

Анализ современных методологических подходов к оценке качества персонала в организации

© 2012 Н.А. Татарина

Российский государственный гуманитарный университет, г. Москва

E-mail: tata2784@mail.ru

Рассмотрены вопросы методики оценки качества персонала, приводится классификация основных подходов к оценке качества персонала в зарубежной и отечественной научной литературе.

Ключевые слова: методика оценки качества, оценка персонала, качественные, количественные, комбинированные методы оценки.

На современном этапе развития бизнес-технологий ключевыми ресурсами любой организации, наряду с финансовыми, информационными, технологическими, являются человеческие ресурсы. Предприятия конкурируют, в частности, на уровне профессионального развития своих сотрудников - их знаний, умений, навыков. Для наиболее разумного и эффективного использования этого ресурса необходимо правильно его оценить. Различные системы, методы и методики оценки персонала позволяют выявить и раскрыть потенциал каждого сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании.

Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений об увеличении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении. Рост заработной платы и усиление мотивации должны привести к росту эффективности производства.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с позиции точности, объективности, простоты и понятности, очень сложно, поэтому на сегодня существует множество систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Оценка персонала позволяет оценить его качество с позиции соответствия целям бизнеса и стратегии предприятия¹.

Оценка персонала - деятельность, проводимая на разных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей, в том числе:

- при определении потребности в персонале на этапе календарного планирования, когда оценивается существующий кадровый потенциал и формируются требования к привлечению персонала;

- при отборе персонала с целью определения приемлемости кандидатов на вакантные должности;

- при определении потребности в повышении квалификации персонала, когда оценивается существующий уровень персонала в сравнении с требуемым и выясняется необходимость обучения конкретных работников, проверяется соответствие уровня карьеры работников их компетентности;

- при аттестации персонала, проводимой регулярно для оценки состояния уровня кадрового потенциала и выработки регулирующих воздействий широкого круга:

- в процессе вознаграждений, продвижений, а также принятия мер по наказаниям, увольнениям;

- для планирования персональных перемещений;

- для планирования кадрового резерва;

- для выработки мер по мотивации и стимулированию труда.

Основные этапы, определяющие содержание процесса оценки персонала, включают в себя:

- анализ анкетных данных;
- наведение справок об испытуемом работнике;

- проверочные испытания;

- собеседование.

Основной вопрос оценки персонала - установление ее показателей, позволяющих определить соответствие работников предъявляемым требованиям. При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на три следующие группы:

- результативность труда;

- профессиональное поведение;

- личностные качества.

Под результативностью труда понимаются способности и (или) желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению

к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы.

Показатели профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки.

Личностные качества показывают индивидуальные способности работника, отличающие его от других работников: квалификационный потенциал, образовательный потенциал, психофизиологический потенциал, нравственный потенциал, творческий потенциал, коммуникативный потенциал.

Как правило, выделяют два основных подхода к оценке персонала: традиционный и нетрадиционный.

Традиционными для большинства современных компаний являются методы оценки, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель. Они особенно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В то же время этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными требованиям современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Так, традиционные методы сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку. Данные методы основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель находится в положении “царя и бога” по отношению к подчиненному - он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого - коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков. Очевидным недостатком традиционных методов является то, что они ориентированы в прошлое и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов оценки персонала:

- новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, вре-

менный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе;

- оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов работы всей организации;

- во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, но и способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

В настоящее время в научной литературе принято различать три группы методов оценки качества персонала²:

- количественные - это все методы с числовой оценкой уровня качества работника;

- качественные - это методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения. Данные оценки соответствуют конкретному набору качеств;

- комбинированные - широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

К качественным методам оценки персонала можно отнести матричный метод, метод эталона, систему произвольных характеристик, метод оценки выполнения, метод групповой дискуссии, функциональную оценку руководителя, анализ структуры управленческой деятельности, целевой метод (управление посредством установки целей, МВО, Management by Objectives), а также проведение глубинных интервью (биографическое интервью, поведенческое интервью, ситуационное интервью, а также проективное интервью).

