

Методы оценки персонала

Бачина Елена Сергеевна, магистрант
Байкальский государственный университет (г. Иркутск)

В статье рассмотрены методы оценки персонала в сравнении, плюсы и минусы. Оценка результативности труда.

Ключевые слова: аттестация, отбор персонала, испытательный срок, оценка персонала, методы оценки персонала, управление персоналом

Оценка персонала — это система, позволяющая выявить и измерить сильные и слабые стороны работников их компетенции, результаты и потенциал.

Аттестация является конечной процедурой в цепи целого комплекса различных оценок, а определение уровня и качественного наполнения этого комплекса в значительной степени зависит от результата, который желает получить оценщик, и специфики требований к работнику [7].

Как отмечают В. Е. Хруцкий и Р. А. Толмачев, понятия «аттестация» и «оценка» различны в зарубежной теории управления персоналом и Российской практике: под аттестацией у нас нередко понимается то, что в зарубежных компаниях относят к оценке персонала. «На Западе, согласно теории управления персоналом, «аттестация» — это подведение итогов работы сотрудника по завершении срока действия его трудового контракта, оценка результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным его должности требованиям, требованиям должностной инструкции, которые были положены в основу трудового контракта [5].

Определение соответствия работника требованиям занимаемой должности можно осуществить, проводя комплексную систематизированную оценку (цель, задачи, критерии, методы) [6]:

- оценка кандидата при найме;
- оценка кандидата при отборе на вакантную должность;
- оценка кандидатов при формировании кадрового резерва;
- периодическая аттестация 2–3 года.

В настоящее время оценке персонала уделяется все большее внимание со стороны работников отдела ка-

дров и руководства. Такие мероприятия по оценке персонала, аттестации и обработке эффективных механизмов замещения управленческих должностей, проведение аттестации рабочих мест и мониторинга кадрового обеспечения, реализация этих мероприятий способствует успешному осуществлению кадровой политики на предприятии.

В настоящее время исследования показывают, что оценка персонала проводится достаточно поверхностно и формально, в силу чего служебные характеристики — главный результат аттестации — не дают точного, глубокого и комплексного представления о деловых и личных качествах управленческих работников. Аттестация проходит в форме собеседования по ряду вопросов, касающихся деятельности аттестуемого. По результатам аттестации делается вывод и при необходимости даются, какие-либо рекомендации. Рекомендации, разрабатываемые на основе результатов аттестации, нередко оказываются нечеткими, некорректными, мало сдержанными а, следовательно, бесполезными.

Причины неблагоприятного положения дел в реализации систем оценки персонала заключаются в:

- недостатке теоретико-методологических, организационных и социально-психологических знаний, лежащих в основе аттестации;
- отсутствие или недостатке навыков, необходимых для правильной оценки персонала;
- недостаточном стимулировании и регулировании оценки персонала.

Для устранения этих причин и реализации, намеченных Программой мероприятий следует рассмотреть методы оценки персонала, так же п рассмотреть плюсы и минусы в сравнении этих методов:

№ п/п	Метод оценки	Достоинства	Недостатки
1	Метод анкетирования	Удобный. Быстрый. Недорогой	Такие опросы исследований не покажут всей картины, так как не все люди пользуются интернетом. Если работник отвечает на распечатанной анкете, то не все сотрудники будут откровенны.
2	Описательный метод оценки	Предмет наблюдается в полностью естественной и неизменной среде. Описательное исследование часто используется как предшественник количественного метода, общий краткий обзор, дающий некоторые ценные маркеры относительно того, что переменные стоит тестировать количественно. Количественные эксперименты зачастую являются дорогими и отнимающими много времени, а потому лучше всякий раз знать наверняка, какую именно гипотезу тестировать.	Поскольку нет управляемых переменных, то нет и никакой возможности статистически анализировать результаты. Многие ученые расценивают этот тип исследования как весьма ненадежный и ненаучный. Кроме того, результаты описательных исследований невозможно повторить, а потому и речи не может быть повторном анализе результатов.
3	Метод классификации (иерархический) (фасетный)	Возможность выделения общности и сходства признаков объектов на одной и разных ступенях, высокая информационная насыщенность. Гибкость системы, удобство использования, возможность ограничения количества признаков без утраты достаточности охвата объектов	При большой глубине: чрезмерная громоздкость, высокие затраты, иногда необоснованные, трудность применения. При небольшой глубине: информационная недостаточность, неполный охват объектов и признаков. Невозможность выделения общности и различий между объектами в разных классификационных группировках
4	Метод сравнения по парам	Метод позволяет отразить актуальную и реальную ситуацию по отношению к исследуемому объекту или явлению. Все данные статистически обоснованы. В процессе исследования можно вносить корректировку сравниваемых явлений или объектов. При наличии большого количества информации метод очень прост в осуществлении и дает надежные и достоверные результаты	На момент толкования результатов исследования данные могут устареть. Точность полученных данных зависит от стабильности исследуемого объекта. Для достоверных и точных данных нужно большое количество информации.
5	Рейтинг или метод сравнения.	Просты в использовании. Позволяют легко разделить хороших и плохих работников. Дают информацию, необходимую для принятия административных решений	В работе руководителя большое значение имеют такие методы оценки работы подчиненных, которые дают возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом
6	Метод заданного распределения	Метод заданного распределения не способен исключить абсолютно все ошибки оценки. Бывают ситуации, когда и он нуждается в корректировке.	Если нет явных лидеров и явных отстающих в подразделении, если держится крепкий средний уровень, то разделение на «хороших» и «плохих» в таких условиях будет необъективным и приведет к неблагоприятным последствиям.
7	Метод оценки по решающей ситуации	Специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в типичных ситуациях – «решающих ситуациях»	Данный метод используется в оценках, выносимых руководителем, а не коллегами и подчиненными
8	Метод рейтинговых поведенческих установок	Доступный и понятный работникам.	Дорогостоящий и трудоемкий метод.

