

УДК 338.24

*Е. В. БОЙКАЧЕВА*

*В. С. ГРИЦКЕВИЧ*

*Белорусский государственный университет транспорта*

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТРАНСПОРТА**

Рассматривается методика повышения эффективности работы персонала с применением метода оценки «360 градусов», определяющего для каждой компании необходимость оценки персонала. Дана характеристика инструмента управления эффективностью работы, в качестве которого предлагается использование карт личного развития, основанных на модели компетенций.

В настоящее время одним из основных элементов экономической политики каждого предприятия, в том числе и предприятий транспорта, является повышение качества управления персоналом. Одним из важнейших способов решения данной проблемы является автоматизация деятельности по управлению персоналом, что позволяет предоставить руководству и службам предприятия оперативный доступ к данным по кадровым ресурсам предприятия [2], повысить уровень и скорость принятия решений, обеспечить эффективность внутреннего документооборота, административного контроля и многое другое.

Основным стратегическим ресурсом организации являются её сотрудники, или, другими словами, её персонал. Таким образом, оценка персонала, представляющая собой сложную систему определения характеристик сотрудников, помогает руководителю любой организации принимать управленческие решения относительно эффективной работы подчиненных. Сегодня в организациях стали пересматривать подходы к оценке персонала, все больше применяя комплекс различных методов для оценки соответствия сразу нескольким показателям и критериям. Это рабочие, личные, поведенческие и другие характеристики, которые оценивают производительность работы сотрудника. В то же время каждый критерий определяет то, как должна выполняться рабочая функция, чтобы полностью соответствовать требованиям организации. При разработке критериев оценки персонала необходимо учитывать специфику деятельности организации, сегмент рынка, цели и задачи оценки, т. е. то, что планируется от нее получить.

Работники отдела кадров организаций постоянно находятся в поиске наиболее эффективных форм и методов оценки персонала, в том числе и в ходе аттестации для их организаций. Основными критериями при их отборе

являются относительная простота при их применении на практике, понятность оцениваемым, а также объективность и всесторонность оценки работника. Принятие управленческих решений относительно конкретного работника так же ответственно, как и принятие решений, связанных с крупными финансовыми вложениями, такими как покупка недвижимости.

Оценка персонала тесно связана практически со всеми функциями управления персоналом: планирование, подбор и обучение сотрудников, формирование кадрового резерва, анализ работы и развитие персонала, а также система материального стимулирования.

Поэтому при использовании той или иной методологии оценки персонала необходимо четко понимать, насколько она уместна в данном конкретном случае и поможет ли она решить поставленные задачи. Все чаще организации используют метод оценки персонала «360 градусов».

Метод оценки персонала «360 градусов» – это сбор и комплексный анализ информации о сотруднике (его действиях и поведении в различных рабочих ситуациях, личностных и деловых качествах, компетентности) с учетом мнения всех сторон: непосредственного руководителя, коллег, подчиненных, а также самого сотрудника [3].

Суть данной методики заключается в том, что работу сотрудника оценивает не только его непосредственный руководитель, но и коллеги, подчиненные и клиенты. Это позволяет получить объемную картину, понять, насколько эффективно сотрудник справляется со своими обязанностями, каковы его сильные и слабые стороны. Результаты оценки помогают изменить поведение сотрудника, выработать стратегию мотивации и развития персонала, усовершенствовать стиль руководства и корпоративную культуру. Оценка персонала методом «360 градусов» представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Оценка персонала методом «360 градусов»

Метод оценки «360 градусов» применяется в управленческой практике не только отдельно, но и в сочетании с другими методами. В частности, с социометрическими, а также с профессиональным и психологическим тестированием,

которые дают возможность ещё больше повысить объективность оценки работников.

Однако следует отметить, что не каждая компания сможет оценить персонал таким методом. Если в организации доминирует авторитарный стиль управления: нет традиции групповых методов работы, существует разделение между руководством и коллективом, преобладает жесткий контроль и систематически применяются организационные штрафы, то от использования методики «360 градусов» следует отказаться. Но для компаний с «демократичной корпоративной культурой», в том числе с доверием к кадровой службе и руководству, данный метод может быть весьма эффективен.

