

Ссылка для цитирования этой статьи:

Братчикова А.А., Шарин В.И. Теоретико-методологические основы оценки персонала организации // Human Progress. 2021. Том 7, Вып. 1. С. 2. URL: http://progress-human.com/images/2021/Tom7_1/Bratchikova.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.171.2

УДК 005.95/96

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ



Братчикова Анна Андреевна
Магистрант направления «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

andreyevnabratchikova@yandex.ru
62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,
г. Екатеринбург, РФ, 620144
+7 (343) 283-11-57



Шарин Валерий Иванович
Доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики труда
и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

sharin_vi@usue.ru
62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,
г. Екатеринбург, РФ, 620144
+7 (343) 283-11-57

Аннотация. В современных условиях управление персоналом представляет собой неотъемлемый элемент управления организацией. Одна из ключевых задач управления персоналом – его оценка, которая осуществляется на всех этапах работы организации с персоналом, от отбора сотрудников на вакантные должности до высвобождения персонала. Данная статья посвящена изучению теоретических исследований о роли оценки персонала в системе его управления. Было выявлено, что оценка персонала позволяет определять потенциал каждого сотрудника, степень его соответствия требованиям компании, наличие скрытых возможностей, которые могут в будущем быть полезными компании. Кроме того, оценка персонала помогает выявлять проблемные аспекты функционирования организации и своевременно их устранять, позволяя также сформировать направления дальнейшего развития

организации. Система оценки персонала должна соответствовать особенностями компании и сфере ее деятельности. Кроме того, она должна учитывать все аспекты деятельности компании, ключевую роль в которых играет персонал. Таким образом, формируется прочная основа развития компании. Все это свидетельствует о том, что проблематика оценки персонала в контексте управления человеческими ресурсами требует серьезного изучения в современных условиях.

Ключевые слова: оценка персонала; управление персоналом; взаимосвязь оценки с другими функциями; методы оценки персонала; ассесмент центр.

JEL коды: M12; M59.

Введение

Управление персоналом компании неизбежно оказывается связанным с оценочными процессами, направленными как на оценку реалистичности поставленных перед компанией целей и задач, так и на оценку результатов труда, свойств и качеств персонала. Оценка персонала глубоко интегрирована в процесс управления персоналом компании и другие управленческие процессы [1].

Система оценки персонала компании направлена на мониторинг и формирование достоверной информации о потенциале и профессиональных качествах работников компании.

Выделяют две ключевых цели оценки персонала компании [2, с. 17]:

- аттестационная;
- диагностическая.

Аттестационная цель предполагает определение соответствия качеств каждого сотрудника занимаемой должности. Эта составляющая оценки персонала выступает базисом для принятия административных решений. В свою очередь, диагностическая составляющая помогает в оптимизации управленческих процессов, совершенствовании трудовых и профессиональных качеств сотрудников и повышении кадрового потенциала компании.

Невозможно рассматривать оценку персонала отдельно от концептуальных оснований функционирования компании. Система оценки должна соответствовать миссии компании и ее целям.

Оценка персонала является одним из направлений деятельности компании по управлению персоналом, направленным на идентификацию степени соответствия личных и профессиональных качеств каждого сотрудника должностным требованиям и критериям занимаемой должности либо должности, на которую он претендует [3].

При формировании системы оценки персонала компании полезно сопоставить собственные цели с целями оценки персонала. Выделяют следующие виды и цели оценки сотрудников (рис. 1).

Рис. 1: Виды и цели оценки сотрудников [4]

Оценка компетенций	<ul style="list-style-type: none">• оценка знаний, навыков и умений в определенной профессиональной сфере
Оценка должности	<ul style="list-style-type: none">• выявление необходимости определенной должности для компании
Оценка результатов труда	<ul style="list-style-type: none">• определение эффективности работы сотрудника в соответствии с внутренними и внешними факторами
Оценки при реорганизации и сокращении	<ul style="list-style-type: none">• выявление наиболее устойчивых, наиболее подходящих в новых условиях сотрудников
Оценка при формировании резерва кадров	<ul style="list-style-type: none">• оценка управленческих качеств, готовности к ответственности и потенциала сотрудников на руководящие должности
Определение потребности в обучении	<ul style="list-style-type: none">• оценка персонала с целью выявления проблемных сфер, которые могут быть устранены обучением
Оценка при найме	<ul style="list-style-type: none">• соотнесение требований и характеристик кандидата на предмет соответствия

Систему оценки персонала образуют три главных элемента, которые следует четко определить для эффективного функционирования оценочной системы: содержание оценки, методы оценки и процедуры оценки [5, с. 35].

