Зверева Е.В.¹, Шайкина Л.К.²

Использование методик оценки персонала организации в системе эффективности труда

¹*Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I
(Россия, Санкт-Петербург)*

²*Дальневосточный государственный университет путей сообщения
(Россия, Хабаровск)*

doi: 10.18411/lj-01-2019-73

idsp: ljjournal-01-2019-73

Аннотация

В статье рассмотрены сущность понятий «оценка персонала», «аттестация» с позиций исследований различных отечественных школ, методики оценки персонала организации, их преимущества и недостатки, а также возможность их адаптации к практической деятельности организаций с целью повышения эффективности использования персонала.

Ключевые слова: персонал, оценка персонала, аттестация, методики оценки персонала, эффективность труда.

Abstract

The article examines the essence of the concepts «personnel assessment», «certification» from the standpoint of research of various domestic schools, methods for evaluating an organization's personnel, their advantages and disadvantages, and the possibility of adapting them to the practical activities of organizations in order to increase the efficiency of personnel use.

Keywords: personnel, personnel assessment, certification, personnel assessment methodologies, labor efficiency.

В условиях изменяющегося рынка эффективность использования персонала имеет первостепенное значение, поскольку становится неотъемлемым условием успешного функционирования и развития любой организации. Учитывая специфику российского рынка, а также постоянные изменения внешних и внутренних условий предприятия, следует отметить, что развитие системы профессионального обучения в организации определяет не только успешность ее развития, но и конкурентоспособность. Система обучения, профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала в настоящее время должна носить систематический характер и проводиться в течение всего периода трудовой деятельности работника, ибо от качественных характеристик персонала зависит его производительность.

Эффективность любой организации оценивается степенью достижения поставленных целей развития, как в краткосрочном, так и долгосрочном периодах. Поскольку одним из главных ресурсов компании является человеческий ресурс, поэтому очевидно, что организация заинтересована в систематической оценке его эффективности. Процесс оценки персонала в каждой компании организован в соответствии с особенностями развития предприятия, и соответственно, системы оценки различаются степенью формализации, детализацией, используемыми ресурсами и др. Организация процесса оценки зависит от стадии развития компании, системы менеджмента, корпоративной культуры, стиля управления. Оценка представляет собой систему мер, необходимых для измерения результатов и уровня профессиональной компетентности работников.

Наиболее известными отечественными учеными, которые внесли значительный вклад в область изучения теоретических основ и методических положений оценки персонала, являются Борисова Е.А., Дятлов В.А., Журавлев П.В., Карташова Л.В.,

Карташев С.А., Маусов Н.К., Кибанов А.Я., Магура М.И., Маслов Е.В., Мизинцева М.Ф., Сотникова С.И., Струмилин С.Г., Травин В.В., Шекшня С.В., Щекин Г.Ф. и др.

По мнению Журавлева П.В., Карташева С.А., Маусова Н.К., Одегова Ю.Г. оценка персонала представляет собой «оценку потенциала работника, оценку индивидуального вклада», а аттестация – это «своеобразная комплексная оценка, учитывающая потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат» [2, с. 57].

Борисова Е.А. считает, что оценка персонала представляет процесс «определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия управленческих решений» [1, с. 11].

Рудавина Е., Екомасов В. определяют аттестацию как современный инструмент «объективного определения базовых знаний, умений и навыков и их соответствия стажу и опыту работы сотрудников, а также измерение деловых качеств на предмет их соответствия определенным требованиям, предъявляемым государственными органами или корпоративными стандартами к работнику, замещающему данную должность или выполняющему работу по профессии» [4, с. 85].

Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. не только разграничивают между собой понятия «персонал» и «аттестация», но и проводят анализ существующих понятий по следующим критериям: целям; задачам; лицам, ответственным за проведение; степени формальности; сотрудникам, не подлежащим оценочной процедуре; последствиям для сотрудника [3, с. 24-26]. В связи с анализом данных понятий, Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. утверждают, что «оценка персонала представляется более широким понятием, чем аттестация – она может быть формальной и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненных), осуществляется регулярно и быть организованной специально, решает самые разнообразные задачи» [3, с. 27]. Борисова Е.А. также видит принципиальное различие между этими понятиями: «при аттестации происходит не сравнение сотрудников между собой, а анализ соответствия сотрудника рабочему месту» [1, с. 11].

Исходя из сравнительного анализа сущности данных понятий, а также исследований отечественных ученых в этой области, Мизинцева М.Ф. и Сардарян А.Р. трактуют оценку персонала, как «целенаправленную и регулярную процедуру для решения широкого диапазона организационных и управленческих задач, установленных для всех категорий сотрудников и позволяющих определять профессиональные и личностные качества сотрудника, результаты его труда за установленный период и их соответствие предъявляемым требованиям должности или рабочему месту» [3, с. 27].

