

ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 331.101

ОЦЕНКА ТРУДА ПЕРСОНАЛА КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

С.Н. Казначеева¹, И.Б. Бичева²

^{1,2}ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет
им. Козьмы Минина», г. Нижний Новгород

Рассмотрена система оценки труда персонала как элемента кадрового менеджмента. Целью исследования является разработка модели оценки персонала в ПАО «ГАЗ». Определены критерии эффективности и последовательность ее реализации. Эффективность оценки достигается объективностью полученных данных, что обеспечивает минимизацию потерь в процессе реализации трудовых функций в случае несовпадения способностей персонала и требований к занимаемой должности. Элементом научной новизны является обоснование модели, реализация которой способствует пониманию сотрудниками критериальных основ их оценки.

Ключевые слова: *оценка, персонал организации, модель оценки, оценочный лист, инновационные технологии формирования персонала.*

В современных условиях экономической нестабильности повышается роль управления персоналом с целью повышения конкурентоспособности как конкретного сотрудника, так и самой организации [2, 15]. В исследовании Р.А. Тедеевой и Е.М. Устиновой подчеркивается положение, согласно которому признание исключительной роли человеческих ресурсов в значительной степени обеспечивает качество производственной деятельности конкретной организации и экономическую результативность страны. Е.В. Ожгибесова также отмечает особую роль личности в задействовании человеческого потенциала в способности предприятия к успешной конкурентоспособной деятельности [7, с. 92].

Особое значение в управлении персоналом по достижению необходимого качества производственной деятельности отводится системе оценки, выбору актуальных технологий и способов оценивания результатов (М.А. Кузьмин [6], И. Санду [10], Е.В. Харитонова [12], В.Е. Хруцкий и Р.А. Толмачев [12], Н.Л. Чуменко [13] и др.). Система оценки персонала направлена на выявление уровня развития личностно-профессиональных характеристик сотрудников, обеспечивающего необходимое качество выполнения должностных обязанностей и установление их соответствия квалификационным параметрам. Т.Ю. Базаров справедливо указывает, что организация «соответствия качественных характеристик работника требованиям деятельности, должности или рабочего места» является сущностью оценки труда персонала [1, с. 189]. Это, в конечном итоге, оказывает выраженное влияние на процесс развития самой организации, поскольку позволяет руководителю принимать объективные управленческие

решения по оптимизации профессиональной деятельности, способам мотивационной поддержки и обучению конкретного сотрудника с целью повышения производительности труда.

По мнению Е.В. Ожгибесовой «оценка труда персонала промышленного предприятия представляет собой непрерывный процесс определения взаимосвязей социально-психологического состояния персонала и экономических показателей его трудовой деятельности на предмет соответствия выполненного объема работ и услуг исходя из мотивации и полученного за это вознаграждения» [7, с. 93].

Результативность оценки персонала предполагает использование комплекса оценочных процедур, включающего разные виды и формы проведения оценок (экспертная, самооценка, сравнительная), дополняющих друг друга. Данные аспекты находят отражение в исследованиях И.В. Богатыревой, Дж.М. Иванцевич, И.Ю. Петровой и др. Например, по мнению Н.В. Колосовской, оценка труда должна производиться «по конкретным измеримым и взаимосвязанным критериям, которые позволяют охватить максимальное число измерений (сторон) результативности труда на всех рабочих местах» [5, с. 237]. И.Ю. Петровой обосновывается «значение критериев оценки как ориентира и премотива активизации их трудового поведения» [8, с. 66] и предлагаются следующие показатели при выборе оценочных критериев: «цель установления критерия (вознаграждение, продвижение по службе); соотнесение их с миссией и текущими задачами организации; ориентация на конкретную категорию, должность сотрудника; жесткая дифференциация критерия в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности сотрудника; возможность объективной оценки по данному критериальному признаку» [8, с. 66–67].

