

Методы оценки персонала

Санович Марина Александровна, к.э.н., доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления.

Нехорошкова Анастасия Григорьевна, студент, Вятский государственный университет, г. Киров, Россия

Аннотация. Оценка персонала необходима и работодателю, и работнику. Работодатель получает информацию о степени соответствия своих сотрудников занимаемым должностям, и, как следствие, может принимать на основании результатов оценки вопросы о кадровых изменениях. Создать систему оценки персонала, одинаково сбалансированную с точки зрения объективности, точности, простоты и понятности, очень сложно. Для оценки персонала используется множество методов и методик, которые и проанализированы в данной статье.

Ключевые слова: персонал, методы оценки персонала, аттестация, эффективность.

Methods of personnel assessment

Sanovich Marina Aleksandrovna, c.e.s., associate Professor, associate Professor of the Department of state and municipal management.

Nehoroshkova Anastasia Grigorievna, student, Vyatka state University, Kirov, Russia.

Abstract. Assessment of personnel is necessary for both the employer and the employee. The employer receives information about the degree of compliance of its employees with their positions, and, as a result, can take on the basis of the results of the assessment questions about personnel changes. It is very difficult to create a personnel assessment system that is equally balanced in terms of objectivity, accuracy, simplicity and clarity. Many methods and techniques are used for personnel evaluation, which are analyzed in this article.

Keywords: personnel, methods of personnel evaluation, certification, efficiency.

Существует множество способов оценки персонала, используемых современными организациями. В любом случае метод оценки персонала должен обеспечивать максимальную объективность измерения конкретных значений показателя [6].

Используют два принципиально различных подхода в системах оценок персонала: показатели оценки заданы заранее; оценщик свободен в выборе этих показателей.

При оценке персонала можно использовать несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей.

Качественные методы - методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения (Рисунок 1).

Матричный - один из самых простых и распространенных описательных методов. Его суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых занимаемой должностью.

Метод эталона напоминает предыдущий, но сравнивает фактические данные не с положенными по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления.

Система произвольных характеристик — тоже распространенный метод. Он предусматривает достаточно свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.

Метод оценки выполнения похож на предыдущий. Экспертами могут быть также руководители, но оценивать они будут не яркие моменты деятельности сотрудника, а всю его работу за определенный период времени.

Метод групповой дискуссии тоже относится к описательным. Он, наверное, наиболее часто используется отечественной практикой. Это беседа группы руководителей или экспертов с работниками относительно их деятельности. Метод групповой дискуссии позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, логично рассуждающих людей.

Рисунок 1. Качественные методы оценки

Комбинированные методы, в основу которых положены как описательный принцип, так и количественные характеристики [9] (Рисунок 2).

- тестирование - оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов);

- определение коэффициента интеллектуальности сотрудника (количественных показателей качественного уровня решения заранее подготовленных производственных задач).

- Метод суммируемых оценок заключается в определении 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.

Рисунок 2. Комбинированные методы оценки

Количественные методы, в результате применения которых можно определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности [2] (Рисунок 3).

