

***Иваницкая Ираида Петровна***

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный

университет им. И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА**

*Аннотация:* статья посвящена рассмотрению и систематизации подходов и методов оценки персонала организации. Для оценки эффективности работы персонала применяются различные методы. Показатели оценки работы персонала подразделяются на: связанные с экономическими факторами, с характеристиками сотрудников и с характеристиками работы. Результаты исследования определяют, что оценка эффективности работы персонала может быть определена с помощью системы взаимоувязанных показателей и может быть полезна при использовании оценки персонала для любой организации.

*Ключевые слова:* эффективность, персонал, оценка персонала, методы оценки персонала.

Важную роль в формировании эффективной деятельности организации играет персонал. От него зависит, насколько предприятие результативно, как оно использует ресурсы, выполняет производственную программу. Поэтому эффективное функционирование персонала является одним из ключевых вопросов для руководства любого хозяйствующего субъекта, которые заинтересованы в повышении эффективности своей деятельности. Благодаря системе работы с персоналом совершенствуются методы работы, внедряются зарубежный и отечественный опыт. Оценка качества работы персонала является частью общей системы управления организацией. От того, насколько эффективно используется на предприятии персонал, зависит эффективность деятельности всей организации. Система управления персоналом является одной из основных систем управления организацией.

Принимая во внимание изменяющуюся внутреннюю и внешнюю среду организации, установление регулярного и непрерывного совершенствования исследований, анализа и совершенствования является ключевой предпосылкой управления персоналом и корпоративными менеджерами [1, с. 67].

Оценка персонала является важным управленческим решением на всех этапах развития компании, от найма до увольнения. Для оценки эффективности системы управления персоналом в организации необходимо учитывать различные параметры на основе собранной статистической информации за определенный период времени.

Существует несколько показателей для оценки эффективности персонала. Показатели можно разделить на три группы:

- 1) показатели, направленные на оценку экономической составляющей труда;
- 2) показатели, направленные на оценку укомплектованности каждого сотрудника;
- 3) показатели, направленные на оценку компетентности и способностей персонала.

Оценка работы персонала направлена на повышение качества управления посредством периодической оценки, улучшение условий труда персонала, создание здорового климата в коллективе, повышение производительность труда в том числе и путем совершенствования системы стимулирования.

Оценку могут проводить менеджеры компании, руководители структурных подразделений и рядовые сотрудники. Объектом оценки является оцениваемый сотрудник. В качестве объекта могут использоваться группы сотрудников, отобранные по какому-либо признаку. Целью внедрения системы оценки персонала в компании является повышение компетентности сотрудников, улучшение работы с персоналом и повышение эффективности организации в целом.

«Оценка персонала – это система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетенции работников, а также их потенциал в рамках развития организации» [Маслов, с. 295].

Оценка персонала всегда проводится с какой-то конкретной целью. Она необходима, когда в компании возникают проблемы, например, снижение производительности труда.

Для выполнения любого вида деятельности нужны люди, которые обладают необходимыми компетенциями. На предприятиях происходит регулярный набор сотрудников, и в компанию проходят разные специалисты, поэтому необходима система тестирования кандидатов, собеседования, чтобы не ошибиться в их выборе. Предприятиям, организациям нужны высококвалифицированные специалисты. Не менее важной компетенцией является их обучаемость. Обучение может проходить и в дистанционном формате (учебные курсы, вебинары, интерактивное видео), что значительно сокращает расходы предприятия на обучение. В таблице 1 представлена комплексная оценка персонала.

Таблица 1

## Комплексная оценка персонала

Содержание оценки	
1. Оценка способностей и возможностей кандидата на вакантную должность в процессе подбора персонала: <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Оцениваются деловые качества.</li> <li>1.2 Оценивается эффективность труда.</li> <li>1.3 Оцениваются итоговые варианты труда.</li> </ul>	2. Проводится оценка труда персонала периодически (например, раз в два месяца)
Методы оценки	
1. Методы выявления показателей эффективности включают <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Программу сбора данных, методику подбора нужных показателей.</li> <li>1.2 Изучение отчетов о деятельности сотрудников и отдела в целом.</li> <li>1.3 Обработка и оформление данных.</li> </ul>	2. Методы измерения показателей <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Натуральные и стоимостные измерения.</li> <li>2.2. Условные измерители, баллы, коэффициенты.</li> <li>2.3. Практические методы: описательные характеристики</li> </ul>
Процедура оценки	
1. Место оценки (где проводится). <ul style="list-style-type: none"> <li>2. Субъекты оценки (кто ее проводит).</li> <li>3. Порядок оценки (ее периодичность).</li> <li>4. Использование технических средств.</li> </ul>	

Критерии оценки персонала (таблица 2).

Таблица 2

## Критерии оценки персонала

Показатель	Виды
Показатели результативности	Количество выполненных функций Качество выполненных обязанностей Сроки выполнения поставленных задач
Показатели профессионального поведения	Самостоятельность выполнения трудовых обязанностей Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде Ответственность. Дисциплина труда. Инициативность при выполнении должностных обязанностей и пр.
Показатели профессиональной деятельности	Выполнение должностных обязанностей Планирование работы. Достижение поставленных целей и др.
Показатели квалификации	Знания, умения и профессиональные навыки
Показатели характеризующие личностные особенности	Способность управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития Способность поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности Целеустремленность к новым достижениям Последовательность в достижении поставленных целей исходя из собственных взглядов в процессе работы Лидерские качества при работе в группе Организационные способности Управленческий потенциал Стрессоустойчивость Коммуникативные свойства и пр.

