

Методические аспекты организации процедуры оценки персонала

Г. Р. Джинчарадзе

Ростовский государственный строительный университет

Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение совокупности целей компании. Это тем более верно в отношении управления персоналом, охватывающего все аспекты деятельности организации и непосредственно влияющего на эффективность других систем управления. В современных условиях вопрос эффективного управления персоналом является важным для любой организации. Одним из важнейших элементов в процессе управления качеством персонала, дающего большой объем аналитической информации, является его оценка.

Оценка персонала — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений [1].

Правильная проведенная и проанализированная оценка дает существенные данные о состоянии персонала, как профессиональном, так и психологическом. Собранный информация помогает планировать развитие кадрового состава организации, создавать кадровый резерв, оптимизировать организационную структуру и т.д.

Рассмотрим процесс проведения оценки. Обычно оценка персонала проводится по трем направлениям:

- оценка квалификации сотрудника - выявление характеристик так называемого «эталона» или «идеального сотрудника» и сравнение конкретного человека с ним;
- анализ результатов работы - оценка качества выполненных работ;
- оценка сотрудника как личности - выявление личностных характеристик и сравнение с идеальными личностными качествами для данной должности.

Если в целом говорить о проведении оценки в компании, то очень важно помнить три основных черты, не учитывая которые затруднительно получить требуемый результат:

1. Регулярность оценки.
2. Четкость и ясность целей проведения оценки.
3. Прозрачность и понятность системы оценивания для персонала.

Для того чтобы быть эффективным, процесс оценки персонала должен базироваться на универсальной схеме его проведения.

Первое, что нужно сделать - это выявить потребность компании в оценке персонала и на их основе сформировать четкие цели, которые будут преследоваться при проведении оценки сотрудников. Среди главных целей обычно выделяется исследование социального климата в коллективе, оценка качества работы и степень соответствия квалификации человека занимаемой должности.

Вторым этапом является определение предмета оценки, а именно какую часть персонала оценивать: выборочно несколько человек из разных отделов, какой-либо отдел целиком, только руководящий состав отделов и т.п. В зависимости от целей определяется та целевая аудитория, в информации о которой предприятие нуждается в первую очередь.

Затем следует определение критериев, по которым будет проводиться оценка. Для этого необходимы профессионалы в данной отрасли, которые смогут выделить наиболее приемлемые характеристики для каждой конкретной должности. Это могут быть как и сотрудники компании, имеющий авторитет в коллективе и большой опыт работы, так и привлеченная группа специалистов в рамках проведения мероприятий по оценке персонала, в том случае если они изначально отданы на откуп специализированной компании извне.

Все критерии при оценке персонала обычно разделяют на две основных категории – критерии результативности и критерии компетентности.

При оценке результативности достигнутые показатели работы конкретного человека сравнивают с планируемыми показателями для данного периода работы. Для этого перед

началом отчетного периода ставятся четко поставленные задачи. Результативность работы выражается в конкретных показателях: объем продаж, количество реализованных проектов, суммы прибыли, количество сделок и т.п.

При оценке компетенции работника оцениваются его знания и умение применять их на практике, личные качества, поведение. Один из самых эффективных способов такой оценки – это решение ситуационных задач с учетом той должности, которую занимает сотрудник или на которую он претендует.

Следующий шаг после выбора критериев – определение метода оценки. Выбор самого метода также проводится в зависимости от некоторых критериев, среди которых соответствие целям, поставленным в начале, объективность, выражающаяся в количественных характеристиках, понятность для оцениваемых, и востребованность, то есть результаты действительно должны быть нужными.

Следующим этапом процесса оценки персонала называют подготовительный этап. В зависимости от целей, поставленных перед оценкой, на нем может быть выполнен следующий ряд действий, которые вполне могут оказаться весьма полезными при проведении оценки:

- создание внутренней нормативной базы для оценки – разработка положений, регламентов;
- обучение той части персонала, который непосредственно будет проводить оценку;
- информирование персонала о предстоящей оценке и ее позитивных моментах.

После этого оценка вступает в свой основной этап - непосредственно ее проведение.

