

## ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

**Гизатулин А.М., Новикова Е.В.**

Донецкий национальный технический университет  
кафедра прикладной математики и информатики  
E-mail: ale17200781@gmail.com

### **Аннотация:**

*Гизатулин А.М., Новикова Е.В. Оценка персонала как ключевая составляющая системы мониторинга трудовых ресурсов. Рассмотрено значение системы мониторинга трудовых ресурсов с точки зрения Концепции государственной региональной политики и ее роль для реализации инновационных процессов по развитию социальной инфраструктуры на современных предприятиях Украины. Проведены исследования по практической реализации существующих методов оценки персонала на предприятии, выявлена их сравнительная характеристика и основные недостатки. Предложена новая комплексная модель оценки трудовых ресурсов на базе реализации математических подходов к выбору критериев оценки, качественных и количественных показателей эффективности труда и непосредственно к методам оценки выбранных показателей.*

### **Общая постановка проблемы**

В соответствии с Постановлением Кабинета министров Украины «О порядке разработки, мониторинга и оценки результатов реализации Государственной стратегии регионального развития» главной задачей является создание условий для динамического, сбалансированного социально-экономического развития Украины и ее регионов. Также предусмотрено углубление процессов рыночной трансформации на основе обеспечения эффективности использования потенциала регионов, повышения действенности управленческих решений [1]. С этой целью на местах разрабатываются и внедряются стратегии регионального развития. Вместе с этим, эффективное и бережное расходование средств, выделенных на реализацию плановых мероприятий, требует создания действенных систем контроля, мониторинга и оценки.

Эффективная деятельность организации, в свою очередь, во многом зависит от уровня ее адаптации к внешней среде, гибкости и динамичности ее структуры и способности к нововведениям [2]. Одним из таких нововведений на сегодняшний день являются системы, которые выполняют различные контрольные и мониторинговые функции, позволяют проводить оценку деятельности персонала предприятия.

Применение систем мониторинга трудовых ресурсов на современных предприятиях способствует развитию инновационных процессов, которые влияют на всю социальную инфраструктуру: изменяются стили управления, организационные модели взаимодействия, требования к характеру и культуре труда, материальный и моральный аспекты мотивации труда, корпоративный социальный микроклимат. Кроме того, эффективная комплексная система мониторинга трудовых ресурсов на украинских предприятиях способствует евроинтеграционному развитию нашего государства в целом.

### **Исследования**

Мониторинг персонала будем рассматривать как системно организованный процесс планирования, оценки, контроля персонала организации.

Оценка персонала – это запланированная, формализованная характеристика трудовой деятельности работников, эффективность работы персонала. Содержание и методы оценки

могут существенно различаться в зависимости от того, какие конкретные задачи решаются с ее помощью. Существующие методы оценки работников принято разделять на 3 группы.

Первая группа описательных методов характеризует качество работника без количественного выражения. Сюда относят качественные методы, носящие субъективный характер. Биографический метод оценивает сотрудника по данным его биографии, описывает его прямые обязанности и полномочия. Система характеристик (письменных или устных) описывает сотрудника в процессе выполнения трудовых обязанностей, с точки зрения его личных качеств, поведения в коллективе. Метод критических событий описывает наиболее выдающиеся успехи или недочеты в работе человека за определенный период и присвоению ему в связи с этим конкретной оценки. Оценка выполнения показывает, что сделал работник за определенный период его деятельности. Метод групповой дискуссии в результате свободной беседы руководителя с работниками по теме их деятельности позволяет выделить сотрудника по какому-либо из критериев: активный, самостоятельный, информированный, логично рассуждающий и т.д. Метод эталона позволяет выбрать наилучших сотрудников по определенным критериям – эталоны, и сравнивать с ними всех остальных. Матричный метод сравнивает фактические качества работника с набором качеств, требуемых для занятия определенной должности. Системы свободного и вынужденного выбора оценочных характеристик по готовым формам, сущность которых сводится к сравнению реальных качеств работника с заранее подготовленными характеристиками.

В основу методов второй промежуточной группы положен как описательный принцип, так и количественные параметры, которые определяются на основании первоначальных описаний. Метод суммируемых оценок. Эксперты определяют частоту проявления у работников тех или иных качеств и присваивают им балльные оценки. Система заданной группировки работников ограничивает выбор количества факторов оценки, распределяет работников по этим факторам на четыре группы и затем заменяет «плохих» работников «отличными». Тестирование. Работники решают заранее подготовленные производственные задачи, которые оцениваются по количественным показателям, определяющим уровень качества работника.

