

УДК 331.101

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА
НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ****Кулакова Л.И., Улько Е.В.**

*Дальневосточный филиал Всероссийской академии внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации,
Петропавловск-Камчатский, e-mail: milakul2606@rambler.ru, 27EVU@mail.ru*

Актуальность данной темы состоит в том, что оценке эффективности функционирования персонала уделяется значительное внимание в научной литературе. Однако результативность полезного труда в современных условиях не обеспечивает достижения плановых значений показателей темпов роста производительности труда, обозначенных федеральным правительством на уровне не ниже 5 % в год. В исследовании обобщены теоретические аспекты оценки работы персонала на современном этапе. Систематизированы виды и критерии, выраженные в количественных, временных и финансовых показателях, качественной оценки работы персонала. Проведено сопоставление целей оценки работы персонала, определенных в трудах отечественных и зарубежных авторов, отличительной особенностью которых является административный, мотивационный и информативный подход у зарубежных авторов и комплексный подход у отечественных. Использованы теоретические и эмпирические методы исследования, позволившие представить классификацию задач и типов оценки работы персонала, а также предложить авторский подход к системе оценки работы персонала. Методологической основой стали теория управления и концепция компетентностного подхода в оценке эффективности деятельности специалистов и руководителей различных отраслей и сфер экономики. Целью исследования является формирование адекватной системы оценки работы персонала, которая заключается в поэтапных действиях стратегического характера.

Ключевые слова: оценка работы персонала, управленческий контроль, стандарты рабочего поведения

**THEORETICAL ASPECTS OF ASSESSMENT OF PERSONNEL
WORK AT THE MODERN STAGE****Kulakova L.I., Ulko E.V.**

*Far Eastern Branch of the All-Russian Academy of Foreign Trade
of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation,
Petropavlovsk-Kamchatsky, e-mail: milakul2606@rambler.ru, 27evu@mail.ru*

The current topic is that significant attention is paid to the assessment of the effectiveness of the functioning of personnel in the scientific literature. However, the effectiveness of useful labor in modern conditions does not ensure the achievement of planned values of indicators of the growth rate of labor productivity, designated by the federal government at a level of at least 5 % per year. The study summarizes the theoretical aspects of the assessment of personnel at the present stage. The types and criteria expressed in quantitative, temporary and financial indicators, a qualitative assessment of the work of the staff are systematized. A comparison is made of the goals of evaluating the work of personnel, defined in the works of domestic and foreign authors, the distinguishing feature of which is the administrative, motivational and informative approach of foreign authors and an integrated approach of domestic authors. Theoretical and empirical research methods were used which allowed to present a classification of tasks and types of personnel performance assessment, as well as to propose an author's approach to the personnel performance evaluation system. The management theory and the concept of a competency-based approach to evaluating the performance of specialists and managers of various industries and sectors of the economy became the methodological basis. The aim of the study is the formation of an adequate system for assessing staff performance, which consists of phased strategic actions.

Keywords: staff performance assessment, management control, working standards

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью адекватного осмысления теоретических аспектов оценки эффективности управления персоналом, так как в современных условиях оно не обеспечивает достижения плановых значений показателей темпов роста производительности труда, обозначенных федеральным правительством на уровне не ниже 5 % в год. В современной практике основным показателем экономической эффективности организации является ее стабильно высокая прибыль. Стоит отметить, что получить её можно, лишь используя все

организационные ресурсы, трудовой потенциал работников предприятия и предпринимательские способности учредителя. Следовательно, на базе анализа трудовой деятельности и оценки показателей эффективности выполнения работы возможно определить вклад каждого работника или отдельной рабочей группы в общие результаты всей организации.

Целью исследования является формирование адекватной системы оценки работы персонала, которая заключается в поэтапных действиях стратегического характера.

Методологической основой для исследования послужили теория управления и концепция компетентностного подхода к оценке эффективности работы персонала; эмпирические и теоретические методы: группировок, моделирования, сравнительного анализа, классификации и обобщений.

Материалы и методы исследования

Анализ и оценка работы персонала является довольно сложным и многоэтапным процессом. Именно поэтому руководитель или менеджер, который проводит непосредственно оценку, должен знать суть не только своей работы, но и работы всех своих сотрудников или подразделений.

