

**Осадчая Наталья Алексеевна**

Osadchaya Natalya Alekseevna

к.э.н., доцент каф. Экономики и управления в строительстве

K.E.N., assistant professor Economy and Management in construction

E-Mail: osad@aanet.ru

**Джинчарадзе Георгий Ревазиевич**

Dzhincharadze Georgy Revazievich

аспирант кафедры Экономики и управления в строительстве

graduate student Economy and Management in construction

E-Mail: rostov1986@mail.ru

Ростовский государственный строительный университет

Rostov State Civil-Engineering University

00.08.05. «Экономика и управление народным хозяйством»

## **Механизм моделирования системы критериев оценки персонала**

### **Mechanism of modeling of personal evaluation system**

**Аннотация:** В статье рассматривается механизм формирования системы критериев для проведения оценки персонала. Обозначены требования к критериям, приведены примеры состава системы критериев и распределения веса между ними.

**The Abstract:** In the article discusses the mechanism of formation of personal evaluation criteria system. Identified requirements for the criteria, examples of system criteria set and weight classification between them are given.

**Ключевые слова:** Система критериев, управление персоналом, оценка персонала, критерии оценка, экономика.

**Keywords:** Criteria system, hr-management, personal evaluation, criteria of evaluation, economy.

\*\*\*

Оценка персонала является неотъемлемой частью системы управления персоналом. Любые действия, направленные на улучшение деятельности работников, на повышение их производительности и качества работы невозможно осуществить в полной мере правильно, не получив достоверной информации о персонале. Именно успешно организованная и проведенная процедура оценки персонала дает подобную информацию.

Оценка персонала — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений [1].

Таким образом, основная цель проведения оценки персонала – определить, насколько эффективен труд персонала организации, чтобы в дальнейшем принять административные решения, основанные на результатах оценки. Перед проведением процедуры оценки очень

важно прийти к пониманию, что есть эффективность труда персонала организации. М.И. Мигура и М.Б. Курбатов [3] под эффективностью понимают:

- 1) соответствие того, что делает работник, целям организации и установленным требованиям;
- 2) выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами (способами);
- 3) наиболее полное использование возможностей (способностей, знаний, умений) работника.

Оценив, насколько эффективна деятельность работников предприятия, руководство получит очень ценную информацию о состоянии кадрового состава организации, его «узких» местах и направлениях, требующих действий по улучшению навыков (повышение квалификации, обучение), смене должности (повышение, увольнение, наем), планированию карьеры и развитию персонала (формирование кадрового резерва, поиск и обучение молодых специалистов).

Автор, рассмотрев в предыдущей статье особенности организации процедуры оценки персонала («Методические аспекты организации процедуры оценки персонала» – Инженерный вестник Дона, № 2, 2012), считает целесообразным более подробно остановиться на процедуре формирования системы критериев оценки, которые и дают в итоге необходимую информацию.

При моделировании системы оценки персонала основополагающую роль играют критерии, которым должен удовлетворять уровень квалификации персонала организации.

Критерии оценки – это показатели и характеристики, позволяющие определить эффективность выполнения своих обязанностей непосредственным исполнителем. Они в совокупности составляют необходимые нормативы, которые нужно постоянно достигать, чтобы и организация, и ее сотрудник реализовали свои цели в течение всего времени своего взаимодействия.

Отсюда следует, что критерии оценивают вклад работника в достижение целей предприятия, на их основании руководство предприятия принимает решения по персоналу (повышение, зарплата, премии и т.п.). Критерии, которые лежат в основе системы оценки, связаны с тем, кто является объектом и субъектом оценки, а также каким именно образом предполагается использовать полученные по результатам оценки данные.

Выбор критериев оценки происходит в каждой организации индивидуально и зависит от целей и задач, которые ставит перед оценкой персонала руководство предприятия.

