

УДК 331.1

*А. П. Семина*

Московский авиационный институт (национального исследовательского университета), Москва, e-mail: Semina-nasty@mail.ru

## РОЛЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Ключевые слова:** оценка персонала, методы оценки персонала, управление персоналом, сущность оценки персонала, цели оценки персонала, задачи оценки персонала, классификация методов оценки персонала, традиционные методы оценки, нетрадиционные методы оценки, роль оценки персонала.

В современной экономике конкуренция среди предпринимателей постоянно возрастает и ужесточается. При этом огромное значение для предприятия имеет человеческий капитал, поскольку именно сотрудники определяют успех его деятельности. Каждому предприятию для достижения его стратегических целей требуется персонал, обладающий определенными характеристиками, позволяющими ему эффективно выполнять свои функции, и 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. Данная тема является весьма актуальной, так как существует большое разнообразие методов, и важнейшей задачей hr-менеджера является определение наиболее подходящего и действенного из них, выявление актуального перечня пунктов для проверки эффективности, конкурентоспособности и качества работы, ведь каждое решение, принятое для совершенствования как компании, так и персонала будет основываться на результатах оценки. Следовательно, оценка персонала будет оправдана в том случае, если оцениваются решающие показатели и оцениваются наиболее объективным и полным образом. В статье рассматриваются различные подходы к понятию «оценка персонала», отмечены отечественные и зарубежные авторы, раскрывающие проблемы оценки персонала, рассматриваются роль оценки персонала в системе управления персоналом, место оценки персонала в управлении персоналом, субъект, предмет оценки персонала, цели и задачи оценки персонала, классификация методов оценки персонала, традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала, преимущества и недостатки данных методов.

*A. P. Semina*

Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow,  
e-mail: Semina-nasty@mail.ru

## PERSONNEL ASSESSMENT IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

**Keywords:** personnel assessment, personnel assessment methods, personnel management, the essence of personnel assessment, personnel assessment objectives, personnel assessment tasks, classification of personnel assessment methods, traditional assessment methods, non-traditional assessment methods, the role of personnel assessment.

In the modern economy, competition among entrepreneurs is constantly increasing and tightening. Moreover, human capital is of great importance for the enterprise, since it is employees who determine the success of its activities. To achieve its strategic goals, each enterprise requires personnel with certain characteristics that enable it to effectively carry out its functions and on which the company's reputation and future success depend. Therefore, for the fruitful and dynamic work of the company, it is necessary to be able to select, develop, train and correctly use this resource. All these processes are interconnected and to solve each of the problems there are certain methods for assessing personnel. This topic is very relevant, since there is a wide variety of methods, and the most important task of an hr-manager is to determine the most suitable and effective of them, to identify the current list of items to check the effectiveness, competitiveness and quality of work, because every decision made to improve as a company and staff will be based on the results of the assessment. Consequently, the personnel assessment will be justified if crucial indicators are evaluated and evaluated in the most objective and complete way. The article discusses various approaches to the concept of «personnel assessment», notes domestic and foreign authors who disclose the problems of personnel assessment, discusses the role of personnel assessment in the personnel management system, the place of personnel evaluation in personnel management, the subject, the subject of personnel evaluation, the goals and objectives of personnel evaluation, classification of personnel assessment methods, traditional and non-traditional methods of personnel assessment, advantages and disadvantages of these methods.

**Актуальность темы исследования**

В начале XX в. от сотрудника требовалось выполнение примитивных функций, не требующих от него особых знаний, умений и навыков. Однако технический прогресс привел к тому, что в XXI в. выдающиеся результаты могут показывать только сотрудники, которые обладают высокой квалификацией. Сегодня эффективность деятельности любой организации определяется компетенциями персонала, поскольку они влияют на формирование конкурентных преимуществ организации и стратегию его развития. Для того, чтобы определить обладают ли нужными компетенциями сотрудники, необходимо проводить оценку персонала.

**Степень изученности проблемы:** несмотря на то, что сейчас уделяют много внимания вопросам оценки персонала, в управлении персоналом оценка персонала является наименее разработанная и изученная в теоретическом и практическом плане.

**Целесообразность разработки темы** заключается в необходимости изучения оценки персонала для эффективной работы компании.

**Научная новизна работы** состоит в изучении и обобщении материала по оценке персонала компании, выявление сущности и места оценки в системе управления персоналом.

