

Зубарева Л. В.

*доктор экономических наук, доцент,
Сургутский государственный университет ХМАО – Югры,
кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», профессор
e-mail: zlv@mail.ru*

Анализ методов оценки персонала организации

В статье рассматриваются понятие «оценка персонала», цели и задачи оценки, представляется анализ предлагаемых и применяемых разными авторами методов оценки.

Ключевые слова: *персонал, оценка персонала, цели оценки персонала, задачи оценки, методы оценки персонала.*

Zubareva L. V.

*PhD (Economics), associate professor,
Surgut State University of KhMAO – Ugra,
professor of the Department of Accounting, Analysis and Auditing*

Analysis of the personnel evaluation methods

The article considers the concept of «staff assessment», purpose and objectives of evaluation, it is an analysis of proposed and implemented and by different authors evaluation methods.

Keywords: *staff, personnel evaluation, personnel evaluation purpose, evaluation objectives, personnel evaluation methods.*

В настоящее время в зарубежной и отечественной литературе большое внимание уделяется вопросам управления, оценки эффективности важнейшей составляющей деятельности практически любой компании – персонала организации. Отсутствие принципиальной позиции по проблемам обоснования понятийного аппарата, методических подходов к оценке персонала и организации вознаграждения приводит к искажению информации о реально складывающихся отношениях между работниками, руководителями и государством. В этой связи огромную роль играет оценка деятельности персонала.

Наличие определенной устойчивой структуры персонала в совокупности с профессиональными знаниями, навыками, опытом, компетенциями обуславливает стабильность функционирования самой организации, реализует интерес собственников в максимизации прибыли и повышения благосостояния. Взгляды ведущих российских экономистов сходятся в том, что ведущая роль в обеспечении долговременного успеха работы предприятия принадлежит персоналу, а ключевым элементом рыночной стоимости компании является чело-

веческий капитал. Поэтому весьма важным являются вопросы управления и оценки персонала организации.

Исследователи в области трудовых ресурсов отмечают, что оценка персонала в компаниях в той или иной мере осуществляется всегда. Руководитель любого уровня выражает свое отношение к работе подчиненных, но, как правило, подобная оценка является расплывчатой и эмоционально окрашенной. При правильной разработке и проведении оценка — это эффективный инструмент, позволяющий выявить слабые и сильные стороны в деятельности персонала, выбрать вектор профессионального развития, развить открытую корпоративную культуру и выстроить доверительные отношения с руководителем, и даже увеличить прибыль деятельности предприятия посредством более эффективного управления персоналом организации.

Как процедура, оценка персонала представляет собой процесс определения соответствия психофизических особенностей и квалификационных знаний и навыков сотрудников требованиям, предъявляемым к кандидатам на должности, выявление уровня эффективности выполнения работниками должностных обязанностей. На основе результатов этой оценки должны быть сформированы рекомендации по более эффективному использованию персонала и выработаны меры по побуждению работников к совершенствованию своей деятельности и дальнейшему профессиональному развитию и росту. Система и методы оценки персонала должны быть инструментом оперативной кадровой работы: любое решение, меняющее условия труда сотрудника, будь то повышение, понижение, перемещение по должности, либо зачисление в резерв, назначение индивидуальной надбавки к окладу и т. д., должно предваряться оценкой.

Как показали исследования, существует немалое количество методов оценки персонала, предлагаемые разными авторами в зависимости от целей оценки персонала.

В качестве основных целей оценки выделяются административная, информационная и мотивационная цели.

Основой административной цели оценки деятельности персонала является принятие обоснованного административного решения. Это может быть повышение или понижение в должности, перевод для исполнения другой работы, направление на прохождение обучения, увольнение и т.п.

Возможность получения работниками и руководителями достоверной информации о деятельности организации является информаци-

онной целью оценки. Наличие такой информации позволит работникам сформулировать и определиться с направлениями своего развития и совершенствования методов работы, а руководителям позволит принимать правильное взвешенное решение по организации и ведению деятельности предприятия.

Сутью мотивационной цели является то, что оценка сама по себе будет являться важнейшим средством мотивации поведения работника. Оцененные компетентно и в соответствии с ожиданиями работника затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности его труда, и соответственно, повышение эффективности деятельности предприятия.

