ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тюсенко Виктория Алексеевна

студент, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Высшая школа сервиса и торговли, РФ, г. Санкт-Петербург

Рассказова Ольга Анатольевна

научный руководитель, канд. экон. наук, доцент, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, Высшая школа сервиса и торговли, РФ, г. Санкт-Петербург

В статье исследованы методологические основы формирования эффективной системы оценки персонала. Рассмотрены цели, задачи, принципы и методические подходы к проведению оценки персонала, проведен анализ основных методов оценки работников. Освещен, что главной целью предприятий в условиях конкуренции становится разработка стратегий развития профессиональной компетентности персонала предприятия, где главная роль отводится оценке, которая направлена на выявление потенциала каждого работника. Подчеркнуты необходимость применения современных методов оценки персонала, а также важность привлечения персонала к регулярному прохождению оценки, включая самоанализ и саморазвитие. Обоснована целесообразность разработки комплексного методического подхода к формированию надлежаще оценки персонала как важного элемента эффективного управления. Предложено проведение комплексной оценки персонала на предприятии на основе системного подхода с целью повышения его конкурентоспособности. Отмечена необходимость проведения дальнейших исследований в направлении поиска подходов к всесторонней, комплексной оценки персонала в соответствии с условиями настоящего, а также использование новейшей научных подходов для обеспечения эффективности оценки персонала на предприятии.

Ключевые слова: персонал, оценка персонала, методы оценки персонала, принципы оценки персонала, управление персоналом, конкурентоспособность.

Постановка проблемы. В условиях рыночной трансформации экономики целью любого предприятия является получение максимальной прибыли при наименьших затратах. поэтому перед руководителями предприятий стоят комплексные проблемы повышения эффективности работы. Данная проблема зависит от многих факторов внутренней и внешней среды. Одним из основных факторов внутренней среды, контролируется и формируется предприятием для социально-экономического развития и повышения эффективности, является обеспеченность квалифицированным персоналом, формирование состава, структуры, уровня профессиональной преданности и профессионализма всех участников производственной деятельности на предприятии. Следует отметить, что среди всех факторов производства человеческий фактор в значительной степени влияет на результаты деятельности предприятия. Исходя из этого, главной целью становится разработка стратегий развития профессиональной компетентности персонала предприятия.

Менеджмент персонала предусматривает широкое использование результатов оценки

персонала для сохранения конкурентоспособных работников, способных обеспечить развитие предприятия. Оценка персонала направлена на выявление потенциала каждого работника и по ее результатам составляются программы обучения и дальнейшего развития.

Для повышения эффективности оценки персонала необходимо применять современные методы, привлекать персонал к регулярному прохождения оценки, включая самоанализ и саморазвитие. Итак, тема данного исследования является актуальной, поскольку необходимо разработки комплексного методического подхода к формированию надлежащей оценки персонала как важного элемента эффективного управления.

Анализ последних исследований и публикаций. Теоретические и методологические аспекты оценки персонала предприятия осветила ряд зарубежных и отечественных ученых, в частности: М.Х. Мыскина, Д. МакГрегор, Минцберг и П. Друкер. Л.В. Балабанова, А.А. Гришнова, В.М. Данюк, А.В. Крушельницкая, А.М. Колот, А.Я. Кибанов, И.Л. Петрова, В.М. Петюх и др. Результатом их исследований была разработка различных подходов, процедур и методов по организации и проведению оценки персонала. Однако на современном этапе развития рыночных отношений оценка персонала требует использования всех научных подходов, их обобщение и комбинирования для достижения большей эффективности, оптимальности и экономичности.

Оценка персонала определяет уровень наличии у работника определенных знаний, тех или иных характеристик необходимых для решения постав ленных задач. Активная работа предприятий в этом направлении требует научных подходов не только к собственно проведения процесса оценки персонала, но и к внедрению системного подхода к ее организации.

Актуальны дальнейшие исследования также и в направлении поиска подходов к всесторонней, комплексной оценки персонала в соответствии с условиями настоящего, а также использование новейших научных подходов для обеспечения эффективности оценки персонала на предприятии.

В статье акцентируется внимание на системном подходе к организации и проведению комплексной оценки персонала с применением инновационных методов и разработка путей совершенствования этого процесса.

