

УДК 338

Систематизация методов оценки персонала

Симикян Наири Арменович

Аспирант,

Калужский филиал Московского государственного
технического университета им. Н.Э. Баумана,
248000, Российская Федерация, Калуга, ул. Баженова, 2;
e-mail: nairisimikyan@gmail.com

Перерва Ольга Леонидовна

Доктор экономических наук,

заведующий кафедрой экономики и организации производства,
заместитель директора по учебной работе,
Калужский филиал Московского государственного
технического университета им. Н.Э. Баумана,
248000, Российская Федерация, Калуга, ул. Баженова, 2;
e-mail: kafedra-eco2@yandex.ru

Publishing House "ANALITIKA RODIS" (analitikarodis@yandex.ru) http://publishing-vak.ru/

Аннотация

В статье рассматривается методика оценки персонала. Целью статьи является определение наиболее оптимальных и эффективных методик оценки персонала. Выявляются несколько важных принципов оценки работы персонала, в том числе следующие: соответствие показателей / объекта оценки характеру выполняемой работы; сравнимость показателей; разумное использование абсолютных и относительных показателей; отражение показателями возможностей работника; соответствие показателей интересам предприятия; репрезентативность интервалов времени; анализ динамики показателей; учет влияния внешних факторов. Сделан вывод, что, в зависимости от должностной позиции работника, целесообразно пользоваться различными показателями, характеризующими работу сотрудника и ее качество. Авторы подробно рассматривают методы оценки персонала, выявляют их сильные и слабые стороны. Установлено, что для оценки по многим параметрам пользуются стандартизованным оценочным листом, в котором определены как все оцениваемые характеристики, так и все возможные варианты оценок. Проводится сравнение оценочного листа с обычной текстовой характеристикой. Определено, что для каждой конкретной организации и целей проводимой оценки персонала необходимо специально создавать оценочные листы, при этом сле-

дует придерживаться ряда правил: формулировка в терминах наблюдаемого поведения; однозначность толкования; релевантность работе и целям оценки; разумная достаточность.

Для цитирования в научных исследованиях

Симикиан Н.А., Перерва О.Л. Систематизация методов оценки персонала // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. Том 6. № 11А. С. 124-133.

Ключевые слова

Персонал, принципы оценки персонала, методика оценки персонала, показатели работы, оценочный лист.

Введение

В современных условиях определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность компании, экономический рост и эффективность производства, является наличие на фирме человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные перед организацией производственные задачи. Система оценки персонала организации призвана обеспечить эффективную работу персонала в рамках стоящих стратегических и оперативных задач компании.

Необходимо отметить, что существует несколько важных принципов оценки работы персонала:

- 1) соответствие показателей / объекта оценки характеру выполняемой работы;
- 2) сравнимость показателей (сотрудники, выполняющие одну и ту же работу, должны оцениваться в показателях, позволяющих определить как минимум «лучших», «средних» и «худших»);
- 3) разумное использование абсолютных и относительных показателей;
- 4) отражение показателями возможностей работника;
- 5) соответствие показателей интересам предприятия;
- 6) репрезентативность интервалов времени;
- 7) анализ динамики показателей;
- 8) учет влияния внешних факторов [Крымов, 2016, 31].

Методики оценки персонала

Все должностные позиции работников организации делятся на четыре категории:

А. Работающие на конкретный результат (например, менеджеры по продажам, инженеры-конструкторы, дизайнеры и др.).

В. Обеспечивающие функционирование бизнес-процессов (секретари, бухгалтеры, IT-специалисты и др.).

С. Отвечающие за работу возглавляемых коллективов (линейные менеджеры).

Д. Отвечающие за реализацию отдельных бизнес-направлений (менеджеры среднего и высшего эшелонов).

Очевидно, что для каждой из этих категорий результаты работы должны оцениваться по-своему. Для категории А следует ввести счетные показатели результативности (в денежных единицах, количестве продаж, завершенных работ разной степени сложности).

Для категории В целесообразно ввести показатели, отражающие интенсивность работы и ее качество (например, количество ответов на звонки и жалоб клиентов; количество и сложность бухгалтерских проводок и замеченные ошибки). Для этого бывает удобно установить нормативы, основанные, например, на средних показателях работы. При оценке сотрудников категории С, помимо личных результатов менеджера, необходимо оценивать показатели подразделения. Наконец, оценка работы сотрудников категории Д должна опираться на долгосрочное (стратегическое) планирование на уровне организации в целом.