Под содержанием, как правило, понимают совокупность критериев, по которым осуществляется оценка сотрудника. На этой стадии возникают трудности при выборе критериев и шкалы их оценивания [6].

Именно поэтому жесткие требования должны предъявляться к методике оценки как таковой, чтобы обеспечить максимальную объективность и эффективность оценки персонала. Выделяют следующие требования к методике оценки [7, с. 51]:

– достоверность: оценивать необходимо истинные навыки работника;

– понятность: важно, чтобы система оценки была понята как экспертами, так и оцениваемыми;

– комплексность: оценивать следует не только качества работника, но и степень его вовлеченности в рабочий процесс, а также его эффективность взаимодействия с руководством и коллегами;

– объективность: оценка не должна основываться на суждениях и мнении одного человека;

– ориентированность на будущее: важно оценить способности работника и перспективы их развития посредством обучения.

При соблюдении этих требований будет достигнута объективность и эффективность процесса оценки, что, в свою очередь, инспирирует рост отдачи от персонала. Работники компании смогут найти в системе оценки возможности для саморазвития и карьерного продвижения.

1. Роль оценки в процессе управления персоналом

Оценка персонала, в первую очередь, должна быть взаимосвязана со следующими направлениями управленческой деятельности [8, с. 23]:

- подбор сотрудников на вакантные должности;
- развитие и обучение персонала;
- управление деловой карьерой сотрудников;
- стимулирование и мотивация труда;
- формирование кадрового резерва.

Рассмотрим подробнее связи оценки и других направлений управления персоналом.

На рисунке 2 представлена взаимосвязь системы оценки персонала и системы управления персоналом в целом.

Процедуры оценки работников, в первую очередь, используются компаниями при приеме новых сотрудников на работу. Многие из них применяют многоэтапные отборы среди претендентов на вакантную должность. Таким образом, в контексте приема персонала на работу оценка направлена на отсеив непригодных для занятия вакансии кандидатов и выбора лучшего кандидата.

Рис. 2: Взаимосвязь системы оценки с общей системой управления персоналом¹



Эффективная система оценивания персонала позволяет сформировать комплекс критериев для отбора кандидатов, способствуя непрерывному развитию методов и критериев отбора.

Следующий логический этап использования оценочных технологий - оценка нового сотрудника после прохождения периода адаптации. Для каждого нового сотрудника адаптация – это неизбежный этап, который нередко является для него одним из самых трудных. Это обусловлено тем, что независимо от личных и профессиональных качеств сотрудник испытывает стресс при знакомстве с новыми требованиями, правилами, коллегами и руководством.

Многие компании, стремясь повысить эффективность персонала, особое значение уделяют адаптации как этапу вхождения сотрудника в трудовую деятельность и

¹ Составлено автором по: [4]; [9]; [10].

корпоративную культуру. Именно поэтому оценка сотрудника после окончания адаптационного периода имеет особую важность. Она выполняет функцию предоставления обратной связи, позволяя выявить недостатки действующей адаптационной программы и внести в нее нужные корректировки. Кроме того, при оценке успешности прохождения новым сотрудником адаптации, в ряде случаев можно оценить сотрудников, вовлеченных в процесс адаптации новичка.

Результаты оценки используются в процессе развития и обучения сотрудников. Оценка персонала в контексте данного направления особенно важна, так как на ее основе формируются программы обучения [11, с. 67]. Многие компании нередко интуитивно определяют потребность персонала в обучении, что приводит к неэффективному расходованию бюджета на обучение и развитие.

Кроме того, результаты оценки персонала используются при формировании кадрового резерва: сначала на этапе отбора сотрудников в кадровый резерв, а затем при оценке эффективности подготовки резервистов к занятию новых должностей. Таким образом, результаты оценки персонала становятся базисом для планирования карьеры работников компании и для кадрового планирования.

Оценка персонала также играет существенную роль в программах мотивации и стимулирования персонала. Программы стимулирования и мотивации, которые основываются на результативности труда конкретных работников, учитывают показатели оценки сотрудников.

