

Сытник Александра Александровна
Док. эконом. наук, профессор
Российский государственный социальный университет
Теренчук Марина Андреевна
Студент

Российский государственный социальный университет
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация: Система оценки персонала в каждой отдельно взятой организации является

очень важным и ответственным делом. Выявляя степень несоответствия фактически

достигнутых уровней выполнения ожидаемым уровням, менеджеры могут разработать

конкретные управленческие решения и мероприятия, направленные на улучшение как общих,

так и индивидуальных результатов работы. Самым ценным ресурсом любой компании есть ее

сотрудники. Соответственно, подход к их отбору должен быть максимально взвешенным. К

сожалению, даже сегодня встречаются случаи, когда сотрудники покидают компанию вскоре

после начала работы в ней и пройденной учебы. Таким образом, львиная доля ресурсов на работу

с персоналом в таких компаниях тратится впустую. Именно здесь на помощь может прийти

система оценки персонала и труда персонала, позволяющая подобрать нужных работников на

соответствующие им должности. К такому выводу в последнее время приходит все больше

организаций в мире. Целью данного исследования является изучение совершенствования

системы оценки труда персонала.

Ключевые слова: персонал, оценка персонала, оценка труда персонала, управление

персоналом, критерии оценки.

Keywords: personnel, personnel assessment, assessment of working results, HR management,

assessment criteria.

Среди всех функций управления персоналом есть одна, которая имеет прямое или

опосредованное влияние на выполнение других – оценка. Она как функция управления

персоналом является базой данных для принятия значительного круга управленческих решений,

связанных с планированием и подбором персонала, его развитием и мотивацией, управлением

процессами движения персонала и регламентации трудовой деятельности.

Исследуя эффективность оценки персонала отечественных компаний, мы обратили

внимание на то, что чем больше и стабильнее компания, тем основательнее работники HR-подразделений готовят программы оценки. Вместе с тем,

акценты в оцениваемом персонале в

основном расставлены на вопросах определения результатов труда, уровня достижения целей и подборе персонала [2].

Оценка труда и управление персонала дает синергетический эффект, если на организации

развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда, используются системы

организации оплаты и работ, построенные на принципах учета уровня профессиональной

компетентности. За рубежом применяют технологию «Управление персоналом» (Human

Resource Management – HRM), которая охватывает стратегические аспекты решения проблемы

управления персоналом и повышения его конкурентоспособности.

Особенности управления персоналом заключаются в сложности учета и оценки качества

труда персонала. Эта оценка имеет, как минимум, четыре аспекта:

- «направленность внутрь»;
- направленность на конкурентов;
- направленность на потребителей;
- интегральная оценка – глобальный бенчмаркинг персонала.

Для согласования этих направлений широко применяют мотивационный подход как метод

гармонизации внутренних интересов с внешними. Основная сложность, возникающая на пути

реализации такого подхода, заключается в отсутствии надлежащего методического

инструментария, регулирующего особенности персонала.

В основном на практике экономисты используют экспертную оценку и ранжирование для

анализа и оценки конкурентоспособности персонала организации. Критерии конкурентоспособности персонала оцениваются с помощью интегрального показателя,

включающего в себя стоимостные и качественные характеристики.

Критерии оценки труда персонала выбирают в соответствии с определенной стратегией

деятельности организации, учитывая при этом определенные требования к каждому рабочему

месту. В частности на производственных предприятиях критериями оценки являются: качество

выполняемой работы, усердие и активность в работе, инициативность, способность к

самовыражению, профессиональные знания и навыки, желание к

самореализации, темп роста,

ответственность за выполнение поручений, отношение к руководителям и сотрудникам,

креативность, умение адаптации к поставленным условиям и т.д.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают [1]:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретному исполнителю);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;

- доведение результатов оценки до подчиненного.