Количественные методы оценки персонала охватывают все способы численной оценки уровня качества работника. Их можно разделить на две группы: расчет коэффициентов, индексов и методы балльной оценки. Количественные методы позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике “свои коэффициенты” или “баллы”, оценить результативность своего труда, определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности. Современное развитие этих методов на базе применения компьютеров и других средств вычислительной техники позволяет

оперативно производить расчеты и в итоге получить достаточно объективные оценки труда работника.

К количественным методам оценки можно отнести метод заданной балльной оценки, метод свободной балльной оценки, систему графического профиля, метод рангового порядка, а также сравнительные методы и метод стандартных оценок. Перечисленные методы, как правило, позволяют решить лишь отдельные конкретные вопросы оценки потенциальных способностей работников и не дают возможности оценить личность во всех ее проявлениях.

Количественные оценки, например деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. Используются группы экспертов двумя способами - индивидуально или группой. Индивидуальный, более распространенный и эффективный способ заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются.

В качестве примера количественной оценки можно привести процедуру построения шкалы и методику измерения лояльного отношения сотрудника к организации.

Важнейшим современным направлением развития количественных методов оценки персонала можно считать квалиметрический метод. Идея рассмотрения качества персонала с точки зрения его соответствия требованиям работодателя принадлежит ученым Дж. Ван Эттингеру и Дж. Ситтигу³. Ими разработана специальная область знаний - квалиметрия - наука о способах измерения и квантификации показателей качества.

Квалиметрия позволяет давать количественные оценки качественным характеристикам объекта. Теория Дж. Ван Эттингера и Дж. Ситтига предполагает, что качество - величина измеримая и, следовательно, несоответствие продукта предъявляемым к нему требованиям может быть выражено через какую-либо постоянную меру, которой обычно являются деньги. Поэтому одним из новых требований к периодической оценке персонала при его аттестации является ее органическая увязка с систематической квалиметрической оценкой результатов и затрат труда. Это связано как минимум со следующими обстоятельствами.

Во-первых, при оценке деловых и профессиональных качеств за межаттестационный период лучшей характеристикой трудовой деятельности работников являются средние показатели результатов и затрат труда, а не мнение окружа-

ющих по поводу вышеупомянутых качеств. Ведь в основу такой оценки положены работы и задания, фактически выполняемые аттестуемым при фиксированном отражении такого выполнения в оценочном листе. Поэтому учет средних показателей может дать такую характеристику аттестуемому, которую не всегда можно видеть глазами окружающих.

Во-вторых, параметры систематической квалиметрической оценки результатов и затрат труда практически полностью "покрывают" такие факторы и элементы оценки кадров, как: квалификация (точность и быстрота); частично - характер (трудолюбие, исполнительность, чувство ответственности, активность); экономия материальных ресурсов; проявление в работе способности к творческому, новаторскому мышлению.

Последний момент прямо и непосредственно находит себя в квалиметрической оценке сложности труда, отражающей фактическую квалификацию работника, исходя не из мнений окружающих, а судя по реально выполненным заданиям, их фактической сложности.

В-третьих, применение метода самооценки совместно с методом оценки нормативом работ (по количеству, качеству, времени) дает мощную основу для признания самими работниками объективности использования результатов систематической оценки их труда в процессе аттестации.

Предложение по использованию квалиметрического метода при оценке качества персонала основано на ряде достоинств. В частности, этот метод обладает высокой достоверностью результатов, создает профессиональный портрет сотрудника в виде необходимой и достаточной совокупности его характеристик, оцененных количественно.

В результате сотруднику предоставляются возможности для построения научно обоснованной программы целенаправленной работы над собой по результатам оценки. Достоинствами метода являются: получение итоговой оценки сотрудника в виде конкретного числа; возможность сравнения сотрудников между собой по их результирующей оценке; возможность сравнения оценок, полученных сотрудником на различных аттестациях, и определение темпов его прогресса или регресса, а также принятие методологии и результатов аттестации всеми сотрудниками благодаря их участию в процессе взаимной аттестации.