При осуществлении оценки персонала всегда ставится группа задач, решаемых посредством применяемых методов. К таким задачам можно отнести оценку потенциала для продвижения и снижения риска выдвигания некомпетентных сотрудников; определение затрат на обучение; поддержание у сотрудников чувства справедливости и повышение трудовой мотивации; организация обратной связи с сотрудниками о качестве их работы; разработка программы обучения и развития персонала.

Для реализации вышеназванных задач в качестве субъектов оценки персонала выступают линейные руководители (бригадиры, мастера, начальники участков, цехов и их заместители, директора предприятий, объединений и т.д.). Как правило, они являются определяющими действующими лицами при оценке деловой активности персонала. Линейные руководители несут ответственность за объективность и полноту информации, необходимой для осуществления оценки, и, кроме того, в их функции включается проведение с целью оценки различного рода собеседований с подчиненными им работниками. Кроме линейных работников при решении задач принимают непосредственное участие и работники служб и отделов управления персоналом, коллеги и сотрудники, а также к оценке могут привлекаться независимые эксперты и сотрудники внешних по отношению к предприятию центров оценки.

Как показывают исследования, правом принятия административного решения по результатам оценки обладают руководители и работники служб управления персоналом. Однако при принятии решения они могут учитывать мнение коллег и сотрудников оцениваемого работника, независимых экспертов.

На практике в качестве объекта оценки могут выступать как отдельный работник, так и коллектив работников, сформированный по производственной принадлежности. В качестве такого объекта оцен-

ки могут выступать рабочие-сдельщики либо целые бригады. Оценить эффективность труда работников бригады возможно исходя и объема произведенной продукции (выполненных работ или оказанных услуг). Это достаточно несложно. Труднее оценить результаты деятельности руководящего звена и специалистов, в силу того, что по своим функциональным обязанностям руководители непосредственно влияют на производственную деятельность или административную. А результат этой деятельности не всегда может быть выражен количественными показателями. Чаще всего для оценки используют наряду с количественными качественные показатели.

В зависимости от выбранного метода оценки возможно применение различных показателей. Рассмотрим основные методы, применяемые при оценке персонала.

В таблице 1 выделены методы, наиболее часто используемые при оценке персонала.

Таблица 1

Анализ используемых методов оценки персонала

Наименование метода	Малиновский П.	Сардарян А.	Гаврилова О.	Лукияненко А.
Метод анкетирования	+	+	-	+
Описательный метод оценки	+	+	-	-
Метод классификации	+	-	-	-
Метод сравнения по парам	+		-	+
Рейтинг или метод сравнения	+	+	-	-
Метод заданного распределения	+	-	-	-
Метод оценки по решающей ситуации	+	+	-	+
Метод рейтинговых поведенческих установок	+	-	-	-
Метод шкалы наблюдения за поведением	+	+	-	-
Метод анкет и сравнительных анкет	+	+	-	+
Интервью	+	+	+	-
Метод «360 градусов оценки»	+	+	-	+
Метод независимых судей	+	+	-	+
Тестирование	+	+	-	+
Метод комитетов	+	-	-	+

Метод центров оценки	+	-	-	+
Метод деловых игр	+		-	
Метод оценки достижения целей (Метод управления посредством постановки целей)	+	-	-	+
Метод оценки на основе моделей компетентности	+	+	-	-
Самооценка	-	+	-	-
Ассесмент-центр	-	+	-	-
Анализ конкретных ситуаций (кейсы)	-	+	+	-
Критический инцидент	-	+	-	-
Экспертные оценки	-	+	-	-
Стандарты исполнения	-	+	-	+
Ранжирование	-	+	-	-
Биографический	-	+	+	-
Аттестация	-	-	-	-
Собеседование	-	-	-	-
Метод упорядочения рангов	-	-	-	+
Метод стандартных оценок	-	-	-	+
Анализ документов			+	

Источник: составлено автором по [1], [3], [4], [5].

По результатам анализа информации, представленной в таблице, можно выделить наиболее часто используемые и предлагаемые методы оценки персонала. К ним относятся: метод анкетирования, метод оценки по решающей ситуации, метод анкет и сравнительных анкет, интервью, метод «360 градусов оценки», метод независимых судей, тестирование.

Метод анкетирования в общем виде представляет собой использование при оценке оценочной анкеты, которая содержит определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий проводит анализ присутствия или отсутствия представленных характеристик у аттестуемого и выделяет нужный вариант ответа.

