

Противоречивый характер существующих подходов к оценке персонала

© 2009 И.А. Стоянов

кандидат экономических наук, доцент

Красноярский государственный педагогический университет
им. В.П. Астафьева

В статье представлен обзор некоторых существующих подходов к оценке персонала предприятия. Описаны достоинства и недостатки методов оценки персонала, а также предложены некоторые универсальные методы оценки.

Ключевые слова: оценка персонала, подходы к оценке, факторы модификации.

Оценка работы персонала может служить в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением. Однако при этом руководитель должен не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь выбрать методы, лучше подходящие как при принятии административных решений, не касающихся персонала, так и при принятии решений, связанных с развитием работников.

Выбор методов оценки, наилучшим образом отвечающих поставленным целям, рабочим условиям и потребностям организации и сложившейся в ней организационной культуре, - это сложная задача. Большинство организаций остро нуждается в работниках (руководителях, специалистах кадровых служб), способных к ее успешному решению. К сожалению, далеко не все российские организации сегодня осознали насущную необходимость введения системы оценки рабочих показателей, отвечающей современным требованиям. Наиболее действенным стимулом к решительным действиям в этой области является установление таких стратегических целей, которые требуют резкого повышения эффективности работы всех категорий персонала. Большую помощь здесь может оказать проведение обучения для всех, кто имеет отношение к разработке и практической реализации системы оценки.

Рассмотрим различные виды оценки и их недостатки.

Оценка персонала, построенная на *традиционном управлении* по целям, позволяет:

- повысить контроль за работой и ее результатами;
- связывать цели компании с индивидуальными целями сотрудников;
- оценивать сотрудников, основываясь на объективных показателях, а не на субъективном мнении линейных руководителей;

- создать объективную базу для определения вознаграждений за достигнутые результаты и для принятия решений о продвижении.

В то же время опыт применения традиционной системы оценки персонала во многих западных и российских компаниях оказывался малоэффективным или вообще неудачным. Хотя эта система вполне логична и должна приносить результаты, она построена на ряде допущений, которые далеко не всегда применимы на практике, а именно:

- традиционная система оценки персонала предполагает, что результаты работы компании представляют собой простую сумму результатов работы каждого из сотрудников. То есть если каждый из сотрудников достиг поставленных перед ним индивидуальных (как правило, количественных) целей, то автоматически будут достигнуты и цели компании. Современная практика и теория менеджмента показывают, что результаты работы компании напрямую зависят от взаимодействия между сотрудниками, от командной работы, а не только от индивидуальных достижений. Взаимодействие между сотрудниками, являясь ключевым фактором эффективности организации, выпадает из традиционной системы управления по целям;

- в рамках традиционной системы управления по целям основной акцент делается на достижении конечных результатов. Перед сотрудником ставится цель, ориентированная на результат (например получить выручку в каком-то размере), и подразумевается, что сотрудник, четко представляющий требуемые результаты, найдет способ ее выполнить. Конечно же, далеко не всегда так получается. Проблемы неэффективной работы заключаются, как правило, не в незнании требуемых результатов, а в незнании способов их достижения, в неправильных подходах сотрудников и менеджеров к выполнению работы, вызванных неграмотным менеджментом, что

является следствием отсутствия необходимых знаний, опыта и навыков. Таким образом, традиционная система управления по целям предполагает оценку только конечных результатов работы, а не причин, которые к ним привели. Она не направлена на выявление и решение проблем, на внесение изменений в управление организацией, а основана на предположении, что если сотруднику поставить цель, то он сам найдет способ решить все проблемы самостоятельно.

Одной из предпосылок традиционной системы оценки персонала является сочетание оценки для целей обучения и развития, с одной стороны, и оплаты труда и продвижения - с другой. Дело в том, что если сотрудник знает, что результаты оценки его работы будут связаны с вознаграждением, то вряд ли он будет открыто обсуждать свои проблемы (или некомпетентность в каких-либо вопросах) при проведении собеседования. Но если сотрудник не будет достаточно открытым на собеседовании, то линейному руководителю будет сложно определить направление развития и обучения сотрудника.