Аттестуя сотрудника на любой должности, правомерно оценивать качество его труда не только в классической квалиметрической трактовке

данного понятия, а с точки зрения его функциональности. Этот подход наиболее полно отражает профессиональные возможности сотрудника, его способность квалифицированно выполнять свои функциональные обязанности. При этом функциональность целесообразно рассматривать как сложное свойство, включающее в себя два элемента, такие как профессионализм и личностная характеристика сотрудника, учитывающая его способность работать в коллективе.

Анализ показывает, что как качественные, так и количественные методики не в полной мере отражают оценку такого сложного понятия, как «качество персонала», поэтому на практике должны дополнять друг друга в виде комбинированных методов и комплексных систем оценки персонала в рамках применения принципов квалитиметрии.

К таким методам можно отнести метод суммируемых оценок, систему заданной группировки работников, комплексную оценку деятельности руководителя на базе диагностической системы. Также к комбинированным методам оценки можно отнести метод оценочных центров, метод психологической и профессиональной оценок персонала, метод лингвистическо-поведенческого профиля, метод оценки «360 градусов», а также система сбалансированных показателей (Balanced scorecard, BSC)

Таким образом, использование различных методов для деловой оценки качества персонала организации - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Современные организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации - уникальная задача, решить которую может только руководство самой организации (возможно, с помощью про-

фессиональных консультантов). Так же как и система компенсации, система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов - стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться синергетического эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

Собрав воедино группу высококвалифицированных специалистов по образованию, но не проведя оценку личностных и деловых качеств каждого в отдельности или оценку работы группы, руководитель может получить «трудный коллектив» как в психологическом, так и в производственном плане. Не всегда профессиональная оценка совпадает с личностной, и опытный сотрудник может оказаться неуживчивым человеком, что внесет дисгармонию в работу коллектива и организации в целом.

Именно поэтому многие руководители современных предприятий, причем любой формы собственности, уже приходят к выводу, что без предварительной оценки - тестирования, а в дальнейшем проведения аттестации и объективной оценки сотрудников по всем параметрам не добиться стабильной работы предприятия и получения положительных результатов, как деятельности предприятия, так и каждого из сотрудников. Следовательно, в проведении объективной оценки должны быть заинтересованы все, как руководители, так и сотрудники.

Таким образом, анализ показывает, что к настоящему времени в отечественной и мировой практике разработано значительное число систем оценки персонала, которые можно классифицировать по различным критериям в зависимости от того, что является содержанием оценки, какие стороны деятельности персонала предприятия подвергаются измерению и анализу.

В качестве предмета оценки в различных методиках оценки качества персонала выступают:

- деловые и личностные качества (свойства, черты) работника;

- характеристики поведения в различных ситуациях;
- характер и содержание трудовых функций, которые работник фактически выполняет;
- показатели результатов его деятельности.

На нынешнем этапе большинство специалистов по оценке персонала стремятся создать комплексные системы оценки персонала предприятия, включающие достаточно большое количество методик с целью минимизации ошибок в процессе оценки. Именно поэтому сводную оценку персонала необходимо сделать интегральной, состоящей из нескольких групп показателей, каждый из которых должен быть количественно измерим. На наш взгляд, важно не просто собрать вместе или механически соединить несколько методик,

но и адаптировать их к условиям, существующим в организации, а зачастую - когда речь идет о зарубежных методиках - и к условиям российской действительности.

¹ Теория и практика работы с кадрами: учеб. пособие / Н.И. Архипова [и др.]; [РГГУ, Институт экономики, управления и права]. М., 2007; *Лобанова В.В.* Сущность и оценка народнохозяйственного значения конкурентных процессов на рынке труда // *Вопр. экономики и права.* 2012. □ 1. С. 85-90.

² *Корнюшин В.Ю.* Оценка и аттестация персонала: учеб.-метод. комплекс. URL: http://e-college.ru/xbooks/xbook141/book/index/index.html?go=part005*page.htm.

³ Jan van Ettinger; J Sittig. More ... through quality. Rotterdam, International Quality Centre at Bouwcentrum, 1965.

Поступила в редакцию 01.07.2012 г.