КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Специальность: Экономика и управление народным хозяйством
Направление: Экономика труда

Авторы: О.В. КУДРЯВЦЕВА, к.э.н., доцент Тверского государственного университета, Д.А. ГРУШКО, студент магистратуры 2 курса факультета прикладной математики и кибернетики Тверского государственного университета.

В статье изложен вариант комплексной оценки персонала с использование интегрального показателя эффективности с подробным описанием этапов его расчета.

In article the option of complex performance appraisal about use of an integrated indicator of efficiency with the detailed description of stages of its calculation is stated.

Ключевые слова: комплексная оценка персонала, интегральный показатель эффективности.

Keywords: complex performance appraisal, integrated indicator of efficiency.

Оценка персонала – одна из ключевых позиций для инвестиций в компании, которая заботится об успехе своего бизнеса. В настоящее время очень важно иметь в распоряжении как количественные, так и качественные методы оценки персонала, с помощью которых можно решать вопросы продвижения и зарплаты персонала, корректировать слабые стороны сотрудника, выявленные в ходе оценки, увеличить производительность труда.

Оценка персонала это сложный, многоступенчатый бизнес процесс, по результатам которого можно судить о профессиональных навыках, психологической устойчивости сотрудников и о результатах их работы.

Авторами была разработана методика комплексной оценки персонала (рис. 1) и апробирована на примере ООО «Взлет Консалт» . Данную методику можно разбить на три основных блока – это подготовительный, основной и заключительный блок.