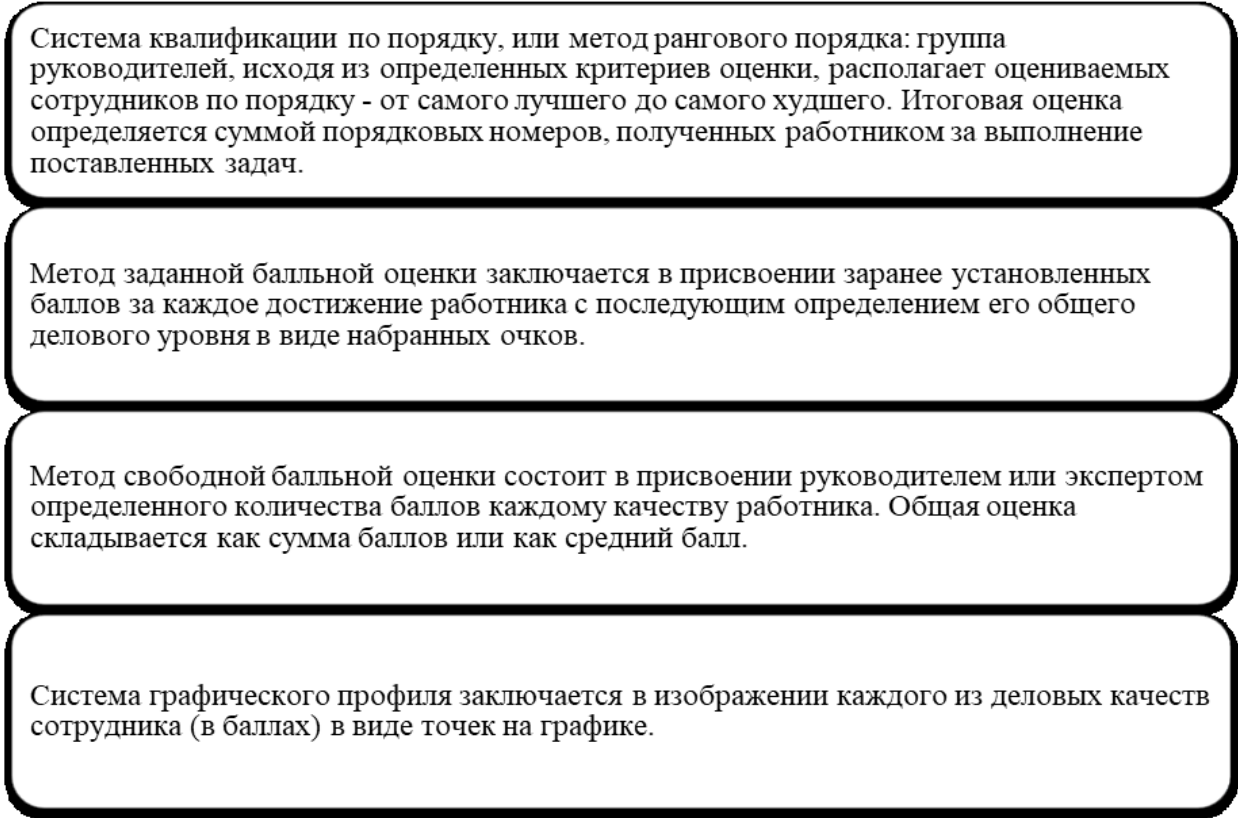


Рисунок 3. Количественные методы

Существуют так же и нетрадиционные методы оценки персонала [4]. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов: новые методы рассматривают рабочую группу в качестве основной единицы организации и делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в команде; оценка отдельного сотрудника и рабочей команды производится с учетом результатов всей организации [8].

Сравнительная характеристика некоторых методов оценки персонала приведена в таблице 1 [16].

Характеристика метода	Аттестация	Ранжирование	Оценочные шкалы	Оценка по результатам	360° аттестация
Количественная определенность	нет	частично	есть	частично	есть
Трудоемкость	высокая	низкая	низкая	высокая	средняя
Приемлемость для сотрудников	средняя	низкая	средняя	высокая	высокая
Приемлемость для руководителя	средняя	высокая	высокая	высокая	высокая
Полезность для обоснования вознаграждения	низкая	средняя	средняя	высокая	низкая

Полезность для обсуждения с сотрудниками	низкая	низкая	средняя	очень высокая	высокая
Полезность для определения потенциала к росту	средняя	низкая	низкая	высокая	высокая

Таблица 1. Анализ эффективности использования традиционных и нетрадиционных методов оценки персонала

Проведя сравнительный анализ методов оценки персонала, можно сделать вывод, что традиционные методы могут эффективно применяться на крупных стабильно работающих предприятиях, которые функционируют в условиях неизменной внешней среды, где не требуются инновационные и нестандартные подходы к решению возникающих проблем [11].

Одним из наиболее важных методов оценки персонала является аттестация - это метод изучения кадров, включающий оценку результатов деятельности работника за определенный период времени для выявления его соответствия занимаемой должности и дальнейшего служебного продвижения.

