

Обзор методов оценки персонала в современных организациях
Review of personnel assessment methods in modern organizations



УДК 331.1

DOI 10.24411/2413-046X-2019-11072

Романадзе Екатерина Левановна,

студентка кафедры «Управление персоналом» Московского авиационного института (национального исследовательского университета), г. Москва

Семина Анастасия Павловна,

ассистент кафедры «Управление персоналом» Московского авиационного института (национального исследовательского университета), г. Москва

Romanadze Ekaterina L.,

Student of department «Human resource management» Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow

Semina Anastasiya P.,

Assistant of department «Human resource management» Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow

Аннотация: В данной статье проводится обзор методов оценки персонала. Выявляются их особенности, преимущества и недостатки, рассматриваются различные подходы к оценке персонала. Особое внимание уделяется практическим примерам проведения процедуры оценки персонала в компании АО «Газпромбанк».

Summary: This article provides an overview of personnel assessment methods. Their features, advantages and disadvantages are identified, various approaches to personnel evaluation are considered. Particular attention is paid to practical examples of the personnel assessment procedure in the company of JSC «Gazprombank».

Ключевые слова: оценка персонала, методы оценки, компетенции, управление персоналом.

Keywords: personnel assessment, assessment methods, competences, personnel management.

В современной экономике конкуренция среди предпринимателей постоянно возрастает и ужесточается. При этом главным ресурсом организации для ее совершенствования и развития является персонал, от которого зависит репутация и будущие успехи компании. Следовательно, для плодотворной и динамичной работы фирмы необходимо уметь подбирать, развивать, обучать и правильно использовать данный ресурс. Все эти процессы взаимосвязаны и для решения каждой из проблем существуют определенные методы оценки персонала. [1]

Оценка персонала – это набор инструментов и методов, направленный на выявление характеристики сотрудников для принятия управленческих решений. Данный инструмент

включает в себя большое разнообразие методов, каждый из которых выполняет определенную функцию и предназначен для конкретных целей. [2] Таким образом, для эффективной организации работы с персоналом следует применять подходящие методы, основываясь как на задаче, которую они решают, так и на специфике компании и определенных ее отделов.

В первую очередь, раскрывая представленную тему, рассмотрим для каких целей используется оценка персонала:

1. Административная. Способствует принятию управленческих решений.
2. Информационная. Помогает сотрудникам лучше разобраться в своей деятельности, а управленцам указывает узкие места сотрудников.
3. Мотивирующая. Дает сотрудникам возможность проявить свои лучшие качества и получить за это вознаграждение и признание. [3]

Также, оценка персонала решает немаловажные задачи: помогает подобрать подходящую управленческую политику; предоставляет обратную связь; способствует созданию кадрового резерва, что сокращает расходы по подбор нового персонала; способствует распределению сотрудников внутри организации относительно их компетенций; выявляет потребности в обучении и развитии персонала. [4]

Следует отметить, что методы также помимо целей и задач отличаются способом оценки. Всего существует 3 способа:

1. Качественные, которые оценивают сотрудника, описывая и фиксируя его характеристики и качества;
2. Количественные, которые направлены на оценку посредством баллов и цифровых измерений;
3. Комбинированные, которые включают в себя описательные и количественные элементы. [5]

Чтобы разобраться, как оценка персонала решает те или иные задачи и цели, рассмотрим все представленные методы и их характеристику:

1. **Матричный метод.** Для каждой должности составляется таблица-матрица, в которой прописаны необходимые деловые и личностные качества работника. В таблице указано какая оценка соответствует тому или иному значению качества (оценка варьируется от 0 до 10), а также значимость каждого качества (сумма значимости всех качеств равна 100). В итоге суммируется произведение оценки качества и его значимости, которое показывает числовой результат, определяющий насколько сотрудник соответствует выбранным компетенциям. [6]

Преимущества метода: индивидуальный подход к каждой должности; дает возможность сотруднику понять какие качества наиболее востребованы.

Недостатки метода: трудоемкость в использовании; значительные затраты времени на составление таблицы и согласовании баллов.

2. **Метод системы произвольных характеристик.** Оценивающие выделяют самые яркие успехи оцениваемого и главные упущения, после чего обсуждают перечисленные качества или поведение и делают выводы на этой основе.