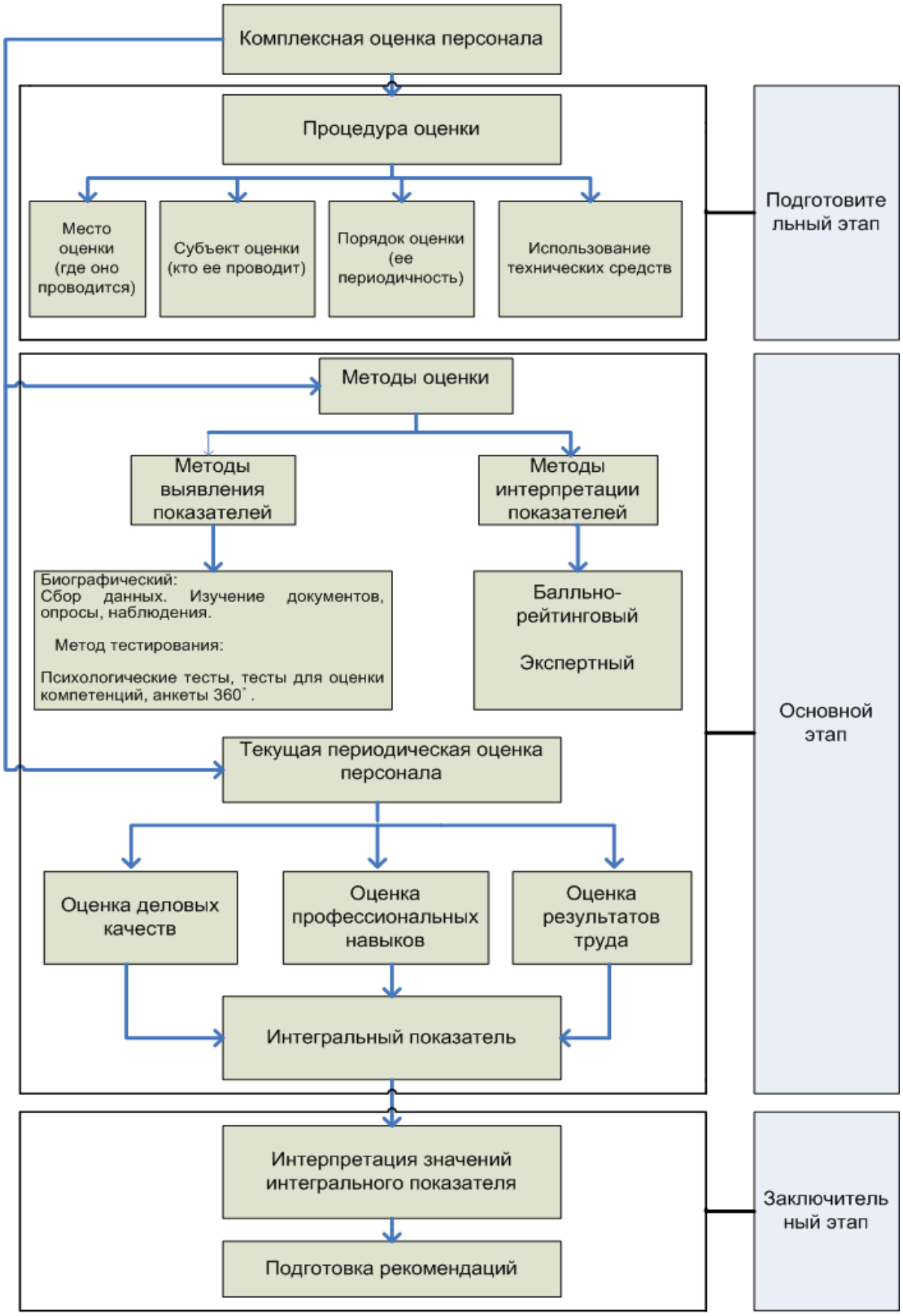

Рисунок 1 – Комплексная оценка персонала

На подготовительном этапе необходимо определить место, где будет проводиться оценка, субъект оценки, то есть человека или группу людей проводящих оценку, порядок оценки, то есть ее периодичность и, наконец, выявить необходимые технические средства для проведения оценки.

Местом проведения оценки может быть как специально подготовленное офисное помещение, так и стационарный домашний компьютер, на котором установлен Adobe Flash Player. Субъектом оценки в ООО «Взлет Консалт» выступает генеральный директор. Периодичность оценки автор считает целесообразным установить один раз в три месяца.

Технические средства, необходимые для проведения оценки – это персональный компьютер с установленной операционной системой Windows, установленный Adobe Flash Player и в том случае, если оценка проводится не в офисе, что целесообразно для удаленных программистов работающих на аутсорсинге, то необходимо наличие интернет соединения.

К основному этапу относится определение методов оценки и непосредственно текущая периодическая оценка персонала.

В авторской методике оценки персонала методы оценки разбиваются на две подгруппы – это методы выявления показателей, к которым относится биографический метод, метод «360 градусов», метод тестирования и методы интерпретации показателей, которые включают в себя рейтинговый метод и метод балльной оценки.

Текущая периодическая оценка подразумевает под собой разбиение компетенций персонала на три группы:

- оценка деловых качеств;
- оценка профессиональных навыков;
- оценка результатов труда.

После разбивки компетенций идет расчет интегрального показателя.

Заключительный этап оценки – это интерпретация значений интегрального показателя и подготовка рекомендаций по результатам оценки.

Остановимся более подробно на описание расчета интегрального показателя эффективности, который определяется на основании нескольких этапов.

Первый этап предполагает, оопределение весовых значений для каждого из показателей, используемых при оценке персонала и включенных в расчет интегрального показателя эффективности. Для этого отбирается группа показателей, на основании которых будет проведена оценка персонала. Далее отобранные показатели оцениваются группой экспертов. Оценка степени важности каждого показателя проводится по 5-балльной шкале. Наиболее значимый показатель получает оценку 5 баллов, менее важный показатель имеют оценку ниже. Затем находится итоговая сумма оценок всех экспертов по каждому показателю и общая сумма оценок по

всей совокупности, итоговая сумма всех ранговых оценок. Показатели и их весовые значения отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Весовые показатели по выделенным критериям оценки персонала ООО «Влет Консалт»

i – показатель	Показатели	Эксперты					Сумма баллов	Вес, %
		1	2	3	4	5		
i =1	знание платформы 1С	5	4	4	5	4	22	19,7
i =2	знание бухгалтерского учета	3	4	5	4	3	19	17,0
i =3	Работоспособность	2	3	2	3	3	13	11,6
i =4	Обучаемость	3	3	3	2	4	15	13,5
i =5	Коммуникабельность	2	2	1	3	2	10	8,9
i = 6	знание типовых конфигураций 1С	4	5	4	3	4	20	17,8
i = 7	работа в команде	3	2	2	3	3	13	11,5
Итого		x	x	x	x	x	112	100

После того, как определены показатели и их весовые значения, необходимо оценить степень согласованности экспертов (2 этап). Так как в матрице имеются связанные ранги (одинаковый ранговый номер) в оценках всех экспертов, то мы произведем их переформирование. Новые ранги будут строиться без изменения мнения эксперта, то есть между ранговыми номерами должны сохраниться соответствующие соотношения (равно, больше, меньше). Переформирование рангов представлено в таблице 2, соответственно для каждого эксперта.