**Целью работы** является изучение теоретического материала по оценке персонала, определение сущности оценки персонала и обозначение роли оценки персонала в системе управления персоналом.

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие **задачи:** рассмотреть различные подходы к понятию «оценка персонал», определить роль оценки персонала в системе управления персоналом, провести классификацию методов оценки персонала, рассмотреть традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала.

**Теоретико-методологической основой** написания работы является научно-методическая литература по оценке персонала отечественных

ученых: Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Мизинцева М.Ф., Вучкович-Стадник А.А., Федотова М.А., Коновалова О.В., Тихонов А.И., Захарова Т.И., Борисова Е.А., Козак Н.Н., Т.Ю. Базаров, И.Б. Дуракова, а так же зарубежных – Б. Беккер, У. Брэдлик, П. Друкер, Д. Уолдман и другие.

**Практическая значимость** работы заключается в обобщении материала по различным подходам к понятию «оценка персонал», роли оценки персонала в системе управления персоналом, методам оценки персонала.

Для организованной работы предприятия и его успешной деятельности необходимо, в первую очередь, правильно подобрать коллектив и уметь им управлять. Поэтому важно выстроить правильную систему управления персоналом, которая включает в себя совокупность методов и технологий, позволяющих качественно организовать работу с персоналом. В данной системе много составляющих. Основными и наиболее важными из них являются: подбор и отбор персонала; адаптация персонала; оплата труда; оценка персонала; мотивация; обучение и развитие персонала и т.д. [1].

Каждый из перечисленных пунктов, несомненно, важен, и одно не может существовать без другого. Несмотря на это, стоит отметить, что использование и принятие решения каждого из пунктов управления определяется с помощью анализа сотрудника. А основным преимуществом является тот факт, что работа с персоналом начинается именно с его оценки. Она сопровождает сотрудника с самого начала работы и до ее завершения. Именно от оценки зависит дальнейшая судьба сотрудника. Следовательно, главной задачей на этом этапе является правильное построение системы оценки персонала и эффективное его применение с выявлением верных результатов [2].

Прежде чем рассматривать применение и цели оценки персонала, изучим ее понятие. Разные авторы по-разному трактуют значения оценки, поэтому для более широкого понимания темы рассмотрим мнения разных авторов, представленных в таблице.

Понятие оценки персонала в разных источниках

Источник	Определение
Захарова Т.И. «Оценка персонала: учебно-практическое пособие»	Оценка персонала – это процесс определения соответствия характеристик персонала и необходимых компетенций работника требованиям должности, рабочего места или компании, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений [1].
Вучкович-Стадник А.А. «Оценка персонала: четкий алгоритм действия и качественные практические решения»	Оценка персонала – это систематический формализованный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, умений, мотивов) требованиям занимаемой должности или рабочего места [2].
Борисова Е.А. «Оценка и аттестация персонала»	Оценка персонала – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений [3].
Мизинцева М.Ф. «Оценка персонала»	Система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциала в разрезе стратегических задач компании [4].

Проанализировав приведенные определения, можно выделить основные характеристики понятия и указать свое понимание термина. Можно заметить, что часть авторов полагает, что оценка – это сравнение характеристик персонала с заданными эталонами, а другие, что оценка подразумевает выявление успехов, которые достиг сотрудник для компании. Многие из них упомянули о том, что на основе результатов оценки принимаются управленческие решения. Принятие управленческих решений – это основная цель проведения оценки, но не единственная [3].

В первую очередь при анализе следует выделить субъект, объект и предмет оценки персонала. В нашем случае субъектами, то есть людьми, которые проводят оценку, являются сотрудники отдела управления с персоналом, также непосредственно линейные руководители, прочие сотрудники, которые взаимосвязаны с оцениваемым объектом, и независимые эксперты, центры оценки, нанятые на краткосрочный период непосредственно для независимой и полной оценки. Кто именно является субъектом оценки определяется методом, с помощью которого происходит оценка. Следующая составляющая оценки персонала – объект. В него входят та часть сотрудников, над которой производится оценка [4]. Это могут быть как отдельные сотрудники и кандидаты, так и в общем работники конкретного отдела, под-

разделения и т.д. Предметом же могут выступать знания или качество работы персонала, соответствие требованиям, компетенциям и прочее.