9	Метод шкалы наблюдения за поведением	Наблюдение позволяет непосредственно охватить и зафиксировать акты поведения. Наблюдение позволяет одновременно охватить поведение ряда лиц по отношению друг к другу или к определённым задачам, предметам и т.д. Наблюдение позволяет произвести исследование независимо от готовности наблюдаемых субъектов. Наблюдение позволяет достичь многомерности охвата, то есть фиксации сразу по нескольким параметрам – например, вербального и невербального поведения.	Многочисленность мешающих факторов. На результаты наблюдения могут повлиять настроение наблюдателя, социальное положение наблюдателя по отношению к наблюдаемому, предубеждение наблюдателя, комплексность наблюдаемых ситуаций, эффект первого впечатления, усталость наблюдателя и наблюдаемого, ошибки в оценках. Ошибка усреднения (боязнь крайних суждений). Однократность наблюдаемых обстоятельств, приводящая к невозможности сделать обобщающее заключение исходя из единичных наблюдаемых фактов. Необходимость классифицировать результаты наблюдения. Необходимость больших ресурсных затрат (временных, людских, материальных)
10	Метод анкет и сравнительных анкет	С помощью анкетирования можно получить высокий уровень массовости проводимого исследования. Оно проводится в большинстве случаев в тех ситуациях, когда за короткий временной промежуток необходимо получить данные от большого количества людей. Небольшие затраты времени. Возможность компьютерной обработки информации. Анонимное анкетирование даёт намного больше правдивых и открытых высказываний	Зависит от репрезентативности выборки, точности высказываний, распыленности элементов в совокупной выборке и плана выборки. Субъективные факторы, например, нежелание давать откровенные ответы, подача поспешных и необдуманных ответов. Какой бы подробной анкета ни была, она не позволяет создать полную и объективную картину о человеке, а также понять, каким потенциалом он обладает. Умные и хитрые люди как правило стараются приукрасить свои достоинства и скрыть недостатки.
11	Интервью	Гарантия того, что каждому претенденту будут заданы все необходимые вопросы. Далеко не все интервьюеры, особенно молодые специалисты, легко и компетентно могут построить вопросы, а также провести типовое интервью, и именно для таких ситуаций подходит структурированная форма.	Интервью формально и даёт мало объективной информации о реальных навыках кандидата. Также есть необходимость записывать во время проведения интервью ответы кандидата, что может отвлекать внимание интервьюера.
12	Метод «360 градусов оценки»	Получение разносторонней оценки для одного сотрудника (сотрудник получает оценку от людей, с которыми непосредственно сталкивается при выполнении своей работы, в отличие от других методов круг оценивающих значительно расширен). Демократичность метода (не только руководитель оценивает подчиненных, но и подчиненные могут его оценить, это повышает лояльность сотрудников к организации, для них это показатель того, что к их мнению прислушиваются). Создание и укрепление доверительных отношений с клиентами (это возможность еще раз показать, что организация работает над улучшением обслуживания клиентов). Моделирование критериев оценки под требования корпоративных стандартов (в качестве критериев выступают компетенции, разработанные для конкретной организации).	Не используется напрямую для основных кадровых решений: перевод на другую должность, увольнение, повышение заработной платы. Оценивает только компетенции, а не достижения сотрудника. Требуется обеспечить высокую степень конфиденциальности. Сложно получить откровенную информацию коллег в оценке. Высокие или низкие результаты самооценки влияют на общий результат оценки. Стрессовое воздействие на сотрудника. Трудоемкость в обработке результатов.