Таблица 2 – Переформирование рангов для каждого эксперта

Номера мест в упорядоченном ряду	Расположение факторов по оценкам экспертов					Новые ранги				
	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	5 эксперт	1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	4 эксперт	5 эксперт
1	2	2	1	2	2	1,5	1,5	1	1	1
2	2	2	2	3	3	1,5	1,5	2,5	3,5	3
3	3	3	2	3	3	4	3,5	2,5	3,5	3
4	3	3	3	3	3	4	3,5	4	3,5	3
5	3	4	4	3	4	4	5,5	5,5	3,5	6
6	4	4	4	4	4	6	5,5	5,5	6	6
7	5	5	5	5	4	7	7	7	7	6

На основании переформирования рангов строится новая матрица рангов и весов (табл. 3).

Таблица 3 – Матрица рангов и весов

i – показатель	Показатели	Эксперты					Сумма баллов	Вес, %
		1	2	3	4	5		
i =1	знание платформы 1С	7	5,5	5,5	7	6	31	22,1
i =2	знание бухгалтерского учета	4	5,5	7	6	3	25,5	18,2
i =3	работоспособность	1,5	3,5	2,5	3,5	3	14	10
i =4	обучаемость	4	3,5	4	1	6	18,5	13,2
i =5	коммуникабельность	1,5	1,5	1	3,5	1	8,5	6,1
i = 6	знание типовых конфигураций 1С	6	7	5,5	3,5	6	28	20
i = 7	работа в команде	4	1,5	2,5	3,5	3	14,5	10,4
Итого		x	x	x	x	x	140	100

Далее определяем величину коэффициента конкордации, который исчисляется по формуле 1, так как в матрице имеются связные ранги:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} * m^2 * (n^2 - n) - m * \sum_{i=1}^{m} T_i}, \quad (1)$$

где S – сумма квадратов отклонения от среднего значения;

n – количество экспертов, чел;

m – количество показателей.

В данной статье эти показатели равны S = 416, n = 7, m = 5.

Для определения связных рангов была использована формула 2.

$$T_i = \frac{1}{12} * \sum_{l=1}^{L_i} (t_l^3 - t_l), \quad (2)$$

где L_i – число связок (видов повторяющихся элементов) в оценках i-го эксперта;

t_l - количество элементов в l-й связке для i-го эксперта (количество повторяющихся элементов).

На основе формул (1) и (2) был рассчитан коэффициент конкордации, который равен 0,66. Для того, чтобы убедиться, что полученный коэффициент конкордации не случаен и мы можем доверять полученным результатам, для этого проверим его значимость. Для проверки значимости воспользуемся критерием согласия Пирсона (χ^2 критерий). Вычисленный $\chi 2$ сравним с табличным значением для числа степеней свободы K = n-1 = 7-1 = 6 и при заданном уровне значимости $\alpha = 0,05$. Так как $\chi 2$ расчетный 19,81> табличного (12,59159), то W = 0,66 – величина не случайная, а потому полученные результаты имеют смысл и могут использоваться в дальнейших исследованиях.

На третьем этапе определяется количественной оценки показателей, вошедших в оценку персонала.

Производить комплексную количественную оценку всех показателей в тех единицах измерения, в которых они выражены, не представляется

возможным, так как они разнородны. Необходимо привести оценку к единой шкале. Предлагается использовать пятибалльную шкалу оценок, предварительно определив соответствие каждого балла степени отклонения показателя от его целевого значения. Вариант выравнивания показателей по единой шкалой представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Количественная оценка показателей

