

УДК 331.5

*Максютина Е.В., доцент, Набережночелнинский институт ФГАОУ ВО
«Казанский (Приволжский) федеральный университет».*

*Ермолаева А.А., магистрант, Набережночелнинский институт ФГАОУ ВО
«Казанский (Приволжский) федеральный университет».*

ЭФФЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ КАДРОВОЙ ТЕКУЧЕСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: Статья посвящена вопросам эффективной оценки персонала как инструмента управления кадровой текучестью. Раскрываются цели проведения оценки персонала, популярные инструменты оценки на российском рынке труда, а также приводятся результаты исследований уровня текучести кадров и потребности организаций в качественной оценке персонала. На примере компании 2ГИС демонстрируется, как результаты оценки персонала могут быть использованы для разработки и внедрения новой HR-стратегии, направленной на снижение текучести кадров.

Ключевые слова: оценка персонала, текучесть кадров, управление персоналом, удовлетворённость сотрудников

В современном мире, где конкуренция между компаниями становится всё более жёсткой, эффективное управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором успеха. Одним из важных инструментов в этом процессе является оценка персонала, которая позволяет определить уровень профессиональных качеств и навыков сотрудников, их мотивацию и удовлетворённость работой.

Актуальность темы обусловлена высокой текучестью кадров, которая становится серьёзной проблемой для многих организаций. Она влечёт за собой значительные финансовые потери, связанные с увеличением расходов на подбор и обучение новых сотрудников, а также негативно влияет на эффективность работы коллектива и моральный дух в компании.

Целью данной статьи является анализ методов и инструментов оценки персонала, которые используются для решения проблемы высокой текучести кадров и повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Для достижения этой цели необходимо рассмотреть основные

цели проведения оценки персонала, проанализировать результаты проведённых исследований и привести примеры успешного применения оценки в российских организациях.

Эффективная оценка персонала представляет собой важный инструмент управления кадровой текучестью. В современных условиях высокая текучесть кадров становится серьёзной проблемой для многих организаций, поскольку она влечёт за собой значительные финансовые потери. Эти потери связаны с увеличением расходов на подбор и обучение новых сотрудников, их адаптацию, а также негативно влияют на эффективность работы коллектива и моральный дух в компании.

Для решения проблемы используются различные методы и инструменты оценки персонала, которые помогают определить уровень компетенций, мотивации и удовлетворённости сотрудников. Они также способствуют выявлению зон риска и корректировке стратегии управления человеческими ресурсами. На российском рынке можно выделить следующие популярные инструменты для оценки персонала: автоматизированные мотивационные и личностные опросники, тесты способностей и метод «360 градусов». Выбор конкретного инструмента зависит от выявленных проблемных зон и целей компании.

Анализ проведённых оценок персонала в российских организациях позволяет выделить несколько основных целей, которые ставятся при проведении деловой оценки персонала:

1. Выявление уровня профессиональных качеств и навыков сотрудника. Оценка персонала позволяет определить уровень профессиональных навыков и качеств сотрудника, включая его *hard* и *soft skills*. Также оценка помогает понять, что является движущей силой в поведении сотрудника и в принятии им решений (внутренняя и внешняя мотивация).

2. Улучшение коммуникации между линейными сотрудниками и руководством, получение быстрой обратной связи и своевременная

корректировка операционных процессов, урегулирование противоречий в коллективе.

3. Разработка эффективной системы мотивации и управления вовлечённостью и лояльностью. Результаты оценки могут быть использованы для разработки или актуализации систем мотивации сотрудников, разработке индивидуальных программ развития и раскрытия потенциала.

4. Формирование оптимальной структуры организации и актуализация матрицы компетенций. На основе результатов оценки можно сформировать оптимальную структуру организации, актуализировать или создать матрицу компетенций и оптимизировать бизнес-процессы.

5. Создание кадрового резерва. По результатам оценки персонала формируется кадровый резерв организации.

