

*Кошелева И.И.*

*студентка*

*Кафедра "Управление развитием персонала"*

*Научный руководитель: Платонова Е.Д., д.э.н.*

*Московский педагогический государственный университет*

## **МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ ПЕРСОНАЛА**

*Аннотация:* В данной статье проводится обзор методов оценки персонала. Выявляются их особенности, преимущества и недостатки, рассматриваются различные подходы к оценке персонала. Особое внимание уделяется процедуре проведения посредством комбинированных методов.

*Ключевые слова:* деловая оценка персонала, методы деловой оценки персонала.

*Kosheleva I. I.*

*student*

*Department of Personnel Development Management*

*Scientific Supervisor: Platonova E. D.,*

*Doctor of Economics, Moscow State Pedagogical University*

## **METHODS FOR ASSESSING THE BUSINESS QUALITIES OF PERSONNEL**

*Abstract:* This article provides an overview of the methods of personnel evaluation. Their features, advantages and disadvantages are identified, and various approaches to personnel evaluation are considered. Special attention is paid to the procedure of conducting by means of combined methods.

*Keywords:* business assessment of personnel, methods of business assessment of personnel.

Слаженная работа всех сотрудников организации и использование их потенциала – ключевая задача руководителя. Повышение продуктивности, прибыльности деятельности организации будет происходить только тогда,

когда руководитель грамотно и правильно будет проводить организацию деловой оценки персонала. Ведь именно при ее помощи можно оценить компетенции сотрудников, а также результативность их труда, выявить потенциал каждого работника.

Эффективность проведения деловой оценки персонала напрямую влияет на то, как быстро будет развиваться и преуспевать компания на рынке, на сколько будет стабилен коллектив, как быстро будет оптимизирована отдача стратегически важных ресурсов – финансовых и материальных.

Проведение деловой оценки персонала – неотъемлемый элемент правильного функционирования работы организации, включающий оценку профессиональных компетенций сотрудников, соответствие сотрудников занимаемым должностям, выбор методов, которых будет придерживаться компания. Оценка деловых качеств персонала помогает проанализировать количественные и качественные результаты работы сотрудника, исходя из соответствующих требований.

Все важные стратегические решения руководством принимаются исходя из результатов проведения деловой оценки управленческого персонала, к таковым относятся: повышение или понижение работника в должности, или его увольнение, перевод сотрудника в другой отдел, повышение квалификации или обучение сотрудника, поощрение и наказание.

На сегодняшний день, организации стремятся увеличить объемы производства, улучшить качество выпускаемого товара, быть более конкурентоспособными, это обуславливается необходимостью стабилизации социального и экономического положения, бурным ростом производства в мире.

В управленческой системе начинает происходить ограничение технологических, экономических показателей, на первый план в процессах управления выходят персонал, знания, и информация, а также потенциал

предприятия. В процессах оптимизации становится очевидной реализация проведения оценки деловых качеств персонала. Как уже говорилось ранее, деловая оценка персонала имеет очень большое значение для организации. Оценка деловых качеств управленческого персонала представляет собой совокупность мер, при помощи которых выявляются деловые качества сотрудника.

На сегодняшний день имеется общая классификация методов деловой оценки персонала. Ученые делят их на три вида методов: качественные, количественные и комбинированные методы.

Качественные методы – система оценки деловых качеств, основанная на нацеленность полученной информации через глубинные исследования. Такие методы, как правило, неформализованные, имеют маленький по объему материал, используются тогда, когда организация оценивает компетенции менеджеров, и эти компетенции измеряются и проверяются тестами. К часто используемым качественным методам относят:

1. Метод матрицы – самый применяемый метод у руководителей. Для него характерна строгая организованность функций работников, при таком методе идет сравнение менеджера с идеальной моделью сотрудника. Основан на составлении списка из базисных компетенций, ранжирован по актуальности, каждому рангу отведен определенный процент. Сложив значение компетенций, руководитель получает итог по каждому сотруднику, пример матричного метода показан на рис. 1.

<b>Компетенция</b>	<b>Важность</b>	<b>Специалист 1</b>	<b>Специалист 2</b>
Использование каналов продвижения	50 %		
Веб-аналитика	30 %		
PR-инструменты	20 %		

Рисунок 1. Пример матрицы менеджера по маркетингу

2. Метод «360 градусов» – оценка деловых качеств менеджера посредством его контакта с руководством, коллегами. Цель данного

способа заключаются в оценке деловых качеств сотрудника директорами, руководителями из других отделов, со всеми, с кем взаимодействует сотрудник. Проводится анонимное анкетирование, по каждой компетенции выставляется балл, затем находится среднее значение. Преимуществом метода является то, что оцениваются не только деловые, но и личные, психологические качества сотрудника (лидерство, работа в команде, видение, коммуникабельность, адаптивные навыки). По итогу получается рейтинг «свойств-характеристик», нужный для руководителя.

