

АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

И.В. Скугарева

Тверской государственной технической университет, г. Тверь

© Скугарева И.В., 2022

DOI: 10.46573/2409-1391-2022-4-91-95

***Аннотация.** Статья посвящена актуальной теме в сфере управления персоналом – оценке эффективности кадров. Рассмотрены методы оценки персонала, выявлены их преимущества и недостатки. Описаны основные цели организации, которые могут быть достигнуты при помощи оценки штата компании, и трудности, которые возникают на этапе внедрения системы. Особое внимание уделено важности построения в компании справедливой и объективной системы оценки.*

***Ключевые слова:** оценка персонала, методы, сотрудники, эффективность, мотивация, развитие, организация.*

Исследования показывают, что причиной своего увольнения 80 % сотрудников называют разногласия с руководителем. Организациям необходимо серьезнее относиться к оценке эффективности работы сотрудников и обеспечивать прозрачность и подотчетность. Действительно, сотрудники заявляют о дискриминации только тогда, когда обнаруживают, что их коллеги получают более высокие оценки по целому ряду причин. Следовательно, весь процесс служебной аттестации должен быть максимально объективным.

В настоящее время оценка персонала проводится организациями достаточно поверхностно и формально. Вследствие этого полученные результаты по какому-либо оцениваемому работнику не влияют должным образом на его положение в организации и последующее развитие. После оценки работник получает определенные рекомендации, носящие, как правило, формальный характер. Такая оценка сдерживает развитие как организации, так и ее сотрудников.

Для эффективного принятия управленческих решений, развития потенциала работников, их продвижения по службе и отбора лучших необходима объективная оценка персонала. Грамотно проведенная оценка позволит компании определить компетентных сотрудников, степень их вклада в достижение целей организации, а также мотивировать их, разработать план развития, увеличить прибыльность на основе эффективных кадров [2].

Поскольку от качества работы состоящих в компании сотрудников зависит ее успешность, для увеличения производительности системы управления персоналом современным компаниям необходимо изменить свои подходы к оценке, признать ее важным инструментом управления кадрами. В настоящее время оценка персонала для компаний является источником информации. Эта информация служит основой для принятия организационных решений. Ниже рассмотрены методы, используемые организациями для оценки эффективности своих сотрудников.

Метод ранжирования. Система ранжирования требует, чтобы управляющий оценивал своих подчиненных по общей производительности. Суть метода состоит в том, чтобы определить место человека в ранге. В соответствии с этим методом ранжирование сотрудника в рабочей группе производится путем сравнения его с другим сотрудником. Относительное положение каждого работника проверяется с точки зрения его числового ранга. Это также может быть сделано посредством ранжирования работника по результатам его работы в сравнении с другим членом конкурирующей группы.

Преимущества метода:

сотрудники ранжируются в зависимости от уровня их производительности;
легче ранжировать лучшего и худшего сотрудника.

Недостатки метода:

«цельный человек» сравнивается с другим «цельным человеком». На практике очень трудно сравнивать сотрудников, обладающих различными индивидуальными признаками; этот метод только помогает определить позицию, занимаемую сотрудником в своей группе. Нельзя достоверно сказать, насколько лучше или хуже сотрудник по сравнению с другим работником;

когда работает большое количество сотрудников, ранжирование людей становится проблемой;

в организации нет систематической процедуры ранжирования сотрудников. Система ранжирования не исключает возможности поспешных выводов [1].

Метод принудительного (заданного) распределения. Это метод ранжирования, при котором управляющие должны распределить определенный процент оценок по конкретным категориям (например, выше среднего, среднее, ниже среднего) или в процентах (например, 10 % лучших, 20 % худших и т.д.). Как количество категорий, так и процент сотрудников, отнесенных к каждой категории, зависят от формата служебной оценки персонала. При оценке определенного показателя деятельности работников распределение происходит следующим образом: 30 % – отлично; 25 % – выше среднего; 25 % – среднее; 15 % – ниже среднего; 5 % – плохо.

