**КРИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР И АДАПТАЦИЯ МИРОВЫХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА К СОВРЕМЕННЫМ УСЛОВИЯМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

***Максютенко Ирина Евгеньевна,***

*кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, экономики и предпринимательства Института последипломного обучения, Национальный авиационный университет, Киев*

**Abstract.** The article presents a critical review and adaptation of international personnel evaluation methods to modern conditions of economic enterprises.

**Keywords:** key performance indicators, management by objectives. performance appraisal, performance review, personality, assessment, job evaluation.

**Анотація.** У статті наведено критичний огляд і адаптація світових методик оцінки персоналу до сучасних умов господарювання підприємств.

**Ключові слова:** оцінка персоналу, атестація персоналу, ключові показники ефективності, управління за цілями, мотивація.

Актуальность данного исследования состоит в том, что персонал компаний является наиболее ценным ресурсом, который дает ей возможность эффективно развиваться. При правильном управлении персоналом компания получает конкурентные преимущества, используя как физический, так и интеллектуалы потенциал своих работников. При этом в процессе функционирования очень важной является проблема оценки эффективности персонала.

Анализ последних исследований и публикаций показал, современные практики постсоветских стран зачастую используют традиционный подход по оценке персонала, основанный на периодической аттестации [2,4] . Однако, мировой опыт свидетельствует о том, что не обходимо использовать более расширенные понятия, связанные с оценкой персонала, для того чтобы получить наиболее развернутые сведения о сотрудниках именно в плане профессиональной пригодности.

Целью данного исследования является критический обзор и адаптация мировых методик оценки персонала к современным условиям хозяйствования компаний постсоветских государств.

Основными задачами исследования выступают: определение объектов оценки персонала, определение альтернативных понятий и определений, связанных с оценкой персонала, обоснование использования различных методик и разработка механизма их использования.

Оценка персонала – это процедура, направленная на определение текущей эффективности сотрудника (связанной с выполнением непосредственных обязанностей и достижением целей компании), его личностно-профессиональных особенностей и потенциала. Основные объекты оценки персонала представлены на рис. 1 [1].

Рис. 1. Основные объекты оценки персонала

В отличие от отечественных подходов в западном менеджменте рассматривают более развернутый вариант трактовки понятий, связанных с оценкой и аттестацией персонала, табл. 1 [3].

Performance Appraisal - оценка труда (исполнение), тут каждый руководитель обязан в течение определенного срока, как правило, года, представить на каждого сотрудника оценку результатов его работы.

Таблица 1 – Соответствие понятий оценки персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Существующие подходы | Западные подходы |
| Оценка персонала  Аттестация персонала | Performance Appraisal |
| Performance Review |
| (Personality) Assessment |
| Job Evaluation |
| + |
| Key Productivity Indicators (KPI) |
| Management by objectives (MBO) |

Но в отличие от российской практики оценка дается в очень жесткой стандартизованной форме, где указаны позиции, указаны техники, указано как нужно оценивать, какие качества нужно оценивать, какие результаты нужно оценивать. По результатам принимаются решения о том, на сколько человек соответствует занимаемой должности, каков оптимальный уровень его заработной платы (насколько он может наработать), достоин ли он повышения. Как правило, Performance Appraisal непосредственно должен быть вписан в кадровую политику компании.

Performance Appraisal – обычно реализуется на тех предприятиях, где существует очень жесткая система отбора и содержания персонала. Результатом такой оценки является разделение всего персонала на три группы: А – получают повышение, В – получают предупреждение, С – получают расчет.

Performance Review – это результат анализа Performance Appraisal, документ, который составляется руководителем сотрудника по его оценке, а затем храниться в его личном деле. Performance Review дают возможность оценить динамику возможностей работника за определенный промежуток времени.

(Personality) Assessment – Ассисмент – это технология американских спецслужб, которая создавалась для тонкой, сложной и детальной оценки личности человека с точки зрения понимания его пригодности или непригодности к выполнению определенной работы. Это очень дорогостоящая процедура, используется она достаточно редко.

Job Evaluation - Оценка должности (рабочего места), необходима для того, чтобы понимать по каким характеристикам и параметрам в будущем будет оцениваться работа человека, т.е. формирование состава функциональных особенностей по определенному месту работы.

Key Productivity Indicators (KPI) - Ключевые показатели эффективности – представляет собой не отдельную технологию оценки работы персонала, а современная методика организации и управления бизнеса в целом сверху донизу. Это технология привязывает цели подразделения, каждого отельного сотрудника к целям организации.

Management by objectives (MBO) - Управление по целям – инструмент идентичный KPI, который в меньшей степени связан с потребностями компании в целом и в большей степени ориентирован на оптимизацию работы непосредственных руководителей со своими подчиненными. Как правило, используется в быстроразвивающихся организациях, которые ориентированы не на рутинные задачи, а на инновационный процесс.

Оценка персонала никогда не является самоцелью.

Цели оценки персонала представлены на рис.2.

Рис. 2. Цели оценки персонала

1. Аудит трудовых ресурсов предприятия служит для наведения порядка в численном и качественном составе персонала предприятия. Его не нужно путать с аудитом кадрового делопроизводства, когда изучается насколько в компании правильно составлены трудовые договора, как ведутся личные дела сотрудников, правильно ли заполнены трудовые книжки и т.д.

Это анализ того кто работает в компании, сколько сотрудников работает, и правильно ли они работают. Технология проведения аудита трудовых ресурсов единственная, которая практически не требует участия самого персонала. Большая половина информации, которая используется при аудите, составляет статистические данные компании: по личному составу, по текучести кадров. Очень важны объективные показатели работы подразделений и объективные показатели работы самих сотрудников, т.е. Performance Appraisal.