В современных условиях применяют различные методы оценки труда инженерно-технического и управленческого персонала, среди которых [2]:

- метод аналогий, основанный на изучении опыта работы ведущих организаций, имеющих высокий уровень финансово-хозяйственных показателей деятельности;
- метод укрупненных нормативов численности, суть которого состоит в осуществлении косвенного измерения трудоемкости работ и расчете численности инженерно-технического и управленческого персонала каждого подразделения организации и всего производства;
- метод прямого нормирования, используемый для постоянно повторяющихся работ;
- метод косвенного нормирования дает возможность учитывать влияние различных факторов на труд специалистов и служащих;
- метод упрощенных наблюдений и фотография рабочего времени, которые используются с целью определения структуры затрат рабочего времени в течение рабочего дня работника. Важно отметить, что в связи с тем, что работник не имеет умений правильно распределять время, его полезная занятость часто не превышает 70–80%, поэтому возникает необходимость проводить анализ и оценку его использования.

Рассмотрим совершенствование в системе оценки труда работников

организации. Прежде

всего, необходимо создать рабочую группу высокого уровня, которую будет возглавлять

старший из оперативных руководителей, для рассмотрения каждого объекта по направлению

управления персоналом. Основные направления включают в себя [3]:

- отбор и подбор персонала;
- руководство и развитие персонала;
- награды и признание;
- компенсации и льготы;
- производительность управления и обеспечение последовательности в управлении.

Группа должна:

- разработать стратегию перестройки,
- рекомендовать высокопоставленных руководителей,
- принимать решения по лидерским позициям, основываясь, частично, на способности

кандидата к привлечению командной поддержки.

Итак, по отношению к руководству и развитию персонала организации, отметим, что

следует использовать результаты проведенных предыдущих исследований, особенно той сферы,

которая наиболее нуждается в развитии. Необходимо помнить, что акцент на обучение и развитие

персонала сам по себе является серьезным фактором, иногда и определяющим в обеспечении

повышения конкурентоспособности персонала. Вместе с тем, управление производительностью

труда персонала требует привлечения всех сотрудников к постановке и достижению целей и приоритетов предприятия в системе ценностей, награждение наиболее конкурентоспособных работников и определение тех, которые не оправдали ожидания [3]. Еще одним мероприятием для совершенствования является выбор и внедрение в практику новых методов оценки труда персонала, таких как, управление по целям и методы ранжирования. Для того чтобы внедрить метод оценки «управление по целям» необходимо наличие следующих ресурсов:

1. Финансовые: процесс управления по целям должен включать понятие бюджета и принимать во внимание подготовку к собеседованиям, а также скрытые расходы – время, потраченное на проведение собеседований и наблюдение за сотрудником. Так, на одного сотрудника требуется потратить в среднем 2 часа в год, плюс 5% от общего времени для проведения «закрепительных» собеседований на более высоком уровне, а также для организации управления и контроля выполнения заданий.

2. Человеческие: персонал, обеспечивающий поддержку отдела по работе с персоналом, и смешанные ресурсы, сочетающие внутренние ресурсы и разовые консультации приглашенных специалистов.

3. Технологические: реализация процесса оценки также будет зависеть от технологических данных (оборудование, инфраструктура и т.д.).

Также предлагается внедрить еще один метод оценки труда персонала – метод ранжирования. Ранжирование – наиболее простой с технической точки зрения метод оценки

персонала, согласно которому сравниваются результаты работы сотрудников, а затем

оцениваемые ранжируются от лучшего к худшему или наоборот. Существует несколько типов

ранжирования, каждое из которых различается особенностями технологии (прямое, попарное, чередующееся).

Подводя итог, следует отметить, что в условиях рынка относительно проведения оценки

труда персонала организации принципиально необходимы новые подходы к определению

приоритета ценностей. Ключевым элементом в системе управления организацией должен быть

персонал. Практикой доказано, что развитие персонала будет обеспечивать социально-

экономический климат в коллективе, будет повышать мотивацию работников к труду и, в общем,

конкурентоспособность продукции, производимой организацией.

Литература:

1. Егоршин А. П. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2017. – 315 с.
2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2017. – 255 с.
3. Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Кудрявцева Е.И., Голянич В.М. // Управленческое консультирование. – 2017. – № 2. – С. 5–16