В результате использования методов третьей группы можно получить достаточно объективную числовую оценку уровня деловых качеств работников. Метод рангового порядка. Руководитель на основе определенных критериев оценки располагает оцениваемых работников по порядку от наилучшего до наихудшего. Итоговая оценка определяется как сумма полученных работником порядковых номеров. Метод парных сравнений работников предусматривает последовательное попарное сравнение по совокупности факторов оценки с позиций общей относительной ценности для предприятия. Метод заданной балльной оценки заранее присваивает обусловленное количество баллов за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде суммы набранных баллов. Метод свободной балльной оценки состоит в присвоении руководителем определенного количества баллов по установленной шкале каждому качеству работника и общей его оценки в виде суммы баллов или среднего балла. Система графического профиля работников отражает уровень каждого из их деловых качеств, оцененных в баллах, в виде точек на графической шкале, которые соединены прямыми линиями. Коэффициентная оценка уровня деловых качеств, основана на системе коэффициентов, измеряющих как отдельные качества работников, так и их совокупность.

В результате проведения авторами [3] сравнительной характеристики перечисленных методов была построена таблица 1. Условием для выбора оптимального метода оценки выбрана надежность, хотя в зарубежной литературе предпочтение отдают критерию корреляции.

Надежность выбранных методов оценки определяется через выявление степени соответствия того или иного метода нескольким показателям надежности. К ним относят:



Для проведения оценки трудовых ресурсов – необходимо использовать комбинирование существующих методов оценки трудовых ресурсов. Однако сначала надо определиться с объектом, субъектом, предметом, целями оценки.

Под оценкой персонала предприятия будет подразумеваться текущая периодическая оценка руководителем своих непосредственных подчиненных. Объектом такой оценки является не группа или коллектив, а непосредственно сама личность. Субъектом в процессе проведения оценки является руководитель, для некоторых показателей могут привлекаться мнения коллег либо экспертов.

Предметом оценки выступают:

- 1) Трудовая деятельность – сложность, эффективность, качество работы.
- 2) Достижение целевых показателей – количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие результаты подразделения и организации в целом, непосредственные и косвенные результаты.
- 3) Личные качества – наличие у сотрудника тех или иных деловых и личностных качеств: знаний, умений, черт характера, уровня их выраженности, овладения сотрудником теми или иными функциями.

Критерии оценки:

- 1) Количественные показатели (производительность труда);
- 2) Качественные показатели (личные характеристики).

Показатели оценки – единицы измерения, выражения:

- 1) Натуральные и/или стоимостные
- 2) Условные: баллы, ранги, безразмерные величины
- 3) Описательные характеристики.

Все ключевые составляющие системы оценки трудовых ресурсов сведены в единую концептуальную модель (рисунок 1).

