

СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

Ю.С. Логинова⁸, Н.А. Серов⁹

ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет»
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244
E-mail: lana5000000@rambler.ru

В данной статье авторы определяют роль и значение оценки персонала в системе управления организацией, а также ее влияние на конечный результат функционирования всей промышленной организации. Описаны этапы внедрения системы оценки персонала в организацию. Была сформирована система оценочных критериев, позволяющих получить всестороннюю оценку управленческих работников и исключить противоречивые оценочные результаты.

Ключевые слова: *система управления организацией, деловая оценка персонала, движение персонала, качество управленческой деятельности, ассессмент-центр, круговая оценка*

В последнее время возрастают роль и значение оценки персонала в системе управления организацией, а в особенности ее мотивационное и информационное значение. В оценке как главном инструменте в руках любого управленца заложены основные возможности принятия эффективных решений по поводу расстановки кадров. Также оценка персонала опосредованно влияет на конечный результат функционирования всей промышленной организации.

Актуальной представляется проблема разработки методов деловой оценки персонала промышленной организации, которые обеспечивают проведение эффективной оценки персонала и принятие на этой основе правильных управленческих решений по поводу стадий движения персонала.

Цель исследования состоит в анализе действующих подходов и методов деловой оценки персонала и разработке методических и практических предложений по развитию деловой оценки персонала в системе управления промышленной организацией и повышению на этой основе качества управленческой деятельности.

Гипотеза исследования: определение метода оценки управленческого персонала в соответствии со стадией его движения способствует получению более точных, надежных и достоверных данных, повышает «прозрачность» процедуры оценки, увеличивает объективность ее результатов и, как следствие, приводит к дальнейшему повышению уровня организационной деятельности.

Предметом исследования являются сущность и особенности деловой оценки управленческого персонала в промышленной организации как фактора повышения качества управленческой деятельности по поводу движения персонала.

Объектом исследования является ГК «Эколог».

⁸ Юлианна Сергеевна Логинова, аспирант кафедры экономики и управления организацией.

⁹ Николай Андреевич Серов, преподаватель кафедры экономики и управления организацией.

Теоретической и методологической основой являются научные труды отечественных и зарубежных экономистов, посвященные исследованию современных методов и методик деловой оценки персонала промышленных организаций.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке основных направлений реформирования существующих методов деловой оценки управленческого персонала в системе управления промышленной организации с целью повышения конкурентоспособности персонала.

Научный результат представляют собой динамическая модель и комбинированный подход к процедуре оценки управленческого персонала промышленной организации.

Также была сформирована система оценочных критериев, позволяющих получить всестороннюю оценку управленческих работников и исключить противоречивые оценочные результаты.

Дано определение понятию оценки персонала как постоянной оценочной процедуре, нацеленной на решение широкого диапазона организационных и управленческих задач, установленных для всех категорий сотрудников и позволяющих определять профессиональные и личностные качества сотрудника, а также результаты его труда за установленный период времени.

В несколько этапов происходит внедрение системы оценки в организации:

1. Принятие топ-менеджментом и HR-департаментом компании решения о создании системы оценки в организации.
2. Создание рабочей группы в организации.
3. Разработка первого варианта системы. Выбор методов оценки.
4. Подготовка документов HR-департаментом и доработка системы оценки.
5. Проведение обучения для менеджеров (оценивающих), информационная поддержка системы внутри организации.
6. Вторая доработка системы, уже с учетом пожеланий менеджеров и управленцев среднего звена.
7. Проведение обучения персонала в целях подготовки к предстоящей оценке.
8. Проведение процедуры оценки.
9. Подведение итогов, а также анализ успехов и неудач [1].

Этапы работы сотрудника в организации предполагают использование определенных методов оценки.

Первый этап – отбор кандидатов на вакантную должность. Здесь устанавливается соответствие личностных и профессиональных качеств кандидата требованиям должности, организационной культуре компании. Прогнозируется и планируется, войдет ли в коллектив потенциальный сотрудник и сможет ли он работать в данной команде.

Применяются следующие методы:

- тесты психологические или в предметной области;
- структурированное интервью, которое проводится отдельно с линейным руководителем или HR-менеджером. Линейный руководитель часто бывает лучше знаком со всеми процессами в организации, тогда как HR-менеджер может намного эффективнее определить соответствие данного кандидата организационной культуре;
- ассесмент-центр, а точнее, его составляющая – индивидуальное глубинное интервью; применяется тогда, когда речь идет о найме руководителя высшего звена [2].

Второй этап – окончание испытательного срока. Испытательный срок чаще всего идет 3 месяца. При выходе на работу новый сотрудник должен получить задание на этот испытательный срок. На этот период его задачи могут быть прописаны не так, как в формах текущей оценки. В качестве задач может указываться приобретение знаний о продуктах или услугах организации. Например, для менеджера по продажам, имеющего навыки продаж в иной отрасли, основная задача на испытательный срок – это изучение конкретного продукта, с которым ему надо будет работать. Новичку могут доверить небольшой проект, но он будет выполнять его под контролем наставника или куратора. Цель оценки на данном этапе – проверка соответствия кандидата должности [2].

