

УДК 658.310.9

МЕТОДЫ МИНИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РИСКОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Хорошильцева Н.А., к.э.н., доц.

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова,
г. Москва, Российская Федерация*

Ключевые слова: оценка должностей, оценка работников, компетенция.

Реферат. В статье рассматриваются способы снижения управленческих рисков оценки персонала. Выделены факторы, оказывающие влияние на сложность труда.

Развитие и широкое распространение в практике современных компаний Республики Беларусь и Российской Федерации таких методов управления персоналом как оценка должностей, оценка компетенций и оценка результатов деятельности работника формируют относительно новую методологическую проблему установления точной и понятной взаимосвязи трех систем управления персоналом, применяющихся одновременно.

На сложность труда влияет техническое, технологическое, информационное и организационное обеспечение должности. Характеристики используемого работником оборудования, уровень применяемых технологий напрямую определяют требования к квалификации работника. Условия труда, особенности места и времени выполнения работы, окружающая среда также существенно влияют на уровень сложности труда. Поэтому выбор модели оценки должностей и формирование системы факторов, разбитых на уровни сложности, являются решающим этапом, определяющим точность оценки должностей и возможность построения на ее основе стройной иерархии должностей (системы должностных уровней или грейдов, тарифной сетки).

Выбор модели оценки должностей осуществляется каждой компанией самостоятельно, в том числе ей может быть использована как общепринятая система оценки, так и собственная корпоративная система.

Оценка компетенций предполагает описание и измерение качеств и навыков работника, то она базируется прежде всего на использовании социально-психологических и социологических методов оценки работника.

Такое существенное отличие в применяемых системах оценки должности и оценки работника, ее занимающего, приводят к тому, что компания применяет не единую интегральную систему управления персоналом, а достаточно фрагментированную.

Развитие и широкое распространение в практике современных компаний Республики Беларусь и Российской Федерации таких методов управления персоналом как оценка должностей, оценка компетенций и оценка результатов деятельности работника формируют относительно новую методологическую проблему установления точной и понятной взаимосвязи трех систем управления персоналом, применяющихся одновременно.

Использование распространенных систем оценки должностей позволит в будущем сравнивать должности не только внутри одной компании, но и с должностями других компаний на рынке труда. Однако, преимуществом применения корпоративной системы оценки должностей является тот факт, что только она может наиболее точно учесть специфику деятельности компании, особенности разделения трудовых функций и ответственности по конкретным должностям. Например, компания может использовать в системе оценки должностей такие факторы как квалификационные требования должности к работнику (требования к уровню образования и продолжительности стажа работы), основные факторы процесса труда сотрудника, занимающего должность, (самостоятельность, управление подчиненными, характер профессионального общения, творчество, инициативность и т. п.) и показатели результатов деятельности работника (масштаб ответственности за результаты, уровень финансовой ответственности, последствия ошибок и др.).

Зачастую масштаб ответственности работника связывают с иерархической структурой предприятия и разбивают на несколько уровней, каждому из которых ставят в соответствие определенное количество баллов.

Таблица 1 – Фактор оценки должностей «Ответственность за результаты»

Уровень	Описание уровня	Баллы
1	2	3
1	Должностное лицо отвечает за достижение результатов деятельности по своей должности.	10
2	Должностное лицо отвечает за достижение результатов деятельности по смежным трудовым функциям.	20
3	Должностное лицо отвечает за достижение результатов деятельности по смежным должностям.	30
4	Должностное лицо отвечает за достижение результатов деятельности по группе должностей/рабочей группе/проектной группе.	40
5	Должностное лицо отвечает за достижение результатов деятельности сектора.	50
6	Должностное лицо отвечает за достижение результатов деятельности отдела.	60
7	Должностное лицо отвечает за достижение результатов деятельности отдела.	70
8	Должностное лицо отвечает за достижение результатов деятельности департамента.	80
9	Должностное лицо отвечает за достижение результатов деятельности функционального направления.	90
10	Должностное лицо отвечает за достижение результатов деятельности компании.	100

Аналитическая оценка сложности труда позволяет применить единую систему оценки для разнородных по содержанию работ и количественно сравнить работы, требующие различную квалификацию работников. Результатом оценки должностей является суммарная оценка должностей по всем факторам, что позволяет их сгруппировать по различным уровням сложности труда в тарифной сетке/схеме должностей/должностным грейдам и т. д.

