

## ЭКОНОМИКА

*Лытнева Наталья Алексеевна*

д-р экон. наук, профессор

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный

институт экономики и торговли»

г. Орел, Орловская область

### **МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ КАДРОВ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация:* статья посвящена проблеме управления персоналом в организации. Эффективное функционирование организаций зависит от качества работы кадрового персонала, соответствия работников профессиональным компетенциям. По мнению автора, для оценки эффективности труда работников организации должны проводить аттестации по определенной совокупности критериев, порядок и последовательность проведения которой должна быть основана на научно обоснованных методах, позволяющих получить достоверную информацию для принятия управленческих решений по подбору и перемещению кадров.

*Ключевые слова:* аттестация, критерии, персонал, эффективность труда, методы, результаты труда, оценка.

Одним из ответственных моментов менеджера по персоналу в деятельности организации является повышение качества и эффективности работы персонала. Для оценки профессиональных компетенций и соответствия работников занимаемым должностям в организациях проводят аттестацию кадров. Цель аттестации предусматривает не только оценку эффективности труда работников, но и выявление перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения, повышение профессионального интереса работников, рост интеллектуального уровня трудового коллектива.

Для проведения аттестации управлениями и отделами по работе с кадрами должна быть разработана ее методика, определена последовательность действий, а также разработана система критериев для оценки соответствующих должностей работников организации согласно штатному расписанию.

На наш взгляд, процедуру аттестации можно представить в виде двух составляющих:

- оценка труда;
- оценка персонала.

Анализ практики управления кадрами показывает, что организации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников. Менеджерами по персоналу проводятся процедуры, направленные как на оценку результатов труда, так личных и деловых качеств работников, влияющих на достижение этих результатов. Поскольку всесторонняя оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста и перевода на вышестоящую должность.

Многие крупные организации проводят аттестацию персонала ежегодно. В составе аттестационной комиссии по оценке персонала участвуют линейные руководители. Аттестация проводится по утвержденному регламенту с учетом специфики деятельности организации и особенностей квалификационных характеристик. При этом могут проводиться неформальные собеседования по выполнению должностных инструкций.

В межаттестационный период осуществляется обсуждение результатов труда работников, осуществляется обязательное текущее наблюдение за выполнение трудовых обязанностей руководящим составом, оценка которых учитывается во время формальной аттестации. Особый контроль по выполнению должностных обязанностей осуществляется по вновь принятым работникам или получившим новую должность. Контроль как правило, направлен на оценку их

производительности, уровня профессионализма, сильных и слабых сторон деятельности работника, в целях оказания своевременной помощи, быстрому исправлению недостатков, повышению уровня знаний и профессиональных компетенций.

Специфика деятельности предприятий предопределяет особенности их персонала. Это связано, прежде всего, с наличием у работников, определенных профессиональных навыков и знаний. Появление комплексных продуктов требует расширения диапазона знаний у специалистов. В связи с этим для оценки профессиональных, деловых и личностных качеств работников применяется комплекс методов и приемов, которые позволяют получить объективную информацию по кадровому составу (рис. 1).

