

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ В СООТВЕТСТВИИ С ДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Ю.С. Логинова¹

ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет»
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244
E-mail: lana5000000@rambler.ru

Рассматриваются цели оценки персонала, поставленные в зависимости от движения персонала в организации. Анализируются различные ситуации в жизни организации, которые могут потребовать проведения оценки персонала. Утверждается, что управленческие проблемы, стоящие перед руководством, можно решить с помощью правильной работы с персоналом, и кадровое планирование является его неотъемлемой функцией.

Ключевые слова: аттестация персонала, оценка труда, методики оценки, диагностика персонала, критерии и показатели оценки, цели оценки, этапы оценки.

Наиболее частая (и чуть ли не единственная, по мнению отдельных руководителей) цель оценки звучит следующим образом: необходимо определить степень соответствия сотрудника или кандидата должности, которую он занимает или на которую претендует, т. е. оценка рассматривается исключительно как инструмент отсева, фильтрации непригодных профессионалов.

В действительности же потенциал оценки нельзя сводить к констатации степени соответствия кандидата и вакансии или сотрудника и занимаемой им должности. Жизнь современных организаций столь многообразна, что перед оценкой нередко ставятся совершенно иные и во много раз более сложные цели, достижение которых существенно повышает эффективность компании.

Рассмотрим различные ситуации в жизни организации, которые могут потребовать проведения оценки персонала.

1. Прием на работу. Каждая должностная позиция предъявляет работнику ряд требований, касающихся профессиональных, психологических и других характеристик, влияющих на выполнение профессиональных обязанностей. Формальные документы, которые предоставляет кандидат (дипломы об образовании, трудовая книжка, отзывы с предыдущего места работы и т. д.), далеко не всегда можно рассматривать как достаточные источники информации о том, насколько эффективным работником он окажется.

Для получения более адекватного и полного представления о реальных характеристиках кандидата во многих компаниях применяются различные технологии оценки, которые нередко включают в себя психологические методы.

Цели оценки в данном случае – определение степени соответствия кандидатов должности, на которую они претендуют, и отбор среди них наиболее подходящего для выполнения определенных профессиональных функций.

2. *Аттестация персонала.* Аттестация персонала является важнейшим средством принятия решения о соответствии работника определенной должности, грейду, разряду. Классическая аттестация, применявшаяся в различных организациях в советское время, являлась формальным и в силу этого далеко не всегда эффективным средством оценки сотрудников, их достижений. В современных условиях с целью повышения точности оценки в процедуру аттестации могут включаться помимо традиционных процедур, таких как экзамен аттестуемого и собеседование с ним, также и иные методы, в том числе тестирование, круговая оценка и т. д.

Следует сказать о том, что сегодня меняется и цель аттестации: она начинает рассматриваться не только как оценочная процедура, но и как комплексная технология работы с персоналом, предназначенная помимо оценки для мотивации и развития сотрудников. В этом она пересекается с технологией Performance management («Управление деятельностью», или «Управление результативностью»), в рамках которой оценка понимается как составная часть процесса развития работников организации.

Цель оценки – определение степени соответствия работника занимаемой должности (классу, разряду) и направления его дальнейшего развития.

3. *Сокращение штата.* Многие организации, оказавшиеся в ситуации кризиса, сталкиваются с необходимостью оптимизировать имеющиеся ресурсы, снизить текущие расходы, в результате чего руководство вынуждено принять решение о сокращении штата. В этом случае в организации должны остаться те, кто может действовать в сложных условиях, в интенсивном режиме. Кроме того, эти сотрудники должны быть обучаемыми, иметь хорошие перспективы профессионального роста, что будет полезно в период после выхода из кризиса. Далеко не всегда такие работники могут быть выделены лишь на основе их предыдущих результатов, поскольку прежняя деятельность протекала в иных, значительно более благоприятных условиях.

Указанная проблема может быть решена при помощи оценки персонала. В результате проведения оценки по определенным критериям могут быть выделены те сотрудники, чьи компетенции (качества) наиболее полезны для организации в настоящее время и в будущем.

Цели оценки – выделение среди всего коллектива наиболее перспективных сотрудников, способных действовать в сложных кризисных условиях.

4. *Процесс управления подчиненными.* На первый взгляд, повседневная деятельность руководителя в малой степени связана с оценкой персонала. Однако процесс управления подразумевает постановку перед подчиненным целей и контроль их достижения. Оценка требуется и на первом, и на втором этапе. Руководитель должен правильно оценить своего подчиненного, его профессионализм, личностные характеристики, способности и сопоставить их с уровнем сложности задач. Далее руководителю необходимо контролировать процесс деятельности и ее результат, иными словами, оценивать работу своего подчиненного. Таким образом, оценка персонала является неотъемлемой частью деятельности руководителя.