Применяются следующие методы:

- формальные или неформальные тесты на знание предмета или услуги;
- оценочное интервью.

Третий этап – текущая оценка деятельности. Цикл текущей оценки персонала совпадает с финансовым годом. Для только что принятых сотрудников отчет периода начинается после прохождения испытательного срока. Если сотрудник пришел в организацию 1 мая, то по прошествии испытательного срока на оставшиеся месяцы перед ним ставятся текущие задачи. По результатам оценки также принимаются решения о пересмотре заработной платы, премировании и составляется план карьерного роста работников.

Применяются следующие методы:

- аттестация;
- управление результативностью (PM);
- круговая оценка «360 градусов» (личное развитие);
- метод управления по целям (MBO) [2].

Четвертый этап – перевод в другое структурное подразделение или продвижение по службе.

На данном этапе перед руководством стоит задача определить соответствие работника новой должности, выявить потребность в его личном развитии и профессиональном обучении.

Применяются следующие методы:

- круговая оценка «360 градусов» (личное развитие);
- оценочное интервью – может проводиться в рамках регулярной, внеочередной оценки.

Пятый этап – принятие решения об обучении сотрудника. Тут необходимо выявить потребность персонала в профессиональном, личностном обучении, отметить текущие знания сотрудников. В любом случае обучение должно соотноситься со стратегическими целями организации.

Применяются следующие методы:

- тесты как вспомогательный элемент измерения знаний. Для определения результатов обучения они могут проводиться как до тренинга, так и после него;
- интервью в рамках текущей оценки;
- круговая оценка «360 градусов», а именно выявление личностных компетенций.

Шестой этап – формирование кадрового резерва. Определение потенциала сотрудников с акцентом на личностных компетенциях, в частности на их лидерских качествах и способности к обучению – это главное при формировании кадрового резерва.

Применяются следующие методы:

- первичный отбор кандидатов для включения в кадровый резерв (происходит во время текущей оценки);
- специальная кампания, в ходе которой проводится оценка с помощью метода «360 градусов» и ассесмент-центров (проводится с определенной периодичностью, как правило, раз в год).

Седьмой этап – принятие решения об увольнении работника. Если работодатель хочет уволить сотрудника, то он должен предоставить формальные доказательства его несоответствия занимаемой должности. Основанием для увольнения могут быть только оформленные по всем правилам результаты аттестации. Для выявления некомпетентности работника могут использоваться другие приемы, но юридической силы они иметь не будут [2].

Ожидаемые результаты по проделанной работе:

- определены место и роль деловой оценки в системе управления персоналом промышленных организаций;
- проанализированы существующие подходы к деловой оценке управленческого персонала промышленных организаций, методы и критерии ее проведения;
- разработаны методические рекомендации по организации деловой оценки управленческого персонала в системе управления промышленной организацией;
- систематизирована вся совокупность методов оценки персонала и определены критерии выбора методов в зависимости от стадии движения управленческого персонала в организации;
- расширен и дополнен терминологический аппарат исследования путем уточнения и конкретизации основных технологий оценки персонала;
- разработана схема оценочной процедуры с выделением этапов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учеб.-практ. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 48 с.
2. *Крымчанинова М.В.* Методы оценки персонала современной организации: учеб. пособие / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 96 с.
3. *Левик Г.Е.* Моделирование личности: новая система оценки и подбора персонала. – СПб.: БПА, 2003. – 387 с.
4. *Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В.* Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учеб.-метод. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.
5. *Папонова Н.Е.* Построение системы оценки персонала: практ. пособие / Под общ. ред. Д.Л. Щура. – М.: Финпресс, 2009. – 160 с.
6. *Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б.* 10 критериев оценки персонала. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 157 с.
7. *Синягин Ю.В.* Комплексная диагностика и оценка управленческого персонала: Монография. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 68 с.
8. *Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А.* Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 224 с.
9. *Шмидт В.* Проблемы и технологии оценки персонала: учеб.-метод. пособие. – СПб.: Речь, 2008. – 160 с.

Поступила в редакцию 02/ХІІ/2012;
в окончательном варианте – 04/ХІІ/2012.

BUSINESS DEVELOPMENT ASSESSMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF INDUSTRIAL ORGANIZATIONS

Y.S. Loginova , N.A. Serov

Samara State Technical University
244, Molodogvardeiskaya st., Samara, 443100

In this article, the authors define the role and importance of the staff appraisal system in managing the organization , as well as its influence on the final result of the functioning of the whole industrial organization. The stages of implementing staff appraisal system in the organization are described. A system of evaluation criteria that provide a comprehensive assessment of the management and employees to eliminate contradictory evaluation results is developed.

Keywords: *system of management of the organization , business evaluation of staff , movement of personnel , quality of management, assessment center , circular score.*

Original article submitted 02/XII/2012;
revision submitted – 04/XII/2012.

Julianna S. Loginova, Chair of economics and management in organization.

Nikolai A. Serov, Chair of economics and management in organization.