Обычно цели, которые организация планирует достичь путем проведения оценки персонала, можно разбить на 5 групп [3]:

- административные цели – решения по оплате труда, движению по должностям, различного рода вертикальные перемещения внутри организации и т.д. Довольно часто для принятия такого рода решений организации используют какой-либо интегральный показатель, основанный на объединении отдельных показателей и характеристик профессиональных навыков оцениваемого сотрудника;
- оценка качества управленческой деятельности – выяснение через оценку исполнителей насколько успешно справляются со своими обязанностями их непосредственные руководители. Естественно, сюда также включается прямая оценка деятельности управленческих кадров различного уровня;

- предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации – проведение оценки может дать для работников ценную информацию о том, в какой степени их руководство удовлетворено качеством их деятельности. Также это может служить толчком к упорядочиванию, внесению большей ясности и стройности в систему должностных обязанностей различных категорий работников, вплоть до их перераспределения;
- развитие работников – оценка труда работников только в том случае является действительно ценным и необходимым процессом, когда кроме собственно фиксации текущего состояния персонала и его деятельности, она даст информацию, на основе которой можно построить модель развития кадрового состава организации;
- совершенствование процесса управления персоналом – результаты проведенной оценки могут внести серьезные поправки в саму систему управления персоналом, дав направления для будущей деятельности по развитию человеческого персонала предприятия.

Поставив цели и задачи перед процедурой оценки персонала, следующим шагом становится выбор способа определения набора критериев. Одним из самых распространенных методов является метод создания экспертных групп. Это чаще всего группы, созданные из руководителей оцениваемых работников и наиболее авторитетных и уважаемых сотрудников, к мнению которых прислушиваются в коллективе. В дальнейшем эта группа также участвует и в самой процедуре оценки, что вполне логично.

Даже при такой индивидуальности процесса подбора критериев оценки персонала, нельзя не отметить то, что для получения действительно информативных и необходимых результатов, позволяющих организации выполнить все задачи, поставленные перед оценкой, данные критерии должны быть подобраны с учетом определенных требований.

Требования к системе критериев для всех многокритериальных систем оценки, каковой является и система критериев оценки персонала, приблизительно одинаковые. Б.Г. Литвак выделил 5 таких требований [2]:

1. Полнота. Критерии системы оценки обязаны обеспечивать полную характеристику оцениваемого объекта, представив все необходимые показатели оцениваемого предмета.

2. Действенность (операционность). Система критериев предполагается для проведения оценки, итогом которой станут различного рода управленческие решения. Поэтому крайне важно, что критерии были одинаковым образом истолкованы как оценщиками, так и руководителями. Таким образом достигается получение именно того результата, который поможет правильно проанализировать ситуацию и принять действительно необходимые решения.

3. Разложимость. В случае большого количества критериев в системе оценки для удобства работы с результатами система критериев должна обеспечивать возможность категоризации критериев на отдельные группы. Это существенно облегчит понимание результатов оценки.

4. Незыбучность. Данное свойство тесно связано с требованием № 1 к критериям. Обеспечивая полноту анализируемой информации, следует рационально подходить к подбору критериев оценки, чтобы избежать дублирования показателей или характеристик оцениваемого объекта.

5. Минимальная размерность. Это требование следует понимать с позиций рационального подбора критериев, тесно взаимосвязанного с одновременно избыточностью подобранных критериев и их полнотой. Нужно подобрать именно те критерии, без которых получение необходимых результатов по итогам оценки невозможно. При этом эти критерии должны

отражать в полной мере все характеристики анализируемого объекта и одновременно не создавать избыток информации, дублируя данные друг друга.

Как было сказано выше, нельзя предложить универсальный набор критериев, подходящий для абсолютно всех предприятий в любой отрасли. Однако сами критерии вполне возможно разбить на определенные группы.

Приведем варианты группировки критериев и некоторые возможные позиции в них:

1. Количественные критерии, характеризующие общую деятельность сотрудника:

- производительность труда;
- количество заключенных договоров;
- объем строительно-монтажных работ;
- объем продаж квартир и т.д.

2. Количественные критерии, характеризующие потери времени:

- количество просроченных договоров/выполнений работ;
- количество просроченных заказов/поставок материалов;
- количество просроченных выплат по договорам;
- количество опозданий;
- количество невыходов на работу без уважительной причины и т.д.