13	Метод независимых судий	Всесторонней изучение выбранных идей и их принятие поможет этот метод.	Недостатком является то, что не все способны работать на серьезный результат в игровой форме и в процессе соответствовать своей роли. Для успешной реализации необходима тренировка, возможности для которой есть далеко не всегда. В то же время первые попытки решить реальный вопрос на предприятии этим методом могут закончиться неудачей. Вполне эффективный способ решения проблем компании может быть низко оценен коллективом и отброшен как негодный.
14	Тестирование	Полная информация о кандидате, что облегчает принятие управленческих решений. Возможность с достоверностью спрогнозировать поведение кандидата в рабочих ситуациях. Возможность выявить кандидата, чьи личностные особенности заведомо не соответствуют корпоративной культуре компании, личности руководителя и коллективу. Повышение эффективности прохождения испытательного срока новыми сотрудниками. Сокращение затрат на отбор кандидатов кадровый резерв	Затраты на содержание в штате квалифицированного работника. Длительность процедуры. Вероятность отказа квалифицированных кандидатов проходить тестирование. Неготовность руководителей применить данный метод.
15	Метод деловых игр	Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры.	Этот метод оценки может использоваться только для определения эффективности командной работы персонала.
16	Метод оценки достижения целей (метод управления посредством постановки целей)	Простота, четкость и экономичность. Участие сотрудника повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а также усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника.	Основным недостатком данного метода является то, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможность ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т.д.
17	Метод оценки на основе моделей компетентности	Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.	Интерпретация понятий компетенции. Компетенции скорее описывают поведение, нежели объясняют его. Трудоемкость и дороговизна разработки. «Типовые» модели компетенций применимы ко всем работам и ни к одной в точности.
18	Аттестация	Проработанный и испытанный метод. По итогам принимаются юридические решения. Коллегиальность в принятии решения	Негативное восприятие метода сотрудниками, стресс. Применим не для всех категорий работников. Большие трудовые и временные затраты. Нет обратной связи сотрудникам. Оценка результатов в прошлом

Все методы оценки можно объединить в три основные группы [6]:

1. Прогностический метод. При этом методе широко используются анкетные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы, психологические тесты.

2. Практический метод. Пригодность работника к выполнению служебных обязанностей определяется на основе результатов его практической работы. Делается это с использованием техники пробных перемещений.

3. Имитационный метод. Претенденту дается конкретная ситуация (ситуации), которую он должен решить. Также к оценке профессионализма и деловых качеств различных категорий управленческого персонала подходят дифференцировано [6]:

- для технических исполнителей — это своевременность, оперативность и качество выполнения работ, умение профессионально работать с первичными и нормативными документами.

- для специалистов — оценивается степень самостоятельности при выполнении должностных обязанностей, качество и результативность, ответственность за порученное дело, способность адаптироваться к новой ситуации.

- для оценки руководителей организации — умение организовать труд подчиненных, обеспечить эффективное руководство их работой, стиль общения с подчиненными, осуществляемый масштаб производства.

Таким образом, для более эффективного применения различных методик оценки персонала крайне необходимо их определение и приспособление к сложившимся условиям функционирования организации. При выборе методов системы оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации. При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом — компенсации, планирования карьеры, про-

фессионального обучения, чтобы добиться максимального положительного эффекта и избежать конфликтов и противоречий. Методы и формы могут варьироваться, в зависимости от конкретных целей в той или иной компании. Но главным при оценке являются не сами методы, а формы их использования. В первую очередь, при разработке эффективных систем оценки большее значение имеет лицо, проводящее оценку, а не метод.

В общем виде оценка результативности труда работника должна включать в себя следующие мероприятия [4]:

- четкая формулировка требований, стандартов предъявляемых к конкретной должности;

- формирование системы критериев оценки уровня компетенции работника, ориентированной на выполнение должностных требований;

- комплексная (количественная и качественная) оценка труда работника;

- оценка соответствия способностей работника требованиям конкретной должности (определение меры близости между должностными требованиями и уровнем компетентности исполнителя);

- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой вознаграждения за труд, т.е. с определением заработной платы, размера премии, льгот и т.п.;

- создание механизма, связывающего результаты оценки труда работника с системой служебного продвижения (карьерой) и развития сотрудника в рамках данной фирмы;

- создание механизма, связывающего результаты оценки работника с системой повышения квалификации и переподготовки сотрудников.

Таким образом, грамотное и планомерное внедрение системы оценок персонала поможет максимально адаптировать молодых сотрудников в организации, а тех, кто работает давно, простимулировать на высокие показатели. Это сделает работу организации более стабильной

Литература:

1. Базаров Т. Ю. Управления персоналом. Практикум. Изд-во «Юнити-Дана», 2012.— 239 с.
2. Кибанов А. Я. Федорова Н. В. Управление персоналом. М.: Изд. Финстатинформ, 2000.— 325 с.
3. Апенько С. Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования. М., 2004.— 300 с.
4. Петрова Ю. А. Спиридонова Е. Б. 10 критериев оценки персонала.— Ростов-на-Дону: Феникс, 2013.— 157 с.
5. Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А. Оценка персонала: критика теории и практики применения сбалансированных показателей. М.: Финансы и статистика, 2007. С. 31–32.
6. Климович Л. К., Ермольчик Л. В. Методы оценки персонала. Вестник, 2003 г. С. 52–60.
7. Рудавина Е., Екимова В. Указ. Соч. С. 282–283.
8. Маслова Я. Ю. Совершенствование оценки персонала на основе ситуационного подхода. Вестник, 2012 г. С. 108–112.