Интуитивно кажется, что проще всего оценивать работников категории А, поскольку результаты их работы заметны. В действительности здесь нередко совершаются грубые ошибки, связанные с нарушениями перечисленных выше принципов. Рассмотрим в качестве примера работу кассира супермаркета. Поскольку он занимается обслуживанием покупателей и через кассу в компанию поступают деньги, может показаться, что это позиция категории А, работающая на результат. В качестве показателей можно ввести количество обслуженных покупателей и объем выручки через кассу за определенный период (например, смену) [Битулева, 2014, 52].

Однако эти показатели не будут работать. Нарушен принцип отражения возможностей работника: кассир никак не в состоянии повлиять ни на количество посетителей супермаркета, ни на выручку от сделанных ими покупок. Также нарушается принцип соответствия показателей характеру выполняемой работы. Работа кассирши состоит в том, чтобы правильно отсканировать товары и принять деньги от покупателей.

Сколько товаров и на какую стоимость покупатель положил в тележку – вне ее влияния. В действительности данная позиция относится к категории В: обеспечение бизнес-процесса оплаты выбранного покупателями товара. Правильными показателями здесь могут быть, например, количество отсканированных товаров и количество ошибок и претензий покупателей. Эти показатели отражают работоспособность (устойчивость к утомлению), темп работы и внимательность, которые у разных кассирш могут существенно различаться.

Соблюдается также принцип соответствия интересам предприятия: супермаркету выгодно, чтобы покупатели обслуживались в высоком темпе, не создавали очередей и были довольны обслуживанием.

В качестве другого примера возьмем работу продавца-консультанта торгового зала магазина бытовой техники. Здесь мы безусловно имеем дело с работником категории А: его задача – помочь покупателю выбрать товар и по возможности обеспечить повторные покупки. Это значительно более сложная работа, где играют роль и знание специфики товара, и коммуникативные качества, и навыки технологии продаж.

При выборе репрезентативного интервала необходимо учитывать влияние внешних факторов. Нередко показатели работы искажаются за счет сезонных или других естественных колебаний.

При определении количества оцениваемых показателей необходимо использовать принцип разумной достаточности. Для оценки большинства видов работы достаточно в простых случаях 2-3, а в более сложных – 5-7 показателей. Увеличение их количества не делает оценку более точной, а, напротив, запутывает и усложняет ее.

При оценке знаний, квалификации и компетенций возможно использовать такой метод оценки, как экзамен, который обладает как преимуществами, так и недостатками. Его преимущество – адаптивность, то есть возможность для экзаменатора задавать не только стандартные, но и любые другие вопросы по теме. Этим обеспечивается углубленная проверка знаний, выявление как сильных, так и слабых сторон.

К недостаткам относятся трудоемкость и субъективизм. В серьезных предметах каждый экзаменуемый требует минимум часа, к тому же к концу дня экзаменатор устает. Субъективизм экзаменатора – не только возможные проявления личного отношения к экзаменуемому. Это еще и представление о том, как надо отвечать и до какой степени необходимо знать предмет.

Контрольная работа – это тот же экзамен, только в письменном формате и без преимущества адаптивности. В деловой обстановке необходимо экономить время, поэтому применять формат экзамена для оценки персонала имеет смысл, только если оцениваемых мало (несколько человек), а углубленность и точность оценки играют значительную роль [Вязигин, 2015, 76].

На практике при оценке квалификации работников и при определении необходимости в обучении и развитии применяется несколько методик, одна из которых – тесты знаний. Существует несколько форматов тестовых материалов, но в конечном счете все сводится к одному: человек должен ответить на ряд вопросов. К каждому вопросу предлагается несколько вариантов ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных [Хьюберт К. Рамперсад, Кари Туоминен, 2016, 47].

При разработке задач и тестов необходимо следовать двум правилам: ответы должны быть однозначно правильными или неправильными; не допускается неопределенность, когда ответ можно трактовать как верный или неверный. Кроме того, в формулировке задачи необходимо наличие всех необходимых и достаточных условий для правильного решения. Нарушение этих правил лишает задачу как метод оценки одного из главных преимуществ: простоты и низкой трудоемкости в проведении и обработке.

Любая задача содержит в себе элементы упрощения. Проблемы реальной жизни, как правило, определяются множеством факторов, часть которых может быть нам и неизвестна. Менеджмент всегда полон неожиданностей, и компетентность управленца во многом состоит в способности принимать решения с учетом неопределенной ситуации [Сланченко, Валькович, 2015, 32].