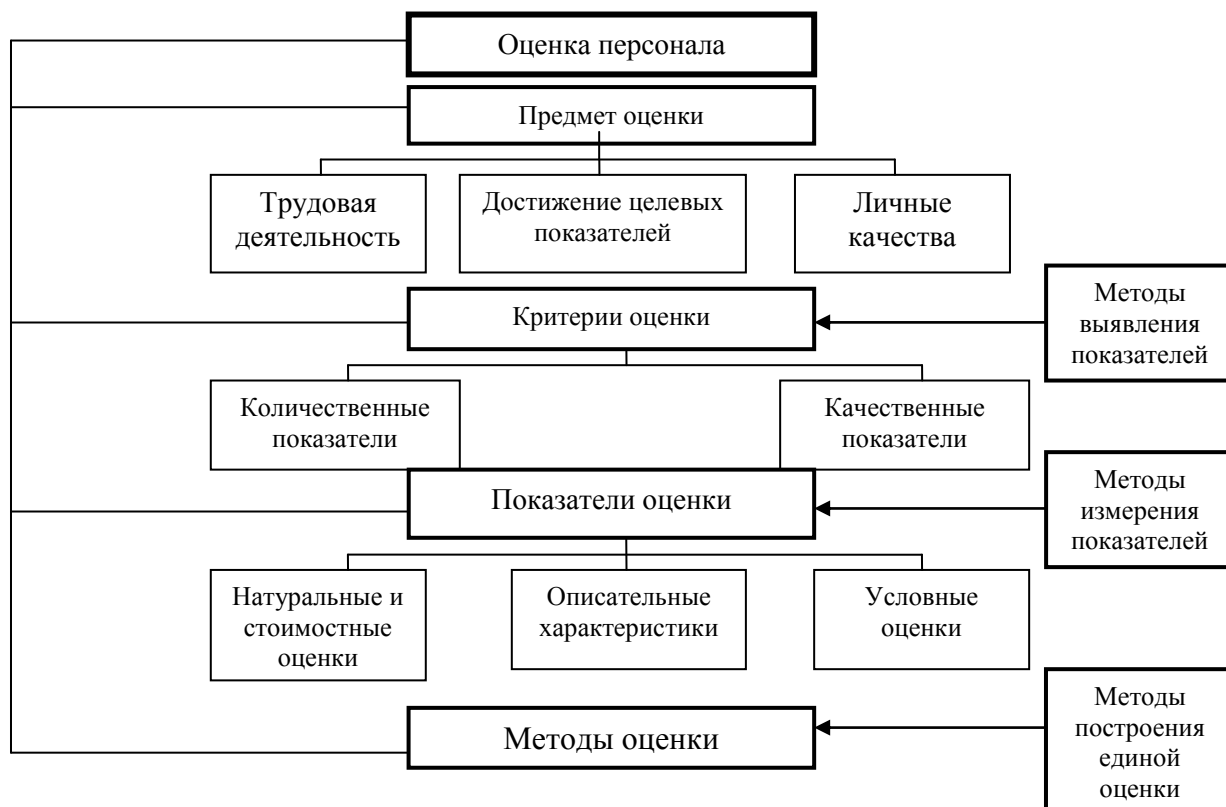


Рис.1. Комплексная модель оценки трудовых ресурсов

В результате получается модель многокритериальной задачи принятия решений, для формализации которой существует следующая математическая модель

$$\langle S, K_1, \dots, K_m, R \rangle, \quad (1)$$

аргументами которой выступают:  $S$  - множество предметов оценки,  $K_m$  - критерии оценки,  $R$  - отношение некоторого предпочтения, при помощи которого моделируются предпочтения лица, принимающего решение. Далее с помощью теорий качественной и количественной важности оцениваются соответствующие показатели оценки труда [5].

Полученные в результате применения модели [5] оценочные характеристики дают возможность провести корректную оценку персонала и выдать в итоге единый сводный показатель оценки каждого работника, на основании которого ЛПР сможет принимать объективные решения в процессе управления трудовыми ресурсами.

### **Выводы**

Изложенные в работе этапы проведения оценки трудовых ресурсов в рамках общей системы мониторинга персонала требуют основательного математического обоснования для их корректной реализации и получения в итоге единой объективной оценки трудовых ресурсов.

Фактор субъективности со стороны лица, проводящего оценку, и, в последствие, принимающего решения, достаточно велик. Снизить его влияние на итоговую оценку удалось за счет использования различных критериев оценки и комбинированного применения методов оценки. Таким образом, у руководителя появилась возможность оценить своих подчиненных с разных точек зрения и разными способами.

В дальнейшем планируется рассмотреть проблему корректного получения качественных оценок от лица, принимающего решения, с помощью специально сконструированных пар векторных оценок.

### **Литература**

1. «Про затвердження Порядку розроблення, моніторингу та оцінки результатів реалізації Державної стратегії регіонального розвитку». Кабінет Міністрів України; Постанова, Порядок від 16.11.2011 № 1189 / Інтернет-ресурс. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1189-2011-п>.
2. Полінець О. Контроль в державному управлінні // Актуальні проблеми державного управління. Збірник наукових праць Української Академії державного управління при Президентіві України.: - 2000. - № 1 (1). - С. 111-119.
3. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. - Киев: МАУП, 2002. с. 248.
4. Веснин В.Р. В38 Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2001. — 496 с.165-176.
5. Подиновский В.В. Количественная важность критериев// Автоматика и телемеханика. – 2000 №5.. Интернет-ресурс. Режим доступа к статье: <http://www.mathnet.ru/links/2aada7a90efdb1d7ad721a441778a7d2/at287.pdf>