После окончания процесса оценивания нужно провести анализ всей собранной в результате оценки информации на предмет ее актуальности и качества самого процесса. Последнее имеет очень большое значение, т.к. некорректно проведенная оценка приводит к нежелательным для организации последствиям, которые могут серьезно сказаться на ее деятельности, будь то неправильные кадровые решения или ухудшение атмосферы в коллективе.

Завершающим этапом оценки персонала является принятие управленческих решений в отношении оцениваемого кадрового состава – увольнение, повышение, понижение или обучение.

Рассмотрев процесс проведения оценки, следует более подробно остановиться на методах проведения оценки персонала. На данный момент существует множество методов оценки персонала. Многие специалисты в области управления персоналом данные методы разделяют на три группы: группа количественных методов, группа качественных методов и так называемая группа «комбинированных» методов, объединяющих в себе инструментарий как количественных, так и качественных методов [3].

Методы, включенные в первую группу, как правило, носят субъективный характер. Это методы, определяющие персональные характеристики сотрудников без применения количественных показателей. Их так же называют описательными методами. К ним относятся следующие:

- 1) биографический метод – оценка работников по данным их биографий и резюме;
- 2) метод эталона – выбор по определенным критериям и факторам наилучших работников, принимаемых за эталон, и в сравнении с ними всех остальных работников;
- 3) метод критических событий – фиксация недочетов или достижений в работе;
- 4) метод групповой дискуссии – проведение свободной беседы группы руководителей или экспертов с работниками по теме их деятельности и выбор по определенным критериям наиболее отвечающих выдвигаемым требованиям работников;
- 5) оценка выполнения – описание и оценка того, что сделал работник за определенный период его деятельности;
- 6) система произвольных устных и письменных характеристик – описание руководителем (или их группой) наиболее выдающихся достижений или упущений в работе

подчиненных за определенный период их деятельности и в связи с этим соответствующей оценки;

7) системы свободного и вынужденного выбора оценочных характеристик по готовым формам – сравнение реальных качеств работников с заранее подготовленными характеристиками;

8) матричный метод – сравнение фактических качеств работников с набором качеств, предъявляемых должностью либо рабочим местом.

9) метод «360 градусов» – выявление степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника. Используется для текущей оценки персонала [4].

Вторая группа методов считается более объективной, так как все результаты зафиксированы в числах. Эту группу представляют:

1) метод парных сравнений работников – сравнение в группе оцениваемых специалистов, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда оцениваемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе;

2) система классификации по порядку (ранжирование) – руководитель (либо другие лица), исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых работников по порядку от лучшего до худшего или наоборот, итоговая оценка в этом случае определяется как сумма полученных работниками порядковых номеров;

3) метод заданной балльной оценки (метод присвоения очков) – присвоение заранее обусловленного количества баллов (очков) за каждое достижение работника с последующим определением его общего уровня в виде суммы баллов;

4) система графического профиля работника – отражение уровня каждого из качеств работника (личностных, производительности), оцениваемых в баллах, в виде точек на графической шкале и соединения этих точек прямыми линиями;

5) коэффициентная оценка уровня деловых качеств работника – основана на системе коэффициентов, измеряющих как отдельные качества работника, так и их совокупность;

6) метод свободной балльной оценки – присвоение оценщиком определенного количества баллов по установленной шкале каждому качеству работника и общей его оценке в виде суммы баллов или среднего балла.

Наконец, третья группа методов, комбинированные – это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов. К ним можно отнести:

1) тестирование – оценка работников по степени решения ими тестовых задач или ответов на тесты и установление на этой основе количественных показателей, определяющих уровень их качеств;

2) система заданной группировки работников – выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на несколько групп (обычно на 4: отличный, хороший, удовлетворительный и плохой работник);

3) метод суммируемых оценок – определение экспертами частоты проявления («постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты.