В Трудовом кодексе РФ термин «аттестация» встречается в разных значениях: применительно к оценке квалификации и качеств работника, относительно экзаменационных испытаний в учебном заведении (ст. 174), применительно к рабочим местам (ст. 209) [1].

Под аттестацией понимают проверку деловой квалификации работника в целях определения уровня его профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности. Выявленный уровень профессиональной подготовки работника позволяет работодателю определиться с установлением квалификационного разряда и заработной платой [15].

Аттестация представляет собой оценку соответствия деятельности сотрудника стандарту выполнения работы на конкретном рабочем месте. Для работодателя аттестация - это возможность оценки эффективности работы, а в некоторых случаях и возможность обосновать расторжение трудовых отношений. Работникам же эта процедура дает возможность карьерного роста и увеличения заработной платы.

Аттестация касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий не одинакова. Поэтому аттестация персонала как важный вид работ в составе управления персоналом, прежде всего, касается руководителей, специалистов и служащих. Основные цели аттестации персонала представлены на рисунке 4.

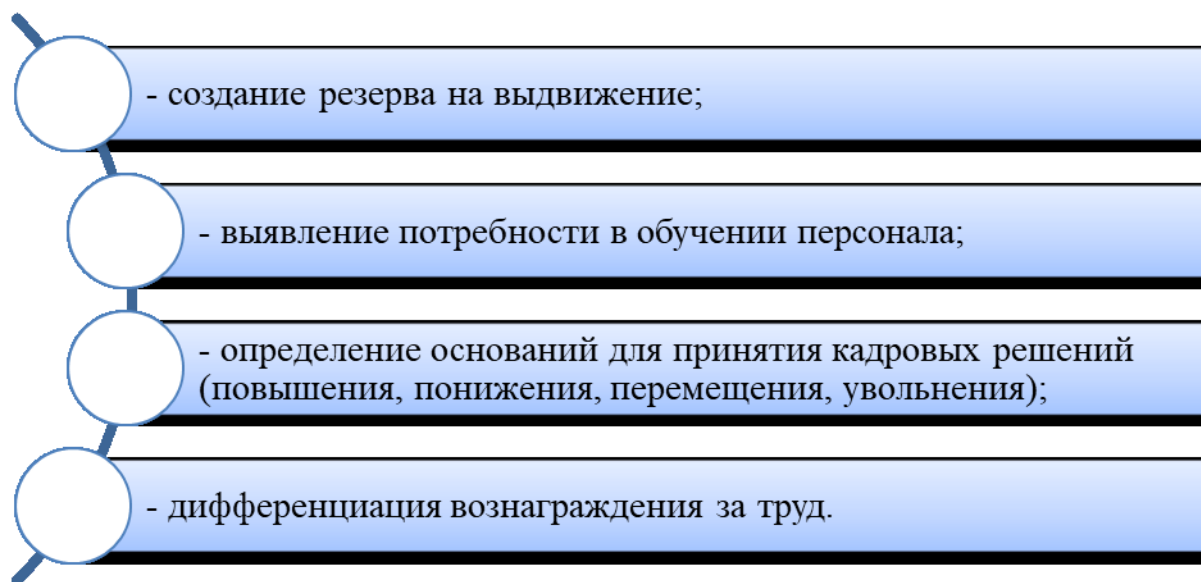


Рисунок 4. Цели аттестации

Аттестация работников имеет непосредственное отношение к повышению эффективности производства, так как ее результаты позволяют решить следующие задачи организации [10] (Рисунок 5).