Оценка персонала методом «360 градусов» основана на перечне компетенций оцениваемой должности. Одним из ключевых преимуществ методики является её способность адаптироваться под конкретную компанию с учетом целей и задач должностей организации и корпоративных ценностей. Как правило, такие системы компетенций составляются на основе анализа опыта самых успешных и неуспешных сотрудников. По результатам проделанной работы выстраивается график выраженности компетенций сотрудника.

Оценочная шкала должна быть предельно понятна оценивающему. Не рекомендуется применение цифровой оценки качеств: «оцените по пяти-, десятибалльной шкале»; а также других шкал, в которых эксперты с разным опытом будут интерпретировать значения по-разному: «плохо, ниже среднего, в средней степени, выше среднего, высоко». Технология проведения оценки персонала методом «360 градусов» представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Технология проведения оценки персонала методом «360 градусов»

Оценка сотрудника ведется рабочим окружением: внутренним – руководители, подчиненные, коллеги; и внешним – клиенты, поставщики, партнеры. Стоит заметить, что, как правило, оценка руководителем довольно точна, т.к. компетентный руководитель заинтересован в объективной оценке работы сотрудника.

Практика показывает, что среднестатистические работники часто переоценивают свои показатели, в то время как лучшие работники делают это в исключительных случаях, что, вероятно, связано с высокой планкой внутренних стандартов.

Для оценки сотрудника подбираются эксперты, которые могут активно взаимодействовать с оцениваемыми лицами (не менее шести месяцев), и определить наличие/отсутствие проявлений тех или иных компетенций в трудовом поведении. Оптимальное количество оценщиков – 7–9 человек на одного оцениваемого. Рекомендуется анонимное проведение процедуры исследования. Важно обеспечить оцениваемому сотруднику максимальное чувство защищенности. Одним из основных способов является найм стороннего агентства.

Необходимо учесть, что оцениваемым должны быть известны цели оценки и возможные последствия. HR-менеджерам важно объяснять положительные эффекты объективного исследования, поскольку это поможет избежать коллективного сговора. Как правило, профессионально ориентированные сотрудники заинтересованы в получении достоверной информации о себе.

Исходя из вышеизложенного, следует, что оценка персонала методом «360 градусов» делится на четыре этапа, которые представлены на рисунке 3.

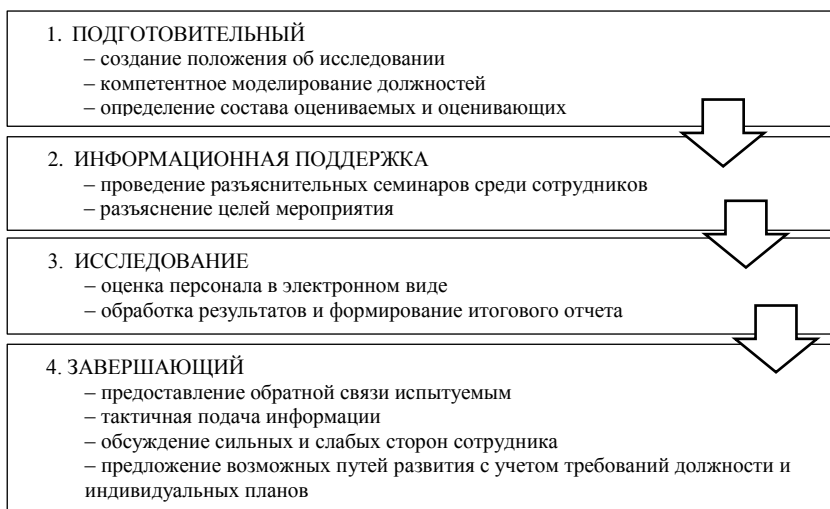


Рисунок 3 – Этапы проведения оценки персонала методом «360 градусов»

Максимальная эффективность метода проявляется в результате регулярных исследований в компании, по результатам которых планируется обучение, карьерные изменения, т. е. наблюдаются практические преобразования.