Важно подчеркнуть, эффективность оценки достигается объективностью полученных данных, что обеспечивает минимизацию потерь в процессе реализации трудовых функций в случае несоответствия способностей персонала требованиям к занимаемой должности. В то же время, в исследованиях отмечаются проблемы в области оценки персонала:

- субъективность оценки, обусловленная недостаточной разработанностью критериальной основы;

- отсутствие системы проведения оценки на различных этапах профессиональной деятельности, вызванное недопониманием важности оценки двух ее составляющих: оценки производительности и оценки «человеческого фактора», прежде всего, степени удовлетворенности и мотивации персонала;

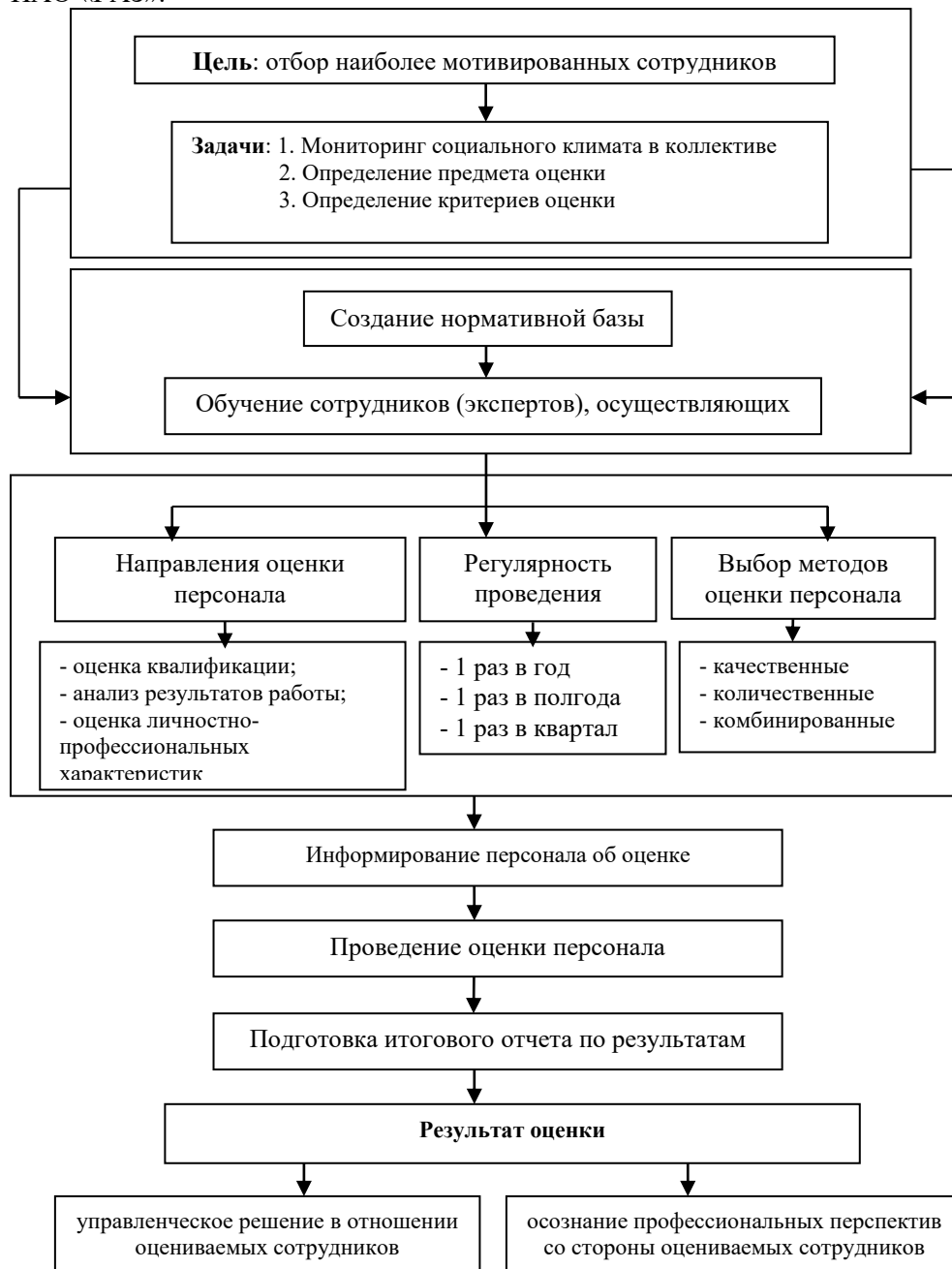
- нечеткость постановки целей оценки, что снижает качество анализа профессиональной деятельности по имеющимся критериям, возможность определять потребность сотрудника в обучении и др.