Цель статьи. Целью статьи является исследование системного подхода к проведению комплексной оценки работников с применением инновационных методических подходов к формированию эффективной системы оценки персонала и поиск путей ее совершенствования.

Изложение основного материала исследования. Оценка персонала - это целенаправленный процесс в системе эффективного управления, направленный на поиск и оценку соответствующих знаний, умений, навыков и других качественных характеристик персонала предприятия требованиям должности или рабочего места.

Система оценки персонала должна базироваться на принципах действенности, то есть обеспечивать высокий уровень мотивации работников; на принципах практичности, то есть достижение максимального удобства для тех, кто проводит оценку, и для тех, кто подлежит оценке, и на принципах понятности и доступности [2].

Оценка персонала служит многим целям. Самой распространенной является классификация целей оценки, разработанная Д. МакГрегором. К ней относится информативная цель, которая заключается в обеспечении руководителей разных уровней управления необходимыми данными о работе своих подчиненных, а также об их индивидуальные достижения и недостатки; мотивационная цель, которая предусматривает взаимосвязь материального вознаграждения и морального поощрения с трудовым поведением и результатами труда и, таким образом, ориентирует персонал на улучшение деятельности, приобретения новых профессиональных навыков, необходимых для лучшего выполнения задач по социальной защите; административная цель, которая постоянно реализуется в процессе принятия кадровых решений: повышение (понижение) по службе, перевод на другую работу, переподготовка и переквалификация, поощрения или наказания, прекращения трудового

договора [1].

Систематическое проведение оценки персонала позволяет менеджерам решать ряд задач, которые заключаются в выявлении потребностей в профессиональной подготовке и повышении квалификации кадров; оценке потенциальных способностей работников и возможностей их профессионального роста; обосновании решений по служебного перемещения кадров на предприятии; анализе трудовой деятельности; разработке решений по улучшению трудовых показателей; установлении целей и задач деятельности работников на перспективу; внесении изменений в систему оплаты труда [4].

Важной задачей оценки персонала является обеспечение обратной связи: работник должен знать, как оцениваются результаты его деятельности, желание качественного выполнения его работы со стороны руководства. Оценка должна рассматриваться открыто, следует обсуждать достижения работника и рассматривать пути повышения его деятельности. Оценка персонала связывает, объединяет все элементы системы управления персоналом в единое целое.

Если провести сравнительную характеристику подходов к оценке персонала, то можно увидеть, что первая группа подходов достаточно проста в применении и может использоваться любым предприятием. Практика применения системного подхода рассматривает оценку персонала как один из основных элементов системы управления персоналом и отводит ей роль подсистемы, объединяющей все элементы системы управления персоналом. Вторая группа подходов к оценке персонала более ориентирована на теоретические знания в области менеджмента персонала, но недостаточно ориентирована на практический опыт [8].

Традиционный подход к оценке персонала ставит перед собой такую цель: продвижение сотрудников компании по службе или принятия решений о перемещении их в другой отдел; информирование сотрудников о том, как руководство компании оценивает их работу; оценку вклада каждого сотрудника в отдельности, а также структурных подразделений в целом в достижение целей компании; принятия решений, связанных с уровнем и условиями оплаты труда; проверку и диагностику решений, связанных с обучением и развитием персонала. Необходимо различать два вида традиционного подхода - отечественный и зарубежный. Различия между ними заключаются в целях, методах и результатах аттестации и оценки персонала. Традиционный отечественный подход преимущественно более формальный характер, он был признан постфактум обосновать те или иные кадровые решения. Традиционная зарубежная система аттестации и оценки персонала рассматривается преимущественно в рамках управления по целям. Оценка персонала, построенная на традиционном управлении по целям, позволяет: повысить контроль над работой и ее результатами; связывать цели компании с индивидуальными целями сотрудников; оценивать сотрудников на объективной основе, а не на субъективном мнении линейных руководителей; создавать объективную базу для определения вознаграждений за достигнутые результаты и принятия решений о продвижении [1].