2. Методы оценки персонала

В России наиболее распространенный метод оценки персонала – это аттестация. Однако в последние годы распространяются и другие методы оценивания работников, более современные и эффективные. Рассмотрим подробнее различные методы оценки персонала [12], выявив их недостатки и преимущества.

Аттестация – «оценка профессионального уровня работника, его соответствия занимаемой должности, возможности его повышения (либо понижения) по службе, присвоения работнику квалификационного разряда или постановки вопроса о присвоении звания, свидетельствующего о высокой квалификации работника» [13, с. 19].

Аттестация отличается от других методов оценки персонала официальным статусом и правовой регламентацией. В организации должно быть утверждено «Положение об аттестации персонала», содержащее регламент и порядок проведения аттестационных процедур, состав аттестационной комиссии.

Метод оценки сотрудников МВО (Management by Objectives) основывается на управлении по целям и реализуется посредством совместной постановки задач сотрудником и руководителем и оценки результатов их решения по прошествии определенного отчетного периода. Данный метод позволяет оценить все имеющиеся должности в компании [14, с. 39].

Порядок проведения оценки методом МВО представлен на рисунке 3.

Рис. 3: Порядок проведения оценки методом МВО [15]



По итогам оценки сотрудников с помощью метода МВО принимаются решения о стимулирующих выплатах и изменении базового оклада.

Performance Management (PM – управление результативностью) представляет собой расширенную версию метода оценки МВО. Помимо результатов деятельности сотрудника, PM оценивает его личностные качества и компетенции, позволяя выявить области и направления развития потенциала сотрудника и провести планирование его карьерного развития.

В процессе оценки участвуют все сотрудники компании. Суть данного метода заключается в контактах менеджера с подчиненным. Внимание акцентируется на обратной связи, которую получает от подчиненного менеджер [5, с. 41].

Процедура оценивания аналогична процедуре метода МВО. По итогам собеседования принимаются решения о стимулирующих выплатах и изменении базового оклада, карьерном передвижении сотрудника или его включении в кадровый резерв.

Метод «360 градусов» возник одновременно с методом PM с аналогичной целью – дополнить метод оценивания МВО. Основная цель метода «360 градусов» – оценивание компетенций сотрудника взаимодействующими с ним людьми [16]. Данный метод может использоваться для отдельных задач управления персоналом или в качестве дополнения к основной системе оценки.

При оценке сотрудника методом «360 градусов» учитывается мнение о нем четырех групп людей, окружающих его в компании: руководства, коллег, подчиненных, клиентов или партнеров. Группа из 7-12 человек проводит оценку следующих компетенций работника:

- работа в команде;

- лидерство;
- управление людьми;
- коммуникабельность;
- самоменеджмент;
- инициативность;
- видение;
- организаторские способности;
- профессионализм;
- умение принимать управленческие решения;
- способность к адаптации.

Полученные результаты наглядно иллюстрируют сильные стороны сотрудника и области его перспективного развития [17, с. 45].

Метод оценки Assessment Center предназначается для оценки компетенций конкретного сотрудника в процессе реализации конкретной кадровой задачи. Оценка с помощью этого метода может включать совокупность кейсов и интервью, разработанных специально для оцениваемого перечня компетенций [18, с. 48].

Этапы проведения оценочных процедур в рамках метода Assessment Center представлены на рисунке 4.

Key Performance Indicators (ключевые показатели эффективности) – представляют собой показатели эффективности деятельности компании, отдельных подразделений и конкретных сотрудников, позволяющие оценить уровень достижения стратегических целей и решения тактических задач [19, с 38].

В процессе разработки показателей эффективности необходимо связать их со стратегическими целями компании и бизнес-задачами отдельных подразделений. Формирование КРІ для оценки сотрудников должно базироваться на целях, поставленных для сотрудников. Совокупность разработанных КРІ представляет собой своеобразное «дерево целей», на котором стратегия компании детализируется до бизнес-задач отдельных подразделений и задач конкретных работников [20, с. 64].

Оценка персонала компании с помощью ключевых показателей эффективности позволяет создать эффективную систему стимулирования персонала компании на основе учета результатов деятельности сотрудников.

Рис. 4: Этапы оценки персонала по методу Assessment Center [15]



Заключение

Итак, оценка персонала представляет собой важный элемент управления персоналом. Оценка направлена на измерение компетенций, квалификации и потенциала сотрудников и соотнесение их с целями и задачами компании для повышения эффективности использования персонала. Существует множество методов оценки персонала, выбор оптимального метода должен базироваться на целях и специфике деятельности компании.