Важность оценки в процессе управления привела к тому, что были разработаны и впоследствии стали весьма популярными такие подходы, как управление по целям (management by objectives) и управление результативностью (performance management).

Цели оценки – постановка перед подчиненным задач, адекватных его профессиональному уровню и личностным компетенциям, и контроль их достижения.

5. Обучение и развитие персонала. Одним из приоритетных направлений работы с персоналом во многих современных компаниях является развитие сотрудников, необходимое для повышения эффективности организации в долгосрочной перспективе. Курсы повышения квалификации, разнообразные тренинги и другие формы обучения получили сегодня широкое распространение. Однако далеко не всегда подобные тренинги, семинары и пр. дают тот эффект, на который рассчитывает руководство при их использовании. Причина этого часто кроется не столько в том, что само обучение оказалось неэффективным, сколько в том, что не была проделана подготовительная работа. Прежде чем планировать любую учебную программу, необходимо провести оценку потребности в обучении, которая ответит на вопросы: нужно ли вообще в данном случае обучение, а если нужно, то кого и чему обучать?

После проведения обучающих программ или тренингов снова необходима оценка. Она должна включать определенные пункты: во-первых, насколько сотрудники организации довольны пройденным обучением, а во-вторых, оказывает ли обучение долгосрочный эффект, который должен проявляться в устойчивом изменении основных объективных показателей, к примеру в увеличении прибыли и количества заключенных контрактов, снижении брака и так далее. При этом оценка удовлетворенности персонала приобретает особую роль при реализации долгосрочных программ, так как низкая удовлетворенность ухудшает отношение участников процесса к обучению и тем самым снижает его эффективность.

Цели оценки – выявление потребности в обучении, а также определение результатов в виде удовлетворенности обучением и долгосрочного эффекта, связанного с формированием у сотрудников новых навыков и умений.

6. Формирование и развитие кадрового резерва. Кадровый резерв является своеобразным «золотым фондом» организации, который позволяет привлекать работников к выполнению сложной, ответственной работы. Традиционно понятие кадрового резерва относится к сотрудникам, у которых присутствует управленческий потенциал. В последнее время некоторые компании работают также и с профессиональным кадровым резервом, т. е. с теми сотрудниками, которые, не имея необходимых для руководителя качеств, тем не менее способны выполнять сложные профессиональные задания. Работники, зачисленные в кадровый резерв, проходят дополнительное обучение, которое позволяет им повысить уровень своих профессиональных и управленческих знаний и умений.

Цель оценки – выявление кандидатов в кадровый резерв, их профессиональных и психологических характеристик, определение направления развития и степени их готовности к профессиональной деятельности.

7. Вертикальная и горизонтальная ротация. Вертикальная ротация является нормальным процессом карьерного роста сотрудников в организации, повышения их статуса по мере увеличения профессионализма. Горизонтальная ротация, хотя и не получила широкого распространения, также имеет определенное значение. В частности, она полезна для освоения работниками различных направлений деятельности в компании, формирования единой корпоративной культуры, повышения мотивации и снижения выгорания и т. д. Ротация предполагает, что сотрудник приступает к выполнению новых для себя профессиональных функций.

С ротацией тесно связана и необходимость работать в новых условиях, например в зарубежном филиале компании. Во всех перечисленных ситуациях оценка может оказаться

полезной, поскольку без нее трудно однозначно утверждать, что работник, эффективный на своем трудовом посту, окажется столь же успешным и в изменившейся ситуации.

Цель оценки – определение потенциала сотрудника, возможности выполнения им новых профессиональных обязанностей или работы в непривычных условиях.

8. Проведение в организации инноваций, реструктуризации и т. д. Если в предыдущем случае рассматривались изменения трудовой ситуации конкретного специалиста, то здесь речь идет о процессах, затрагивающих либо всю организацию, либо крупные группы работников. Инновации превращаются сегодня из необычного, редкого события в своеобразный фон жизни организации (недаром книга американского маркетолога М. Кирнэна называется «Обновляйся или умри»). Связано это с быстрым изменением рынка, развитием новых технологий, общим ускорением темпа жизни человечества. При проведении изменений в организации, какую бы цель они ни преследовали, необходимо определить ее актуальное состояние, сопоставить с желаемым результатом и разработать инновационную программу с учетом выявленных различий между реальным и желаемым.

Цели оценки – изучение как мотивационной, когнитивной, поведенческой способности работников к изменениям, так и реальной адаптации к происходящим изменениям.

9. Формирование и развитие корпоративной культуры. Корпоративная культура является связующим элементом в жизни организации, задает единое поле ценностей, норм поведения, традиций, существующих в компании. В широком смысле корпоративная культура включает в себя систему управления, социально-психологический климат, созданные в компании условия работы персонала, социальную политику и многое другое. Корпоративная культура в значительной степени влияет и на мотивацию работников, их самосознание, эмоциональное состояние, а тем самым и на эффективность их деятельности. В силу этого многие организации сегодня стремятся к управлению процессом формирования и развития корпоративной культуры.