Традиционная система оценки персонала предполагает, что всегда и во всех случаях можно определить те индивидуальные цели и стандарты работы, что объективны и могут быть однозначно интерпретированы. На самом деле, чем понятнее и яснее ставится цель перед сотрудником, тем она, как правило, меньше отражает задачи, стоящие перед ним;

- традиционная система управления по целям предполагает вовлечение самих сотрудников в определение индивидуальных целей. Сотрудники хотят иметь больший контроль над своей работой, и предоставление такого контроля, естественно, в разумных пределах, безусловно, будет являться для них дополнительным стимулом (если цель перед сотрудником ставится им самим, а не линейным руководителем, то этот сотрудник будет проявлять больше энтузиазма при достижении цели). Но на самом деле определение целей самими сотрудниками далеко не во всех случаях эффективно. Современная теория и практика управления человеческими ресурсами показывают, что простого вовлечения сотрудников в постановку индивидуальных целей недостаточно. Это происходит потому, что сотрудники не вовлечены в процесс определения общих целей организации, на основе которых должны формироваться их индивидуальные цели.

Традиционная оценка персонала направлена на прошлое, в то время как при современном подходе оценка персонала, ориентированная на развитие, призвана помочь сотруднику понять направление развития компании, ее цели и пути

их достижения. Таким образом, в традиционной оценке персонала акцент делается на определении того, что произошло, а в современной - на том, почему это произошло и что нужно исправить.

Сама по себе количественная оценка управленческого персонала (впрочем, как и качественная) дает нам лишь условное представление о том, насколько эффективен был сотрудник. Если говорить об оценке рабочих, то этот вид оценки гораздо более продуктивен, но если речь идет об оценке управленческого персонала (о людях, которые в основном трудятся интеллектуально), то одной только количественной оценки будет недостаточно. Необходимо отметить, что сейчас активно применяется несколько десятков как количественных, так и качественных методов оценки персонала. Даже простое перечисление этих методов, сделанное выше, дает некоторое представление об их сущности.

Цели оценки персонала очень разнообразны, и понятно, что использование только одной группы методов оценки - качественных или количественных - может привести к нежелательным и заведомо ложным результатам. Следовательно, снижению риска получить случайный результат при оценке персонала способствует ее комплексность. Комплексная оценка осуществляется по следующей схеме: определение цели оценки - определение объекта оценки - выбор методов оценки - определение субъекта оценки - время/место/порядок проведения оценки - результативность оценки.

На сегодняшний день в мире накоплен довольно обширный опыт комплексной оценки персонала, или, точнее, многоаспектной оценки персонала, которая по своему содержанию и форме максимально приближена к комплексной. Но нет практически ни одной процедуры, которую можно было бы на полном основании назвать именно комплексной оценкой персонала и которая действительно давала бы возможность оценить сотрудника наиболее полно и в профессиональном, и в личностном плане.

Недостатки использования традиционных видов оценки персонала можно попытаться устранить за счет использования *нетрадиционных подходов* к оценке персонала. Среди последних лидируют психологическое тестирование и "метод 360". Что касается психологического тестирования, то существует большое количество методик, которые позволяют оценить ту или иную характеристику личности, например, уверенность в себе, предрасположенность к командной или индивидуальной работе, склонность к тому или иному виду деятельности. Для проведения тес-

тирования (психологом или менеджером по персоналу) разрабатываются анкеты, которые заполняются сотрудниками, а потом обрабатываются психологом. По результатам тестирования составляются характеристики на каждого сотрудника. В последние годы значительно увеличилась возможность компьютерной обработки анкет, что в значительной степени облегчает процесс тестирования и ускоряет обработку данных.

В сущности, ни один из рассмотренных выше методов оценки персонала нельзя назвать комплексным. Во-первых, ни один из них не дает возможности оценить сотрудника и с профессиональной, и с психологической точки зрения. Кроме того, эти методы могут применяться только для действующего персонала организации и абсолютно неприменимы для оценки кандидатов на вакантные позиции. Таким образом, можно говорить о том, что единственной формой действительно комплексной оценки персонала является "ассессмент-центр" (от англ. assessment-center, т.е. центр оценки персонала).