Оценка сотрудника представляет собой проверку квалификации, уровня профессиональной подготовки и соответствия замещаемой должности посредством периодического анализа его опыта, навыков, знаний, результатов деятельности и способностей к выполнению полномочий, требуемых на занимаемой должности.

Оценка персонала позволяет реализовать качественное улучшение состава персонала и оптимизировать использование персонала в результате целесообразной расстановки кадров.

Выделяют две основные задачи оценки персонала: установление соответствия занимаемой должности и присвоение сотруднику квалификационного разряда. Помимо этих ключевых задач, оценка персонала направлена на решение таких задач, как реализация

механизма ротации кадров, применение стимулирующих мероприятий, повышение квалификации персонала, управление карьерой персонала.

Литература

1. Kabasheva, I.A.; Rudaleva, I.A.; Larionova, N.I.; с соавторами. Satisfaction and Labor Mobility: Assessments of Staff of State and Private Medical Institutions // Turismo-Estudos E Praticas. 2020. Приложение 5.
2. Уморин, А.М. Кадры в деле // Контекст. 2018. № 5. С. 17-21.
3. Turki, Y.; Saleh, S.; Albaik, Sh.; с соавторами. Assessment of the knowledge, attitudes, and practices (KAP) among UNRWA* health staff in Jordan concerning mental health programme pre-implementation: a cross-sectional study // International Journal of Mental Health Systems. 2020. Том 14, Вып. 1. Номер статьи 54.
4. Веснин, В. Управление персоналом в схемах. М.: Просвещение, 2015. 96 с.
5. Соколова, Н.Б. Принципы функционирования системы управления персоналом // Контекст. 2015. № 3. С. 35-42.
6. McCallum, S.; Milner, M.M. The effectiveness of formative assessment: student views and staff reflections // Assessment & Evaluation in Higher Education. 2021. Том 46, Вып. 1. С.: 1-16.
7. Одегов, Ю.; Карташов, С. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 частях. М.: Инфра-М, 2016.
8. Усольцева, И.Я. Совершенствование персонал-технологий // Контекст. 2015. № 7. С. 22-26.
9. Кибанов, А. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом. М.: Инфра-М, 2017. 60 с.
10. Одегов, Ю.; Карташов, С. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 частях. Часть 2. М.: Инфра-М, 2016. 284 с.
11. Быков, А.С. Анализ деятельности персонала как конкурентное преимущество организации // Проблемы науки. 2017. № 6 (19). С. 67-69.
12. Scoulas, J.M. Using Assessment Tools to Develop a Workshop for Library Staff: Establishing a Culture of Assessment // Evidence Based Library and Information Practice. 2020. Том 15. Вып. 2. С.: 151-156.
13. Лукьянова, Т.; Ярцева, С. Управление инновациями в кадровой работе. СПб.: Питер, 2015. 72 с.
14. Митрофанова, Е.; Ивановская, Л. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. М.: Дрофа, 2015. 66 с.
15. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. М.: Дрофа. 2017. 150 с.

16. Sadati, L.; Askarkhah, A.; Hannani, S.; с соавторами. Assessment of Staff Performance in CSSD Unit by 360 Degree Evaluation Method // Asia Pacific Journal of Health Management. 2021. Том 15, Вып. 4. С.: 71-77.
17. Митрофанова, Е.; Софиенко, А. Управление персоналом. Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. М.: Дрофа, 2017. 78 с.
18. Сборовская, В.М. Аспекты развития кадровой политики // Контекст. 2016. № 1. С. 45-51.
19. Тимофеев, М.С. Экономический эффект внедрения социальной поддержки персонала // Контекст. 2016. № 9. С. 36-39.
20. Аглицкий, И. Управление персоналом коммерческой организации в условиях нестационарной экономики // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 10. С. 62-66.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE STAFF ASSESSMENT IN THE COMPANY

Anna Bratchikova

Master student of The Ural State University of Economics
Yekaterinburg, Russia

Valery Sharin

Doctor of Economic Sciences, Professor of The Ural State University of Economics
Yekaterinburg, Russia

Abstract. Human Research Management is an integral element of organization management in modern conditions. Assessment is one of the key tasks of HR management, which is carried out at all stages of the organization's work with staff, from the selection for vacant positions to the staff dismissal. This article is devoted to the theoretical studies on the personnel assessment role in the management system. It was found that staff assessment allows to determine each employee's potential, his/her compliance degree with the company's requirements, the hidden opportunities that may be useful for the company in the future. In addition, staff assessment helps to identify problematic aspects of the organization's functioning and eliminate them in a timely manner, allowing also to form directions for the further development. The staff appraisal system must correspond to the company's characteristics and its field of activity. Thus, a solid foundation for the company's development is formed. All this testifies to the fact that the staff assessment problem is especially relevant in modern conditions.