Но прежде чем вносить любые изменения в корпоративную культуру, необходимо провести ее детальное изучение, а именно: выявить ее ключевые компоненты (ценности, нормы поведения, традиции и т. д.), определить степень их сформированности, осознанности и принятия работниками, выявить сильные и слабые стороны культуры, установить, насколько она соответствует целям компании. Опираясь на подобные исследования, можно, во-первых, понять причины многих проблем, существующих в организации (например высокий уровень брака или частые конфликты с клиентами), а также разработать пути оптимизации корпоративной культуры.

Цели оценки – анализ актуальной корпоративной культуры организации, выявление ее ключевых компонентов (ценностей и норм поведения) и соответствия организационным целям.

10. Разработка систем мотивации персонала. Жизненная направленность работника, его потребности, мотивы, намерения, цели являются важнейшими факторами, определяющими эффективность его трудовой деятельности. Именно поэтому сегодня уделяется большое внимание разработке систем мотивации персонала, которые включают в себя не только заработную плату, но и премирование, нематериальное стимулирование, компенсации, льготы и т. д.

В системе мотивации персонала оценка также занимает важное место. Так, например, при распределении премиального фонда должен быть оценен вклад каждого сотрудника в общий результат, для разработки социального пакета необходимо изучить мнение самих

работников, для нематериального стимулирования нужно знать структуру их индивидуальной мотивации. Так или иначе практически в каждом случае требуется проведение оценки.

Однако значимость оценки не исчерпывается лишь тем, что она позволяет исследовать потребности или жизненные цели работников. Дело в том, что практически всегда оценка уже сама по себе, одним фактом своего проведения влияет на мотивацию сотрудников организации. Если работники организации знают, что их деятельность подвергается объективной оценке, они заинтересованы в улучшении своих показателей. Связано это прежде всего с очевидным стремлением получить от руководства дивиденды в виде повышения заработной платы, премий, должности и т. д. Если же профессионал не получает обратной связи от руководства о результатах своих действий, то у него появляется ощущение бессмысленности, пустоты его деятельности, снижается трудовая мотивация и в результате эффективность работы снижается.

Цели оценки – изучение мотивационной сферы работников организации (потребностей, желаний, целей и т. д.), а также непосредственное изменение мотивации в процессе проведения оценочных процедур.

Итак, оценка может применяться в самых разнообразных ситуациях для достижения различных организационных целей. Для полноты картины можно добавить и другие случаи ее применения. Например, оценка необходима при возникновении различных неблагоприятных процессов в организации (снижение производительности компании, увеличение жалоб клиентов, возникновение конфликтов внутри коллектива и т. д.), при нормировании труда, разработке должностных инструкций и т. д.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. *Социально-психологическая оценка персонала: Учеб. пособие для студентов вузов / 2-е изд., перераб. и доп.* – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 391 с.
2. Кибанов А.Я. *Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учеб.-практ. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова.* – М.: Проспект, 2012. – 48 с.
3. Крымчанинова М.В. *Методы оценки персонала современной организации: Учеб. пособие.* – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 96 с.
4. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. *Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учеб.-метод. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова.* – М.: Проспект, 2012. – 72 с.
5. Митрофанова Е.А., Софиенко А.В. *Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учеб.-метод. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова.* – М.: Проспект, 2012. – 80 с.
6. Мотовилин О.Г., Мотовилина И.А. *Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика.* – М., 2009. – 388 с.
7. Папонова Н.Е. *Построение системы оценки персонала: Практ. пособие / Под. общ. ред. Д.Л. Щура.* – М.: Финпресс, 2009. – 160 с.
8. Шмидт В. *Проблемы и технологии оценки персонала: Учеб.-метод. пособие.* – СПб.: Речь, 2008. – 160 с.

Поступила в редакцию 25/X/2014;
в окончательном варианте – 12/XI/2014

UDC 331. 1

DEFINITION OF PURPOSES OF ASSESSMENT IN ACCORDANCE WITH THE ORGANIZATION PERSONNEL MOVEMENT

Yu. S. Loginova

Samara State Technical University
244, Molodogvardeyskaya st., Samara, 443100

This article discusses the purpose of personnel evaluation that depends on the movement of staff in the organization. The author considered various situations in life organizations, which may require assessment of the personnel. Management challenges facing the leadership can be solved with proper operation of the HR and workforce planning is an integral function.

Keywords: *certification of personnel; evaluation work; assessment methodology; diagnostics of staff; evaluation criteria and indicators; purpose of the assessment; evaluation stages.*

Original article submitted 25/X/2014;
revision submitted – 12/XI/2014