Методологической основой стали теория управления и концепция компетентностного подхода в оценке эффективности деятельности специалистов и руководителей различных отраслей и сфер экономики.

Результаты исследования и их обсуждение

Формализованная процедура оценки работы персонала и ее использование рассматривается как с позиции потребности, так и возможности. Потребность в ней продиктована необходимостью в данных об исполняемой персоналом работе, в целях эффективного и успешного управления человеческими ресурсами предприятия, так как оценка труда является основным критерием в принятии обоснованных и справедливых решений в карьерном росте работника, в области его вознаграждений, а также в сфере обучения и увольнения. Возможность в свою очередь обусловлена постановкой на основе полученных результатов новых целей и задач фирмы, а также показателей эффективности, достижение которых невозможно без соблюдения стандартов, норм и правил поведения работников.

Сущность оценки работы персонала наиболее подробно представляется нам в её целях, спектр которых увеличивался по мере её развития. С течением времени оценка стала не только лишь формой контроля, какой она представляется в классическом менеджменте, но и результативным методом персонифицированного управления деятельностью, а также развития персонала в современном менеджменте [1].

Д. Макгрегором в свое время была представлена одна из первых классификаций целей оценки работы персонала. Его способ систематизации основывался на том, что оценка деятельности направлена на исполнение трех функций:

1) административной – выработка и исполнение принятых управленческих ре-

шений, касающихся принятия на работу и увольнения, производительности труда, его эффективности и оплаты;

2) мотивационной – формирование и исполнение кадровой политики, определение правил поведения, мотивация и стимулирование работников на достижение поставленных предприятием целей;

3) информационной – обеспечивающей доведение до работников информации об эффективности их работы и сущности принимаемых управленческих решений.

Современные ученые в исследованиях об оценке работы персонала целесообразность таких оценок рассматривают как совокупность функций:

– административной и мотивационной, направленных на:

- определение эффективности принятых управленческих решений (нормы труда, система оплаты труда и поощрений, повышение уровня квалификации и т.д.);

- выявление потенциала работников и повышение производительности труда;

– мотивационной и информационной, связанных с совершенствованием кадровой политики, охраной труда, выявлением проблем (приема и увольнения, эффективности труда, дисциплины и т.д.) и путей их решения.

Основополагающими целями оценки работы персонала принято считать:

- оценку потенциала сотрудников в целях дальнейшего развития предприятия;

- создание условий для обратной связи при оценке качества и эффективности выполняемой работы;

- содействие развитию потенциала сотрудников посредством переобучения и повышения квалификации.

Одной из важнейших задач при оценке деятельности персонала является определение критериев, которые могут охарактеризовать общие моменты, равные для всех сотрудников организации, а также специфические нормы деятельности и поведения для каждого конкретного рабочего места или конкретной должности.

При оценке деятельности работников критериями выступают признаки, определяющие уровень проявления тех или иных деловых качеств персонала, эффективности его труда, степень его мотивации и трудовое поведение [2].

На основе профессиональных стандартов и с учётом условий, предъявляемых спецификой компании к сотрудникам, производится разработка критериев оценки работы персонала, которые должны полностью соответствовать целям организации, содержанию работы, а также удовлетворять стремление персонала к успеху.

Критерии выражаются в виде количественных, временных и финансовых показателей, соблюдения процедур, характеристиках качественной оценки [3]. Субъективно их можно разделить на 7 категорий.

1. Обобщающие – критерии, отражающие показатели, идентичные для всех сотрудников, вне зависимости от уровня образования, квалификации и занимаемой должности. К ним следует отнести дисциплинированность, качество исполнения обязанностей, соответствие выполняемых работ должностным инструкциям.

2. Специализированные – критерии, отражающие уровень соответствия компетенций работника занимаемой должности.

3. Количественные критерии – наиболее объективные показатели, посредством которых можно оценить эффективность труда каждого работника на каждом производственном цикле, т.е. производство благ в единицу времени и своевременность исполнения поставленных задач.

4. Качественные критерии, к которым относят качество работы (зачастую бывает важнее производительности труда), а также состояние здоровья, исполнительность, эмоциональность и иные характеристики, определяющие их влияние на исполнение работником обязанностей.

5. Критерии объективных оценок – формируются на основе ключевых значений и установленных норм: эффективность, производительность и т.д.

6. Критерии субъективных оценок – включают характеристики и показатели оцениваемых, выявляемых на основании экспертных оценок оценивающих.