Показатели	Оценка в баллах, *Xj*				
	1 – плохо	2 – неудовлетворительно	3 – удовлетворительно	4 – хорошо	5 – отлично
1	2	3	4	5	6
знание платформы 1С					
Диапазон значений показателей	нет	низкое	среднее	высокое	полное
Фактическое значение			×		
знание бухгалтерского учета					
Диапазон значений показателей	нет	низкое	среднее	высокое	полное
Фактическое значение		×			
работоспособность					
Диапазон значений показателей	нет	низкая	средняя	высокая	полная
Фактическое значение				×	
обучаемость сотрудников					
Диапазон значений показателей	нет	низкая	средняя	высокая	полная
Фактическое значение				×	
коммуникабельность					
Диапазон значений показателей	нет	низкая	средняя	высокая	полная
Фактическое значение				×	
знание типовых конфигураций 1С					
Диапазон значений показателей	0	1	от 2 до 3	от 3 до 4	больше 4
Фактическое значение			×		
работа в команде					
Диапазон значений показателей	нет	Низкая	средняя	высокая	полная
Фактическое значение				×	

После того, как все показатели приведены к сопоставимой оценке, необходимо рассчитать интегральный показатель эффективности (этап 4), который производится на основе фактической количественной оценки показателей по единой шкале и весовых значений показателей.

Далее находится общая интегральная эффективность как сумма значений эффективности по всем показателям. Интегральный показатель эффективности оценки персонала отражен в таблице 5.

Таблица 5 – Интегральный показатель эффективности оценки персонала

i – показатель	Показатели	Вес, %	Количественная оценка по бальной шкале	Интегральный показатель
i =1	знание платформы 1С	22,1	3	13,26
i =2	знание бухгалтерского учета	18,2	2	7,28
i =3	работоспособность	10	4	8
i =4	обучаемость	13,2	4	10,56
i =5	коммуникабельность	6,1	4	4,88
i = 6	знание типовых конфигураций 1С	20	3	12
i = 7	работа в команде	10,4	4	8,32
Итого		100	×	64,3

Для того, чтобы иметь возможность реально использовать интегральный показатель в оценке персонала необходимо интерпретировать значения показателя.

Для этого необходимо вычислить его максимальное и минимальное значение. Максимальное значение будет достигнуто, если каждая оценка по бальной шкале будет равна пяти, минимальное значение, если оценка будет равна 1.

Произведя расчеты, было выявлено, что максимальное значение равно 100 баллов, а минимальное – 20 баллов. Исходя из этих значений можно выделить нормативные значения интегрального показателя (табл. 6).

Таблица 6 – Нормативные значения интегрального показателя

20 – 40	40 – 60	60 – 80	80 – 100
2	3	4	5

Далее необходимо разработать систему действий в отношении сотрудников, получивших тот или иной балл по итогам оценки.

Авторами была предложена интерпретация получившихся значений интегрального показателя и разработаны следующие рекомендации, представленные в таблице 7.

Таблица 7 – Интерпретация значений интегрального показателя

Значение интегрального показателя	Интерпретация показателей
2	Не соответствует занимаемой должности. Увольнение сотрудника, либо перевод на иную позицию.
3	Частичное соответствие. Необходимо дополнительное обучение и повторное прохождение оценки.
4	Соответствие занимаемой должности. Желательно дальнейшее обучение, но необходимости в повторном прохождении оценки нет.
5	Полное соответствие. Необходимо рассмотреть возможность повышения и/или дополнительного премирования сотрудника.

Таким образом, интегральный показатель эффективности служит итоговым индикатором, фокусирующем внимание на основных проблемах работы с персоналом и его оценкой.

На основе этих данных можно проводить сравнительную характеристику сотрудников организации, выявлять сильные и слабые стороны персонала в организации. Так же данную методику можно использовать как при отборе кандидатов на вакантную должность, так и на проверку соответствия сотрудника занимаемой должности.

В заключение можно отметить, что в данной статье разработана комплексной оценки персонала, выявлен перечень показателей, играющих важную роль для сотрудников ООО «Взлет Консалт» и по ним апробирована методика оценки персонала, позволяющая разработать рекомендации на соответствие персонала занимаемым должностям.

Список литературы

1. Барышникова Е.И. Оценка персонала методом ассессмент-центра. Лучшие HR – стратегии. / Е. Барышникова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 213 с.
2. Ефимов Д. Оценка сотрудников по компетенциям // Генеральный директор. – 2008. – № 5. – С. 29.
3. Клочков А. KPI и мотивация персонала / А. Клочков – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.