

Джинчарадзе Георгий Ревазиевич
Dzhincharadze Georgy Revazievich
Ростовский государственный строительный университет
Rostov State University of Civil-Engineering
ассистент кафедры Экономики и управления в строительстве
assistant Economy and Management in construction
E-Mail: rostov1986@mail.ru

00.08.05. «Экономика и управление народным хозяйством»

Процедура оценки персонала в рамках системы управления человеческими ресурсами

Personnel evaluation procedure in the human resources management system

Аннотация: В статье рассматривается реализация механизма формирования и группировки блоков критериев оценки персонала, а также методика вычисления ее итоговых результатов. Описаны основные принципы вычисления итоговых значений оценки по блокам критериев, приведены соответствующие формулы для расчета, а также градация результатов оценки.

The Abstract: The implementation of the mechanism of formation and grouping of criteria blocks personnel evaluation and method of calculating its' the final results are considered in the article. The basic principles of calculating the final evaluation values for criteria blocks are described, the appropriate formulas for the calculation are given, as well as grading of the evaluation results.

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

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

Для проведения успешной процедуры оценки персонала необходим подбор актуальных для организации критериев оценки, который также является одним из важнейших элементов подготовки оценивания к воплощению в жизнь.

В своей предыдущей статье [1] автор предложил механизм формирования системы критериев оценки персонала для целей определения его текущего состояния и направления развития в будущем, а также возможные подходы к их группировке.

В данной статье рассматривается практическая реализация предложенного механизма. Кроме того, предполагается, что рассматриваемая модель формирования блоков критериев, как и созданные на их основе оценочные формы, а также методика расчета итоговых значений, станут «дорожной картой» для экспертной группы, проводящей процедуру оценивания.

Предварительно стоит отметить, что в предложенной модели определение состава критериев и их группировки в блоки, а также их весов осуществляется в большинстве случаев с помощью метода экспертных оценок. В виду этого данная модель подразумевает разумную гибкость при определении состава и веса критериев и других параметров оценки и не

предлагает их строгие и неизменяемые значения – они могут быть пересмотрены и пересчитаны экспертной группой, сформированной внутри каждой строительной организации. По мнению автора, такой индивидуальный подход позволит получить, возможно, даже более точные результаты оценки при условии должной проработки и воплощения в жизнь самой процедуры оценивания на всех ее этапах.

В самом общем виде предлагаемый механизм расчета оценки сотрудника по блоку после определения его состава критериев выглядит на представленном ниже рисунке следующим образом:

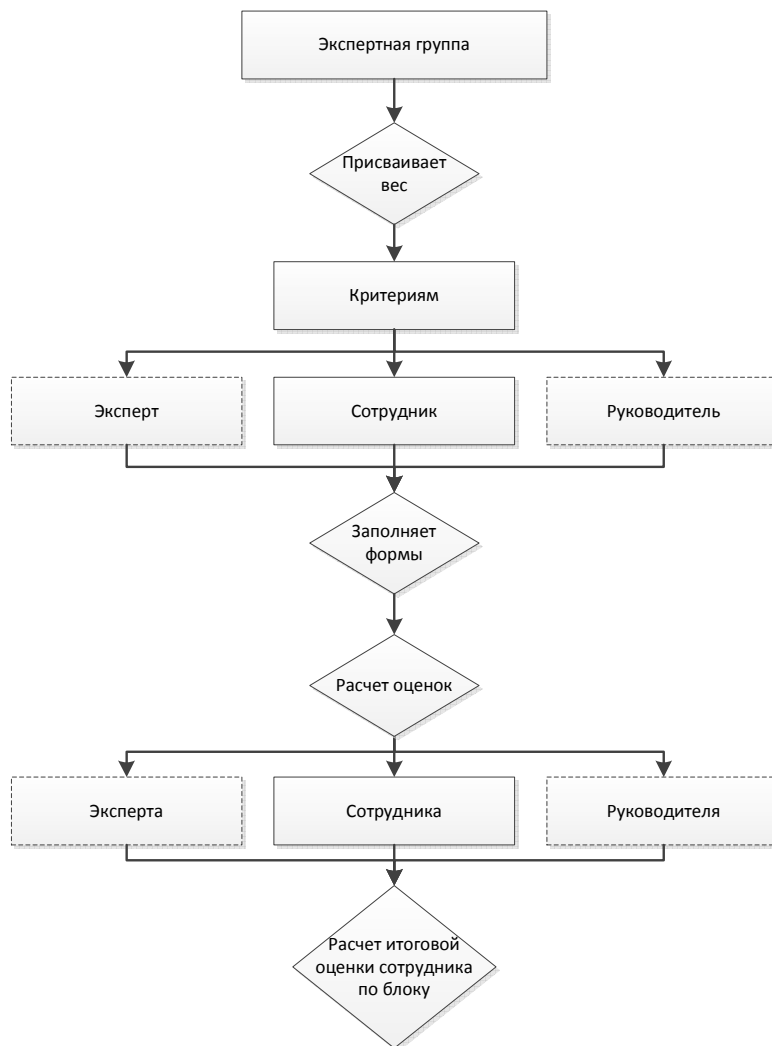


Рис. Схема расчет итоговой оценки сотрудника по блоку

Данная схема является описанием общего алгоритма расчета итоговых оценок для блоков «Профессиональные навыки» и «Личностно-деловые качества». Подсчет итоговых оценок других блоков по некоторым позициям отличается.

Как видно из схемы, оцениваемый сотрудник производит оценку во всех блоках критериев. Оценка эксперта и руководителя/подчиненного предусмотрена не во всех блоках. Кроме того, расчет итоговой оценки по блоку «Развитие» отличается от вышеприведенной схемы еще и тем, что в нем отсутствует шаг присваивания весов группам критериев экспертной группой в виду ненужности в этом. Также в блоке «Удовлетворенность» сотрудник сначала заполняет оценочные формы с группами факторов и только после этого присваивает им вес, без участия экспертов.

В качестве примера работы приведенного алгоритма рассмотрим блок «Профессиональные навыки».

Блок 1 – Профессиональные навыки

В данном блоке собраны критерии, характеризующие навыки, которые помогают сотруднику успешно справляться со своими непосредственными профессиональными обязанностями.

Отдельно представлены навыки, необходимые для руководящих должностей, и отдельно для специалистов.

На основе исследований М.И. Мигура и М.Б. Курбатова [2] для руководителей автором выделено 7 наиболее общих критериев, характеризующих руководителя, каждый из которых содержит группу навыков.

Каждому критерию эксперты присвоили вес (от 0 до 1), сумма которых составляет 1. Распределение весов по критериям представлено в таблице (табл. 1).

Таблица 1

Распределение весов по критериям блока «Профессиональные навыки» (руководители)*

| № п/п | Критерий | Вес |
|-------|--|------|
| 1 | Планирование деятельности и распределение ресурсов | 0,25 |
| 2 | Работа с документами | 0,1 |
| 3 | Делегирование | 0,15 |
| 4 | Обучение подчиненных | 0,12 |
| 5 | Взаимодействие с другими подразделениями организации | 0,15 |
| 6 | Профессиональные знания | 0,12 |
| 7 | Нововведения | 0,11 |

** Таблица разработана автором на основе метода экспертных оценок*

Предполагается, что в составе оценщиков профессиональных навыков руководителя, кроме члена экспертной группы и самого оцениваемого, будут его непосредственные подчиненные.

В свою очередь, в состав оценщиков профессиональных навыков исполнителя будут входить эксперт, непосредственный руководитель и сам оцениваемый, производящий самооценку.

Следует отметить, что совершенно очевидна разница в составе критериев для оценки профессиональной деятельности члена руководящего звена и исполнителя/непосредственного подчиненного руководителя. Таким образом, также используя разработки М.И. Мигура и М.Б. Курбатова [2], для исполнителей автор выделил 7 наиболее общих критериев, характеризующих их деятельность, каждый из которых содержит группу навыков.