7. Интегральные критерии – представляют собой обобщающие данные, полученные в результате оценки.

8. Критерии, типичные для оценки производительности труда, уровня соблюдения дисциплины, компетентности в исполнении тех или иных операций и т.д.

Следует отметить, что каждый критерий направлен на выявление интенсивности вклада индивидуума и роли каждого работника (или группы работников) в функционировании предприятия. Значения критериев зависят от профессиональной принадлежности (должности) работника, интерпретация которых позволит руководству принять адекватные управленческие решения.

В период внедрения системы оценки деятельности персонала следует подобрать оценочную методику на основе компетентностного подхода, позволяющего выявить уровень компетенций и соответствие работников требованиям

и компетенциям, предъявляемым к тем или иным группам должностей, так как нередко подобранные методы на практике не отражают реальной картины либо не соответствуют степени зрелости организации. Зачастую бывает, что механизм оценки не привязан к системе мотивации (материальной и нематериальной). Помимо этого, персонал может негативно принять внедрение оценочных мероприятий, а менеджеры не имеют особого желания разрабатывать и реализовывать их. Стоит отметить, что обратная связь оценщиков с оцениваемыми зачастую слабая, поэтому последние не могут ее принять и одобрить. Также стоит учесть, что сотрудники могут иметь завышенную или заниженную самооценку, что может создать проблемы в выявлении реальных трудовых навыков сотрудников, а также в оценке уровня их компетенции.

С учетом низкой вовлеченности предприятий в оценку результативности функционирования персонала авторами сделан акцент на формировании системы оценки работы персонала в организации, которая предусматривает три этапа: организационно-управленческий; организационно-методический; проектно-практический.

На первом этапе определяются стратегические цели оценки деятельности персонала, создается рабочая группа, разрабатываются положения об оценке, где указывается цель её проведения, сроки и подробности процедуры. Второй этап предусматривает выбор метода и разработку предварительного варианта системы оценки персонала, в т.ч. определение ключевых показателей. Заключительным этапом является обучение оценщиков, непосредственная оценка и подведение итогов, включая анализ ошибок и успехов.

После проведения непосредственной оценки необходимо собрать всю рабочую группу для оценки эффективности проведенного мероприятия. После чего возможна окончательная доработка и совершенствование системы оценивания путем исправления её недостатков.

На современном этапе оценка работы персонала опирается на шесть основных методов, представленных в табл. 2.

Таким образом, нам удалось изучить основные и наиболее распространенные методы оценки работы персонала. Следует отметить, что каждый руководитель должен сам выбирать наиболее эффективный метод оценки, подходящий его организации, для принятия решений, связанных с развитием трудовой деятельности своих сотрудников.

Таблица 1

Система оценки работы персонала

Этапы Элементы оценки	Организационно- управленческий этап	Организационно- методический этап	Проектно- практический этап
	Принятие решения о создании системы оценки работы персонала в организации	Выбор метода и разработка предварительного варианта системы оценки персонала	Поддержка системы оценки внутри компании
Целеполагание	Определение стратегических целей оценки деятельности персонала	Определение ключевых показателей эффективности деятельности персонала	Обучение оценщиков
Создание рабочей группы	Разработка подробного плана по разработке и внедрению системы оценки деятельности персонала, а также составление примерного бюджета для реализации данного мероприятия, (если это необходимо)	Разработка системы корпоративных компетенций, а также уточнение или модернизация ряда управленческих механизмов предприятия; корректировка должностных инструкций работников	Информационная поддержка системы (в виде информационных блоков на сайте компании, серия статей в прессе организации и т.д.)
Доработка системы и подготовка основной документации	Разработка положения об оценке, где указывается цель её проведения, сроки и подробности процедуры	Выработка алгоритма проведения оценки для оцениваемых работников (с учетом занимаемой должности) и экспертов, предусматривающего все этапы от подготовительного до подведения итогов оценки, а также перечень квалификационных требований и компетенций, которым должны соответствовать работники	Обучение для рабочей группы, которая впоследствии будет заниматься непосредственно оценкой деятельности персонала
Оценка эффективности работы персонала	Издание приказа о проведении проверки	Исследование деятельности работников (фотография рабочего дня)	Проведение оценки. Подведение итогов, анализ успехов и неудач. Сопоставление компетенций персонала квалификационным требованиям, предусмотренным методикой

Примечание. Источник: составлено авторами.