Таким образом, учитывая, приведенную выше информацию, дадим свое определение рассматриваемого термина.

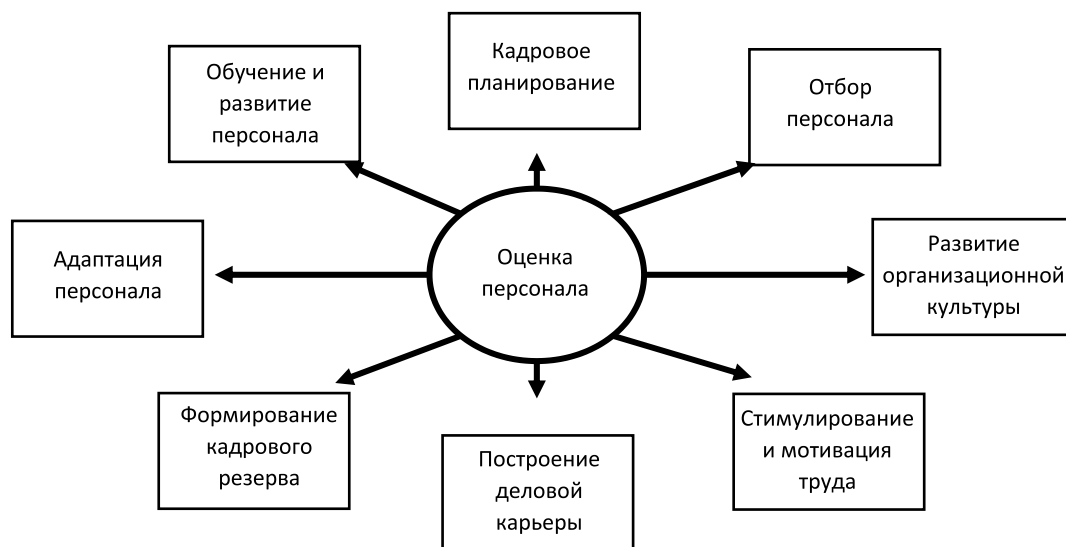
Оценка персонала – это набор инструментов и методов, направленный на выявление характеристики сотрудников для принятия управленческих решений [5]. Данный инструмент включает в себя большое разнообразие методов, каждый из которых выполняет определенную функцию и предназначен для конкретных целей. Для раскрытия всех преимуществ оценки персонала, определим какую же роль она выполняет во всей структуре системы управления персоналом (рисунок).

Представленная схема наглядно показывает зависимость системы управления от оценки, которая применяется на всех этапах взаимодействия с персоналом. Применение оценки персонала сопровождается тремя основными целями:

1. Административная.

По результатам оценки руководители могут принимать управленческие решения, которые включают в себя:

- решение по трудоустройству;
- решение по поводу повышения или понижения сотрудника в должности;
- перевод сотрудника в другое отделение;
- планирование профессионального обучения или развития сотрудника;



*Место оценки персонала в системе управления персоналом*

– прекращение трудового договора [6].

2. Информационная.

С другой стороны, оценка дает возможность сотрудникам лучше разобраться в своей деятельности и усовершенствовать свою работу, а управленцам указывает узкие места сотрудников или компании, требующие рассмотрения. Данная цель подразумевает собой предоставление обратной связи, которая координирует работу как субъекта, так и объекта оценки.

3. Мотивирующая.

Немаловажным преимуществом оценки является возможность сотрудников продемонстрировать свои лучшие качества и получить за это вознаграждение и признание. Вследствие чего эффективность работы увеличивается, так как каждое проявление положительных сторон сотрудника сопровождается одобрением со стороны руководства.

Также, оценка персонала решает немаловажные задачи:

1. Помогает подобрать подходящую управленческую политику;

2. Предоставляет обратную связь;

3. Способствует созданию кадрового резерва, что сокращает расходы по подбору нового персонала;

4. Способствует распределению сотрудников внутри организации относительно их компетенций;

5. Выявляет потребности в обучении и развитии персонала;

6. Определяет соответствие занимаемой должности;

7. Определяет основные факторы и направления мотивации сотрудника;

8. Определяет соответствие заработной платы;

9. Проверяет совместимость с коллективом;

10. Определяет направление развития деловой карьеры сотрудника [7].