Естественно, в процессе выбора конкретных целей оценки и соотнесения с ними необходимы критериев не имеет смысла оценивать все критерии сразу, но в какой-то степени эта система должна учитывать многовариантность оценки. Оценка персонала проводится на основе всех оцениваемых показателей, а не только ключевых показателей эффективности, объективных оценок и затрат. Наличие этих показателей может говорить о налаженной системе управления оценкой, когда существует комплексный набор показателей, представляющих сотрудника, а не оценивается только одна функция. Анализируя сумму оценки каждого сотрудника и результаты оценки, компания может говорить об оценке человеческих ресурсов.

Оценка эффективности проводится для того, чтобы выяснить:

– уровень эффективности системы управления и организации функционального распределения обязанностей между сотрудниками;

- в какой степени выполняют отдельные сотрудники поставленные перед ними задачи;
- «полезность» сотрудника для компании;
- соотношение между объемом выполненной работы и получаемой заработной платой;
- какие методы мотивации наиболее эффективны для персонала;
- будущие перспективы сотрудника и стоит ли инвестировать в обучение, чтобы он стал более эффективным и продуктивным в интересах организации.

К основным методам оценки персонала относятся:

- анкетирование;
- тесты. Используют разнообразные тесты для оценки различных качеств работника или претендента на должность;
- аттестация – позволяет компании выяснить уровень профессионализма своих сотрудников;
- наблюдение – является методом сбора эмпирической первичной информации и широко используется в менеджменте;
- матрица компетенций – позволяет точно определить, кто может выполнить определенные задачи, кто может обучать других и кому можно поручить адаптацию новичков;
- экспертная оценка;
- центры оценки;
- деловые игры – дают руководителям возможность оценить свой персонал по таким критериям, как активность, инициативность, находчивость, креативность, предусмотрительность.

Существует множество подходов к оценке персонала. Обычно их делят на три группы в зависимости от направленности (рис. 1).



Рис. 1. Подходы к оценке персонала

К качественным методам можно отнести методы биографического описания, деловой характеристики, обсуждение, интервью, групповая дискуссия и др.

К количественным методам оценки относятся: балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных оценки сравнений, система графического профиля, метод «оценка эксперимента» и др.

Широкое распространение получили комбинированные методы, такие как методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

Ключевые критерии для оценки производительности персонала включают:

- итоговые показатели организации
- задействованные человеческие ресурсы.

Не существует единого механизма, который мог бы объективно оценить производительность отдельных компаний, распределение профессиональных обязанностей, возложенных на персонал, и «портретом» идеального сотрудника в конкретной организации.

Следует также помнить, что сотрудники справляются со своими обязанностями так же, как и руководители. Если сотрудники чувствуют, что их ценят, уважают и заботятся о них, они будут не только стараться не подвести свою

команду и компанию в целом, но и стремиться сделать как можно больше хорошего. Они знают, что их усилия будут замечены, оценены и должным образом вознаграждены. Каждый вид деятельности может по-разному влиять на эффективность работы персонала.

Компании с низкой текучестью кадров убеждены, что, как и в 2021 году, они достигли этого показателя в основном благодаря трем факторам: достойная оплата труда (92%), хорошие условия труда (46%) и компетентное руководство (40%). Опрошенные HR – специалисты также признали значительную роль благоприятной среды и сильного пакета льгот и вознаграждений (рис. 2).



Рис. 2. Причины низкой текучести кадров, %

Вознаграждение остается одним из важнейших мотивирующих факторов. Хорошие условия труда не менее важны для россиян, но роль руководства и персонала, как правило, достаточно высока и растет.

В оценке эффективности работы персонала предлагается реализовать следующие этапы (табл. 3).

Таблица 3

Направления и критерии анализа качества  
управления персоналом на предприятиях

Направление анализа	Критерии проведения анализа
Выявление соответствия практики управления персоналом и проводимой кадровой политики существующим целям и задачам предприятия	1. пути достижения цели 2. отсутствие противоречий между целями 3. последовательность в достижении целей
Качество документов, регламентирующих работу персонала	1. четкость и полнота изложения документов 2. соответствие трудовому кодексу РФ
Правила и процедуры процесса управления персоналом	1. эффективность работы предприятия 2. трудовые показатели персонала
Организационная культура персонала	1. трудовая этика 2. психологический климат в коллективе
Качество управления персоналом	1. удовлетворенность персонала 2. имидж предприятия 3. трудовые показатели

Традиционные методы развития персонала недостаточно эффективны: отсутствуют современные формы развития персонала, низкая удовлетворенность персонала системой профессионального развития. Для решения выявленных проблем необходимо разработать программу развития персонала организации. Данная программа развития человеческих ресурсов – это план, включающий мероприятия как для рядовых сотрудников, так и для высшего руководства.

Таким образом, оценка эффективности работы персонала проводится в целях повышения качества управления посредством регулярной оценки; повышения трудового потенциала сотрудников; создания здорового климата среди сотрудников; улучшения системы стимулирования, повышения производительность труда.

### ***Список литературы***

1. Иваницкая И.П. Совершенствование оценки системы управления персоналом предприятия / И.П. Иваницкая, А.Ю. Галкина // Государство и общество России в контексте современных геополитических вызовов: новации, экономика, перспективы: материалы XII Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары, 2021. – С. 66–69. – EDN QGIMFC

2. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 451 с. – ISBN



978-5-534-15958-5 // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс].  
– Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/510341>

3. Петрова С.В. Цель проведения оценки персонала / С.В. Петрова, Д.Г.Осипов // РОСТ – Развитие, Образование, Стратегии, Технологии: сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары, 2021. – С. 289–303. – EDN XLAXQJ