Для того, чтобы оценить компетенции работника в решении сложных практических задач, используется методика кейсов (от английского *case* – ситуация, случай, прецедент). В отличие от задач, к кейсам не предлагаются варианты решений на выбор. Как правило, нет и единого «самого правильного» варианта. Кейсы не обязательно содержат все необходимые и достаточные условия для решения. Наоборот, иногда в тексте приводятся детали и данные, не имеющие отношения к делу, а действительно важные утаиваются. Так проверяется способность оцениваемого выявлять главное и требовать необходимую информацию.

Решение кейса оценивается путем экспертной оценки. Кейс предлагается решить признанным специалистам, чьи компетенции не вызывают сомнений. Их решения служат основой для сравнения. В других случаях группа экспертов выносит свое суждение о решении, предложенном оцениваемым работником. Существует и промежуточный вариант между кейсами и задачами. К простым кейсам предлагаются варианты решений, из которых оцениваемый выбирает один или несколько подходящих. Его задача – обосновать свой выбор, а обоснование оценивается экспертами.

Тесты, задачи и кейсы имеют один общий недостаток: они позволяют оценивать знания и навыки анализа и принятия решений, но ничего не говорят о способностях и умениях в непосредственном управлении людьми. Человек, давший правильный ответ на тест или задачу, проявляет знание теории. Но это еще не значит, что он сумеет применить свои знания в реальной обстановке.

Для оценки управленческих и коммуникативных компетенций, а также определенных личностных характеристик (таких как темперамент, стрессоустойчивость) могут быть использованы игровые ситуации.

При оценке компетенций и потребностей в развитии менеджеров всех звеньев, а также кандидатов на выдвижение может быть проведен тренинг, по результатам которого для каждого из участников выносится оценка по набору значимых показателей. Это достаточно эффективный метод, но он требует привлечения экспертов в области оценки персонала (ассессмента) и значительных затрат.

Рассмотрим также методики оценки деловых и личных качеств. Чтобы оценить то или иное качество человека, необходимо постоянно наблюдать за его поведением и уметь выдавать непредвзятые оценки. Это довольно сложно, особенно если оценщик связан с оцениваемым личными взаимоотношениями и не прошел специальной подготовки. Любая оценка одного человека другим – это всего лишь выражение мнения, которому можно доверять в большей или меньшей степени. Преимущество балльных оценок поведения не столько в

объективности, сколько в возможности сравнения и составления общей картины, в том числе – при сопоставительной оценке группы людей (подразделения, фирмы в целом).

Самой простой методикой такой оценки является ранжирование. Выделим единственный параметр оценки, совсем общий, но интуитивно понятный: «хороший работник – средний работник – слабый работник». При проведении аудита трудовых ресурсов попросим линейных руководителей проранжировать своих подчиненных от самого сильного до самого слабого [Крымов, 2016, 40].

На практике даже в самых простых случаях необходимо бывает оценить не один, а несколько параметров. В этом случае задача оценщика значительно усложняется.

Для оценки по многим параметрам пользуются стандартизованным оценочным листом, в котором определены как все оцениваемые характеристики, так и все возможные варианты оценок (в текстовом формате и/или в баллах). Сравним такой лист с «классической» текстовой характеристикой, составляемой в свободной форме (таблица 1).

Таблица 1. Сравнение оценочного листа с обычной текстовой характеристикой

Стандартизованный оценочный лист	Текстовая характеристика
Снимает с оценщика задачу придумывать формулировки. Не допускает возможности упущений важных качеств. Позволяет создать «профиль» оцениваемого сотрудника. Поддается количественной интерпретации. Дает сравнимость разных сотрудников и позволяет анализировать картину в целом	Заставляет оценщика переписывать или придумывать формулировки. Позволяет упускать качества или давать «уклончивые» оценки. Не поддается количественной интерпретации. Не создает сравнимости разных сотрудников и не позволяет анализировать картину в целом

Для каждой конкретной организации и целей проводимой оценки персонала необходимо специально создавать оценочные листы, при этом следует придерживаться следующих правил.

1. Формулировка в терминах наблюдаемого поведения. Как оцениваемые характеристики, так и сами оценки следует формулировать по возможности на языке поведения человека.

2. Однозначность толкования. Следует стремиться к тому, чтобы смысл и значение формулировок оценочного листа одинаково понимались участниками оценки и не вызывали разногласий. Иногда для этого приходится проводить специальный семинар для выработки оценщиками общего видения.

3. Релевантность работе и целям оценки. Качества и характеристики, вносимые в оценочный лист, должны соответствовать выполняемой человеком работе и целям проведения оценки. Нельзя включать в оценочный лист позиции просто потому, что они социально желательны или присутствовали в методике, взятой за образец. Исключение составляют случаи, когда цель оценки направлена на перспективу, например на включение в резерв, выдвижение. Тогда целесообразно включить в оценку параметры, соответствующие возможностям человека освоить новую работу или должность [Мамонов, 2014, 78].