Рассмотрим проведение оценки персонала методом «360 градусов» на примере компании «AutoGps», которая специализируется на внедрении решений в сфере спутниковой системы мониторинга транспортных средств, учету контроля топлива и других дополнительных параметров. Оценка персонала методом «360 градусов» в компании проводится один раз в полгода с целью мониторинга обстановки в коллективе. Кроме того, это оптимальный период, за который сотрудники способны поработать над недостатками и усовершенствовать свои навыки.

Участниками оценки является весь персонал компании, включая начальников отделов и учредителей. Чтобы каждый мог спокойно оценить коллег без ущерба для работы, на весь процесс оценки была выделена неделя. При этом предпочтительным методом сбора информации выбрано анкетирование в онлайн-формате.

Так как численность сотрудников компании составляет приблизительно 150 человек, было принято решение выделить три группы компетенций:

- корпоративные (общие для всех);
- профессиональные (для каждого отдела);
- управленческие (для руководителей отделов).

Для каждого блока разработан список соответствующих вопросов.

Сотрудники оценивают друг друга, отталкиваясь от профессиональных компетенций: руководители – подчиненных, сотрудники – коллег из отдела и самих себя. Руководители и учредители компании обязательно получают оценку своих управленческих компетенций. Далее начальники отделов оценивают собственных подчиненных, руководителей других отделов, учредителей компании и самих себя. В финале проводится перекрестная оценка между отделами [2].

Благодаря онлайн-формату опроса сотрудники заполняют анкеты с мобильных телефонов, компьютеров или корпоративных планшетов. Для оценки коллег и руководства своего отдела предоставляется не менее четырех дней. Внутри такой ячейки взаимодействие более тесное, ведь люди, которые «сидят напротив», знают друг друга значительно лучше. Затем в течение трех дней проводится перекрестная оценка между отделами. На данном этапе сотрудники из разных отделов оценивают друг друга по общим компетенциям и отвечают на вопросы, касающиеся работы в команде.

Данные сроки были установлены в соответствии с графиками сотрудников: у кого-то пятидневная рабочая неделя, кто-то работает посменно. По истечении недели опрос на электронной площадке автоматически закрывается. В течение следующих двух-трех дней HR-отдел выгружает данные, анализирует результаты, составляет в Excel таблицы на каждого сотрудника, участвовавшего в опросе. Важно отметить, что ключевые показатели зависят от должности и того набора компетенций, которые подлежали оценке.

Рассмотрим результаты оценки начальника отдела продаж в таблице 1.

Таблица 1 – Оценка начальника отдела продаж компании AutoGps

Название компетенции	Оценка			Самооценка	Комментарий
	руководителя	подчиненных	коллег внутри отдела		
Лидерство и управление командой	8,8	8,2	8,7	7,5	Компетенция развита на довольно высоком уровне. По мнению сотрудника, ему необходимо поработать над умением вовремя давать обратную связь подчиненным
Принятие решений	8,3	8,0	9,4	7,0	По мнению руководства, сотрудник своевременно и эффективно принимает решения. Сам же сотрудник и его подчиненные оценивают эту компетенцию чуть ниже
Решение проблем	8,7	7,9	8,6	8,0	По мнению самого сотрудника и подчиненных ему следует поработать над своевременным решением проблем
Коммуникация и навыки общения	9,8	8,8	9,6	9,0	Компетенция развита на высоком уровне
Планирование, делегирование	8,3	7,4	8,9	8,5	По мнению руководителя и подчиненных, сотруднику следует более эффективно и четко планировать работу отдела
Работа в команде	9,3	8,0	8,9	9,0	Компетенция развита на высоком уровне
Управление временем	9,0	8,1	8,0	7,0	Сотрудник считает, что он недостаточно хорошо планирует свою работу. По мнению остальных – компетенция развита на высоком уровне
Инновации, креативное мышление	8,2	8,5	8,8	7,0	Компетенция развита на уровне выше среднего. Выше всего ее оценивают коллеги и подчиненные, а руководство компании и сам сотрудник – оценивают компетенцию ниже

Средний балл по всем компетенциям начальника отдела составил 8,6. Самооценка – 7,9. Значения от 7 и выше считаются положительными. Однако каждый показатель должен рассматриваться отдельно. Например, видим, что