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что проблемы оценки персонала актуальны уже многие годы и интерес к ним вряд ли уменьшится. Пожалуй, нет идеальных методов оценки персонала, особенно персонала управленческого. Сегодня широко распространена практика делегирования полномочий: директор предприятия наделяет полномочиями по подбору и расстановке кадров на нижних звеньях системы управления своих заместителей и руководителей среднего звена управления. Однако такая практика подбора кадров опирается преимущественно на субъективные и интуитивные подходы к оценке и назначению руководителей, а вся система управления в итоге формируется на основе предпочтений разных руководителей и практически несогласованно. Любой руководитель назначает себе подчиненных в меру своего понимания и своих управленческих способностей. Так, более сильный руководитель подбирает себе, как правило, не менее сильных подчиненных и при этом способен добиваться от каждого требуемой результативности. А вот слабый руководитель, наоборот, стремится окружить себя еще более слабыми, но послушными подчиненными хотя бы для того, чтобы избежать излишней конкуренции. Понятно, что качество деятельности этих двух руководителей будет сильно различаться.

В традиционной управленческой практике способности руководителей если и учитываются, то лишь по результатам их предыдущей деятельности, а значит, опосредованно. Внедрение непосредственной оценки способностей руководителей, т.е. объективированного и научно обо-

снованного подхода к подбору и расстановке управленческих кадров, является заведомо более результативным, чем субъективизм на основе личных предпочтений. Кроме того, экспертная оценка имеет и серьезные недостатки. Во-первых, это трудоемкость ее организации и проведения, поэтому экспертным способом может быть оценено лишь очень ограниченное количество работников, а в производственной области стоит задача по массовой оценке руководителей различных рангов. Экспертная оценка не позволяет работать с только что принятыми на работу руководителями или молодыми специалистами, ведь чтобы эксперт мог оценить какого-либо человека как управленца, тот должен проработать достаточно долгое время на руководящей должности и успеть проявить себя в этой роли.

Традиционные экспертные методы основываются на предположении о том, что если человек в течение длительного времени успешно справлялся с обязанностями руководителя, то он и дальше будет хорошо работать в этой должности. Но в соответствии с принципом Питера успешная работа кандидата в качестве руководителя еще не является достаточным основанием для его повышения. Оценка управленца через результаты его труда всегда ограничена тем, что не оценивает потенциал руководителя, а проявления этих способностей в конкретных условиях. Ограниченная прогностическая значимость - это, пожалуй, самый серьезный недостаток традиционных экспертных методов оценки руководителей. Наконец, экспертная оценка существенно ограничена тем, что людей, на самом деле способных выступить в качестве экспертов, очень мало. Если же назначать экспертами работников не со способностями, а, например, с большим стажем, то в итоге именно это приведет к субъективизму и снижению точности оценок. Экспертную оценку качеств, входящих в оценочный лист, трудно должным образом объективировать. Эта оценка неизбежно зависит от понимания того или иного качества: в одно и то же понятие разные эксперты вкладывают различное содержание.

Имеет свои недостатки и тестовая методика. Многолетний опыт работы психологических служб предприятий показывает, что прямое использование такого рода тестов оказывается неэффективным для оценки собственно управленческих способностей. Да, эти тесты предоставляют необходимый для руководителя список личностных факторов, но такой результат имеет скорее теоретическую значимость, и на его основе трудно дать рекомендации для кадровых перемещений. Тем не менее, разработки в этом на-

правления ведутся, и сейчас известны достаточно эффективные методы, которые позволяют всесторонне обосновать выбор того или иного сочетания качеств, необходимых успешному руководителю, а затем точно определить степень их выраженности у конкретного человека. Иными словами, для каждого руководящего поста с помощью экспертов выстраивается необходимый “профиль”, в котором учитывается множество факторов вплоть до специфики производственной деятельности. Затем кандидаты на выдвижение тестируются при помощи батареи тестов, и по результатам испытаний подбирается максимально соответствующий данному “профилю” работник.