Авторами проведен анализ оценки результативности труда работников ПАО «ГАЗ», который выявил фрагментарный характер оценки труда по таким направлениям, как изучение мотивации сотрудников, планирование кадрового резерва, отсутствие индивидуального подхода к проектированию профессионального (карьерного) роста конкретного сотрудника, выявление наиболее мотивированных сотрудников. В то же время, именно

мотивированный сотрудник способен к наибольшему проявлению своего профессионального потенциала.

Полученные данные позволили предложить модель оценки результативности труда персонала в ПАО «ГАЗ» (рис. 1).

Целью публикации является разработка модели оценки персонала в ПАО «ГАЗ».



Р и с . 1. Модель оценки персонала в ПАО «ГАЗ»

Процесс осуществления оценки базируется на следующих принципах:

- принцип соответствия, характеризующийся соотношением между численностью работников и уровнем их квалификации, объемом выполняемых работ, степенью сложности трудовых функций, структуры персонала предприятия объективным факторам производства;
- принцип непрерывности, обуславливающий процесс непрерывного профессионального развития, повышения квалификации, а также расширение профессионального профиля сотрудников;
- принцип эффективности, отражающий действенность и оптимальность в использовании рабочего времени, четкую связь результатов и оплаты труда, мотивацию персонала к достижению высоких производственных показателей, др.

В качестве критериев эффективности данной модели приняты следующие показатели:

- действенность – уровень мотивации сотрудников компании будет расти, так как будут учтены их основные потребности, обеспечивается четкая взаимосвязь между результатами труда и ее оплатой;
- практичность – критерии и правила оценки понятны и справедливы;
- прозрачность – используемые методики и инструменты оценки позволяют получить объективные результаты.

Разработка системы оценки персонала является одним из элементов кадрового менеджмента и включает определенную последовательность.

Шаг 1. Целеполагание. В процессе постановки и формулирования целей важно учитывать требования точности, реальности, прогнозируемости, соответствия. В нашем случае целью системы является выявление перспективных сотрудников, наиболее мотивированных к профессиональному росту. Прогнозируемый результат: отбор сотрудников, способных к повышению эффективности своей профессиональной деятельности и карьерному продвижению.

Шаг 2. Формирование экспертной (целевой) группы по разработке системы оценки из числа квалифицированных сотрудников кадровой службы и организация их обучения.

Шаг 3. Анализ имеющегося опыта оценки персонала компании, наличия необходимой методической базы, выявление сильных и слабых сторон.

Шаг 4. Отбор оцениваемых сотрудников.

Шаг 5. Определение показателей и критериев оценки персонала с учетом должностных обязанностей и специфики деятельности компании.

Шаг 6. Выбор методов, обеспечивающих объективную оценку качества выполнения должностных обязанностей и уровня сформированности компетенций оцениваемого сотрудника.

Шаг 7. Расчет затрат на проведение оценки персонала.

Шаг 8. Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих проведение оценочных процедур (Положение об оценке, план проведения оценки, оценочные формы).

Шаг 9. Информирование (уведомление) сотрудников о предстоящей оценке и методах ее проведения.

Шаг 10. Создание системы контроля над порядком и процедурой оценки.