4. Разумная достаточность.

Заключение

Таким образом, были определены важнейшие принципы оценки работы персонала: соответствие показателей / объекта оценки характеру выполняемой работы; сравнимость показателей; разумное использование абсолютных и относительных показателей; отражение показателями возможностей работника; соответствие показателей интересам предприятия; репрезентативность интервалов времени; анализ динамики показателей и учет влияния внешних факторов. Сделан вывод, что в зависимости от должностной позиции работника целесообразно пользоваться различными показателями, характеризующими работу сотрудника и ее качество. При оценке знаний, квалификации и компетенций возможно использовать такие методы оценки, как экзамен, контрольная работа, задачи, тесты, кейсы. Для оценки управленческих и коммуникативных компетенций, а также определенных личностных характеристик и деловых качеств могут быть использованы следующие методы: игровые ситуации, ранжирование, стандартизованные оценочные листы. Каждый из рассмотренных методов имеет свои плюсы и минусы, свои сильные и слабые стороны, выбор метода оценки является важнейшим элементом системы оценки эффективности управления персоналом. Для каждой конкретной организации и целей проводимой оценки персонала необходимо специально разрабатывать свои перечни применяемых методов оценки, такой подход позволит наиболее полно отразить особенности организации и организационной структуры управления.

Библиография

1. Битулева Н.Д. Потеря мотивации, или как настроить персонал на длительную работу // Банковский ритейл. 2014. № 3. С. 52-58.
2. Верхолазенко В. Система мотивации // Консультант директора. 2014. № 4 (160). С. 74.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 2013. 496 с.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект, 2011. 688 с.
5. Вязигин А. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг. М.: Вершина, 2015. 196 с.
6. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий: учеб. пособие. СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 2013. 545 с.
7. Данилова Е., Лапинский В. Проверьте мотивацию кандидата, и «засланный казачок» не проникнет к вам в компанию // Управление персоналом. 2014. № 16. С. 5-15.
8. Жданов С., Воробьев А., Кузьмина Ю. Стратегическое управление персоналом // Управление персоналом. 2014. № 15. С. 15-18.
9. Кравец Д.А. Нематериальная мотивация персонала в кризисных условиях // Делопроизводство и кадры. 2015. № 1. С. 71-82.

10. Крымов А.А. Оценка и аттестация персонала. Управление результативностью работы персонала. М.: МБС, 2016. 550 с.
11. Мамонов Е. Как разработать систему мотивации для сотрудников отдела кадров // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 9. С. 76-84.
12. Никифорова Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Кадровое дело. 2014. № 2. С. 25-28.
13. Простяков В.В., Скворцова Е.В. Мотивационная среда организации: факторы, условия ее формирования в подразделениях системы правоохранительных органов // Юридическая психология. 2014. № 4. С. 13-16.
14. Сланченко Л.И., Валькович О.Н. Основы экономики общественного сектора: учеб. пособие. 5-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2015. 371 с.
15. Хьюберт К. Рамперсад, Кари Туоминен. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. 536 с.
16. Шапиро С.А., Шлендер П.Э., Конин Ю.П. (ред.) Экономика труда. М.: Юристъ, 2013. 216 с.

Methods of personnel assessment

Nairi A. Simikyan

Postgraduate,

Kaluga Branch of Moscow State Technical University named after N.E. Bauman,
142500, 2 Bazhenova st., Kaluga, Russian Federation;
e-mail: nairisimikyan@gmail.com

Ol'ga L. Pererva

Doctor of Economics,

Head of the Department of economics and production organization,
Deputy Director on Educational Work,
Kaluga Branch of Moscow State Technical University named after N.E. Bauman,
142500, 2 Bazhenova st., Kaluga, Russian Federation;
e-mail: kafedra-eco2@yandex.ru

Abstract

The subject of the article is the methodology of personnel assessment. The aim is to determine the most optimal and effective methods of personnel assessment. The article identifies several important principles of personnel assessment, including the following: adequacy indi-

cators / assessment facility for the nature of the work; comparability of indicators; the reasonable use of absolute and relative indicators, a reflection of the performance capabilities of the employee; the conformity of indicators to the interests of the company; the representation of time intervals; analysis of indicators; account for the influence of external factors. The authors conclude that, depending on the employment position of the employee, it is advisable to use a variety of indicators, characterizing the employee's work and its quality. In addition, the author pay much attention on personnel evaluation methods, reveal their advantages and disadvantages, strengths and weaknesses. It was found that for estimates for many parameters they use a standardized evaluation sheet, in which all the evaluated characteristics and all possible estimates are defined. The author compare the scorecard with the usual text characteristics. It was determined that for every specific organization and purposes of personnel evaluation, it is necessary to create evaluation sheets and to observe some rules: wording in terms of observable behavior; the uniqueness of interpretation; the relevance of the work and purposes of assessment; reasonable sufficiency.