Keywords: staff assessment; Human Research Management; assessment's connection with other functions; staff assessment methods; Assessment Center.

JEL codes: M12; M59.

References

1. Kabasheva, I.A.; Rudaleva, I.A.; Larionova, N.I.; et al. Satisfaction and Labor Mobility: Assessments of Staff of State and Private Medical Institutions // *Turismo-Estudos E Praticas*. 2020. Application 5.
2. Umorin, A.M. Personnel in action // *Context*. 2018. No. 5. P.: 17-21.
3. Turki, Y.; Saleh, S.; Albaik, Sh.; et al. Assessment of the knowledge, attitudes, and practices (KAP) among UNRWA* health staff in Jordan concerning mental health programme pre-implementation: a cross-sectional study // *International Journal of Mental Health Systems*. 2020. Vol. 14, Issue 1. Article number 54.
4. Vesnin, V. Personnel management in schemes. M.: Education, 2015. 96 p.
5. Sokolova, N.B. Principles of functioning of the personnel management system // *Context*. 2015. No. 3. P.: 35-42.
6. McCallum, S.; Milner, M.M. The effectiveness of formative assessment: student views and staff reflections // *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 2021. Vol. 46, Issue 1. P.: 1-16.
7. Odegov, Yu.; Kartashov, S. Personnel Policy and Personnel Planning. In 2 parts. Part 1. M.: Infra-M, 2016. 204 p.
8. Usoltseva, I.Ya. Improvement of personnel technologies // *Context*. 2015. No. 7. P.: 22-26.
9. Kibanov, A. Personnel Management. Theory and practice. Personnel management system. M.: Infra-M, 2017. 60 p.
10. Odegov, Yu.; Kartashov, S. Personnel Policy and Personnel Planning. In 2 parts. Part 2. M.: Infra-M, 2016. 284 p.
11. Bykov, A.S. Analysis of personnel activity as a competitive advantage of the organization // *Problems of Science*. 2017. No. 6 (19). P.: 67-69.
12. Scoulas, J.M. Using Assessment Tools to Develop a Workshop for Library Staff: Establishing a Culture of Assessment // *Evidence Based Library and Information Practice*. 2020. Vol. 15. Issue 2. P.: 151-156.
13. Lukyanova, T.; Yartseva, S. Management of innovations in personnel work. SPb.: Peter, 2015. 72 p.
14. Mitrofanova, E.; Ivanovskaya, L. Evaluation of the results of personnel labor and the results of the activities of the departments of the personnel management service. M.: Drofa, 2015. 66 p.

15. Vetluzhskikh, E. Motivation and remuneration. Instruments. Techniques. Practice. M.: Bustard. 2017. 150 p.
16. Sadati, L.; Askarkhah, A.; Hannani, S.; et al. Assessment of Staff Performance in CSSD Unit by 360 Degree Evaluation Method // Asia Pacific Journal of Health Management. 2021. Vol. 15, Issue 4. P.: 71-77.
17. Mitrofanova, E.; Sofienko, A. Personnel management. Theory and practice. Audit, controlling and assessment of personnel costs. Moscow: Bustard, 2017. 78 p.
18. Sborovskaya, V.M. Aspects of development of personnel policy // Context. 2016. No. 1. P.: 45-51.
19. Timofeev, M.S. The economic effect of introducing social support for personnel // Context. 2016. No. 9. P.: 36-39.
20. Aglitskiy, I. Personnel management of a commercial organization in a non-stationary economy // Problems of the theory and practice of management. 2016. No. 10. P.: 62-66.

Contact

Anna Bratchikova

Ural State University of Economics

62, 8 March st., 620144, Yekaterinburg, Russia

andreyevnabratchikova@yandex.ru

Valery Sharin

Ural State University of Economics

62, 8 March st., 620144, Yekaterinburg, Russia

sharin_vi@usue.ru