Преимущества метода: Помогает выявить самых ярких, наиболее активных сотрудников, а также тех, кто чаще всего допускает ошибок; объективная оценка за счет различных мнений (несколько оценивающих).

Недостатки метода: рассматриваются только некоторые, выделяющиеся процессы деятельности, нет полной картины; возможны спорные ситуации в случае противоположных мнений среди оценивающих.

3. Оценка выполнения задач. Данный метод похож на предыдущий, только обсуждаются и рассматриваются вся трудовая деятельность сотрудника за определенный период времени.

Преимущества метода: рассматривается вся деятельность сотрудников, более точная оценка; объективная оценка за счет различных мнений (несколько оценивающих); возможность определить тенденция развития сотрудника.

Недостатки метода: возможны спорные ситуации в случае противоположных мнений среди оценивающих; необходимость фиксировать всю деятельность сотрудников; возможно упустить какие-либо достижения или упущения сотрудников.

4. Метод «360 градусов». В этом методе работник оценивается всеми сотрудниками, с которыми взаимосвязан в трудовой деятельности, и клиентами. Вся полученная информация сравнивается и обрабатывается, после чего делается общий вывод о сотруднике. [7]

Преимущества метода: объективная, всесторонняя оценка; более активная обратная связь.

Недостатки метода: оцениваются компетенции и в меньшей степени результаты деятельности; требуется высокая степень конфиденциальности; трудно добиться откровенного мнения подчиненных о руководителе.

5. Групповая дискуссия. Руководители или эксперты беседуют с сотрудником о результатах его деятельности и перспективах. Данный метод помогает определить активных, амбициозных и логически рассуждающих людей.

Преимущества метода: простота в реализации; наличие обратной связи.

Недостатки метода: сотрудник может быть не до конца честен; уровень взаимоотношения сотрудника и руководителей могут влиять на итоги.

6. Ранговый метод. Руководители составляют рейтинг сотрудников по определенному заранее выбранному критерию, в последствии все результаты сравниваются и чаще всего последних в списке сокращают, тех кто оказался на первых местах – поощряют.

Преимущества метода: оценивают несколько руководителей; все сотрудники сравниваются между собой и есть наглядный список эффективности сотрудника внутри компании; хороший способ поощрить лучшего сотрудника.

Недостатки метода: сотрудники сравниваются по одному критерию, и работники, которые хорошо проявляют себя в других категориях, могут быть демотивированы, если окажутся в конце списка; руководители могут недобросовестно ранжировать, основываясь на личных симпатиях.

7. Метод балльной оценки. За каждое достижение работника ему присваивается заранее обусловленное количество баллов, которые в последствии суммируются и определяют его общий деловой уровень.

Преимущества метода: оценивается совокупность всех качеств и достижений сотрудника; показывает сильные и слабые стороны работника; все сотрудники оцениваются одинаково и объективно, так оценки за каждое достижение заранее обусловлены.

Недостатки метода: большие затраты времени; трудоемкость метода; работники могут частично подходить под описание характеристики, но все же необходимо присвоить какое-либо количество баллов, выбирая наиболее подходящие варианты, который не полностью соответствует кандидату.

8. Метод свободной балльной оценки. Данный метод отличается от предыдущего тем, что руководители или эксперты присваивают каждому качеству сотрудника определенное количество баллов в свободной форме, то есть это решается отчасти субъективно, так как нет никаких рамок. [8]

Преимущества метода: оценивается совокупность всех качеств и достижений сотрудника; показывает сильные и слабые стороны работника; каждый оценивается индивидуально.

Недостатки метода: большие затраты времени; трудоемкость метода; субъективность оценки.

9. Интервью. Чаще используется при приеме на работу. Подразумевает диалог с потенциальным сотрудником, чтобы определить его пригодность для компании и конкретной деятельности.

Преимущества метода: есть возможность задавать вопросы и уточнять все тонкости; при диалоге также можно оценивать кандидата вербально и невербально, то есть учитывается манера общения и поведения.