Рассмотрим исследования, проведенные в 2024 году разными организациями. Согласно анализу занятости НИУ ВШЭ численность работников организаций в России во II кв. 2024 года составила 43266,5 тыс. человек. Наблюдается рост числа размещенных вакансий, который составил 2714,3 тыс. человек (выше на 10,3%, прошлого квартала). Максимальный спрос на специалистов наблюдается у предприятий обрабатывающей промышленности, а также организаций отдельных видов деятельности сферы услуг и торговли. В последние два года наблюдалось повышение интенсивности движения рабочей силы, о чем свидетельствуют показатели приема и выбытия работников. За II кв. 2024 г. валовой оборот рабочей силы (сумма удельного веса нанятых и удельного веса уволенных работников) составил 15%, что на 1 п. п. выше показателя предыдущего квартала [3]. В энергетике, строительстве, торговле, административной деятельности и прочих услугах удельный вес численности выбывших работников превосходил среднее значение по экономике. В этих же отраслях (за исключением энергетики) зафиксированы наиболее высокие коэффициенты приема сотрудников. Увеличение мобильности работников произошло в

ситуации большого числа открытых вакансий, изменений спроса на труд. Индекс ожидаемой занятости (ИОЗ) в II кв. 2024, несмотря на фоновое охлаждение, сохранился в максимальном диапазоне значений (105,8%) и продолжал указывать на высокую активность на рынке труда. В связи с этим возникает потребность в качественной оценке персонала, которая должна быть направлена на удержание квалифицированных кадров.

Служба исследований hh.ru в мае 2024 года выяснила ожидания занятого населения на рынке труда с помощью индекса самочувствия соискателей. Исследование показало, что многие работники испытывают стресс на рабочем месте. Наименьшие показатели индекса самочувствия соискателей зафиксированы в сферах IT, высшего менеджмента, искусства и развлечений. Самыми стабильными сферами, исходя из индекса стабильности на текущем месте работы, являются: безопасность, рабочий персонал, логистика и перевозки, розничная торговля[4].

В июне 2024 года служба исследований hh.ru провела онлайн-опрос на аудиторию в 1288 респондентов из компаний различных сфер бизнеса, направленный на сбор данных настроения работодателей. По результатам исследования, выделены [5]:

1. Основные внутренние причины дефицита кадров: неконкурентный уровень заработной платы (49%), недостаточное развитие бренда работодателя (35%), непривлекательные условия труда (12%).
2. Основные внешние причины дефицита кадров: внешние события, отсутствие специалистов с требуемыми навыками, демография.
3. Большинство респондентов отметило, что стало сложнее искать и нанимать персонал (увеличились сроки найма – отметили 3 из 4 компаний), также сохраняется тенденция высокой текучести кадров (37% компаний отметили данный фактор), упала лояльность сотрудников (30% компаний выделили данный фактор).

На основе представленных данных можно сделать вывод, что рынок труда в России в 2024 году характеризуется ростом числа вакансий и

увеличением уровня текучести кадров. Несмотря на то, что индекс ожидаемой занятости остаётся высоким, многие работники испытывают стресс на рабочем месте. Это может быть связано с внутренними и внешними причинами дефицита кадров. На основе представленных данных можно сделать вывод, что организации испытывают большую потребность в качественной оценке персонала. При этом важно, чтобы процесс проведения оценки не вызывал дополнительный стресс у сотрудников, а способствовал их развитию и продвижению внутри компании.

В 2023 году в российской компании 2ГИС была зафиксирована высокая текучесть кадров. Число уходящих сотрудников превышало общее количество работников в отделе (200 человек в 5 городах). Поиском и наймом сотрудников в отдел продаж занимался один HR-специалист. Высокая текучесть кадров значительно увеличивала издержки на найм, адаптацию и обучение новых сотрудников и была ограничена бюджетом на найм персонала.