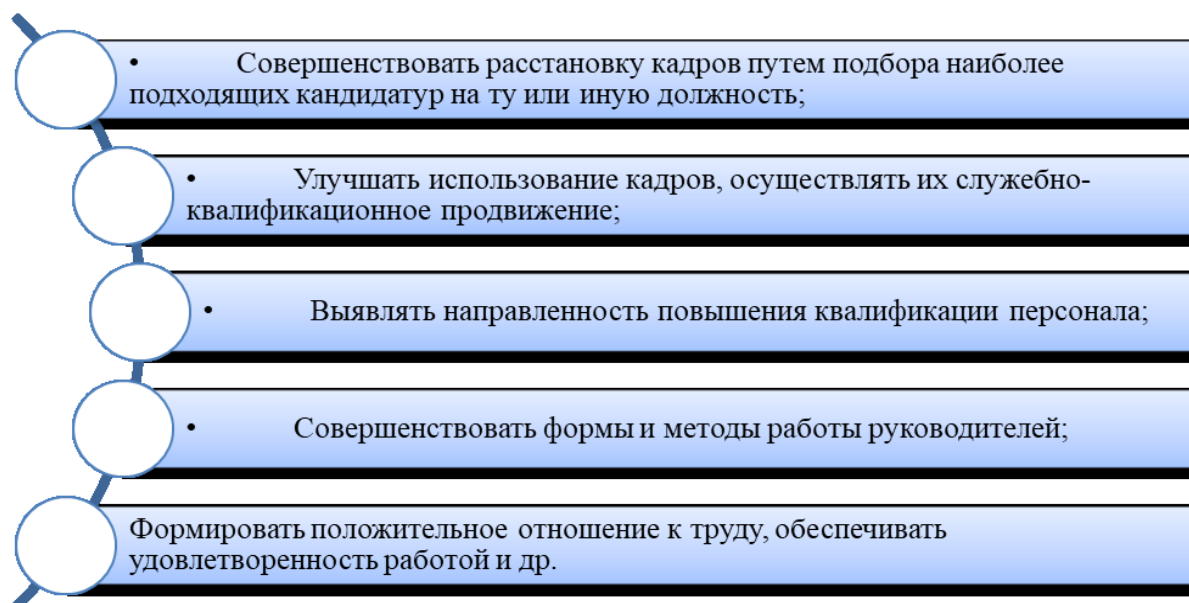


Рисунок 5. Задачи аттестации

Итак, видим, что аттестация помогает организации решать ряд определенных задач и достигать важных целей.

Функции и этапы проведения аттестации представлены на рисунке 6.



Рисунок 6. Функции и этапы процесса аттестации персонала

Регулярная и систематическая аттестация персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты аттестации являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников [3].

Стоит отметить при этом, что аттестация персонала будет выполнять свои функции только в том случае, если будет проводиться с соблюдением определенных требований. Представим эти требования на рисунке 7 [10].

1. Объективность (использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, его деятельности, поведения, использование достоверной информационной базы);
2. Гласность (широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц);
3. Демократизм (участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных);
4. Единство требований оценки для всех лиц одной должности;
5. Простота и доступность процедуры оценки;
6. Результативность (обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки);
7. Максимально возможная механизация и автоматизация процедуры оценки;
8. Используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
9. Информация, используемая для оценки должна быть доступна;
10. Оценка должна проводиться с возможностью прогноза – к каким видам деятельности сотрудник потенциально способен;
11. Оценка должна быть комплексной – оценивается каждый из членов организации, связи, отношения внутри нее, а также возможности организации в целом.

Рисунок 7. Требования к аттестации персонала

Все аттестационные мероприятия должны проводиться на очень качественном уровне, чтобы ни в коем случае не дезорганизовать работу, а войти в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы способствовать ее развитию и совершенствованию [5].

Итак, аттестация персонала – не только один из основных видов оценки персонала, но и важнейший компонент управления, без которого сложно добиться эффективности деятельности любой организации.

Стоит отметить, что ряд оценочных методик не должен использоваться при оценке, например, некоторых должностей. Так, стрессовое интервью или некоторые психологические тесты не могут применяться для руководителей высшего звена) [13].

При принятии решения об использовании той или иной оценочной методики необходимо также обратить внимание и на такой аспект, как прогностическая валидность (определение степени, в которой значения, полученные в ходе проведения оценочного метода, являются прогностическими в отношении фактических успехов в деятельности кандидата (сотрудника).