Каждому критерию эксперты присвоили вес (от 0 до 1), сумма значений которых составляет 1. Распределение весов по критериям представлено в таблице 2:

Таблица 2

Распределение весов по критериям блока «Профессиональные навыки» (руководители)*

| № п/п | Критерий | Вес |
|-------|--|------|
| 1 | Качество работы | 0,25 |
| 2 | Производительность труда | 0,15 |
| 3 | Выявление проблем и обнаружение неполадок | 0,14 |
| 4 | Безопасность труда и эксплуатация оборудования | 0,11 |
| 5 | Работа с документами | 0,12 |
| 6 | Профессиональные знания | 0,12 |
| 7 | Нововведения | 0,11 |

** Таблица разработана автором на основе метода экспертных оценок*

Каждый критерий содержит группы навыков, раскрывающих значение выделенных критериев. Таким образом, в результате оценки по блоку «Профессиональные навыки» происходят следующие вычисления:

Оценка эксперта по конкретному критерию блока вычисляется по формуле:

$$O_{iэ} = B_i \times \sum_1^m K_m,$$

где

$O_{iэ}$ – общая оценка эксперта по i -критерию;

B_i – вес i -критерия;

K_m – оценка эксперта по m -навыку.

Итоговая оценка эксперта по блоку вычисляется по следующей формуле:

$$O_э = \sum_1^n O_{iэ},$$

где

$O_э$ – итоговая оценка эксперта;

$O_{iэ}$ – общая оценка эксперта по i -критерию;

n – количество критериев в блоке.

Оценка руководителя/исполнителя по конкретному критерию блока вычисляется по формуле:

$$O_{ик} = B_i \times \sum_1^m K_m,$$

где

$O_{ик}$ – общая оценка руководителя/исполнителя по i -критерию;

B_i – вес i -критерия;

K_m – оценка руководителя/исполнителя по m -навыку.

Итоговая оценка руководителя/исполнителя по блоку вычисляется по следующей формуле:

$$O_к = \sum_1^n O_{ик},$$

где

$O_к$ – итоговая оценка руководителя/исполнителя;

O_{ik} – общая оценка руководителя/исполнителя по i -критерию;

n – количество критериев в блоке.

Самооценка по конкретному критерию блока вычисляется по формуле:

$$O_{ic} = B_i \times \sum_1^m K_m,$$

где

O_{ic} – общее значение самооценки по i -критерию;

B_i – вес i -критерия;

K_m – самооценка по m -навыку.

Итоговое значение самооценки по блоку вычисляется по следующей формуле:

$$O_c = \sum_1^n O_{ic},$$

где

O_c – итоговое значение самооценки;

O_{ic} – общее значение самооценки по i -критерию;

n – количество критериев в блоке.

Максимально возможное количество баллов по блоку определяется по формуле:

$$O_{\text{бmax}} = \sum_1^n O_{i\text{max}} \times B_{i\text{max}},$$

где

$O_{\text{бmax}}$ – максимальное возможное количество баллов по блоку;

$O_{i\text{max}}$ – максимальное возможное количество баллов по i -критерию;

B_i – вес i -критерия;

n – количество критериев в блоке.

Оценка руководителя/исполнителя по блоку «Профессиональные навыки» рассчитывается по следующей формуле:

$$K_n = \left[\frac{\sum_1^n O_s + \sum_1^n O_c + \sum_i^n O_k}{3} \right] / O_{\text{бmax}} \times 100 \times B_n,$$

где

- K_n – итоговая оценка по блоку;
- O_s – итоговая оценка эксперта;
- O_c – итоговая самооценка;
- O_k – итоговая оценка руководителя/исполнителя;
- n – количество критериев в блоке;
- $O_{\text{бmax}}$ – максимальное возможное количество баллов по блоку;
- B_n – вес блока.

Блок 3 – «Личностно-деловые качества».

Данный блок оценивает те черты характера, которые необходимы руководителю или исполнителю при выполнении своих непосредственных обязанностей.

Автор берет во внимание тот факт, что, несмотря на то, что не существует общепринятого универсального набора всех личных качеств, необходимых для работы тем или иным руководителем, или тем или иным исполнителем, для каждой сферы деятельности существуют определенные требования к личностно-деловым качествам, которым необходимо соответствовать. Исходя из этого, составлен список самых необходимых личностно-деловых качеств руководителя и исполнителя, которые могут быть востребованы во всех сферах и направлениях деятельности. В дальнейшем экспертная группа при оценке конкретного предприятия может дополнить и видоизменить в разумных пределах состав и значимость выделенных критериев, придерживаясь основных принципов описываемого механизма процедуры оценки персонала.

