут быть приняты разные управленческие решения: повышение либо понижение в должности, перевод на другую должность, обучение и развитие навыков, а также увольнение. Это позволяет выявить новых кандидатов кадрового резерва на руководящие позиции.

После включенного наблюдения и интервью с менеджером по найму персонала организации мы выявили, что в дополнение к аттестации нужно совершенствовать процесс оценки кадров. Рассмотрев технологию анализа торгового персонала и изучив отечественный (принятый в мебельной фирме Hoff) и зарубежный (в шведской компании IKEA, китайской Haier) опыт, мы согласовали и утвердили мероприятия по разработке комплексной оценки персонала предприятия, которая включает следующие подходы:

1. Метод «360 градусов», или круговая оценка компетенций и навыков персонала, – одна из лучших технологий в мировой управленческой и HR-практике. Способ подразумевает всестороннюю оценку кадров: руководителей, коллег, подчиненных, клиентов и конкретного работника. Механизмы оценки могут быть разными: от заполнения анкеты до изложения мнения о сотруднике в свободной форме [5]. Опросный лист состоит из 50 вопросов, процедура проводится в письменном формате строго конфиденциально. В результате работник может сравнить собственное мнение о себе с представлениями его коллег. Шестибалльная шкала (0–6) позволяет повысить точность анализа. В отличие от других методика «360 градусов» дает возможность оценить деятельность работника в реальных ситуациях.

2. *Тестирование* – определение профессиональных знаний, умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой (интерпретацией) с использованием «ключей» – содержит четыре части:

1) психологический тест, состоящий из 200 вопросов, позволяет установить личностные и психофизиологические характеристики оцениваемого;

2) цветовой тест Люшера дает возможность оценить состояние сотрудника на данное время (стрессоустойчивость, активность, коммуникативные способности);

3) тест на IQ, нацеленный на определение уровня интеллекта, ориентирован на такие области, как коммуникативные навыки, восприятие, визуальный и словесный интеллект, технические способности и логическое мышление;

4) тест на лояльность сотрудника помогает раскрыть отношение к руководству, коллегам и организации в целом.

3. *Интервью*, состоящее из 25 позиций. Вопросы связаны с мотивацией, лидерскими качествами, ответственностью, результатами трудовой деятельности, развитием персонала. Кроме того, включены вопросы, касающиеся взглядов и интересов сотрудников в отношении компании в целом.

4. Решение «кейсов» предусматривает задание для работника, которое необходимо выполнить в рамках конкретной производственной ситуации, а также наблюдение за процессом. Данная методика позволяет анализировать поведение сотрудника: способен ли он решить задачу и принять на себя ответственность. Тем самым выявляются лидерские качества и коммуникативные способности персонала.

На наш взгляд, предлагаемый подход к оценке кадров мебельной компании является достаточно полным и разносторонним, поскольку носит комплексный характер. Раскрыть и максимально реализовать потенциал каждого сотрудника – одна из поставленных задач управления.

Оценка персонала занимает одно из основных мест в работе с кадрами. Она дает возможность измерить результаты труда и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциал в разрезе стратегических задач компании. Таким образом, данная процедура позволяет строить долгосрочные планы, направлять средства на развитие персонала, объективно анализировать индивидуальный вклад каждого работника, помогает рассматривать варианты карьерного роста, повышает качество управления и эффективность деятельности организации в целом.

Ссылки:

1. Оценка персонала в организации : учеб. пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. М., 2016. 171 с.
2. Денисов А. Отбор и оценка персонала : учебно-методическое пособие. М., 2016. 98 с.
3. Захарова Т.И., Стюрина Д.Е. Оценка персонала : учебно-практическое пособие. М., 2011. 168 с.
4. Maddalena T., Davies M. Assessment beliefs of higher education staff developers // *London Review of Education*. 2017. Vol. 15, iss. 1.
5. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Федорова И.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. М., 2013. 260 с.

References:

- Asaliev, AM, Vukovich, GG, Kirillova, OG & Kosareva, EA 2016, *Performance appraisal in the organization*, Moscow, 171 p., <https://doi.org/10.12737/13060>.
- Denisov, A 2016, *Selection and evaluation of personnel*, study guide, Moscow, 98 p., (in Russian).
- Kibanov, AY, Zakharov, DK & Fedorova, IA 2013, *Personnel management: theory and practice. Evaluation and selection of personnel during hiring and certification, personnel reassignment*, Moscow, 260 p., (in Russian).
- Maddalena, T & Davies, M 2017, 'Assessment beliefs of higher education staff developers', *London Review of Education*, vol. 15, iss. 1, <https://doi.org/10.18546/lre.15.1.11>.
- Zakharova, TI & Styurina, DE 2011, *Evaluation of personnel*, study guide, Moscow, 168 p., (in Russian).