

городе достаточное количество рабочих мест с хорошей заработной платой, этого бы не происходило.

Итак, подведем итоги. Я думаю, что в будущем РУП «БМЗ» сможет обеспечить себя необходимыми кадрами за счет желающих работать, которые уже обратились в управление кадров, которые еще обратятся, за счет выпускников ЖМТ, ВУЗов, обучения работников в УЦ, иногородних, безработных из центра занятости. Надо только делать запросы в учебные заведения нашего города и по Республике, центры занятости и сделать хорошую рекламу, т.к. в графе резюме «мотивация» респонденты отвечали: работа на перспективно развивающемся предприятии; достойный уровень оплаты труда. А РУП «БМЗ» и есть перспективно развивающееся предприятие, на котором достойно оплачивается труд всех работников.

### **Методологические основы оценки персонала.**

**Автор:** Курачёва Анна Юрьевна, Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого;

**Руководитель:** Трейтъякова Е.В., Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого

На данный момент многие организации пытаются применять системы оценки персонала с целью определения значимости сотрудников для организации и стимулирования изменений их деятельности в лучшую сторону. Но, к сожалению, не все применяемые системы действенны. Главная причина, лишаящая оценку качества, - субъективность тех, кто применяет эти системы. Избежать на практике субъективизма в оценке персонала достаточно сложно, но есть способы, которые помогают попытаться решить эту проблему в оценке деловых качеств работников: можно поручить функции контроля сразу нескольким сотрудникам либо поручить заниматься оценкой кадровой службе, вынесенной за пределы организации, что поможет сделать оценку более адекватной (распространено на Западе).

Компания, решившая использовать оценочную систему контроля, должна определить критерии, действительно важные для оценки качества работы сотрудников. Подбор именно тех людей, которые смогут справиться с возложенными на них обязанностями по оценке персонала без ущерба для их основной деятельности, - это тоже проблема. Кроме желания работать в этом направлении им необходимы совершенное владение приемами опроса работников; высокий уровень наблюдательности; четкое представление о взаимоотношениях в коллективе; гибкость в подходе к решению возникших проблем; умение разработать и применить оценочную программу; точность выражений при описании поведения оцениваемого.

Стандартно выделяют три метода оценки персонала:

1. качественные методы - методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения. Направления качественных методов: матричный; метод эталона; система произвольных характеристик; метод оценки; метод групповой дискуссии.

2. комбинированные методы - методы, в основу которых положены как описательный принцип, так и количественные характеристики. К ним относятся: тестирование; определение коэффициента интеллектуальности сотрудника; метод суммируемых оценок; система заданной группировки работников.

3. количественные методы - методы, в результате применения которых можно определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности. Направления количественных методов: система квалификации по порядку; метод заданной балльной оценки; метод свободной балльной оценки; система графического профиля.

Перечисленные методы, как правило, позволяют решить лишь отдельные конкретные вопросы оценки потенциальных способностей работников и не позволяют оценить личность

во всех ее проявлениях. В связи с этим вполне логично появление нового комплексного метода оценки личности работника - метода оценочных центров, синтезировавшего отдельные элементы перечисленных методов и направлений.

Существуют различные модификации центров оценки. Но все они сохраняют в себе следующие элементы: создается система оценки; участники проходят испытания различными упражнениями и техниками; оценивается их наблюдаемое поведение; каждый участник оценивается несколькими специально подготовленными наблюдателями; фазы «наблюдения» и «оценивания» разнесены во времени для достижения большей объективности

Метод оценочных центров выделяет следующие 25 критериев оценок: 1. способность к учебе; 2. умение делать устные обобщения; 3. умение делать письменные обобщения; 4. контактность; 5. восприятие порогового социального мнения; 6. способность к творчеству; 7. самооценка; 8. общественная задача; 9. гибкость поведения; 10. необходимость одобрения со стороны вышестоящего лица; 11. необходимость одобрения со стороны равных по социальному положению лиц; 12. внутренние рабочие нормативы; 13. необходимость продвижения; 14. необходимость надежности положения; 15. гибкость при достижении цели; 16. первостепенность работы; 17. система акцентов положительных сторон деятельности фирмы; 18. реальность надежд; 19. терпимость к неопределенности и нестандартным условиям работы; 20. способность работать длительный период времени без достаточного вознаграждения с перспективой получить награду позже; 21. сопротивляемость стрессу; 22. разнообразие интересов; 23. энергия; 24. организованность и способность к адекватному планированию карьеры; 25. готовность принимать решения и умение их обосновывать.