Для руководителей автором выделено 5 наиболее общих критериев, характеризующих их личностно-деловые качества, каждый из которых содержит группу навыков.

Каждому критерию эксперты присвоили вес (от 0 до 1), сумма которых составляет 1. Распределение весов по критериям в итоге получилось следующим (табл. 3)

Таблица 3

**Распределение весов по критериям блока «Личностно-деловые качества»
(руководители)***

| № п/п | Критерий | Вес |
|-------|------------------------------------|------|
| 1 | Управление в критических ситуациях | 0,30 |
| 2 | Мотивация подчиненных | 0,25 |
| 3 | Внимание к подчиненным | 0,15 |
| 4 | Коммуникация | 0,15 |
| 5 | Трудовая мораль | 0,15 |

** Таблица разработана автором на основе метода экспертных оценок*

Для исполнителей выделено 3 наиболее общих критерия, характеризующих их деятельность, каждый из которых содержит группу навыков.

Каждому критерию эксперты присвоили вес (от 0 до 1), сумма которых составляет 1. Распределение весов по критериям в итоге получилось следующим (табл. 4)

Таблица 4

**Распределение весов по критериям блока «Личностно-деловые качества»
(исполнители)***

| № п/п | Критерий | Вес |
|-------|---------------------|------|
| 1 | Сотрудничество | 0,35 |
| 2 | Мотивация к труду | 0,35 |
| 3 | Трудовая дисциплина | 0,30 |

** Таблица разработана автором на основе метода экспертных оценок*

В дальнейшем расчет итоговой оценки по данному блоку проходит аналогично расчету по блоку «Профессиональные навыки» (см. рис .1).

Далее более подробно остановимся на блоке «Развитие», в котором несколько иная процедура расчета итогового значения.

Блок 2 – Развитие

Блок «Развитие» характеризует полученный уровень образования работника, его стаж

и стремление к повышению своих профессиональных навыков через соответствующие учебные программы, тренинги и т.д.

Разрабатывая данный блок, автор взял за основу модель оценки, представленную в работах Н.А. Малявка [3], адаптировав ее под поставленные задачи, а также внес в нее необходимые для использования в работе дополнения и корректировки.

Оценка сотрудника по методике Н.А. Малявка складывается из 4 критериев:

1. Образование
2. Стаж
3. Повышение квалификации
4. Стабильность

От критерия «Стабильность» автор решил отказаться в виду того, что его содержание так или иначе пересекается с содержанием других критериев, в том числе и из других блоков. Поэтому для расчета оценки по данному блоку используются три первых критерия.

При распределении баллов автором также было принято решение использовать метод экспертных оценок.

Распределение баллов критерия «Образование» осуществлялось методом экспертных оценок (табл. 3). Дополнительным параметром в оригинальном распределении было принято наличие у сотрудника степени кандидата наук (1 балл).

Автор, в свою очередь, посчитал необходимым ввести еще один дополнительный критерий, который характеризует наличие у работника образования профиля и направления в соответствии с требованиями к персоналу, предъявляемыми саморегулируемой организацией, в которой состоит строительная организация. Данный дополнительный критерий получил название «Соответствие требованиям СРО» (1 балл).

Таблица 3

Распределение баллов по критерию «Образование»

| № | Наименование | Оценка |
|---|------------------------------|---------|
| 1 | Без образования | 1 |
| 2 | Средне-специальное | 2 |
| 3 | Неоконченное высшее | 3 |
| 4 | Высшее образование | 4 |
| 5 | Второе высшее / Магистратура | 5 |
| Доп. параметр | Степень кандидата наук | 5+1 |
| Доп. параметр | Соответствие требованиям СРО | (5+1)+1 |
| Итого максимально возможное количество баллов по критерию | | 7 |

** Таблица разработана автором на основе метода экспертных оценок*

Распределение баллов осуществлялось методом экспертных оценок. Экспертам было предложено распределить стаж (в диапазоне 0-30 лет для общего стажа и 0-10 для стажа на оцениваемой должности) в 5-балльной системе оценки, где 1 самая низкая оценка, 5 – самая высокая (табл. 4, 5).