На сегодняшний день не существует единого мнения о валидности той или иной методики. Данные, представленные как в российских, так и в зарубежных компаниях, сильно расходятся. Валидность оценки по рекомендации составляет 10—20%, психологического тестирования — 10—55%, неструктурированного интервью — 15—45%, структурированного интервью — 30—40%, личностных опросников (анкет) — около 40%, биографических тестов — 40%, интервью с участием психолога — 50—70%, интервью по компетенциям — 50—65%, общих тестов способностей — до 60%. Некоторые авторы считают, что именно нетрадиционные методики имеют высокую степень валидности (например, данные о валидности метода ассессмент-центр в работах ряда ученых составляют до 95%). Однако есть и другие данные о валидности нетрадиционных методик (например, ученые Британского психологического общества оценивают достоверность ассессмент-центра не более 65—70%) [14].

С ростом популярности таких методик оценки, как графологическая экспертиза, физиономика, оценка с помощью астрологии среди специалистов возникают споры о целесообразности их использования в виду низкой степени достоверности [12].

Некоторые ученые предлагают исключить тесты из отбора кадров. Например, Ф. Моргесон, М. Кампбон выступают за исключение из практики специалистов по управлению персоналом тестовых методик [17].

Безусловно, сегодня необходимо пересмотреть ряд оценочных методик и значительно их модернизировать в соответствии с современными условиями, сложившихся на рынке труда, необходимо внедрить в компании комплексный

подход к оценке, при котором оценивается не только сотрудник, но и сам сотрудник может оценить организацию по ряду показателей [14].

На опыте одного из российских предприятий было выявлено, что по сравнению с ситуацией предыдущего года, когда оценка персонала проводилась без оценки сотрудниками компании, в этом году комплексный подход позволил, во-первых, снизить сопротивление сотрудников процедурам оценки; во-вторых, обеспечить активность сотрудников в достижении объективности показателей оценки; в-третьих, достигнуть взаимопонимания между оцениваемыми и экспертами, в-четвертых, улучшить социально-психологический климат в коллективе и т.д. [7]

Таким образом, оценка персонала является важной составляющей всего процесса управления персоналом. Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации.

Список используемых источников:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 07.01.2002. - N 1 (ч. 1), ст. 3.
2. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2015. – 288с.
3. Борисова, Е. Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда // Персонал-Мик. – 2013. - №3. – С. 5-6.
4. Брусенцов, Ю. Оценка труда сотрудников // Кадры.– 2012.- №1.– С. 15-18.
5. Гаврилова, О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - № 6. – 2013. – С.28-34.
6. Гроув, Э. Оценка работы подчиненного // Кадры.– 2015.- №9.– С. 35-38.
7. Дорошева, М. Новые методы оценки персонала // Управление персоналом.– 2015. - №9.– С. 5-6.
8. Исаенко, А. Оценка и отбор персонала // Кадры.– 2016. - №5.– С. 35-38.
9. Лифшиц, А. Методы оценки персонала // Кадры.– 2017.- №1.– С. 34-36.
10. Лукьяненко, А.Б. Аттестация как один из методов оценки персонала в организации // Руководитель бюджетной организации. - № 1. – 2010. – С. 10-15.
11. Пронин, В. Как оценить специалиста // Управление персоналом.– 2016. - №9.– С. 10-12.
12. Рахимов, А. Р. Исследование технологии оценки персонала. — Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2017. — С. 536-541.
13. Сергучев, П. А., Михайлова, А.В. Система оценки // Студенческая наука XXI века. – 2015. - №2. - С. 377-379.

14. Спивак, В. Методы отбора и увольнения персонала // Кадры.– 2015. - №3.– С. 25-27.
15. Чекалев, М., Ключина, И. Еще раз к вопросу о технологии проведения аттестации // Управление персоналом.– 2014. - №5.– С. 30-32.
16. Чекалев, М., Ключина, И. Экспериментальная методика оценки руководителей и специалистов предприятий // Управление персоналом.– 2014. - №6. – С. 39-41.
17. Ярных, В. Оценка персонала: поиск эффективных решений // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - № 3. – С. 25-29.