Главный результат аудита трудовых ресурсов это отчет с предложениями по кадровым решениям.

1. Мотивирование персонала – это помощь человеку в создании у него таких внутренних механизмов, которые сподвигнут его на то, чтобы работать лучше, работать в определенной компании, работать на совесть и приносить определенные результаты. Один из главных инструментов мотивирования персонала это положительная обратная связь.

Оценка персонала это мощный инструмент, который не только мотивирует сотрудника, давая им не только отрицательную, но и положительную обратную связь, сообщая им, что компания от них ждет, что она о них думает, какие перспективы их ожидают в дальнейшем – это еще и мощное средство поднятия авторитета и увеличения значимости линейных руководителей в управлении предприятием.

Обратная связь должна осуществляться в формате MBO. В результате может быть получена картина взаимодействия подчиненных, сотрудников, руководящего состава и компании в целом.

1. Создание резерва выдвижения использует различные технологии, начиная с Job Evaluation, МВО и заканчивая дорогостоящей процедурой Assessment.

Результатом является список людей, которые планируются на выдвижение, индивидуальные планы обучения, планирование карьеры по компании.

1. Определение потребностей в обучении персонала обусловлено динамичным изменением внешней среды, где возникают новые технологии, новые требования, новые профессии, новые специализации, которым, к сожалению нигде не учат, такие знания можно получить, только базируясь на профессиональном опыте.

В этом случае, компании используя собственные ресурсы или путем приглашения внешних тренеров, создает свои системы обучения и развития персонала.

Как правило, с проблемами повышения квалификации персонала компании сталкивается как на уровне отдельных работников, которых надо ознакомить с новыми инструментами или технологиями, так и на руководящем уровне, где обучение обусловлено проблемами, возникающими у компании в определенные промежутки времени или при осуществлении определенных хозяйственных операций. Конечно, можно прибегнуть к помощи учебных организаций, однако тут сотрудники получат лишь теоретические знания.

Для того чтобы определить чему обучать сотрудников, необходимо провести опросы, однако здесь также можно получить неадекватный ответ, т.к. персонал может быть не ознакомлен или не понимать целей развития компании.

Результатом является программа, контингент сотрудников, основные задачи обучения, график обучения и ориентировочную смету.

1. Сокращение персонала может быть обусловлено несколькими причинами: сокращением эффективности деятельности компании, внедрением новых технологий или функционированием компании в условиях кризиса.

Для начала необходимо определить эффективность работы подразделений и в каждом подразделении эффективность (результативность) работы сотрудников, в результате может быть получен список тех должностей, которые целесообразно сократить в компании.

При этом необходимо учитывать, что прямое составление такого списка влечет за собой сокращение персонала естественным путем, когда сотрудники, которые чувствуют свою профессиональную пригодность, могут быть востребованы другими работодателями.

В результате в компании остаются посредственные профессионалы, а, следовательно, снижается уровень ее эффективности. Поэтому сокращение персонала не обходимо начинать с оценки.

Обобщение основных составляющих оценки персонала можно представить на табл. 2.

Таблица 2 - Обобщение основных составляющих оценки персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Обоснование выполнения | Методика выполнения | Результат |
| Аудит трудовых ресурсов | | |
| Для наведения порядка в численном и качественном составе персонала предприятия. Дает ответ на вопрос об оптимизации трудовых ресурсов, необходимости и целесообразности кадровых решений | Сбор и анализ материалов о составе подразделений, показателях работы, отзывов о сотрудниках | Отчет с рекомендациями по кадровым решениям |
| Мотивирование персонала | | |
| Дать сотрудникам обратную связь, нарисовать перспективы, поставить цели | Индивидуальное интервью непосредственных руководителей со своими подчиненными | Прозрачность для сотрудников перспектив и ожиданий + картина по подразделениям и компании в целом |
| Создание резерва выдвижения | | |
| Создание внутреннего рынка труда, обеспечение потребностей в руководителях, оценка возможностей фирмы, удержание ценных сотрудников | Выявление лучших работников, по отзывам и результатам + индивидуальные оценки (ассессмент) | Список резерва + индивидуальные планы обучения и развития + планирование карьеры |
| Определение потребностей в обучении персонала | | |
| Повышение эффективности компании за счет более высокой квалификации сотрудников | Опросы руководителей, наблюдение за работой персонала, самооценка сотрудников, диагностика навыков и компетенций | Программа обучения и развития персонала по направлениям + график + смета на обучение |
| Сокращение персонала | | |
| Оптимизация затрат на персонал, экономия средств предприятия в критические периоды | Оценка эффективности подразделений + оценка результативности сотрудников + опрос руководителей подразделений | Список кандидатур на сокращение, составленный с точки зрения минимизации потерь для предприятия + оценка сокращения затрат на персонал |

Если проанализировать все перечисленные цели оценки персонала, то окажется что самый общий из них это аудит трудовых ресурсов, именно с него начинается последующая оценка и аттестация персонал. В дальнейшем в зависимости от целей проведения оценки персонала последовательность ее проведения может быть перепозиционирована. В результате компания получает возможность более полно использовать методики Management by objectives (MBO) и Key Productivity Indicators (KPI).

Список литературы

1. Неверов, А.В. Оценка персонала в системе социально развития организации: автореф. дис. ... канд. соцал. наук: 22.00.08 / Неверов Александр Викторович. - М., 2013. - 17 с.
2. Авдеенко М.А., Слепцова Е.В. современное понятие адаптации персонала и ее место в системе управления персоналом / М.А. Авдеенко, Е.В. Слепцова // Экономика устойчивого развития. – 2015. - № 1(21). – С. 8-13
3. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - М.: Контроллинг, 1991. – 345 с.
4. Вучкович-Стадник А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения. - Эксмо, 2008. – 208 с.