Для решения этой проблемы, компания провела оценку персонала, которая должна была показать, с чем связано массовое увольнение сотрудников и как с выявленной проблемой можно справиться в короткий период времени. Для этого были проведены опросы всего персонала, направленные на определение уровня лояльности и удовлетворённости сотрудников в компании, а также отдельно опрос сотрудников для отдела продаж.

Результаты опроса позволили выявить основную причину высокой текучести кадров, которая заключалась в отсутствии системы адаптации новых сотрудников. На основе полученных данных была разработана и внедрена новая HR-стратегия, включающая следующие меры:

1. Внедрение автоматизации процесса адаптации новых сотрудников с системой контроля и ответственным специалистом. За HR-специалистом закрепили дашборд, график и соответствующую форму сбора обратной связи. Отчёт с аналитическими данными

отправлялся руководителю для оценки эффективности процесса адаптации.

2. Разработка и внедрение программы адаптации, которая соответствует целям и задачам, определённым в результате оценки персонала.
3. Создание системы информирования сотрудников о карьерных возможностях и новых вакансиях.
4. Регулярное проведение опросов на удовлетворённость персонала в компании.

Результаты проведённого опроса позволили определить ключевую причину текучести кадров. Выяснилось, что в организации отсутствовал системный подход к адаптации новых сотрудников. Это негативно сказывалось на их интеграции в команду и общей удовлетворённости работой в компании.

Также был оптимизирован процесс работы HR-службы – автоматизация и визуализация процессов позволила быстрее реагировать на возникающие проблемы и точно определять зоны, где требуется повышенное внимание.

Благодаря внедрению новой HR-стратегии, основанной на результатах оценки персонала, компании 2ГИС удалось снизить текучесть кадров на 50% за 5 месяцев. Это подчёркивает важность регулярной и качественной оценки персонала для успешного управления человеческими ресурсами и достижения бизнес-целей компании.

Таким образом, стратегический подход к оценке персонала является необходимым условием для успешного управления человеческими ресурсами и достижения бизнес-целей компании в условиях высокой текучести кадров.

Список использованных источников

1. Армстронг М. Главный учебник HR в мире // HR-стратегии. – 2019. –

с.207, 349.

2. Киселева М.Н. Оценка персонала. – Питер, 2015. – С.105-174.
3. Рынок труда отдельных отраслей экономики России: текущая ситуация и ожидаемый фокус перемен. II квартал 2024 года. — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024.
4. Исследования рынка труда HH.ru [Электронный ресурс] // Настроение на рынке труда в России во 2 квартале 2024: сайт. – URL: <https://nizhnekamsk.hh.ru/article/research> (дата обращения 26.11.2024).
5. Исследования рынка труда HH.ru [Электронный ресурс] // Настроение работодателей: сайт. – URL: <https://nizhnekamsk.hh.ru/article/research> (дата обращения 26.11.2024).
6. Платформа по оценке персонала Proaction.pro [Электронный ресурс] // 2ГИС: сайт. – URL: <https://proaction.pro/case/2gis> (дата обращения 26.11.2024).

—

Maksyutina E.V., associate professor, Naberezhnye Chelny Institute of the Kazan (Volga Region) Federal University

Ermolaeva A.A., undergraduate student, Naberezhnye Chelny Institute of the Kazan (Volga region) Federal University.

EFFECTIVE PERSONNEL ASSESSMENT AS A TOOL FOR REDUCING STAFF TURNOVER IN AN ORGANIZATION

Abstract: The article is devoted to the issues of effective personnel assessment as a tool for personnel turnover management. The objectives of personnel assessment, popular assessment tools in the Russian labor market are revealed, as well as the results of research on the level of staff turn over and the needs of organizations for a qualitative assessment of personnel. Using the example of 2GIS, it is demonstrated how the results of personnel assessment can be used to develop and implement a new HR strategy aimed at reducing staff turnover.

Keywords: personnel assessment, staff turnover, personnel management, employee satisfaction.