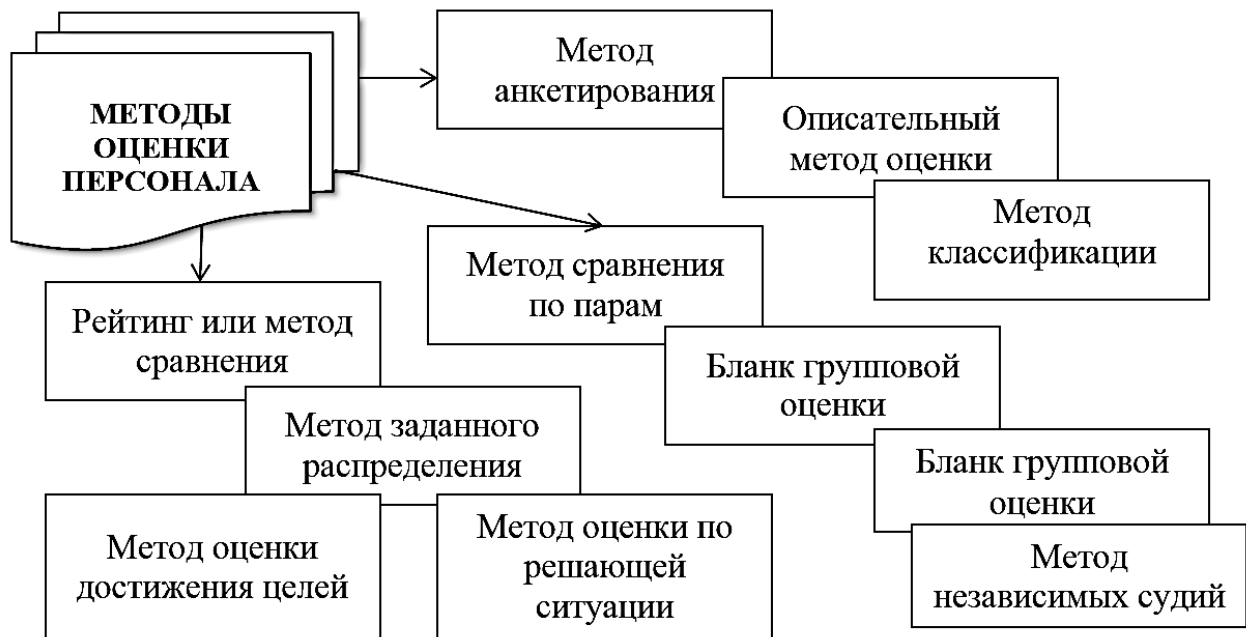


Рис. 1. Совокупность методов оценки профессиональных качеств персонала организации

На наш взгляд критерии оценки должны быть установлены в зависимости от степени сложности выполняемых видов страховой деятельности, а также возложенных на работника обязанностей. Оценочные критерии должны быть предусмотрены для аттестации по укрупненной макросхеме, а также с учетом выполняемых работником или ожидаемых к выполнению функций, то есть по более детальной микросхеме.

Другими словами, при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории специалистов устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, процесс аттестации и подведение итогов (рис. 2).

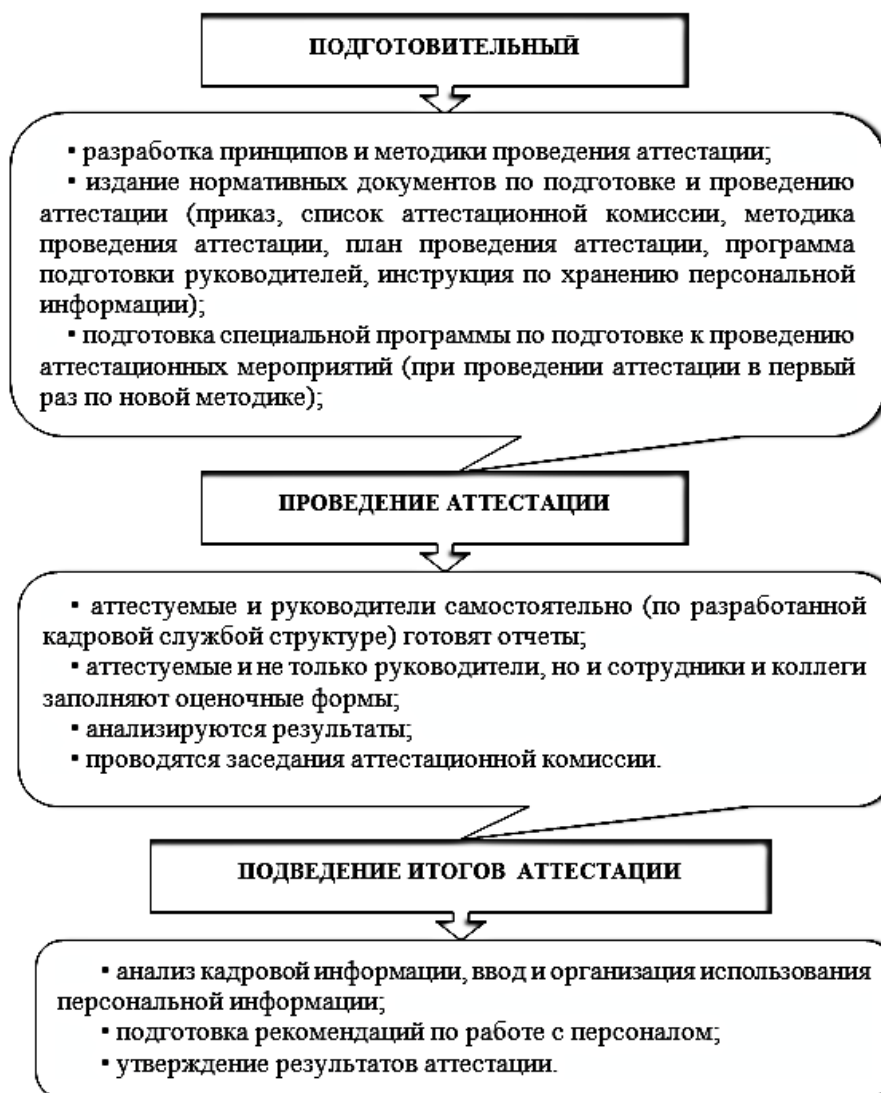


Рис. 2. Последовательность проведения аттестации для оценки персонала

Для проведения аттестации должна быть разработана шкала оценки профессиональных, деловых, морально-психологических качеств специалиста и качеств, характеризующих специалиста, аттестуемого в баллах, таблица критериев

оценки аттестуемого, а также описание критериев оценки аттестуемого по нескольким уровням шкалы оценок. Индикативные показатели являются основой для подготовки компетентностных карт в зависимости от должности работника, или более привычным термином является должностная инструкция.