На подобном принципе основаны, например, разработки консалтинговой компании SHL. Созданный ею Профессиональный личностный опросник (ОРО) дает оценку типичного или предпочтительного поведения личности в мире профессиональной деятельности. Опросник был впервые внедрен в 1984 г. в Великобритании и с тех пор широко применяется в мире, а в 1994 г. ОРО был адаптирован и для России. ОРО дает показатели по 30 шкалам, в которых представлены различные аспекты поведения. Шкалы сведены в группы, которые, в свою очередь, объединены по трем категориям: взаимоотношения с людьми, стили мышления, чувства и эмоции.

Каким бы точным способом ни измерялись те или иные качества руководителя в мультифакторных подходах, сами эти подходы имеют существенный методологический недостаток - несистемный характер. По сути, это все более усложняющиеся попытки свести к общему знаменателю два очень разных “объекта” - модель успешного руководителя и личность конкретного человека. Но ведь невозможно полностью описать необходимый профиль для какой-либо должности: список требуемых качеств может оказаться бесконечен. Преодолеть данный недостаток можно, если научиться выделять и измерять некую общую способность личности к управленческой деятельности (“фактор G”). Так, еще в 70-е гг. прошлого века ленинградский психолог Л.Д. Кудряшова выдвинула теорию, согласно которой эффективность руководства напрямую зависит от степени развития общей способности к управленческой деятельности (ОСУД). Под общей способностью личности понимается способность к интегрированию, к “сплавлению” в единство специфических качеств (способностей) личности. И чем более развита эта общая способность, тем более “разнородными” способностями обладает личность. “В менеджере высоко ценится умение рисковать, но много ли стоит

риск без чувства опасности и осторожности? Сдержанность и раскованность, строгость и чувство юмора, педантичная дисциплина и пренебрежение к узким бюрократическим рамкам, знание технологии и независимость от технических мелочей - все это одаренный организатор должен каким-то образом сплавлять, соединяя, как правило, подсознательно. Образно говоря, хорошо руководит тот, кто умеет впрячь рядышком «коня и трепетную лань»¹.

Система оценки персонала должна быть инструментом оперативной кадровой работы: любое решение, меняющее условия труда сотрудника (повышение, понижение, перемещение по должности, зачисление в резерв, назначение индивидуальной надбавки к окладу и т.д.), должно предваряться оценкой. Для этого необходим высокий уровень автоматизации. Использование современных компьютерных технологий, когда эксперты вводят оценки со своих рабочих мест, используя локальную сеть и Интернет, позволяет достичь высокой производительности (порядка 50 оцениваемых работников в неделю). При этом верхняя граница производительности лимитируется лицами, принимающими решения на основании результатов оценки.

Разработчики некоторых программ анализа данных считают необходимым достоинством своего программного продукта возможность его эксплуатации неподготовленными пользователями. Полностью автоматизируя процедуры анализа промежуточных параметров, создавая среду, комфортную для неграмотного пользователя, и лишая его возможности управлять процессом обработки информации, они обеспечивают защиту от грубых нарушений хода расчета для наиболее распространенного, “стандартного” варианта решения. Однако, как видно из анализа структуры экспертных оценок, примерно 20% ситуаций требуют отклонений от стандартной последовательности расчетов: исключения оценок неинформированных экспертов, пересчета результатов, раздельного анализа оценок коалиций экспертов и пр. Администратор системы должен иметь возможность и уметь управлять процессом вычислений в неординарных ситуациях.

Введение тестового контроля профессиональных знаний в систему экспертной оценки персонала позволяет существенно повысить точность оценивания. Одновременно это означает первый шаг в направлении обеспечения комплексного характера оценки. Последующие шаги: включение в обобщенный рейтинг рейтингов соответ-

¹ Кудряшова Л.Д. Системно-психологическая оценка кадров руководителей и управленческих систем. Кишинев, 1983. С. 45.

ствия требованиям должности (рабочего места) по психологическим показателям, по уровню здоровья, по результатам тренажа и сдачи экзаменов и т.д. Это позволит оказывать стимулирующее воздействие на все стороны деятельности и управляемые показатели, от которых зависит успешность работы.