Современная практика и теория менеджмента показывают, что результаты работы компании напрямую зависят от взаимодействия между сотрудниками, от командной работы, а не только от индивидуальных успехов, и не достаточно лишь простого привлечения сотрудников к постановке индивидуальных целей. Процесс оценки персонала, ориентированный на развитие предприятия, должен способствовать профессиональному росту и развитию работников, а не только быть ориентированным на оценку работы персонала за прошедший период. Нужно думать о способах повышения отдачи на вложенный (создан) человеческий капитал предприятия. Современные технологии оценки и аттестации персонала - это прежде всего способы повышения отдачи от этого капитала, поиск путей лучшим образом распорядиться этими корпоративными ресурсами. Бережное отношение к работникам с высокой профессиональной компетентностью и опытом должно быть доминирующей тенденцией современного управления [7].

Наиболее полной мере система оценки персонала проявляется в комплексной оценке работника, может разрабатываться по всем категориям персонала организации. Оценка ради характеристики и сравнения включает в себя анализ оценки личности и оценку способностей, связанных с работой. Такой подход связать оценку персонала исключительно с работой, а

также необходимыми навыками и возможностями для ее эффективного выполнения. Кроме того, этот подход приводит оценку навыков и способностей, необходимых для образования, развития и совершенствования [9]. В теории и практике управления персоналом сформировался инструментарий системы оценки персонала под влиянием потребностей решения практических задач на основе определенных методов. Методы оценки персонала должны соответствовать структуре предприятия, характера деятельности персонала, целям оценки, быть простыми и понятными, сочетать письменные и устные задания и тому подобное. Важной задачей оценки персонала предприятия является разработка комплекса показателей, которые могут достаточно полно оценивать весь кадровый потенциал отдельных работников и предприятия в целом. Сегодня наиболее эффективной является рейтинговая оценка, с помощью которой кадровый потенциал работника определяется на основании оценки его существенных трудовых качеств по оценочной шкале [4]. В современном арсенале управления персоналом используется немало методов направленных на оценку персонала, среди них - методы анкетирования, социологические опросы, тестирование и тому подобное. Более подробно остановимся на нетрадиционных методах оценки персонала. Ведущее место здесь принадлежит методу «360° градусов». Сущность его заключается в необходимости сбора данных о действиях работника в реальных рабочих ситуациях и выявления им деловых качеств. Информацию при этом получают от людей, которые общаются с ним на разных уровнях: руководителя, коллег, подчиненных, клиентов, а также можно привлекать самого оцениваемого. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но конечной целью является получить всестороннюю оценку работника [6]. Достаточно распространенным является метод оценки достижения целей. Суть этого метода заключается в том, что руководитель и подчиненный вместе определяют цели деятельности работника на заданный период. Цели должны быть конкретизированы, реальные и иметь временные рамки. Тогда разрабатывается план действий, определяющий конкретные шаги. Достижение целей должны иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности предприятия и обеспечении его конкурентоспособности в целом [6].

Еще одной из разновидностей нетрадиционных методов являются психологические методы оценки. С помощью специальных тестов, собеседований, упражнений профессиональные психологи оценивают работника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в должности), а потенциал работника. Психологические методы позволяют достичь высокой точности и детализации оценки. Проведение такого анализа и оценки персонала предприятия позволяет выявить не только его потенциал, но и получить сведения о самооценке, психологические особенности и мотивацию работников [7]. По нашему мнению, наиболее применяемым методом является метод оценки - аттестация. По содержанию это комплексная оценка, которая заключает представление о качестве работника, его трудовое поведение и результаты деятельности. Аттестация представляет собой периодическую оценку персонала, которая проводится раз в один или три года. Проведение аттестации выполняет две решающие функции: структуро-образующую (связанная с достижением большей определенности во время работы, внесение изменений в функциональных и должностных инструкций, уточнение по оплате труда) и мотивирующую (что проявляется в активизации мотивов исполнителей к лучшему исполнения). К разновидности аттестаций относят очередную аттестацию, аттестацию в связи с завершением испытательного срока, первичную аттестацию, аттестацию для продвижения по службе [4]. Чтобы работник мог реализовать свои возможности, ему должны быть созданы соответствующие условия: условия труда, применяемая система оплаты и стимулирования творческой деятельности, возможности для реализации ожиданий работника от работы в данной должности и на данном предприятии и др. Отсюда логически следует необходимость включения в оценки работника и степени использования его потенциальных возможностей. Анализ должен дать ответ, чьей больше вины в том, что работник, обладающий хорошими качествами для выполнения данного вида деятельности, имеет средние результаты: он сам из-за отсутствия интереса к работе, снижение требовательности к себе и т.д. или предприятие из-за отсутствия надлежащих условий для высокоэффективной работы. Диапазон методов оценки персонала достаточно широк. Мы считаем целесообразным применять их в заданной комбинации по каждой конкретной ситуации. Комплексное использование имеющихся методов позволит обеспечить функционирование на предприятии эффективной системы оценки. Применение комплексной оценки персонала и его кадрового потенциала на предприятии имеет существенное практическое значение для разработки и совершенствования стратегии и тактики управления персоналом в современных условиях. Это