Для использования метода оценки по решающей ситуации специалисты по оценке предварительно составляют список характеристик «правильного» и «неправильного» поведения работников в типовых ситуациях — «решающих ситуациях». Эти описания характеристик рас-

пределяются по группам в соответствии с видом и характером деятельности работников. Далее сотрудник, проводящий оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой группе. Позже этот журнал используется при осуществлении оценки деловых качеств сотрудника. Как правило, этот метод используется в оценках, выносимых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Для оценки руководством, коллегами и подчиненными используется метод анкет и сравнительных анкет. При этом методе анкета включает в себя набор вопросов или описаний поведения работника. Контроллер или специалист по оцениванию отмечает в анкете описания той черты характера, которая, по его мнению, характерна для работника. В случае отсутствия наименования черты характера или необладания ею работником в графе отметка не ставится. Общая величина (количество) помеченных вопросов анкеты будет давать представление об общем рейтинге данного работника.

Как показали исследования, если руководитель заинтересован в улучшении последующего исполнения обязанностей подчиненным, для оценки используется метод интервью, по результатам которого необходимо выяснить и вычленить проблемы, относящиеся к работе, установить цели и составить график их решения и устранения.

Целью метода «360 градусов» является получение всесторонней достоверной оценки аттестуемого. Сотрудник оценивается непосредственным руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы и виды оценки могут меняться, видоизменяться, но все оценивающие получают для заполнения одинаковые бланки, проставляют в графах предлагаемые символы, затем производится с использованием специальных программ обработка результатов, обеспечивающая полную анонимность и независимость мнений. Результаты оценки при этом способе весьма объективны.

Метод независимых судей основывается на том, что независимые члены комиссии — 6—7 человек — задают аттестуемому разнообразные вопросы, касающиеся разных сторон жизнедеятельности работника. Процедура напоминает перекрестный опрос по разным сферам деятельности аттестуемого. Перед «судьей» открыта компьютерная программа, в формуляры которой оценивающий заносит символ «+» в случае правильного ответа аттестуемого и, соответственно символ «-» — в случае неправильного ответа. По завершении процедуры опроса программа формирует результат опроса — заключение. Возможна и обра-

ботка ответов работника вручную. В этом случае используется заранее подготовленный бланк, в который и заносятся ответы аттестуемого.

Для оценки персонала могут быть применены и различные тесты [4]. По своему назначению они разделяются на тесты, позволяющие определить степень квалификации работника; на тесты, дающие возможность оценить личностные качества работника, т.е. психологические, и выделяют также физиологические тесты, по результатам которых выявляющие физиологические особенности аттестуемого. Положительным моментом при проведении тестовой оценки является то, что тест позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и в связи с этим возможно автоматизировать процесс обработки результатов тестирования. Отрицательным же моментом является то, что оценивая потенциальные квалификационные, психологические и физиологические возможности персонала, тесты не могут учесть, как эти способности проявляются в практической деятельности.

Таким образом, рассмотрев некоторые основные методы, применяемые при оценке персонала организации, можно сделать вывод, что каждый из методов имеет свои недостатки и преимущества перед другими методами. Это нужно учитывать при выборе и применении методов исходя из целей проводимой оценки персонала. Как показывают исследования, наиболее полную оценку персонала возможно получить при использовании совокупности имеющихся методов оценки персонала организации. При этом выбираемые методики оценки персонала должны обладать валидностью, надежностью и точностью.

Используемые источники

1. Гаврилова, О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала / Гаврилова, О. // Журнал «Кадровая служба и управление персоналом предприятия». — 2009. Режим доступа: <http://www.delo-press.ru/>.
2. Квагинидзе, В. Современные методы, принципы и процедуры оценки персонала компании / В. С. Квагинидзе, В. С. Смирнов, А. В. Черкасов // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). — 2011. — Вып. 10. — Режим доступа: Научная библиотека КиберЛенинка: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-printsipy-i-protsedury-otsenki-personala-kompan>.
3. Лукьяненко, А.Б. Альтернативные методы оценки персонала / А.Б. Лукьяненко // Журнал «Руководитель бюджетной организации». — 2010. — № 1.
4. Организация и методика внутреннего контроля результатов хозяйственных операций в нефтегазовых холдингах. — М. — Изд-во «Перо», 2016.