Сложная ситуация складывается при оценке одного и того же или разных работников, когда нужно в ходе сопоставления объединить в один интегральный показатель разнородные оценки, например, оценку результатов, труда и личных качеств. Необходимость такой обобщающей оценки возникает часто. Ведь как бы ни были хороши оценки по трем компонентам - результатам, труду, личным качествам, - каждая из них имеет ограничения. Если бы удалось вместо трех оценок получить одну комплексную, то оценка управленческих кадров стала бы более полной. Она объединила бы положительные аспекты трех оценок и тем самым сгладила бы их недостатки.

Комплексная оценка требует, чтобы вначале были получены три интегрированные оценки - результатов труда, сложности труда, качеств работника. Но получить одну сводную оценку труднее, не менее сложно получить обобщающий показатель итогов работы. Опыт многих лет показывает, что, например, единую оценку итогов деятельности предприятия не удается получить без потери ряда существенных моментов и без ограничения ее полноты. Поэтому пришлось использовать набор показателей оценок - по нормативно-чистой продукции, выполнению обязательств перед основными потребителями, качеству продукции и т.д. Но если трудно обобщить относительно общие показатели (выпуск продукции, ее качество и т.д.), то еще сложнее объединить разнокачественные характеристики. Поэтому, как ни соблазнительно получить один показатель комплексной оценки (сумму баллов, коэффициентов и т.д.), следует признать, что он окажется абсолютно условным, судить на основании его о работнике трудно. Комплексная оценка необходима, но реально ее можно представить только как набор показателей. Сторонники частного подхода исходят из того, что для решения проблем управления следует использовать отдельные системы оценки. При этом даже их названия оказываются различными: при подборе кадров используют, например, понятие "показатели оценки работника", а при мотивации - "показатели оценки эффективности труда".

На наш взгляд, сторонники частного подхода правы в том, что рекомендуют искать такую систему показателей, которая соответствует управленческой проблеме, требующей проведения оценки персонала. Слабость же данного подхода в том, что разные системы показателей оценки, как правило,

не связаны друг с другом. Больше того, один набор имеет отдел кадров, другой - отдел труда и зарплаты.

Универсальный подход к разработке показателей персонала исходит из идеи, что возможно создание системы, которая послужит для решения всех управленческих проблем: и мотивации, и подбора кадров, и т.д. Сторонники ситуационного подхода утверждают, что оценка столь условна, что любой набор показателей имеет значение только для данного момента, для сложившихся обстоятельств. Поэтому речь должна идти о наборе показателей оценки для конкретной задачи. Вполне правомерно акцентировать внимание на неповторимости и своеобразии каждой управленческой ситуации. Но это вовсе не исключает теоретических обобщений, правил, принципов и т.д.

В рамках универсального подхода встречаются два варианта разработки систем оценки управленческого персонала. Одни специалисты исходят из того, что такая оценка может быть общей для всех работников управления, и разница, например, будет проявляться в том, какой удельный вес занимает то или иное качество руководителя либо специалиста. Другие ученые, напротив, считают, что необходимо разработать системы оценки для разных категорий управленческого персонала. При этом число таких систем определяется тем, какие категории управленческого персонала выделяются. Таким образом, во всех частных видах оценки есть общая методологическая основа. Ведь речь идет об оценке одного и того же работника, и черты личности, и результаты труда, и знания, и опыт которого, несомненно, связаны. Но нереальна одна система показателей оценки, пригодная на все случаи жизни.

Говоря о модификации содержания оценки, можно отметить следующие моменты:

- конкретизацию набора показателей;
- исключение из форм показателей, несущественных с точки зрения данного фактора;
- выделение доминирующих показателей при данном факторе;
- корректировку программ, в соответствии с которыми заполняются формы.

Особенно важно обратить внимание на проблему доминирования. При подборе нового сотрудника со стороны в основном полагаются на оценку его личных качеств, а при выдвижении своего работника на более высокую должность главной становится оценка достигнутых им результатов. Точно так же, например, при установлении уровня оплаты важно оценить работника в целом, в том числе и его потенциал, а при его премировании внимание нужно сосредоточить на результатах, достигнутых в течение года.