Недостатки метода: кандидат может приукрашивать свои способности; кандидат может недоговаривать, быть не до конца честным; во время диалога может произойти конфликт; необходимо тщательно подготовиться к интервью и не отходить от плана.

10. Тестирование. Предполагает письменный краткий или развернутый ответ на вопросы теста. Различают психологическое и профессионально направленное тестирование. В первом случае определяют личные качества и особенности, которые могут помешать или помочь сотруднику в выполнении обязанностей, а во втором случае проверяют знания необходимые для должностных функций. [9]

Преимущества метода: быстрый способ проверки кандидата на должность; не перегружает тестируемого.

Недостатки метода: ответы могут быть нечестные или преувеличенные, если вопросы касаются личности кандидата; если вопросы профессионального характера, то так как в тестах есть варианты ответов, то есть вероятность, что кандидат случайным образом будет отвечать верно, не зная ответа.

11. Аттестация. Проводится для оценки соответствия уровню труда, потенциала и качеств сотрудника требованиям занимаемой должностью. Аттестация имеет юридическую силу, поэтому по ее результатам можно понизить или повысить сотрудника, перевести на другую должность, обучить или уволить.

Преимущества метода: хорошо знакома персоналу и методологически проработана; на основании аттестации можно принимать юридические решения; решение принимается коллегиально.

Недостатки метода: воспринимается многими сотрудниками негативно; требует значительных временных и трудовых затрат; работники получают минимальную обратную связь; аттестация предполагает оценку прошлых достижений.

12. **Метод эталонов.** В данном методе фактические качества работника сравниваются с самыми успешными сотрудниками данного направления. [10]

Преимущества метода: своего рода ранжирование сотрудников и с не завышенной планкой (если один сотрудник смог достигнуть определенных высот в данной компании, то и другие смогут); у сотрудников есть с кого взять пример.

Недостатки метода: возможно негативное и завистливое отношение к сотруднику-эталону; сложно найти сотрудника, который был бы самым успешным во всех категориях.

13. **Метод суммируемых оценок.** В данном случае оценивают частоту проявления у сотрудника того или иного качества по шкале «постоянно», «часто», «редко», «никогда». Определенному проявлению присваивают конкретные баллы, после чего они суммируются и сравниваются с идеальными. [11]

Преимущества метода: простота метода; показывает, какие качества проявляются у сотрудника чаще и реже всего.

Недостатки метода: может быть сложно найти разницу между «постоянно», «часто» и «редко», «никогда»; не описывает насколько хорошо проявляется то или иное качество.

14. **Система группировки.** Оценивают некоторое количество факторов сотрудников и по результатам всех сотрудников делят на 4 группы: “плохой работник”, “удовлетворительный работник”, “хороший работник”, “отличный работник”. Посредством данного метода плохих сотрудников заменяют отличными.

Преимущества метода: возможность определить лучших и худших сотрудников.

Недостатки метода: есть сотрудники, которые могут попасть по характеристикам между двумя соседними группами; возможны конфликтные ситуации.

15. **Ассессмент-центр.** Оценка персонала производится в основном за счет наблюдения за работниками в специально смоделированной ситуации, которая схожа с их деятельностью. Это является его отличительной чертой, но также ассессмент-центр включает в себя различные тесты и интервью. Данный метод является наиболее распространенным и служит для определения потенциальных возможностей сотрудника, для оценки компетенций и соответствия должности. Так как является наиболее дорогостоящим методом, то чаще всего его используют для назначения на руководящие должности. [12]

Преимущества метода: наиболее объективная оценка, позволяющая определить потенциал сотрудника; позволяет выявить соответствие работника корпоративной культуре; наглядно показывает все преимущества и недостатки сотрудника.

Недостатки метода: значительные финансовые затраты; значительные затраты времени на подготовку и проведение; высокий уровень стресса при получении обратной связи.

16. **Управление по целям (МВО).** Руководитель и сотрудник совместно ставят цели и задачи, требуемые решения, и ожидаемые результаты деятельности. В последствии оцениваются реальные достижения и итоги с запланированными. На основе данного метода может быть пересмотрена заработная плата, выплачены премии и бонусы и может использоваться нематериальное стимулирование.

Преимущества метода: сотрудник понимает критерии успешности своей работы до начала выполнения задач; предоставление обратной связи; затраты минимальные или отсутствуют.