Таблица 4

Распределение баллов по критерию «Общий стаж работника»*

| Баллы | Эксперты | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | | 10 | |
| | от | до | от | до | от | до | от | до | от | до | от | до | от | до | от | до | от | до | от | до |
| 1 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 6 | 0 | 4 | 0 | 5 | 0 | 6 | 0 | 5 | 0 | 5 | 0 | 4 | 0 | 5 |
| 2 | 5 | 12 | 5 | 10 | 6 | 12 | 4 | 8 | 5 | 10 | 6 | 10 | 5 | 12 | 5 | 12 | 4 | 10 | 5 | 12 |
| 3 | 12 | 18 | 15 | 20 | 18 | 23 | 8 | 15 | 10 | 18 | 16 | 22 | 18 | 20 | 20 | 25 | 15 | 23 | 18 | 23 |
| 4 | 18 | 22 | 20 | 23 | 23 | 25 | 20 | 23 | 23 | 25 | 25 | 28 | 23 | 25 | 25 | 28 | 23 | 25 | 23 | 25 |
| 5 | 22 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

* Таблица разработана автором на основе метода экспертных оценок

Таблица 5

Распределение баллов по критерию «Стаж на оцениваемой должности»*

| Баллы | Эксперты | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | | 10 | |
| | от | до | от | до | от | до | от | до | от | до | от | до | от | до | от | до | от | до | от | до |
| 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 3 | 0 | 5 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | 3 | 0 | 5 | 0 | 3 |
| 4 | 3 | 6 | 2 | 5 | 2 | 6 | 3 | 5 | 5 | 8 | 3 | 7 | 2 | 6 | 3 | 6 | 5 | 8 | 3 | 6 |
| 5 | 6 | 10 | 5 | 10 | 6 | 10 | 5 | 10 | 8 | 10 | 7 | 10 | 6 | 10 | 6 | 10 | 8 | 10 | 6 | 10 |

* Таблица разработана автором на основе метода экспертных оценок

Далее получено необходимое распределение баллов путем усреднения вышеуказанных данных (табл. 6).

Таблица 6

Итоговое распределение баллов по критерию «Стаж»*

| Баллы | Общий стаж | | | | Общий стаж на оцениваемой должности | | | |
|---|------------|------------|------|------------|-------------------------------------|------------|------|------------|
| | Итог | | Итог | | Итог | | Итог | |
| | от | до | от | до | от | до | от | до |
| 1 | 0 | 5 | - | - | - | - | - | - |
| 2 | 5 | 12 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | 12 | 18 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 4 | 18 | 23 | 3 | 6 | 3 | 6 | 5 | 8 |
| 5 | 23 | 30 и более | 6 | 10 и более | 6 | 10 и более | 6 | 10 и более |
| Итого максимально возможное количество баллов по критерию | | | | | | | 5 | |

* Таблица разработана автором на основе метода экспертных оценок

При оценке стажа учитывается как общий стаж сотрудника, так и стаж работы на занимаемой должности, а также соответствие требованиям СПО по стажу работника (2 балла при соответствии). Следовательно, оценка стажа (O_{CT}) определяется по формуле:

$$O_{ст} = \frac{\text{Общий стаж} + \text{Стаж на оцениваемой должности}}{2} + \text{Соответствие СРО},$$

где «Общий стаж» – стаж сотрудника за все время трудовой деятельности,

«Стаж на оцениваемой должности» – стаж сотрудника на занимаемой на момент проведения оценки должности.

«Соответствие СРО» – выполнение требований СРО по стажу работника на занимаемой должности.