Оценка результатов деятельности персонала помогает выявить потребности в обучении и определить эффективность обучающих программ, а также те критерии оценки, стандарты, в соответствии с которыми оценивается работа и рабочее поведение сотрудника, количественную и качественную потребность в персонале, сформировать кадровый резерв.

Травин В.В., Дятлов В.А. выделяют следующие цели обучения персонала: поддержание необходимого уровня квалификации персонала компании с учетом требований существующего производства и перспектив его развития; сохранение и рациональное использование профессионального потенциала компании; повышение конкурентоспособности продукции и услуг компании на основе распространения знаний и опыта применения персоналом предприятий современных технологий, эффективных методов организации труда, управления и производства; создание условий для профессионального роста, самореализации работников в условиях рынка на основе повышения мотивации к труду, использования новейших российских и зарубежных программ, средств и технологий обучения и др. [6, с. 39].

Результаты оценки показывают, насколько эффективны используемые методы привлечения и отбора новых сотрудников и каковы возможности их совершенствования. На Западе формализованная оценка начала свое развитие в компаниях США в начале XX века. В 1960-е появилась новая методика – управление по целям (MBO – Management by objectives), согласно которой оценивались личные достижения каждого сотрудника. В 1980-е получила развитие методика, названная Performance management (PM) –

управление результативностью, суть которой заключается в оценке не только результатов деятельности персонала, но и способов достижения этих результатов. Достоинством данной методики является обратная связь с сотрудником, которая в дальнейшем может служить инструментом прогнозирования профессионального роста и развития карьеры сотрудника в организации. В 1980 – 1990-е объективность оценки повысилась с приходом новой техники – «360 градусов», предполагающая системный опрос людей (руководителя, подчиненных, клиентов), с которыми сотрудник работает. Достаточной популярностью начинает пользоваться Assessment Center (Центр Оценки), предполагающий комплексную оценку по компетенциям, который использовался в основном при оценке руководителей высшего звена с целью назначения на эти должности и, впоследствии, формирования кадрового резерва компаний.

Источники оценки включают три группы: качественные, количественные, комбинированные методы [3]. К качественным источникам [3, с. 96] относят: метод анкет, по которому оценщик определяет соответствие или несоответствие данного критерия по отношению к оцениваемому сотруднику; методы биографического описания; деловую характеристику; устный отзыв; метод сравнения с эталоном; оценку на основе дискуссии. Количественные источники характеризуют числовую оценку уровня качеств работника [3, с. 111], к ним относятся: шкалирование, предполагающие балльное определение значений показателей, где баллы отражают степень выраженного показателя; альтернативное ранжирование, где по каждому показателю составляются ранжированные ряды сотрудников; попарное сравнение (альтернативные характеристики), согласно которому проводится сравнение по показателю рейтингов сотрудников друг с другом; заданное распределение оценок, в соответствии с которым заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам; управление по целям, заключающееся в предварительном установлении целевых показателей работы и в дальнейшем их сопоставлении с результатами и эффективностью труда работников для определения вклада каждого сотрудника в достижение целей организации. Комбинированные источники [3, с. 123] представляют собой методы экспертных оценок и другие комбинации качественных и количественных методов. Традиционно деятельность сотрудников оценивают по достигнутым результатам, выполнению функций, профессиональному потенциалу (личностным и деловым качествам). Увидеть целостную картину, получить наиболее полную характеристику сотрудника позволяют технологии, объединяющие несколько инструментов оценки. Рассмотрим некоторые методы оценки [3], их преимущества и недостатки, а также проблемы, решаемые с помощью использования существующих методов.

В России традиционным способом оценки считается аттестация [3]. Мизинцева М.Ф. и Сардарян А.Р. под аттестацией понимают «регламентированные, оценочные процедуры высокой степени формальности, проводимые в строго установленный и довольно длительный промежуток времени, основной целью которых выступает оценка соответствия сотрудника занимаемой должности и решения по итогам которых обладают юридической силой» [3, с. 27]. Несмотря на широкую распространенность этого метода, к преимуществам его следует отнести: проработанность, принятие юридических решений по итогам; коллегиальность решения; оценку квалификации сотрудника и результатов труда, уровня знаний и практических навыков, деловых и личностных качеств. Недостатки данного метода проявляются в негативном восприятии метода сотрудниками; использовании для всех категорий сотрудников; большие временные затраты; отсутствие обратной связи между сотрудниками.