Таблица 2

Основные методы оценки работы персонала

Метод	Сущность метода
Управление по целям	Основан на принципе целеполагания, когда установленные перед сотрудниками цели должны быть достигнуты за определенное время. Предназначен для оценки деятельности специалистов и руководителей различных уровней. Для оценки в этом методе используются такие показатели, как прибыль, объем продаж, производительность и т.д. Полезен он тем, что позволяет руководителям и персоналу лучше понять сущность целей, критериев и стандартов, в соответствии с которыми оценивается их деятельность, и посредством каких критериев будет определяться результат. Внедрение управления по целям в качестве оценочной процедуры способствует повышению степени мотивации и собственной ответственности сотрудников
Ранжирование	Выявление уровня определенного показателя, согласно которому оцениваются работники в порядке убывания (либо возрастания) ранга. К достоинствам данного метода следует отнести его наглядность, он используется чаще всего на завершающем этапе оценки при проведении итоговых оценок. Недостатком такого метода является сложность в оценке значимости (ранга) показателей и определении их веса
Установление стандартов и норм	Основан на сравнении действующих показателей отдельного сотрудника и применяемых после установления стандартов и нормативов. Наиболее часто этот метод встречается на производстве. Достоинство данного метода связано с тем, что оценка эффективности функционирования сотрудников основывается исключительно на объективных показателях. Но важно помнить, что стандарты (нормативы) должны быть адекватными и экономически обоснованными

Окончание табл. 2	
Метод	Сущность метода
Шкалы оценивания	Методика проведения оценки посредством применения шкал, которые потребуют минимального объема времени для непосредственно мероприятия и обработки результатов, способствует выявлению потенциала либо деструктивности работников и может применяться как с практическими, так и с научно-исследовательскими целями
Заданное распределение	Представляет собой форму оценки путем сопоставления с заранее заданными правилами, при котором руководитель относит сотрудников к определенной категории
Оценка рабочего поведения	Применяются оценочные формы, имеющие утверждения или же формулировки, которые описывают действенные и недейственные виды рабочего поведения. При этом всем оценка дается по ряду характеристик, связанных с выполнением работы или же с достижением намеченных целей и ключевых показателей

Примечание. Источник: составлено авторами по данным [4, 5].

Многоцелевое значение оценки показывает нам ее основную роль в управлении персоналом [6]. Проведение оценки деятельности персонала актуально, интересно и полезно как оценщикам (руководителям), так и оцениваемым (подчиненным). В ходе проведения данного мероприятия сотрудники получают информацию, которая помогает им понять стандарты рабочего поведения в организации, ожидаемую эффективность их деятельности, уровень и динамику их развития в организации, а также дальнейшие перспективы работы в ней. Стоит отметить, что и для руководителя эта процедура не менее полезна, ведь он может приобрести навыки гибкого лидерского стиля руководства. Основное преимущество оценки работы персонала для организации в целом состоит в выявлении личностных и корпоративных целей организации, а также в мотивировании сотрудников, что способствует повышению уровня эффективности их деятельности.

Заклучение

Изучение теоретических основ оценки производительности труда, как отражение роли и вклада каждого сотрудника в эффективный рост и развитие организации,

способствовало формированию системы оценки работы персонала в организации, авторский взгляд на которую предопределяет выявление потенциала и навыков каждого работника, с целью повышения эффективности труда. Предлагаемая система позволит руководству составить или модернизировать ключевые критерии для каждой профессии в организации.

Список литературы

1. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н., Тюлькина Ю.С., Полякова О.Н., Стадниченко Л.И., Талтынов С.М. Управление персоналом: учебник / Под общ. ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2009. 570 с.
2. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации: учебно-методическое пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. 120 с.
3. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник. М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2014. 160 с.
4. Фищенко К.С. Оценка эффективности работы персонала // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы I Международной научной конференции (г. Москва, 10 апреля 2011 г.). М.: РИОР, 2011. С. 68–70. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/9/458/> (дата обращения: 07.04.2020).
5. Волковская Н.М. Социально-трудовые отношения: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2018. 185 с.
6. Акбулатова А.М. Основные направления совершенствования кадровой политики // Аллея науки. 2018. № 1 (17). С. 1–4.