При оценке показателя «Повышение квалификации» сотрудники эксперты распределили баллы следующим образом (табл. 7):

Таблица 7

Распределение баллов по критерию «Повышение квалификации»

| № п/п | Периодичность | Баллы |
|---|---------------|-------|
| 1 | Нет | 0 |
| 2 | Раз в 10 лет | 1 |
| 3 | Раз в 8 лет | 2 |
| 4 | Раз в 5 лет | 3 |
| 5 | Раз в 3 года | 4 |
| 6 | Ежегодно | 5 |
| Итого максимально возможное количество баллов по критерию | | 5 |

* Таблица разработана автором на основе метода экспертных оценок

Итоговая оценка по блоку рассчитывается следующим образом:

$$K_p = \left(\frac{O_{об} + O_{ст} + O_{нк}}{3} \right) / O_{бmax} \times 100 \times V_p,$$

где

K_p – итоговая оценка по блоку;

$O_{об}$ – оценка по показателю «Образование»;

$O_{ст}$ – оценка по показателю «Стаж»;

$O_{нк}$ – оценка по показателю «Повышение квалификации»;

$O_{бmax}$ – максимальное возможное количество баллов по блоку;

V_p – вес блока.

Блок 4 – Удовлетворенность сотрудника

Одним из важнейших факторов эффективности работы и производительности предприятия является удовлетворенность его работников. Удовлетворенность персонала создает все условия для высокопроизводительной работы предприятия и постоянного его развития. Оценка удовлетворенности сотрудников дает важную информацию о том, какие моменты в управлении персоналом находятся в положительном состоянии, а какие вызывают у сотрудников негативные эмоции и, следовательно, снижает их производительность и качество работы. Оценка удовлетворенности дает понять, по какому пути следует направить совершенствование системы управления персоналом. Именно на получение такого рода данных направлены известные и наиболее часто используемые методы оценки удовлетворенности.

Не все из них при этом могут дать достоверные результаты. Это может привести к неверным решениям и мероприятиям, направленным, например, на повышение мотивации сотрудников или по вопросам движения кадров на предприятии (продвижение по должности, увольнение и т.д.). К подобным ошибкам очень часто приводит то, что в существующих методиках не учитывается личное отношение работников к различным факторам – собственно говоря, не учитывается мнение самого субъекта оценки, который и дает самую необходимую, и в случае грамотной организации процесса, самую достоверную информацию.

Все факторы, так или иначе оказывающие влияние на удовлетворенность сотрудников, имеют уникальные значения для различных специалистов, потому что каждый человек обладает своей собственной уникальной внутренней мотивацией. Методика оценки удовлетворенности персонала, разработанная с данных позиций, позволяет учесть влияние каждого фактора на мотивацию сотрудников и приводит к более точной оценке их удовлетворенности [4].

При практическом применении это означает, что оценочные формы, позволяющие измерить удовлетворенность сотрудника, должны выявлять не только саму степень удовлетворенности работника, но и создавать структуру его внутренней мотивации. В статье Олега Кулагина «Методика оценки удовлетворенности персонала» [4] предлагается методика подобного плана, успешно прошедшая, по словам автора, апробацию на нескольких российских предприятиях. Взяв данную методику за основу, автор видоизменил ее, адаптировав под нужды решения поставленной перед исследованием задачи.

В оригинальной методике было выделено 23 фактора, определяющие удовлетворенность персонала организации. Далее в ней представлена десятибалльная шкала, по которой оценивается тот или иной фактор, где 1 – сотрудник полностью не удовлетворен, а 10 – полностью удовлетворен.

В свою очередь, автор разделил данные факторы на 5 групп, а шкалу оценок изменили на пятибалльную, которая соответствует наиболее используемой градации в исследовании.

Таким образом, автором выявлено 5 групп факторов, характеризующих удовлетворенность персонала:

1. Развитие и карьерные перспективы
2. Организация рабочего процесса
3. Профессиональная деятельность
4. Атмосфера в коллективе
5. Денежные отношения и социальный пакет

Определение весов каждой из групп автор решил дать на откуп самими сотрудникам, проходящим оценку, по ходу процесса оценивания непосредственно после заполнения оценочных форм. Это также позволит понять, что более всего влияет на удовлетворенность каждой из групп сотрудников. Сам процесс оценивания удовлетворенности сотрудников, по мнению автора, необходимо проводить настолько это возможно анонимно для получения наиболее достоверной информации от оцениваемых работников.