Недостатки метода: субъективность оценки, так как оценивает только один человек (руководитель); ориентация на прошлые заслуги и достижения, а не на развитие.

17. **Управление результативностью (РМ).** Данный метод похож на предыдущие, только здесь помимо поставленных целей также оцениваются и компетенции сотрудника, которые нужны для достижения целей. Так при выполнении работ, руководитель постоянно направляет подчиненного и развивает его для лучшего и эффективного достижения целей. Так по итогам оценки может быть пересмотрена заработная плата, выплачены премии и бонусы, составляется индивидуальный план развития сотрудника, возможно карьерное продвижение как по горизонтали, так и по вертикали, а также сотрудник включается в кадровый резерв. [13]

Преимущества метода: сотрудник понимает критерии успешности своей работы до начала выполнения задач; предоставление обратной связи в течение всего запланированного периода; предусматривает развитие и обучение сотрудника.

Недостатки метода: большие временные затраты; данный метод применим в компаниях с развитой корпоративной культурой.

18. **Метод дневников.** Работникам выдается список заданий на весь рабочий день и фиксируется за какое количество времени было выполнено каждое поручение.

Преимущества метода: помогает отследить на что уходит рабочее время работника; относительно полученной информации можно распределять задания таким образом, чтобы сотрудник уложился в один рабочий день.

Недостатки метода: сотрудники, которые находятся под контролем, могут выполнять работу быстро, но не качественно.

Для целесообразного применения представленных выше методов, можно распределить их использование относительно уровней управления организацией (таблица 1).

Таблица 1

Уровни управления	Применяемые методы
Руководитель высшего звена	• Оценка выполнения задач • Интервью • Аттестация • Ассессмент-центр
Руководитель среднего звена	• Матричный метод • Оценка выполнения задач • Групповая дискуссия • Интервью • Тестирование • Аттестация • Метод эталонов • Ассессмент-центр • Управление по целям (МВО) • Управление результативностью (РМ)
Руководитель низового звена	• Матричный метод • Метод системы произвольных характеристик • Метод «360 градусов» • Групповая дискуссия • Интервью • Тестирование • Аттестация • Метод эталонов • Управление по целям (МВО) • Управление результативностью (РМ)
Рядовой сотрудник	• Ранговый метод • Метод балльной оценки • Метод свободной балльной оценки • Интервью • Тестирование • Аттестация • Система группировки • Метод дневников

Для того чтобы полностью раскрыть тему, рассмотрим и проанализируем, как проводят оценку персонала на примере АО «Газпромбанк» – одного из крупнейших банков России. Следует отметить, что компания использует различные методы оценки, каждый из которых направлен на выявление необходимых качеств на определенной позиции. Перечень методов оценки включает в себя такие варианты как: оценка эффективности обучения; оценка «360 градусов»; оценка по компетенциям (деловых и личностных качеств); аттестация персонала; управление по целям (МВО); оценка профессиональных знаний с использованием больших банковских тестов

Наибольшее внимание уделяется оценке трудовой деятельности руководителей и специалистов. Для анализа их результатов используют совокупность методов МВО и оценку по компетенциям. Данная система мониторинга проводится ежегодно для всех сотрудников. Порядок проведения оценки включает в себя 3 этапа:

1. Оценка результатов достижения запланированных целей и актуального уровня развития компетенций

На данном этапе сравниваются фактические результаты с запланированными. Они оцениваются отдельно руководителем и оцениваемым сотрудником в связи с учетом срока выполнения и значимостью выполненной задачи. На этом же этапе проводится оценка уровня развития компетенций, которыми должен обладать работник.

2. Подготовка предложений по итогам оценки

После анализа оценки, руководитель должен сделать заключение и внести предложения по поводу изменения должности, увеличения или уменьшения должностного оклада, развития компетенций, включения в кадровый резерв, мотивации и

др. В последствии с решением руководителя должен ознакомиться оцениваемый сотрудник и в случае согласия подписать его, а в случае несогласия – оставить пояснительный комментарий.