Методы оценки классифицируются по группам (качественные, количественные, комбинированные), в каждой из которых предусматриваются свои подгруппы методов. В предлагаемой системе по формированию персонала предусмотрено использование метода ранжирования, который относится к группе комбинированных методов оценки результативности труда. Данный метод позволяет распределять сотрудников (ранжировать) по группам: от наиболее слабой к более сильной. Нами использовалось прямое ранжирование, поскольку должностные обязанности руководителей среднего звена (бригадиры, начальники цехов) одинаковы для оцениваемых сотрудников. Это позволило осуществить оценку сотрудников по каждому показателю. Обобщенные результаты сводились в общую таблицу.

Для оценки результативности труда работников компании выделены следующие показатели: дисциплина, ответственность, самостоятельность, производительность.

При разработке оценочных листов и определении показателей результативности труда начальника цеха авторы учитывали, что его эффективность влияет на качество работы цеха в целом (табл. 2).

Таблица 2

Оценочный лист результативности труда начальника цеха

Показатель	Оценка сотрудника (баллы)	Весовая категория	Средний показатель по компании
Уровень выполнения плана производства	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0,2	
Производительность труда, руб/чел.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0,2	
Простой линий из-за поломок	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0,1	
Процент качественной продукции	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0,1	
Инициативность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0,1	
Стабильность кадров	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0,1	
Процент рабочих с высшими квалификационными разрядами	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0,1	
Удельный вес сотрудников, прошедших повышение квалификации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0,1	
<i>Средняя оценка результативности труда начальника цеха</i>			

Поэтому предлагается содержание оценочного листа, показатели которого влияют на производительность труда в подразделении и основываются на полномочиях начальника цеха, к которым относятся:

- применение современных технологий в процессе управления персоналом;
- создание оптимальных условий для стабилизации производственной деятельности и снижения текучести кадров;

– участие в решении задач по подбору и закреплению персонала на производстве;

– организация обучения/повышения квалификации персонала на рабочем месте, определение наставников, др.

Процедура оценки включает оценку конкретных результатов профессиональной деятельности по каждому показателю, общая оценка производится как среднее арифметическое. Полученные результаты оценки доводятся до сведения сотрудников после согласования всеми участниками экспертной группы и принятия соответствующего решения, которое оформляется приказом. Обсуждение выводов экспертов целесообразно проводить в ходе собеседования с оцениваемым сотрудником, выделяя его сильные стороны и обосновывая слабые позиции, уточняя причины ухудшения результатов. При необходимости разрабатываются рекомендации и составляется план работы по устранению выявленных несоответствий.

Поскольку приоритетными направлениями развития современного бизнеса являются внедрение и активное использование инновационных технологий в системе формирования персонала, повышается роль данных технологий при оценке и аттестации [3, 4, 9, 14]. К подобным технологиям относятся ассесмент-центр, «360 градусов», коучинг, групповые дискуссии и др. Например, ассесмент-центр позволяет провести комплексную оценку персонала под конкретные задачи заказчика на основании определенных критериев (компетенций). Центр Оценки предназначен, прежде всего, для выявления потенциала сотрудника. Результативность данной технологии значительно повышается, если она органично включена в общую систему управления персоналом. Данные, полученные в процессе проведения ассесмент-центра, становятся основой планирования и организации обучения в соответствии с заявленными стандартами, подкрепленными мотивационными схемами. Наибольшую эффективность метод оценки имеет в управлении персоналом, ориентированном на внутренние и внешние коммуникации (маркетинг, закупки, руководителей подразделений). Групповые дискуссии, как технология ассесмент-центра, применяются для оценки способностей к лидерству, принятию решений. Трудовые пробы являются стандартизированными методами, в которых имитируются профессиональные задачи. Наблюдатели регистрируют поведение участников.

Достижение эффективного развития организации, в том числе при проведении оценки персонала, обуславливает применение технологий, отвечающих признакам инновационности и инновационного развития. Поскольку персонал относится к самому значительному ресурсу компании, применение инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами в организации обеспечивает:

– двухсторонний процесс взаимодействия между организацией и персоналом;

– эффективность работы организации за счет способности персонала постоянно совершенствоваться и развиваться;

– долговременный характер взаимоотношений между работником и работодателем посредством удовлетворения целей сотрудника, согласованных с целями организации;

– благоприятные условия труда и возможность карьерного роста персонала, необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Понимание сотрудниками критериальных основ оценки способствует повышению их мотивации, стремлению развивать свой потенциал с целью достижения более высоких производственных показателей.

Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие. 2-е изд., стер.; Гриф МО. М.: Академия, 2003. 219 с.
2. Егоров Е.Е., Виноградова С.А., Никитина Р.В. Анализ и отбор эффективных методов оценки персонала при формировании кадрового состава организации // Московский экономический журнал. 2019. № 13. С. 82.
3. Голянич В.М., Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте // Управленческое консультирование. 2013. № 2(50). С. 5–16.
4. Гурова Т.И. Инновационные технологии в управлении персоналом // Вестник РМАТ. 2017. №1. С. 34–38.
5. Колосовская Н.В. Оценка эффективности труда по критериальным показателям // Вектор науки ТГУ. 2010. №3 (13). С. 236–239.
6. Кузьмин М.А. Анализ и оценка результатов труда персонала на производстве // Организатор производства. 2011. № 4 (51). С. 65–67.
7. Ожгибесова Е.В. Сущность системы мотивации и оценки труда персонала промышленного предприятия // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2007. Т. 13. № 36. С. 91–94.
8. Петрова И.Ю. Оценка результатов труда персонала ключевой фактор, определяющий эффективность труда // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2010. № 4 (12). С. 65–72.
9. Проняева Л.И., Амелина А.В. Современные инновационные технологии в управлении персоналом // Вестник государственного и муниципального управления. 2016. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-innovatsionnye-tehnologii-v-upravlenii-personalom> (дата обращения 15.03.2020)
10. Санду И., Васильева Ю., Васильева И. Оценка деятельности персонала как степень эффективности труда // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2010. № 4. С. 118–119.
11. Тедеева Р.А., Устинова Е.М. Оценка труда персонала: сущность, значение, методы // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2008. № 4 (28). С. 185–191.
12. Харитоновна Е.В. Совершенствование системы деловой оценки персонала // Управление персоналом. 2006. № 5. С. 37–43.
13. Чуменко Н.Л. Новые концепции оценки труда персонала в условиях проведения организационно-кадрового аудита // Микроэкономика. 2009. № 1. С. 75–80.
14. Шахраева А.Е. Проблема оценки результатов и эффективности труда персонала в инновационном процессе промышленного предприятия: терминологические аспекты исследования // Инженерный вестник Дона. 2012. № 3 (21). С. 40–47.
15. Kaznacheeva S.N., Chelnokova E.A., Bicheva I.B., Smirnova Z.V., Lazutina A.L. WORLDWIDE MANAGEMENT PROBLEMS // Man in India. 2017. Т. 97. № 15. С. 191-199.

Об авторах:

КАЗНАЧЕЕВА Светлана Николаевна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры инновационных технологий менеджмента, ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина» (Нижний Новгород), e-mail: cnkznacheeva@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8540-8918, SPIN-код:1004-4580.

БИЧЕВА Ирина Борисовна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры психологии и педагогики дошкольного и начального образования, ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина» (Нижний Новгород), e-mail: irinabicheva@bk.ru, ORCID: 0000-0003-3462-3727, SPIN-код: 7592-5895

STAFF PERFORMANCE ASSESSMENT AS A CONDITION FOR PROFESSIONAL PERFORMANCE IMPROVEMENT

S.N. Kaznacheeva¹, I.B. Bicheva²

^{1,2} FSBOU VO “Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin”, Nizhny Novgorod

The system of personnel labor evaluation as an element of personnel management is considered. The purpose of the study is to develop a model of personnel evaluation in PJSC “GAZ”. Performance criteria and implementation sequence are defined. Evaluation efficiency is achieved by objectivity of obtained data, which ensures minimization of losses in the process of realization of labour functions in case of mismatch of staff abilities with requirements to the position occupied. An element of scientific novelty is the justification of the model, the implementation of which contributes to the understanding of employees of the criteria for their assessment