Вес группы факторов, оцененный конкретным сотрудником, подсчитывается следующим образом:

$$B_{гpi} = \frac{O_{фи}}{O_{гmax}},$$

где

- $B_{гpi}$ – вес группы факторов по i -сотруднику;
- $O_{фи}$ – оценка веса по i -группе факторов, поставленная оцениваемым сотрудником;
- $O_{гmax}$ – максимально возможное количество баллов, которое распределяется между всеми весами группы факторов.

Для получения более достоверных данных вес групп факторов необходимо определить для каждого сотрудника отдельно, т.к. автору представляется совершенно очевидным разница в восприятии значимости различных факторов у различных работников.

Таким образом, получив вес групп факторов удовлетворенности персонала и оценки сотрудников по каждому фактору, представляется возможным перейти к следующему шагу – определению оценки по каждой группе факторов.

Дальнейшие расчеты по каждой группе факторов, а также итоговой оценки по блоку аналогичны расчетам по блоку «Профессиональные навыки» (см. рис .1).

Завершающим этапом процедуры расчетов оценки является определение итоговой оценки сотрудника.

Итоговая оценка по сотруднику вычисляется по следующей формуле:

$$O_{oc} = K_n + K_p + K_l + K_y,$$

где

- O_{oc} – итоговая оценка по сотруднику;
- K_n – итоговая оценка по блоку «Профессиональные навыки»;
- K_p – итоговая оценка по блоку «Развитие»;
- K_l – итоговая оценка по блоку «Личностно-деловые качества»;
- K_y – итоговая оценка по блоку «Удовлетворенность»;

Для принятия каких-либо решений о сотруднике по итогам оценки необходимо определить рамки полученных оценок. Автором предлагается следующая градация оценок сотрудника:

- от 0 баллов до 25 баллов включительно – несоответствие должности;
- от 26 баллов до 50 баллов включительно – соответствие должности с обязательным улучшением (в зависимости от проблемных сфер)
- от 51 баллов до 75 баллов включительно – соответствие должности с рекомендательным улучшением (в зависимости от проблемных сфер);
- от 76 баллов до 85 баллов включительно – полное соответствие должности;
- от 86 баллов до 100 баллов – полное соответствие должности, рекомендация повышения по должности.

Аналогично с итоговой оценкой по сотруднику, необходима общая оценка по текущему состоянию персонала организация для понимания ситуации с персоналом предприятия в целом. Получить данную оценку предлагается, воспользовавшись следующей формулой:

$$K_o = \frac{\sum_1^n O_{oci}}{n},$$

где

K_o – итоговая оценка состояния персонала организации;

O_{oci} – итоговая оценка по i -сотруднику;

n – количество оцениваемых сотрудников.

Также необходимо ввести градацию полученной оценки текущего состояния персонала для планирования дальнейших мероприятий по его развитию:

- от 0 баллов до 25 баллов включительно – неудовлетворительное, необходимы срочные мероприятия в соответствии с проблемными сферами;
- от 26 баллов до 50 баллов включительно – удовлетворительное, необходимы мероприятия в соответствии с проблемными сферами в обязательном порядке;
- от 51 баллов до 75 баллов включительно – хорошее, периодически проводить мероприятия в соответствии с проблемными сферами
- от 76 баллов до 100 баллов – отличное, периодически проводить мероприятия для поддержания достигнутого уровня персонала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Осадчая Н.А., Джинчарадзе Г.Р. Механизм моделирования системы критериев оценки персонала – «Науковедение», № 4, 2012г. // www.naukovedenie.ru
2. 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
3. Малявка Н.А. Методика оценки эффективности деятельности административно-управленческого персонала предприятия // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер.: Экономика. – 2011. – № 3 (46) – С. 395 – 400.
4. Олег Кулагин – Методика оценки удовлетворенности персонала // <http://www.executive.ru/community/articles/1460671/>

Рецензент: Джуха Владимир Михайлович, декан факультета Национальной и мировой экономики, заведующий кафедрой Экономики и предпринимательства, профессор, д.э.н., Ростовский государственный экономический университет.