3. Процесс планирования ключевых целей (задач, заданий) на следующий год

После подведения итогов оценки и принятия на их основе соответствующих решений, руководителем и сотрудником предстоит построить план на следующий год с учетом целей и задач, возложенных на подразделение и на банк в целом. Построение целей происходит по принципу SMART. Цели могут иметь как количественный, так и качественный характер, при этом для каждой из них должен быть установлен свой вес (значимость).

Метод оценки персонала, который используют в данной компании, похож на метод «управление результативностью (РМ)», так как последний включает в себя оценку поставленных целей и оценку компетенций. Следовательно, было бы целесообразнее применять в компании метод РМ, чем комбинировать два отдельных метода. При этом банк получит ряд преимуществ, которые включает в себя метод «управление результативностью». Во-первых, обучение и развитие персонала также будут проходить и в течении года, что поможет достичь целей быстрее. Это в свою очередь увеличивает эффективность обратной связи. Во-вторых, компетенции для руководителей и сотрудников будут с каждым годом пересматриваться и подбираться индивидуально каждому, исходя из поставленных задач.

В заключение хотелось бы отметить, что существует большое разнообразие методов, каждый из которых по-своему уникален, и перед организацией стоит большая задача в определении подходящего из них как в целом для компании, так и для отдельных ее частей. Организации часто комбинируют или видоизменяют классические методы и подстраивают их под себя, при этом учитывая финансовые затраты и специфику организации. Только принимая во внимание все перечисленные тонкости, можно выстроить свою систему для оценки персонала и при этом добиться эффективного использования человеческих ресурсов.

Список литературы

1. Семина А.П., Силантьева Е.А. Методы оценки персонала в ракетно-космической промышленности // Гагаринские Чтения 2017. – М.: Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), 2017. – С. 1292-1293.
2. Семина А.П., Федотова М.А. Оценка персонала в целях его развития в ракетно-космической промышленности // Идеи К.Э. Циолковского в инновациях науки и техники. – М.: Эйдос, 2016. – С. 461-463.
3. Семина А.П., Коновалова В.Г. Управление талантами – важный фактор инновационного развития предприятия // Управление персоналом аэрокосмической отрасли. – Ставрополь: Центр научного знания “Логос”, 2016. – С. 82-84.
4. Федотова М.А., Тихонов А.И., Новиков С.В. Оценка эффективности управления персоналом на предприятиях авиастроения // СТИН. 2017. № 12. – С. 6-8.
5. Силантьева Е.А., Семина А.П. Мотивация и стимулирование персонала на предприятиях высокотехнологичных отраслей промышленности // Гагаринские чтения – 2018. – М.: Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), 2018 – С. 152-153.

6. Семина А.П., Тихонов А.И. Мотивация и стимулирование персонала в авиакомпании // Московский экономический журнал. 2018. №5. – С. 22.
7. Силантьева Е.А., Семина А.П., Митрофанова Е.А., Гаврилова И.С. Соотношение материальной и нематериальной составляющей в стимулировании персонала // Авиация и космонавтика – 2017. – М.: Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет) , 2017 – С. 669-670.
8. Семина А.П., Федотова М.А., Тихонов А.И. Обучение персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления // Московский экономический журнал. 2016. №3. – С. 33.
9. Семина А.П. Методы обучения и развития персонала на авиационных предприятиях // Гагаринские чтения – 2018. – М.: Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет) , 2018 – С. 150-151.
10. Семина А.П. Новые направления обучения персонала в компаниях // Реформы в России и проблемы управления – 2016. Материалы 31-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. М.: 2016 – С. 334-335.
11. Семина А.П., Федотова М.А., Тихонов А.И. Обзор обучения персонала в современных компаниях. Актуальные направления обучения в аэрокосмической отрасли России // 15-я Международная конференция “Авиация и космонавтика”. – М.: Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет) , 2016 – С. 691-693.
12. Семина А.П., Федотова М.А. Обзор обучения персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления // Управление персоналом аэрокосмической отрасли. – М.: Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет) , 2016 – С. 78-80.
13. Подвербных О.Е., Тихонов А.И., Кукушкин С.Г. Профессиональные стандарты в оценке персонала ракетно-космического предприятия // Московский экономический журнал. 2018. №5-2. – С. 32.