3. Количественные критерии качества работ:

- количество не поставленных в срок заказов материалов;
- количество претензий на некачественно выполненные работы;
- уровень брака при производстве строительно-монтажных работ и т.д.

4. Количественные характеристики развития сотрудника:

- Количество обучающих программ, которые прошел сотрудник;
- стоимость обучения сотрудников;
- количество повышений;
- среднее время обучения;
- производительность работника после обучения и т.д.

5. Критерии, характеризующие личность сотрудника:

- личностные характеристики;
- деловые навыки.

6. Критерии, характеризующие степень удовлетворенности сотрудника:

- удовлетворенность оснащением рабочего места;
- удовлетворенность занимаемой должностью;
- удовлетворенность системой оплаты труда;
- удовлетворенность коллективом;

- удовлетворенность возможностями развития и т.д.

Исходя из вышеуказанного разделения критериев на группы, целесообразно укрупнение данных групп в 4 блока критериев:

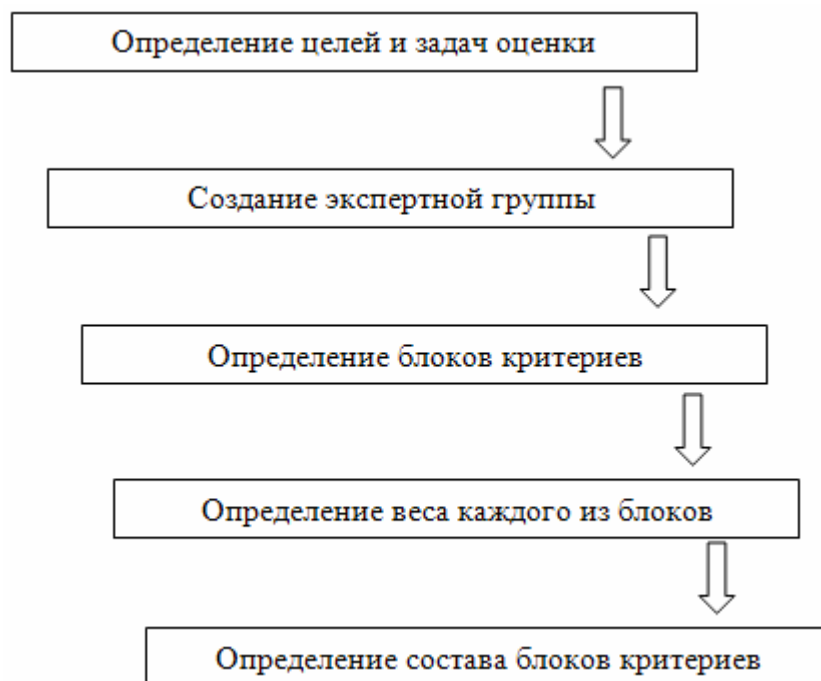
1. Блок критериев, оценивающих профессиональную деятельность сотрудника (общая деятельность, потери времени, качество работы)
2. Блок критериев, оценивающих развитие сотрудника;
3. Блок критериев, оценивающих, личностные качества сотрудника;
4. Блок критериев, оценивающих удовлетворенность сотрудника;

Далее необходимо определить вес каждого из блока критериев в общей системе критериев оценки сотрудника. Вес критериев можно определить различными методами, обычно используется метод экспертных оценок индивидуально для каждой организации [4]. На рисунке 1 представлен пример распределения веса каждого из блоков критериев:



*Рис. 1. Пример распределения веса блоков критериев*

Таким образом, механизм моделирования системы критериев для проведения оценки персонала можно представить следующим образом (рис. 2):



*Рис. 2. Механизм моделирования системы критериев оценки персонала*

## ЛИТЕРАТУРА

1. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала
2. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. 3-е изд., испр. – М.: Дело, 2002. – 392с.
3. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. Изд. 2-е, перераб. и доп.– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002
4. Морозова О.А. Методика повышения интеллектуального потенциала управленческого персонала строительной организации – «Инженерный вестник Дона», № 1, 2011 // [www.ivdon.ru](http://www.ivdon.ru)