3. Биографический метод оценки – один из самых применяемых методов у руководителей в российских организациях. В западных странах широко распространено изучение характеристик сотрудника с предыдущих мест работы, а в нашей стране в соответствии с ФЗ № 152-ФЗ «О персональных данных» руководитель организации спрашивает разрешение у потенциального сотрудника о характеристике с предыдущего места работы;

4. Интервью (собеседование) – согласно опросам российских компаний, это самый точный метод процедуры оценивания деловых качеств сотрудника, его точность при правильном применении, может достигать свыше 70 %. Данный метод выявляет профессиональные способности работника, его потенциал и возможности на предмет выполнения обязанностей на рабочем месте. Большим преимуществом данного метода является возможность интервьюера (того, кто проводит интервью) проследить не только за речью опрашиваемого, но и за жестами, мимикой, тем самым получив больше информации о кандидате;

5. Метод групповых дискуссий – способ оценки, позволяющий выделить более амбициозных сотрудников посредством деловых игр, кейсов и дискуссий. Первым лицом компании разрабатывается план-сценарий мероприятия, производится тренинг наблюдателей, определяется алгоритм оценочных методик. Каждое упражнение направлено на несколько компетенций в разных сочетаниях. Задания, подчиненные

выполняют в паре или в группе, за каждым наблюдают сотрудники HR-департамента, консультанты специальных подразделений. По итогу наблюдатели высказывают свою точку зрения по каждому участнику, составляют отчет.

Не менее важное значение в системе оценки деловых качеств персонала имеют количественные методы, полностью противоположные качественным. Для проведения более эффективной политики организации, руководители используют огромный арсенал этих методов, но есть наиболее результативные из таких методов. Среди них можно выделить:

1. Рейтинговая система – один из самых эффективных количественных методов процедуры оценивания деловых качеств сотрудников.

Руководителем рассчитывается эффективность каждого работника предприятия, и формируется публичный рейтинг. Например, директор фирмы ранжировал менеджеров по количеству заключенных сделок, выставив на доску почета рейтинг. Плюсом данного метода является мотивация сотрудников, и, следовательно, система бонусов и премий.

2. КРІ. Эффективная система КРІ заключается во взаимосвязи всех показателей фирмы с её основными целями. Чем продуманней руководитель делает систему оценочных показателей, тем эффективнее будет данная методика. Процедура оценивания сотрудников по системе КРІ проводится в следующем порядке: HR-специалисты производят анализ данные предприятия, данных отдела, после этого разбирают числовые показатели всех сотрудников. Затем изучаются данные по методике КРІ, корректируется план, налаживаются все бизнес-процессы на предприятии. Директор фирмы определяет цели и задачи фирмы на долгосрочную перспективу, и каждой задаче присвоен свой коэффициент важности, далее происходит оценка каждого работника. В менеджменте от оценки по КРІ будет зависит заработная плата сотрудника. Например, директор поставил план: заключить 30 сделок, подчиненный сделал только 15, его оплата

труда составит 50 % от суммы. Особенностью этого метода является то, что, зачастую, принимают участие не только сотрудники, а вся организация в целом.

3. Совмещённая балльная оценка – способ упорядочивания исследуемых объектов в зависимости от их значения путём выставления баллов. Самому главному объекту присваивается максимальная оценка – наибольшее количество баллов по шкале ранжирования. Обычно этот метод производят руководители в письменном виде, используя диапазон шкал от 0 до 10, или от 0 до 100. Например, балльная система оценки для менеджера - оформить 50 звонков за 10 баллов, совершить 20 сделок за 5 баллов. Если оформлено было 200 звонков, а сделок было 100, то общий рейтинг составит:  $40+25=65$  баллов. Большим преимуществом данного метода является мотивация сотрудников к качественному выполнению работы.

Можно отметить, для оценки деловых качеств персонала привлекается большое количество сотрудников: непосредственные руководители, дирекция, все подчиненные, специалисты кадровых служб, HR-консультанты.

Комбинированные методы – часто используемые методы деловой оценки персонала у руководителей организаций. Они широко распространены и очень разнообразны. Рассмотрим самые применяемые из них:

1. Шкалирование – предполагает использование заранее разработанных шкал (нумерационных, описательных и номинальных). Шкалы обычно делается от 2 до 10 значений. Оцениваемые характеристики в обязательном порядке должны быть соотнесены с содержанием и основными показателями, которые показывают эффективность профессиональной деятельности сотрудника, каждая градация шкалы должна соответствовать оцениваемому показателю, а он, в свою очередь, должен быть чётко сбалансирован и не смещаться к одному

полюсу.

2. Метод поведенческих рейтинговых карт – метод, основанный на "правильном" и "неправильном поведении работников в критических ситуациях. Суть метода заключается в следующем: сотруднику выдаётся бланк с кейс-заданиями, он в течение определённого промежутка времени должен успеть решить максимально количество заданий. Лицо, которое проводит оценку деловых качеств, в свою очередь, готовит журнал по каждому оцениваемому, внося данные о появлении по каждой рубрике. Далее, этот журнал используется руководством предприятия для оценки деловых качеств.

Итак, можно сделать вывод о том, что от эффективности проводимой оценки сотрудников зависят важнейшие показатели компании, ее развитие.

Оценка деловых качеств – это основа кадровых, деловых процедур компании, только проведение оценки позволяет контролировать персонал, выявлять потенциал сотрудников, одни кадры увольнять, других кандидатов нанимать на должности. От того, насколько эффективна оценка деловых качеств сотрудников, настолько будет качественно и быстро происходить развитие организации. Деловая оценка устанавливает место менеджера в структуре организации, устанавливает критерии по оплате труда. Поэтому необходимым элементом для проведения оценки персонала служат различные методы: комбинированные, качественные и количественные. Описанные выше методы важны для эффективной политики организации, для достижения целей и задач предприятий.

#### **Использованные источники:**

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебник. М.: Академия, 2018. 32 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. - М.: Проспект, 2015. 118 с.
3. Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. - М.: Альпина

Публишер, 2014. - 129 с.

4. Калугина, Т.Г. Рынок и кадры: модель взаимодействия. Столица. -2019. -  
№ 3. -С. 19-21.