4) метод оценочных центров – основан на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов. Данный метод имеет сходство с тренингом – участникам предлагаются деловые игры и задания, но их цель – не развитие умений и навыков, а в равных для всех условиях и возможностях проявить свои сильные и слабые стороны. В каждом задании за каждым участником закреплен эксперт. Он подробнейшим образом фиксирует поведение своего подопечного, которое относится к наблюдаемой компетенции. Один из наиболее популярных методов на сегодняшний день [5].

Помимо известных методов оценки существует и ряд вспомогательных методов, используемых в основном с качественными методами оценки. Так, например, к биографическому методу примыкает аналитический метод (самоанализ) – анализ работником своих действий в конкретных жизненных ситуациях и самооценка по результатам этого анализа. К системе произвольных письменных характеристик примыкает метод обобщения независимых характеристик, основа которого состоит в сравнении нескольких характеристик оцениваемого работника, полученных от разных лиц. С оценкой выполнения частой применяют метод систематических наблюдений за деятельностью и поведением оцениваемого работника с периодическим фиксированием результатов наблюдений. Отдельно стоит отметить японскую систему Rotation («Ротация» в пер. с англ.), которая представляет собой периодическое перемещение работника по различным должностям с систематической аттестацией на каждой должности. Данная система базируется на предположении, что таким образом человек не застаивается в рамках своей деятельности, провоцируя подвижность, увеличение быстроты и нелинейности мышления.

К методу групповой дискуссии близок метод оценочного интервью, проводимого с целью выявить слабые и сильные стороны работников. Промежуточным между последними двумя методами является метод управления по целям. Он заключается в установлении определенных целей деятельности работника, в последующем обсуждении с ним полученных результатов и определении на этой основе потенциальных возможностей работника для управления его карьерой. К тестовой оценке примыкают так называемые игровые методы – к примеру, оценка по степени выбора оцениваемым работником наилучшей альтернативы в искусственно созданных игровых производственных ситуациях (кейс-метод). Есть вспомогательные методы и среди количественных методов оценки. Например, метод «спектра», тесно примыкающий к методу графического профиля, или метод самооценки собственных качеств работником, примыкающий к балльной оценке.

Проведя оценку вышеперечисленных методов, по нашему мнению, можно выделить следующие основные достоинства и недостатки:

1) качественные методы

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Относительно небольшая трудоемкость; • практически невозможно исказить результаты оценки подготовкой похожими методами. 	<ul style="list-style-type: none"> • Система критериев оценивания неясная и неполная; • не предполагается получения каких-либо количественных показателей; • высокая субъективность полученных результатов; • узкая направленность; • автоматизация инструментов оценки затруднена

Таблица 1 – достоинства и недостатки качественных методов

2) количественные методы

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Получение количественных показателей; • возможность учета всех критериев и факторов оценки; • направленность на решение большого количества задач; • большая часть инструментария 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая трудоемкость; • относительно высокая субъективность полученных результатов.

автоматизирована;	
-------------------	--

Таблица 2 – достоинства и недостатки количественных методов

3) комбинированные методы

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Получение количественных показателей; • относительно высокая объективность полученных результатов; • возможность учета всех критериев и факторов оценки; • направленность на решение большого количества задач; 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая трудоемкость; • система критериев оценивания неясная и неполная; • автоматизация инструментов оценки в полной мере затруднена.

Таблица 3 – достоинства и недостатки комбинированных методов

Как видно из данного анализа, получить наиболее близкую к реальности оценку состояния персонала позволяют комбинированные методы оценки персонала. Однако и они, в свою очередь, не лишены недостатков, которые во многих случаях, в зависимости от предъявленных к оценке целей, могут стать непреодолимым препятствием для начала процесса оценки. Крупные компании, которые решительно настроены по данному вопросу, готовы выделить все необходимые финансовые средства для проведения оценки с использованием дорогостоящего инструментария, как, например, в методе оценочных центров, для получения наиболее точных результатов. В средних и особенно малых предприятиях, часто довольно ограниченных в своих финансовых и человеческих ресурсах, ситуация не располагает к использованию подобных методов, и под оценкой персонала обычно понимаются результаты биографического метода и метода групповых дискуссии, но в обоих случаях решающее слово остается за руководителем компании, который чаще всего принимает какое-либо кадровое решение, основываясь на своей интуиции. Само собой надежность подобной оценки соответствующая. Данная картина является довольно типичной для большинства российских предприятий.