Рассмотрим некоторые из них. Собеседование позволяет расширить знания о сотруднике и получить сведения, характеризующие степень удовлетворенности его работой, тем самым оценив эффективность его труда. Тестирование позволяет выяснить уровень профессиональных знаний и навыков, тем самым определить индивидуальный план развития каждого сотрудника и наметить необходимые обучающие мероприятия. Оценка на основе компетентностного подхода позволяет определить, насколько эффективен отбор персонала и качество его работы. Подводя итоги оценки, необходимо сравнить результаты деятельности сотрудников, исходя из поставленных критериев, и

определить лидеров для поощрения, что возможно осуществить посредством ранжирования.

Методика МВО [3, с. 147], управление по целям, заключается в совместной постановке задач руководителем и сотрудником и оценке результатов их выполнения. Менеджер при формировании списка задач, определяет их, доводит до сведения сотрудников, а далее сотрудники могут вносить свои коррективы, либо менеджер и сотрудник ставят задачи независимо друг от друга, а потом на собеседовании согласовывают их. Определяются критерии выполнения задач (удельный вес в процентах от общего успеха для каждой задачи) в соответствии со стратегией компании, а также успешность выполнения задачи. Метод МВО включает в себя несколько инструментов (рейтинг, собеседование, анализ достижения целей, стандарты исполнения), направленных на получение наиболее полной информации о результатах сотрудника, что позволяет оценить и результаты сотрудника, и то, как они были достигнуты. Более того, одной из важнейших составляющих работы с персоналом является обратная связь, позволяющая провести корректировку целей и поведения.

Метод РМ оценивает результаты, методы и компетенции сотрудников, выявляются области развития, планируется карьера сотрудника. Участие принимают все категории и должности компании, при этом акцент ставится на обратной связи руководителя с подчиненным. Собеседование по постановке задач и итоговое интервью (проводится совместно руководителем и подчиненным), где сотруднику предоставляется обратная связь по его работе и вырабатываются пути развития его успешности и качества работы, а также оцениваются результаты работы по задачам и компетенциям, выявляются области и составляются планы обучения сотрудника и развития его карьеры [3].

Метод оценки «360 градусов» [3, с. 153] не получил широкого распространения в России и применяется в основном рекрутинговыми компаниями, целью которых является качественный отбор персонала. Рекрутинговые агентства получают вознаграждение своего труда только после определенного периода работы отобранного сотрудника. Однако в условиях рынка достаточно весомую роль играет оценка результативности сотрудника, в то время как данный метод не позволяет выявить стремление к результату и способы его достижения, приемлемые для конкретного специалиста. Каждый этап работы сотрудника в компании предполагает использование определенных методов оценки.

Преимущества оценки результатов деятельности персонала для организации заключаются в: оценке результатов работы, уровня знаний и навыков персонала компании; возможности ротации кадров и создания кадрового резерва; создании программ развития персонала; мотивации персонала; построении корпоративной культуры и т.д. Преимущества оценки для сотрудника заключаются в: определении места и роли каждого сотрудника в компании – по горизонтали и вертикали; понимании поставленных задач, критериев успешности их выполнения; возможности профессионального и карьерного роста; зависимости размера заработной платы, премирования от результатов труда. Оценка персонала проводится после найма сотрудника в компанию и обучению его трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы. Достижение тактических и стратегических целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требует высокого уровня профессиональной подготовки персонала и грамотно спланированной работы по его обучению.

В связи с тем, что результат обучения является измеримым, можно оценить влияние этого инструмента на эффективность деятельности персонала, поскольку эффективность труда раскрывает соотношение между результатами труда и затратами на этот труд, и отражает не только результаты экономические, но и социальные, ибо является обобщенным показателем, характеризующим насколько плодотворен труд каждого сотрудника организации. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний, и развитием у них необходимых навыков, а также призвано передавать работникам информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии, повышать уровень эффективности труда, приверженности работников своей организации и включенности мотивации в ее дела, ибо

имеет важную практическую ценность для развития предприятия, ибо является залогом его успешности и конкурентоспособности в условиях рынка.

Таким образом, организация должна проводить непрерывную работу по определению наиболее действенных путей повышения производительности и эффективности труда, а также заинтересовано в том, чтобы иметь высококвалифицированный и конкурентоспособный персонал. Обучение призвано подготовить именно такой персонал и обеспечить высокий уровень его эффективности, при этом повышая не только уровень знаний работников и развития требуемых профессиональных навыков, но и сформировать у них определенную систему ценностей и установок, которая соответствует сегодняшним реалиям и поддерживает рыночную стратегию развития организации в системе эффективности использования труда.

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. – 288 с.
 2. Журавлев П.В., Карташев С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2000. – 575 с.
 3. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. Оценка персонала: учебник. М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 378 с.
 4. Рудавина Е., Екомасов В. Большая книга директора по персоналу. СПб.: Питер, 2011. – 402 с.
 5. Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. М.: 2010. – 476 с.
 6. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2002. – 272 с.
-