На основании отмеченных выше постоянных факторов модификации общей системы оценки персонала необходимо разработать набор ва-

риантов этой системы оценки. Ту или иную форму системы оценки труда применяют в большинстве организаций. Однако почти все согласны с тем, что системам оценки результативности в той или иной мере присущи недостатки. Наиболее ярким критиком этих систем в последние годы, пожалуй, был В. Деминг², неумолимый поборник качества. Он открыто и прямо осуждает системы оценки результативности, причисляя их к семи опасным болезням западного менеджмента, но, несмотря на его критику (а некоторые замечания ясно обоснованы), от оценки результативности не откажутся. Слишком много организаций успешно применяли ее для повышения эффективности работы, улучшения коммуникации в коллективе, справедливого вознаграждения сотрудников и обоснования стимулов, а также решения о продвижении по службе, понижении в должности и увольнениях.

Критические замечания Деминга могут служить своего рода критериями для сопоставления приводимых систем оценки результативности. Его замечания вполне относятся к одним системам и недействительны применительно к другим. Деминг полагает, что оценкам результативности присущи следующие недостатки:

- способствуют краткосрочной результативности и наносят ущерб долгосрочному планированию;
- крайне негативно влияют на оцениваемого индивида, который чувствует себя опустошенным, несчастным, униженным и опасается выразить несогласие с оценкой;
- пагубны для командного духа, порождают соперничество, интриги и страх;
- не стимулируют попытки улучшить систему или брать на себя риск. Они вознаграждают тех, кого устраивает прежняя система;
- критерии, применимые для оценки результативности, бессодержательны, так как от начальников и подчиненных требуют использования цифр;
- наносят ущерб качеству.

Перечисленные недостатки, по мнению Деминга, требуют отказа от оценок. Он выступает за статистические методы контроля и обратную связь, позволяющую усовершенствовать процессы, обуславливающие различия в результативности. Усвоить же какой-либо один подход или философию, которые годились бы для любой работы, любого лица или любой потребности, попросту невозможно. Маловероятно, чтобы в организации труда применяли какую-то одну универсальную систему, метод или философию. Тем не менее, из критики Деминга следует обоснованный вывод: при оценке результативности следует руководствоваться следующими принципами:

- результаты следует сопоставлять с нормативами и ожиданиями;
- при оценках не следует злоупотреблять числами или процентами;
- оценке должна подвергаться по возможности работа в целом. Если важен какой-то аспект работы, то он подлежит оценке;
- если это возможно, то оценки должны носить партисипативный характер;
- оценщики должны пройти тщательную подготовку, обеспечивать обратную связь и контролировать систему оценки;
- в системе оценки результативности целесообразно предусмотреть критерии, относящиеся к качеству.

Известны 14 принципов Деминга, в соответствии с которыми он хотел бы проводить оценку.

К наиболее ценным достижениям В. Деминга следует отнести *теорию глубинных знаний*, включающую теории: систем, варибельности (изменчивости), психологии и познания. Глубинные знания демонстрируют системный подход к менеджменту качества, учитывающий варибельность (статистический характер) всех процессов, а также способностей людей, их поведенческие особенности, в том числе стремление к достижению результатов, получению признания и радости от работы. Очень важна роль теории знаний (познания) для понимания концепций непрерывного улучшения. До недавнего времени в управлении качеством господствовали идеи оптимального качества, т.е. того уровня качества, улучшить который невыгодно. Такая точка зрения предполагала ограниченность ресурсов и не учитывала, что получение новых знаний существенно расширяет возможности поиска новых решений. Новые знания постоянно изменяют представления об оптимальном уровне качества и направляют его в сторону интересов потребителя.

Таким образом, можно сделать несколько выводов:

1. Оценка управленческой деятельности - важное направление оценки персонала в целом, значение которого трудно переоценить, так как именно управленческая деятельность является ключевой в работе предприятия, именно через управление осуществляются производство и другая экономическая активность.
2. Существует большое количество методов и концепций оценки управленческой деятельности, как традиционных, так и нетрадиционных.
3. Существует развитая традиция критики методов оценки управленческого персонала, которая касается как традиционных, так и нетрадиционных методов оценки.
4. Основные выводы, которые следуют из критики методов оценки, - это необходимость осуществления комплексной оценки управленческого персонала и потребность автоматизации и объективизации методов оценки.

² Деминг В. Новая экономика для промышленности, правительства, образования. М., 2005. С. 153.