обеспечит предприятию больше конкурентных преимуществ и позволит закрепить свою позицию на рынке, быстрее и результативнее развиваться, откроет новые возможности и улучшит общие результаты деятельности предприятия [6]. Наиболее полно система оценки персонала оказывается в комплексной оценке работников, которая может быть применена ко всем категориям и должна отразить все основы их деятельности. Структуру комплексной оценки персонала можно представить в виде модели, которая охватывает три группы характеристик: работника со стороны его деловых и личностных качеств; трудовой (деловой) поведения; выполнения работы, ее результатов [3].

Данная модель демонстрирует, что при системном подходе к оценке персонала предмет оценки рассматривается как единое целое. Из схемы видно, что между тремя группами характеристик персонала существует тесная связь. Его основой является то, что трудовая деятельность одновременно является процессом реализации способностей, знаний, других деловых качеств; совокупностью действий во время выполнения профессионально-функциональных обязанностей; материальным воплощением характеристик и поведения в результатах труда. Результаты труда является важнейшим компонентом комплексной оценки, поскольку они, во-первых, дают некоторое представление и о личности работника, и о трудовое поведение, а во-вторых, именно они являются свидетельством достижения индивидуальных и организационных целей предприятия.

Выводы. Таким образом, оценка персонала - это важный элемент эффективного управления и актуальный в сегодняшних условиях процесс, направленный на повышение конкурентоспособности предприятия. Различные системы, методы и методики оценки персонала позволяют выявить и раскрыть потенциал каждого работника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей предприятия. Оценка персонала требует использования всех научных подходов, их обобщение и комбинирования для достижения ее эффективности, оптимальности и экономичности. Наиболее полно система оценки персонала оказывается в комплексной оценке работника, которую следует разрабатывать по всем категориям персонала организации. Объективная оценка может быть достигнута только на основе учета профессионально-квалификационных, личностных и деловых характеристик работника.

Список литературы:

1. Адаменко Е. Оценка результативности персонала. – М.: Сфера, 2020 – 233 с.

2. Акмаева Р. И. Компенсационный менеджмент : управление вознаграждением работников: учебное пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. - Санкт-Петербург : Изд-во Политехнического ун-та, 2017. - 391 с.

3. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник : [для вузов по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям] / А. Р. Алавердов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Моск. финансово-промышленный ун-т «Синергия», 2018. – 655 с.

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : [учебник по программе «Мастер делового администрирования»: пер. с англ.] / Майкл Армстронг. - 10-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2019. - 846 с.

5. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами : для бакалавров и специалистов / А. И. Балашов, И. Д. Котлляров, А. Г. Санина. - Москва ; Нижний Новгород ; Санкт-Петербург : Питер, 2017. - 318 с.

6. Барков С.А. Управление персоналом. – М.: Владос, 2018. – 227 с.

7. Башмаков В.И. Управление социальным развитием персонала : [учебник по направлению подготовки «Управление персоналом» (квалификация (степень) «Бакалавр»] / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. - 2-е изд., стер. - Москва : Академия, 2019. – 238 с.

8. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами : [учебник для вузов по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»] / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. - Москва : Норма : ИНФРА-М, 2018. - 463 с.

9. Жердева О. Идеальный сотрудник существует только в воображении руководителей? //Управление персоналом. - 2017. -№22(296). - С. 14-17.