Перечисленные цели и задачи помогают решить компании ряд проблем, связанных с персоналом, однако основной задачей при этом является выявление подходящего метода для осуществления целесообразной оценки. Все преимущества и достоинства оценки дают свой результат только при использовании соответствующего инструмента, к выбору которого следует подойти обдуманно [8].

На данный момент существует большое разнообразие методов, каждый из которых предназначен для решения той или иной задачи. Все они могут различаться по времени проведения, по субъектам и объектам оценки и т.д. Такое разнообразие выбора с одной стороны дает больше возможностей для определения наиболее подходящего, но с другой стороны может запутать и усложнить выбор. Но стоит отметить, что любой выбранный метод следует

правильно подобрать под цель и соответственно подстроить под компанию, так как один и тот же метод может быть абсолютно по-разному воплощен на практике [9].

Рассмотрим классификацию методов, чтобы изучить все особенности оценки и ее многогранность [10]. Методы можно разделить по:

- субъектам (индивидуальные, групповые, самооценка);
- предмету (для оценки личностных характеристик, процесса труда, результатов труда);
- средствам представления информации (вербальные, формализованные и комбинированные);
- целям (прогностические, практические);
- результатам (количественные, качественные, комбинированные);
- объекту (оценка руководителей, оценка исполнительного персонала).

Так же методы оценки могут подразделяться на традиционные и нетрадиционные [11].

К традиционным относятся методы, направленные на отдельного сотрудника, результаты которого оцениваются непосредственно руководителем. Данный тип методов направлен на оценку достигнутых результатов и при этом не учитывает потенциал сотрудника и перспективы развития организации. Преимущества таких методов заключаются в их простоте, минимальных финансовых и временных затрат, такие методы не требуют специальной подготовки, они общедоступны и есть возмож-

ность для сравнения сотрудников между собой и отслеживания изменения их результатов. Из недостатков подобных методов можно выделить субъективизм, так как субъектом оценки является один человек, который может не все замечать, также как было сказано выше данные методы не учитывают личные качества работника, не способствуют выявлению потенциала сотрудника [12].

Нетрадиционные методы же наоборот учитывают мнение коллег и специалистов при оценке сотрудника, при этом оценка направлена на определение его потенциала. Такой подход дает больше возможностей для развития как сотрудников, так и компании и предоставляет более полную информацию. Но, с другой стороны, увеличение респондентов может явиться причиной конфликтных ситуаций при негативной оценке, данная группа методов требует подготовки и правильного позиционирования для выявления наиболее реальных результатов, что делает такие методы затратными, хотя более эффективными [13].

Исходя из вышеизложенного, можно отметить, что за успех компании отвечает ее персонал, поэтому главный показатель, определяющий степень развития компании, – это уровень знаний, которыми владеют сотрудники организации. Следовательно, для определения данного уровня необходимо периодически проводить оценку персонала. При правильном использовании данного инструмента можно выявить все сильные и слабые стороны сотрудников.

*Библиографический список*

1. Захарова Т.И., Стюрина Д.Е. Оценка персонала: учебно-практическое пособие. Москва: Евразийский открытый институт, 2015. 167 с.
2. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действия и качественные практические решения. Москва: HR-библиотека, 2017. 192 с.
3. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Санкт-Петербург: Питер, 2016. 212 с.
4. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва: Юрайт, 2016. 378 с.
5. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2017. 72 с.
6. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я.Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2019. 695 с.



7. 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.
8. Романадзе Е.Л., Семина А.П. Обзор методов оценки персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. 2019. № 1. С. 18–24.
9. Алексеева П.А., Федотова М.А. Анализ оценки результатов деятельности персонала // Московский экономический журнал. 2017. № 3. С. 15–20.
10. Зеленцова Л.С., Тихонов А.И. Методические положения по оценке уровня внутриорганизационного взаимодействия на основе матрицы диагностики внутренних рисков // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 2. С. 38.
11. Федотова М.А., Тихонов А.И., Новиков С.В. Оценка эффективности управления персоналом на предприятиях авиастроения // СТИН. 2017. № 12. С. 6–8.
12. Тихонов А.И. Современные методы оценки персонала в компаниях на российском рынке // Финансовая экономика. 2019. № 12. С. 204–208.
13. Просвирина Н.В. Анализ аттестации персонала предприятия авиационной промышленности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 12. С. 116–121.