For citation

Simikyan N.A., Pererva O.L. (2016) Sistematizatsiya metodov otsenki personala [Methods of personnel assessment]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 6 (11A), pp. 124-133.

Keywords

Staff, principles of personnel assessment, methods of personnel assessment, performance indicators, scorecard.

References

1. Bituleva N.D. (2014) Poterya motivatsii, ili kak nastroit' personal na dlitel'nuyu rabotu [Loss of motivation, or how to motivate a staff for a long job]. *Bankovskii riteil* [Retail banking], 3, pp. 52-58.
2. Danilova E., Lapinskii V. (2014) Proveryaite motivatsiyu kandidata, i "zaslannyi kazachok" ne proniknet k vam v kompaniyu [Check the candidates' motivation, and "mishandled Cossack" will not enter your company]. *Upravlenie personalom* [Personnel management], 16, pp. 5-15.
3. Galenko V.P. (2013) *Upravlenie personalom i effektivnost' predpriyatii* [Personnel management and efficiency of enterprises]. Saint Petersburg: Publishing house of Saint Petersburg State University of Economics and Finance.
4. Kh'yubert K. Rampersad, Kari Tuominen (2016) *Universal'naya sistema pokazatelei dlya otsenki lichnoi i korporativnoi effektivnosti* [Total performance scorecard: self-assessment workbook]. Moscow: Al'pina Biznes Buks Publ.

5. Kravets D.A. (2015) Nematerial'naya motivatsiya personala v krizisnykh usloviyakh [Intangible motivation of personnel in crisis]. *Deloproizvodstvo i kadry* [Management and personnel], 1, pp. 71-82.
6. Krymov A.A. (2016) *Otsenka i attestatsiya personala. Upravlenie rezul'tativnost'yu raboty personala* [Evaluation and certification of personnel. Managing staff performance]. Moscow: MBS Publ.
7. Mamonov E. (2014) Kak razrabotat' sistemu motivatsii dlya sotrudnikov otdela kadrov [How to develop a motivation system for the employees of the personnel Department]. *Kadrovaya sluzhba i upravlenie personalom predpriyatiya* [Personnel department and human resource management at enterprise], 9, pp. 76-84.
8. Nikiforova L. (2014) Analiziruite tekuchest' personala, i vy mnogo uznaete o kompanii [Analyze staff turnover, and you will learn a lot about the company]. *Kadrovoe delo* [Staffing business], 2, pp. 25-28.
9. Prostyakov V.V., Skvortsova E.V. (2014) Motivatsionnaya sreda organizatsii: faktory, usloviya ee formirovaniya v podrazdeleniyakh sistemy pravookhranitel'nykh organov [Motivational environment of the organization: factors, conditions of its formation in the divisions of law enforcement]. *Yuridicheskaya psikhologiya* [Legal psychology], 4, pp. 13-16.
10. Shapiro S.A., Shlender P.E., Konin Yu.P. (eds) (2013) *Ekonomika truda* [Labor economy]. Moscow: Yurist" Publ.
11. Slanchenko L.I., Val'kovich O.N. (2015) *Osnovy ekonomiki obshchestvennogo sektora* [Fundamentals of public economics]. 5th ed. Moscow: INFRA-M Publ.
12. Verkholazenko V. (2014) Sistema motivatsii [System of motivation]. *Konsul'tant direktora* [Consultant of director], 4, (160), p. 74.
13. Vesnin V.R. (2013) *Prakticheskii menedzhment personala: posobie po kadrovoi rabote* [Practical management of the personnel: a guide to personnel work]. Moscow: Yurist Publ.
14. Vesnin V.R. (2011) *Upravlenie personalom. Teoriya i praktika* [Personnel management. Theory and practice]. Moscow: Prospekt Publ.
15. Vyazigin A. (2015) *Podbor, otsenka i attestatsiya personala v sfere trgovli i uslug* [Recruitment, assessment, and certification of personnel in the sphere of trade and services]. Moscow: Vershina Publ.
16. Zhdanov S., Vorob'ev A., Kuz'mina Yu. (2014) Strategicheskoe upravlenie personalom [Strategic Human Resource management]. *Upravlenie personalom* [Personnel management], 15, pp. 15-18.