работник поставил много семерок и шестерок при самооценке, – тревожный знак. Довольно низко сотрудник оценил свои способности по разработке и внедрению инновационных методов, а также планирование работы без чрезвычайных ситуаций. Напрашивается вывод, что начальнику отдела не хватает времени на ежедневную работу, вследствие чего нет возможности уделять должное внимание инновациям и развитию компании. Эти моменты руководство компании в первую очередь вынесло на обсуждение в личном формате. Оказалось, что в отделе регулярно случаются авралы. Причем из-за того, что определенный объем работы, порученный подчиненным, не сдается вовремя. Сотрудник сам пытался справиться с проблемой, но часть работы из раза в раз переносилась на более поздние сроки. В таком круговороте незаконченных задач о внедрении инноваций думать не приходится. Разобрав ситуацию, руководство компании пришло к выводу, что часть задач начальника отдела, а именно работу с отчетами, необходимо передать его менее загруженному коллеге. Авралы случались из-за отчетности, которая мешала сотруднику адекватно оценивать свои результаты. Судя по остальным оценкам, коммуникативные навыки начальника развиты очень хорошо, поэтому основной упор в работе предложили делать именно на это. Кроме того, после оценки руководство компании подкорректировало графики работы некоторых сотрудников, а также отправили весь отдел на тренинги, связанные с тайм-менеджментом, инновациями и креативным мышлением.

Таким образом, применение данной методики позволит оценить эффективность работы персонала, составить индивидуальные планы развития, определить потребности в обучении, проведении аттестации, формировании кадрового резерва, выявлении динамики отношений в коллективе и скрытых конфликтов, определении неформальных лидеров или наоборот, отшельников. Но, что не менее важно, в организации формируется культура открытости и доверия в коллективе, а также создается структурированная обратная связь.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Непомнящая, Д. О.** Использование компетентностного подхода при оценке персонала методом «360 градусов» / Д. О. Непомнящая // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2018. – № 2. – С. 49–53.

2 **Бойкачева, Е. В.** Эффективные методы учета и управления затратами / Е. В. Бойкачева // Современные тенденции и инновации в науке и производстве : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Кемерово : Кузбасский гос. техн. ун-т. им. Т. Ф. Горбачева, 2019. – С. 213.1–213.6.

3 **Тонгуш, В. В.** Исследование оценки персонала в организации методом «360 градусов» / В. В. Тонгуш // Международный научный журнал «Символ науки». – 2017. – № 04-3. – С. 183–185.

4 **Гизатуллина, В. Г.** Бухгалтерский управленческий учет на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / В. Г. Гизатуллина, С. Л. Шатров. – Гомель : БелГУТ, 2014. – 360 с.

5 Анализ хозяйственной деятельности на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / В. Г. Гизатуллина [и др.] ; под общ. ред. В. Г. Гизатуллиной, Д. А. Панкова. – Гомель : БелГУТ, 2008. – 368 с.

*E. BOYKACHEVA*

*V. GRITSKEVICH*

*Belarusian State University of Transport*

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ESTIMATION ON TRANSPORT ENTERPRISES**

The article discusses the methodology for improving staff performance using the «360 degrees» assessment method, which determines the need for staff assessment for each company. The characteristic of the performance management tool is given, as the use of personal development cards based on the competency model is proposed.

Получено 12.09.2019

---

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг  
(проблемы повышения эффективности).  
Вып. 12. Гомель, 2019**

---

УДК 656.01

*О. Г. БЫЧЕНКО, канд. экон. наук, доцент*

*О. В. БЫЧЕНКО, канд. техн. наук, доцент*

*А. Н. МИРОНОВА*

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Рассмотрены проблемы, связанные с разработкой систем мотивации персонала, установлены особенности их использования, предложены методы оценки эффективности на предприятиях отраслей национальной экономики.

Для усиления конкурентоспособности экономики Республики Беларусь в настоящее время предпринимаются меры по либерализации рынка труда и развитию системы мотивации работников. Базой для её формирования служат:

- нормативно-правовое обеспечение трудовых отношений;
- государственные институты на рынке труда (государственная служба занятости, система образования и профессиональной подготовки, инспекция труда, социальная защита);