Keywords: *assessment, personnel of the organization, assessment model, scorecard, innovative technologies of personnel formation.*

About the authors:

KAZNACHEEVA Svetlana Nikolaevna – Ph.D., associate Professor, Department of Innovative Management Technologies, Minin University (Nizhny Novgorod), e-mail: cnkaznacheeva@gmail.com

BICHEVA Irina Borisovna – Ph.D., associate Professor, Department of Psychology and Pedagogy of Preschool and Primary Education, Minin University (Nizhny Novgorod), e-mail: irinabicheva@bk.ru

References

1. Bazarov T.YU. Upravlenie personalom: ucheb. posobie. 2-e izd., ster.; Grif MO. M.: Akademiya, 2003. 219 s.
2. Egorov E.E., Vinogradova S.A., Nikitina R.V. Analiz i otbor effektivnyh metodov ocenki personala pri formirovanii kadrovogo sostava organizacii // Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. 2019. № 13. S. 82.
3. Golyanich V.M., Kudryavceva E.I. Innovacionnye tekhnologii v kadrovom menedzhmente // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. 2013. № 2(50). S. 5–16.
4. Gurova T.I. Innovacionnye tekhnologii v upravlenii personalom // Vestnik RMAU. 2017. №1. S. 34–38.
5. Kolosovskaya N.V. Ocenka effektivnosti truda po kriterial'nym pokazatelyam // Vektor nauki TGU. 2010. №3 (13). S. 236–239.
6. Kuz'min M.A. Analiz i ocenka rezul'tatov truda personala na proizvodstve // Organizator proizvodstva. 2011. № 4 (51). S. 65–67.

7. Ozhgibesova E.V. Sushchnost' sistemy motivatsii i ocenki truda personala promyshlennogo predpriyatiya // Izvestiya Rossijskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gercena. 2007. T. 13. № 36. S. 91–94.
8. Petrova I.YU. Ocenka rezul'tatov truda personala klyuchevoj faktor, opredelyayushchij effektivnost' truda // Prikaspijskij zhurnal: upravlenie i vysokie tekhnologii. 2010. № 4 (12). S. 65–72.
9. Pronyaeva L.I., Amelina A.V. Sovremennye innovacionnye tekhnologii v upravlenii personalom // Vestnik gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya. 2016. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-innovatsionnye-tehnologii-v-upravlenii-personalom> (data obrashcheniya 15.03.2020)
10. Sandu I., Vasil'eva YU., Vasil'eva I. Ocenka deyatelnosti personala kak stepen' effektivnosti truda // RISK: Resursy, Informaciya, Snabzhenie, Konkurenciya. 2010. № 4. S. 118–119.
11. Tedeeva R.A., Ustinova E.M. Ocenka truda personala: sushchnost', znachenie, metody // Vestnik Belgorodskogo universiteta potrebitel'skoj kooperatsii. 2008. № 4 (28). S. 185–191.
12. Haritonova E.V. Sovershenstvovanie sistemy delovoj ocenki personala // Upravlenie personalom. 2006. № 5. S. 37–43.
13. Chumenko N.L. Novye koncepcii ocenki truda personala v usloviyah provedeniya organizacionno-kadrovogo audita // Mikroekonomika. 2009. № 1. S. 75–80.
14. Shahaeva A.E. Problema ocenki rezul'tatov i effektivnosti truda personala v innovacionnom processe promyshlennogo predpriyatiya: terminologicheskie aspekty issledovaniya // Inzhenernyj vestnik Dona. 2012. № 3 (21). S. 40–47.
15. Kaznacheeva S.N., Chelnokova E.A., Bicheva I.B., Smirnova Z.V., Lazutina A.L. WORLDWIDE MANAGEMENT PROBLEMS // Man in India. 2017. T. 97. № 15. S. 191–199.