Преимущества метода принудительного (заданного) распределения:

устраняется предвзятость оценщиков;

принудительное распределение в соответствии с заранее определенными процентами позволяет избежать проблемы использования различных шкал разными проверяющими;

метод отлично показал себя при оценке групп с большим количеством участников.

Недостатки метода принудительного распределения:

ограничение использования в администрировании заработной платы, которое может привести к снижению морального духа, низкой производительности и большому количеству прогулов;

сотрудники, которые чувствуют, что они продуктивны, но обнаруживают, что их оценка ниже, чем ожидалось, чувствуют разочарование и в течение определенного времени проявляют нежелание работать.

Методы критических случаев (инцидентов). Согласно данному методу, руководитель готовит списки утверждений об очень эффективном и неэффективном поведении сотрудника, о нестандартных случаях, которые произошли во время работы. Эти критические инциденты или события представляют собой удачные или

нежелательные случаи поведения и исполнения обязанностей. Руководство ведет журналы каждого подчиненного, в которых фиксируется информация обо всех случаях. В конце периода эти события, зарегистрированные как критические, используются для оценки производительности работника. Приведем пример хорошего критического случая с сотрудником по связям с клиентами: «12 марта – сотрудник терпеливо отнесся к жалобе клиентов. Он был очень вежлив и оперативен в решении их проблем» [3].

У данного метода оценивания есть ряд преимуществ:

обеспечивает объективную основу для проведения тщательного обсуждения результатов деятельности сотрудников;

позволяет избежать предвзятости относительно срока давности события (большое внимание уделяется самым последним инцидентам);

Имеются у рассматриваемого метода и недостатки:

негативные случаи могут быть более заметными, чем позитивные события;

подразумевается очень строгий надзор, который может не нравиться сотрудникам;

запись инцидентов может стать рутинной работой для соответствующего менеджера, который может быть слишком занят или может забыть сделать это.

Контрольные списки и взвешенные контрольные списки. В этой системе дается большое количество утверждений, описывающих конкретную работу подчиненного. Каждое утверждение имеет значение веса или масштаба. Оценивая работника, руководитель проверяет все те утверждения, которые наиболее точно описывают его поведение. Затем рейтинговый лист оценивается путем усреднения весов всех утверждений, проверенных оценщиком. Контрольный список составляется для каждого вида деятельности сотрудниками, хорошо знакомыми с этой работой. После этого утверждения классифицируются, им присваивается вес в соответствии с ценностью [5].

Преимуществом вышеописанного метода является высокая степень объективности оценки, что делает данную методику наиболее часто используемой в системе оценки эффективности сотрудников.

К недостаткам метода относится то, что метод очень трудоемкий; оценщик может проявлять предвзятость в различении положительных и отрицательных ситуаций; у менеджера могут возникнуть сложности при сборе, анализе и взвешивании информации о характеристиках, поведении и вкладе сотрудников.

Проанализировав ряд методов, следует отметить, что выбор системы оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую в состоянии только руководство организации (возможно, с помощью профессиональных консультантов). Система оценки должна учитывать и отражать множество факторов: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы.

Организация преследует три основные цели, внедряя ту или иную систему оценки персонала:

административную. Результаты оценки дают необходимые данные для принятия управленческого решения. Зная потенциал и квалификацию сотрудников компании, руководитель может правильно планировать стратегию развития бизнеса;

информационную. Данные, полученные с помощью оценки, помогают сотрудникам определить области, которые необходимо развивать. Важно работать над слабыми сторонами сотрудников, оценка персонала помогает эти стороны выявить;

мотивирующую. Для лучших, выдающихся сотрудников компания предоставляет дополнительные поощрения. Даже отрицательная обратная связь может быть правильно подана, чтобы замотивировать работника на повышение эффективности [4].