Основой оценки компетенций является модель компетенций, содержащая набор характеристик работника, являющегося наиболее подходящим для данной должности. В модель компетенций включаются характеристики, необходимые любому работнику компании (общекорпоративные компетенции), характеристики руководителей разного должностного уровня (менеджерские компетенции) и специфические характеристики, необходимые работнику конкретной профессии, специальности, категории (специальные компетенции).

Поскольку оценка компетенций предполагает описание и измерение качеств и навыков работника, то она базируется прежде всего на использовании социально-психологических и социологических методов оценки работника.

Таблица 2 – Оценка компетенции «Ответственность за результаты»

Уровень	Описание уровня	Баллы
1	2	3
1	Должностное лицо получает незначительную часть результатов. Проявляет при достижении результатов крайне низкий уровень активности и настойчивости. Достигает незначительных результатов при условии обеспечения всеми ресурсами.	10
2	Должностное лицо получает часть результатов. Проявляет при достижении результатов низкий уровень активности и настойчивости. Достигает часть результатов при условии обеспечения значительными ресурсами.	20
3	Должностное лицо получает основные результаты. Проявляет при достижении результатов уровень активности и настойчивости ниже среднего. Достигает основных результатов при условии обеспечения большинством ресурсов.	30

Окончание таблицы 2

1	2	3
4	Должностное лицо в основном получает результаты. Проявляет при достижении результатов средний уровень активности и настойчивости. Достигает значительных результатов при условии обеспечения достаточными ресурсами.	40
5	Должностное лицо получает существенную часть результатов. Проявляет при достижении результатов уровень активности и настойчивости выше среднего. Достигает существенных результатов при условии обеспечения необходимыми ресурсами.	50
6	Должностное лицо получает значительную часть результатов. Проявляет при достижении результатов уровень активности и настойчивости, существенно превышающий средний уровень. Достигает значительных результатов при условии обеспечения основной части ресурсов.	60
7	Должностное лицо получает результаты. Проявляет при достижении результатов уровень активности и настойчивости, значительно превышающий средний уровень. Достигает результатов при условии частичного обеспечения ресурсами.	70
8	Должностное лицо получает результаты, превышающие плановый уровень. Проявляет при достижении результатов высокий уровень активности и настойчивости. Достигает результатов при условии незначительного обеспечения ресурсами.	80
9	Должностное лицо получает результаты, существенно превышающие плановый уровень. Проявляет при достижении результатов очень высокий уровень активности и настойчивости. Достигает результатов, привлекая дополнительные ресурсы.	90
10	Должностное лицо получает результаты, значительно превышающие плановый уровень. Проявляет при достижении результатов крайне высокий уровень активности и настойчивости. Достигает результатов в условиях дефицита ресурсов.	100

Такое существенное отличие в применяемых системах оценки должности и оценки работника, ее занимающего, приводят к тому, что компания применяет не единую интегральную систему управления персоналом, а достаточно фрагментированную.

УДК 332.14:502(477)

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ УКРАИНЫ

Боголиб Т.М., д.э.н., проф.

Переяслав-Хмельницкий государственный педагогический университет

им. Григория Сковороды,

г. Переяслав-Хмельницкий, Украина

Ключевые слова: прогнозирование, социально-экономическое развитие, регионы, перспективное развитие территорий, инновационные механизмы.

Реферат. В статье исследованы вопросы прогнозирования социально-экономического развития регионов Украины, обоснована необходимость перспективного развития территориальных образований, показаны условия формирования инновационных механизмов на макро и мезоуровнях и определены рычаги государственного регулирования развития регионов.