Не стоит обходить стороной тот факт, что практически любой кадровый процесс тесно связан с процедурой деловой оценки в виду того, что оценка такого рода используется в качестве инструмента, который позволяет определить возможность соответствия работника выдвигаемым к нему требованиям. Однако следует учитывать, что в разрезе каждого из кадровых процессов источники информации и критерии оценки могут различаться. Так, при отборе кандидатов на вакантное место наибольшее внимание уделяется тем критериям, которые возможно получить непосредственно от самого претендента на должность либо от его окружения (от его бывших коллег, знакомых и т.п.). Соответственно, при этом в ходу такие методы, как биографический, самооценка, тестирование и некоторые другие. В таком кадровом процессе, как перемещение по должности, когда, к примеру, есть возможность получить характеристики работника от его начальника, подчиненных и коллег в виде баллов, целесообразно применять методы свободной и заданной балльной оценки, графического профиля и другие похожие методы. Поэтому при выборе того или иного метода оценки персонала целесообразно обращать внимание прежде всего на цели, которые ставятся при проведении процесса оценки.

Также стоит отметить такую проблему, как сопротивление персонала проведению оценки. Сотрудники компаний зачастую очень недоброжелательно относятся к попыткам каким-либо образом их оценить, поскольку изначально в них существует уверенность в том, что целью этой оценки является их увольнение. По сути данная ситуация чаще всего

возникает именно в тех случаях, когда до сотрудников не доводятся или не разъясняются в понятной форме цели оценки, механизм ее проведения и получения ее результатов, в виду чего у людей возникает вполне обоснованный страх перед неизвестным и непонятым явлением, который потенциально может привести к их увольнению. Во избежание появления таких препятствий в проведении оценки, сотрудников необходимо в ясной, четкой и понятной для них форме знакомить с процессом оценивания, проводить тестовые процедуры оценки для лучшего ее понимания, меняя таким образом отношение к самому процессу оценки.

А. В. Денисова в своей статье «Оценка персонала: «Быть или не быть?» и «Как это сказать по-русски?»» [2] выделила, по своему мнению, основные мероприятия, которые могут помочь в преодолении негативной реакции работников на проведение оценки:

- 1) прописать обязанность прохождения оценки в трудовых или коллективных договорах с работниками;
- 2) объяснять цели проведения оценки;
- 3) всегда держать обратную связь с сотрудниками и давать советы по развитию тех или иных компетенций;
- 4) награждать наиболее выдающихся сотрудников по результатам оценки;
- 5) в случае увольнения объективно доказывать причину такого не только самому сотруднику, но и его коллегам. Если объективные причины увольнения найти не удастся, лучше не прикрываться оценкой, иначе можно перечеркнуть все будущие попытки оценить ваш персонал;
- 6) предоставлять доступ к результатам оценки, хотя бы в анонимном виде на внутреннем сайте компании;
- 7) подробно разъяснять процедуру проведения оценки, например, в специальных руководствах и положениях;
- 8) создать систему ответов на возникающие вопросы;
- 9) объективно оправдывать выбор оценщиков;
- 10) тщательно отбирать кандидатуры на роль оценщиков.

Таким образом, оценка персонала довольно сложная и имеющая множество нюансов и аспектов процедура, которой необходимо уделять максимальное внимание. Правильно проведенная оценка дает большой объем аналитической информации, которая позволит понять текущее состояние персонала, его потенциал развития, выявить слабые позиции в штате, в организационной структуре, составить долгосрочный план развития кадрового состава и т.д.

Список использованной литературы:

1. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала
2. Денисова А.В. Оценка персонала: «Быть или не быть?» и «Как это сказать по-русски?» // Управление персоналом, № 21, 2006
3. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ПРИОР, 2008. 205с.
4. http://ru.wikipedia.org/wiki/Метод_360_градусов
5. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Ассесмент-центр>