Американские специалисты выделяют ряд преимуществ метода:

1) более объективная оценка, так как экзаменаторы не связаны с испытуемыми отношениями начальник-подчиненный;

2) экзаменатор наблюдает поведение испытуемого в специально моделируемой обстановке и не учитывает различные случаи из прошлого;

3) за счёт стандартизованности тестовых упражнений каждый испытуемый имеет равные шансы добиться высоких результатов и может в полной мере проявить себя,

К ограничениям метода относятся: 1) относительно невысокая «пропускная способность» (20-25 человек); 2) сложность проектирования и длительность сроков подготовки; 3) трудоемкость разработки системы критериев с необходимостью привлечения экспертов по оцениваемой деятельности; 4) значительные затраты времени и усилий по подготовке представителей организации к роли наблюдателей; 5) высокая степень задействованности руководителей высокого уровня при подготовке и в ходе оценочных процедур.

Несмотря на все эти сложности и ограничения, данный метод уже получил признание у руководителей и специалистов в Латвии, Эстонии, России и других странах.

Ещё одной сравнительно молодой, но довольно интересной и приоритетной методикой является метод оценки персонала «360 градусов» («круговая оценка»). Она начала активно применяться на Западе в 90-е годы XX века. Суть методики «360 градусов» заключается в следующем: оценку сотрудника проводит всё его рабочее окружение (руководители, подчиненные, коллеги и клиенты) - люди, которые реально видят рабочее поведение оцениваемого. Круговая оценка проводится в несколько этапов: определяются критерии оценки и составляются опросники; проводится собственно анкетирование; в конце обрабатываются результаты и разрабатывается план развития недостаточно развитых компетенций.

Исходя из опыта российских организаций, использующих данный метод, количество оценщиков обычно составляет от 5 до 15 человек, что позволяет добиться большей объективности. Оценщики выставляют баллы в специальных анкетах (анкетирование проводится анонимно), проставляется только категория оценщика (начальник, коллега и т.д.). Затем выводится средний арифметический балл по каждой компетенции и строится

график компетенций. На завершающем этапе результаты необходимо представить самому оцениваемому.

Преимущества данного метода:

- 1) простота проведения при чётко выработанных критериях оценки;
- 2) позволяет оценить управленческую деятельность работников;
- 3) всесторонне оценивает, насколько работник вписывается в культуру организации; помогает понять, насколько адекватна самооценка человека относительно его положения в коллективе и какие компетенции сотрудников нуждаются в развитии;

Ограничения метода «360 градусов»:

- 1) больше подходит для организаций с демократичной корпоративной культурой;
- 2) затруднения с процессом обработки полученных данных при большом объёме проведения исследований (эта проблема может быть разрешена с помощью специального программного обеспечения для обработки);
- 3) получение необъективных данных в отсутствие стопроцентной анонимности тестирования (эта проблема решается путём использования специальных компьютерных программ и привлечение консалтинговых агентств (опыт западных компаний), которые гарантируют конфиденциальность информации).

Несмотря на всё многообразие методов оценки персонала, их выбор для каждой отдельной организации должен основываться исходя из внутренних особенностей, культуры организации, а также опыта проведения оценки персонала.

**Список литературы:**

- [http://sibags.narod.ru/bfiles/oc/oc2\\_2.html](http://sibags.narod.ru/bfiles/oc/oc2_2.html)
- <http://nsk.erabota.ru/info/articles/?id=5470>
- [http://www.bereg.ru/sprav\\_info/bisnes/trud/personal.shtml](http://www.bereg.ru/sprav_info/bisnes/trud/personal.shtml)
- <http://www.hr-portal.ru/article/sistemy-i-metody-otsenki-personala>
- <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=274>
- <http://www.pintalab.ru/articles/9>
- <http://www.cfin.ru/management/people/malinovsky.shtml>