Компании для успешной работы и развития необходимо выстроить объективную оценку кадров. Основными трудностями, с которыми может столкнуться организация, проводя мероприятия по оценке работы персонала, можно назвать недовольство (или недоверие) подчиненных введением системы оценки их труда; необъективность оценки из-за предвзятого отношения оценщика к оцениваемому коллеге; для проведения некоторых методов оценки требуются специалисты; подготовка и сама оценка могут занимать длительное время.

Оценку персонала объективно считают ключевым инструментом кадровой политики, от которого целиком и полностью зависит кадровая стратегия компании. Роль оценки в системе управления персоналом можно сформулировать как способ получения необходимой информации, которая становится основой принятия решений при работе с сотрудниками компании. Особенность оценки персонала заключается в разнообразии методов, которые выбираются индивидуально, т.е. на основе целей компании, ее задач, уровня зрелости, положения на рынке, сферы деятельности.

Таким образом, объективная оценка персонала позволяет установить место сотрудника в организационной структуре, разработать программу его развития, определить критерии и размеры вознаграждений, понять, насколько сотрудники подходят организации и насколько работа в этой компании соответствует ожиданиям работников. Оценка персонала необходима компании, чтобы грамотно распределить трудовые ресурсы, а не разделить людей на «сильных» и «слабых». Правильное распределение сотрудников (в зависимости от их компетенций и мотивации) положительно сказывается на развитии компании. Оценка персонала при правильном применении является инструментом, позволяющим выявить умения и способности работников. Выбор конкретного способа определения соответствия сотрудника работе и возможности поручения ему более сложных задач зависят от многих факторов. Компания самостоятельно решает подобную задачу, опираясь на текущую управленческую ситуацию.

Библиографический список

1. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала: теория и практика: монография. М.: Проспект, 2018. 352 с.
2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. М.: Питер, 2013. 252 с.
3. Денисов А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие. М.: Аспект Пресс, 2016. 304 с.
4. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами. М.: Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 2012. 248 с.
5. Щур Д.Я. Аттестация персонала. М.: Финпресс, 2017. 388 с.

ANALYZING PERSONNEL ASSESSMENT METHODS OF AN ORGANISATION

I.V. Skugareva

Tver State Technical University, Tver

Abstract. *The article deals with assessing the effectiveness of personnel, a key issue in the field of HR management of an organization. A review of personnel assessment methods is made and their advantages and disadvantages are identified. The main goals for the organization that help in assessing the company's staff and the difficulties that may arise at the implementation stage are described. Special attention is paid to building a fair objective assessment system in the company.*

Keywords: *personnel assessment, methods, employees, efficiency, motivation, development, organization.*

Об авторе:

СКУГАРЕВА Ирина Валерьевна – старший преподаватель кафедры иностранных языков, Тверской государственной технической университет, Tver, SPIN-код: 7767-8215, Тверь, Россия; e-mail: sirene75@mail.ru

About the author:

SKUGAREVA Irina Valeryevna – senior lecturer of the department of foreign languages, Tver State Technical University, Tver, Russia; SPIN-code: 7767-8215; e-mail: sirene75@mail.ru

УДК 339.9:[338:622.331]

МИРОВОЙ РЫНОК ТОРФА: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ (ЧАСТЬ 1)

Т.Б. Яконовская

Тверской государственной технической университет, г. Тверь

© Яконовская Т.Б., 2022

DOI: 10.46573/2409-1391-2022-4-95-106

Аннотация. *В статье приводятся результаты ретроспективного анализа современных тенденций развития мирового рынка торфа и торфопroduкции. Необходимость в проведении данного анализа обусловлена проблемами развития торфяной отрасли в России и в мире. Отечественные проблемы заключаются в расхождении и неточности данных по маркетинговой информации, предоставляемой частными аналитическими агентствами, а значит, некорректности прогнозных оценок развития российского и мирового рынка торфа. Проблемы мирового характера обусловлены политикой декарбонизации европейских экономик, развитием зеленых технологий, энергетическими и продовольственными*