Основные критерии оценки профессиональных компетенций специалиста, которые могут быть использованы для оценки персонала, представлены на примере страховой компании в таблице.

Таблица

Критерии оценки профессиональных компетенций специалиста  
страховой компании

Профессиональные функции	Профессиональные компетенции	Оценочный критерий	Количество баллов
Стратегия страховой деятельности организации	Понимание значимости развития страхового бизнеса. Знание рынка страховых услуг, места организации на рынке страховых услуг. Знание перспективного направления развития страховой деятельности и стратегии развития организации.	Уровень знаний рынка страховых услуг	7–8
Осуществление страховой деятельности	Знание перечня оказываемых страховых услуг, их особенностей и преимуществ. Знание видов и тарифов по страховым выплатам, страховым премиям, страховым вознаграждениям. Умение исчисления страховых платежей и выплат. Умение оформления договоров.	Уровень знаний законодательства, способов расчета страховых платежей и выплат.	8–10
Осуществление документооборота	Владение навыками документирования страховых операций. Составление управленческой отчетности.	Оптимальность и достоверность информации	7–10

Выполнение финансовой политики	Количество заключенных договоров страхования. Объем страховой премии. Сумма штрафных санкций, претензий по страховым договорам.	Эффективность выполнения договоров страхования	8–10
Повышение качества обслуживания	Количество повторно заключенных договоров страхования. Количество претензий и жалоб. Количество благодарностей страхователей. Уровень удовлетворенности клиентов страховыми услугами.	Соблюдение стандартов качества обслуживания, содержание отзывов клиентов	5–10
Компьютерные технологии и инновационные методы при выполнении должностных обязанностей	Навыки работы в системе Интернет. Владение онлайн программами, Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word и т.д. Навыки работы с электронной почтой, электронным ящиком. Навыки работы с программой Бизнес Пак.	Целесообразность и уровень качества применения компьютерных технологий	8–10
Автоматизированные технологии страхования	Владение автоматизированными профессиональными программами. Умение применение справочно-правовых систем «Консультант+», «Гарант». Владение аналитическими программами «Альт-Финансы», «Финансовый аналитик». Умение работать с налоговыми системами: Налогоплательщик, ПИК НДС.	Эффективность организации страховой деятельности с автоматизированными системами.	5–10

Система индикативных критериев может быть детализирована в зависимости от установленного перечня компетенций специалиста. Перечень компетенция для оценки профессиональных навыков персонала и критерии оценки разрабатываются каждой организацией индивидуально. Она может быть детализирована по

структурным подразделениям, в особенности, в случае, проведения должностных изменений, реализации мероприятий по повышению оплаты труда.

Кадровая политики должна быть направлена на стабилизацию трудовых ресурсов организации, рациональное распределение работников по соответствующим должностям в целях повышения профессионального уровня, эффективности работы каждого специалиста, направленной на выполнение миссии организации и максимизацию прибыли.

### *Список литературы*

1. Быков Р.А. Риски в управлении трудовыми ресурсами: способы их выявления и оценки [Текст] / Р.А. Быков, Н.А. Лытнева // Альманах «Научные записки ОрелГИЭТ». – 2014. – №1(9). – С. 127–135.

2. Кыштымова Е.А. Инструменты механизма внутрифирменного и стратегического планирования промышленных предприятий [Текст] / Н.А. Лытнева, Е.А. Кыштымова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2014. – №1 (27). – С. 50–56.

3. Лытнева Н.А. Развитие механизма управления трудовыми ресурсами на предприятии [Текст] / Н.А. Лытнева // Материалы за 10-а международна научна практична конференция «Образованието и науката на XXI век». – 2014. – Том 1. Икономики. – София. «Бял ГРАД-БГ» ООД. – С. 34–40.

4. Лытнева Н.А. Система общеобразовательных индикаторов для повышения уровня профессиональных компетенций экономистов в малом предпринимательстве [Текст] / Н.А. Лытнева // Альманах «Научные записки ОрелГИЭТ». – Орел: Издательство ОрелГИЭТ. – №1 (5). – 2012. – С. 117–125.

5. Lytneva N.A. Estimated criteria for definition of level of professional competences of economists in the sphere of small business. International Journal Of Applied And Fundamental Research. – 2013. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.science-sd.com/455-24112](http://www.science-sd.com/455-24112) (дата обращения: 07.12.2013).

6. Лытнева Н.А. Системы оплаты труда на предприятиях реального сектора экономики [Текст] / Н.А. Лытнева // Вестник Орловского государственного аграрного университета. – 2012. – Т. 35. – №2. – С. 139–143.

7. Лытнева Н.А. Концепция современного менеджмента в управлении финансовыми результатами организации [Текст] / Н.А. Лытнева, О.Н. Сысоева // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2010. №2. – С. 65–69.

8. Парушина Н.В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации [Текст] / Н.В. Парушина, Н.А. Лытнева // Аудитор. – 2012. – №8. – С. 38–47.