

Russian and foreign experience of personnel evaluation
Pavlova A.
Российский и зарубежный опыт оценки персонала
Павлова А. Е.

*Павлова Арияна Егоровна / Pavlova Ariyana – студент,
кафедра экономики и управления производством,
Финансово-экономический институт
Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова, г. Якутск*

Аннотация: в статье рассматриваются теоретические основы оценки персонала, методика осуществления аттестации персонала, а также рассмотрен зарубежный опыт.

Abstract: the article considers the theoretical foundations of personnel evaluation, methodology of the evaluations, as well as reviewed the international experience.

Ключевые слова: оценка персонала, аттестация, управление.

Keywords: personnel evaluation, validation, management.

Оценка деятельности персонала является необходимым инструментом управления одним из важнейших ресурсов компании — персоналом от точки вхождения в фирму до выхода из компании. От того, насколько грамотно управляют этим ресурсом, в данном случае — как проведена подготовка к оценке, сама процедура и как внедрены ее результаты, зависят форма и содержание действий персонала в данной фирме, а значит, и конкурентоспособность компании на рынке.

Оценка деятельности членов коллектива производится с целью:

- правильного подбора и расстановки кадров;
- оплаты и стимулирования их деятельности;
- применения материального и морального поощрения;
- планирования деловой карьеры и управления подвижностью;
- переподготовки кадров и повышения квалификации. [2, с. 126]

В ряде отраслей, например в образовании, государственном секторе или на производстве, проведение аттестации персонала обязательно. Но для большинства частных компаний аттестация — дело добровольное и проводится по инициативе руководства. При этом подобные мероприятия требуют наличия официальных распорядительных документов. Что же до оценки персонала, то она-то как раз и не является обязательной ни для фирм, ни для отраслей и проводится по желанию руководителя.

Проведение аттестации — более формализованный процесс, чем оценка персонала. На предприятиях, для которых аттестация не предписана законодательством, она, как правило, проводится при реорганизации структуры, при необходимости определения и повышения квалификации работников, при изменении системы оплаты труда. [4]

Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям занимаемой должности. С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала. Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда. Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов. В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) — каждые полгода. [2, с.137]

В российском менталитете существует негативное отношение к слову «аттестация», которое ассоциируется с увольнением. Однако, по действующему Трудовому кодексу РФ, результаты аттестации не могут быть основанием для увольнения сотрудника. В зависимости от целей аттестации, особенностей деятельности компании и ее организационной культуры могут устанавливаться различные цели (например, выработка решений по компенсационному пакету, развитию организации, текущей деятельности персонала), предмет и критерии оценки, а также непосредственные исполнители.

Оценивать персонал могут следующие сотрудники: непосредственный руководитель, руководитель руководителя, представитель службы персонала, коллеги, подчиненные, сам оцениваемый сотрудник, а также центры оценки.

Существует видение кадрового менеджмента, согласно которому оценка персонала — это функция отдела по работе с персоналом. С такой точки зрения разработка и внедрение системы оценки — это функция менеджера по персоналу, а непосредственно оценка персонала является одной из целей работы линейных менеджеров, по результатам которой они должны ставить задачи своим подчиненным, исходя из выявленных сильных и слабых сторон каждого.

Интересно отметить, что, например, во французском трудовом законодательстве есть очень много положений, защищающих наемных работников. Так, например, неудовлетворительные результаты аттестации французских работников не могут являться основанием для их увольнения. Однако, в отличие от России, во Франции работодателям разрешено предусматривать в трудовых контрактах с работниками проведение аттестации и зависимость продвижения по службе и изменения заработной платы от ее результатов. В целом по результатам аттестации стимулирование труда специалистов может идти по следующим направлениям:

- повышение в должности;
- повышение оклада в пределахвилки окладов по занимаемой должности;
- надбавка за высококвалифицированный труд в пределах 50% должностного оклада (правило 50);
- премирование по итогам работы. [2, с.140-142]

Среди основных факторов, имеющих значение для оценки результативности труда в США, отмечаются следующие:

- характер задач, выполняемых данным работником. Естественно, что задачи служащего и менеджера заслуживают более высокой оценки, чем задачи чернорабочего;
- государственные требования, ограничения и законы;
- личное отношение оценщика к работнику. Так, если нравственные и моральные ценности оценщика совпадают с рабочей этикой, то его оценка может значить очень многое. Но в то же время, если этот процесс в «плохих» руках, то это может стать причиной увеличения количества увольнений, отказов, понижения производительности труда;

- стиль работы руководителя: руководитель может по-разному использовать полученную оценку — честно или нечестно, в поддержку или в наказание, положительно или отрицательно, причем оценка результативности труда может привести к совершенно иным выводам, чем это предполагалось организаторами;

- действия профсоюзов: они могут, как поддерживать, так и выступать против этой системы.

Исследования, проводившиеся в ряде фирм США при оценке результативности труда, выявили следующие критерии, частота которых составляла: качество работы (93%); объем работы (90%); знание работы (85%); присутствие на рабочем месте (79%). Из личных качеств, используемых в роли критериев, были: инициативность (87%); коммуникативность (87%); надежность (86%) и необходимость в контроле за выполняемой работой (67%).

Каким критериям отдавать предпочтение, определяется тем, для решения каких именно задач используются результаты оценки. Так, в случае, если основная цель — повышение результативности труда, то критерии при этом — критерии результативности труда. Если же продвижение работников — необходимы другие критерии, которые определяли бы потенциальную результативность на новом месте и т.п.

Что касается частоты проведения оценки, то статистика следующая: 74% служащих и 58% разнорабочих проходили оценку раз в год; 25% служащих и 30% разнорабочих оценивались раз в полгода, около 10% проходили оценку результативности труда чаще, чем раз в полгода.

Оценкой работников чаще всего занимается менеджер-управляющий. Но оценку могут осуществлять также:

- комитет из нескольких контролеров, что исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником;

- коллеги оцениваемого. Для этого необходимо, чтобы оцениваемый и оценивающие достаточно хорошо знали друг друга, особенно это касается уровня результативности труда, чтобы верили друг другу и не стремились выиграть друг у друга в вопросах зарплаты или продвижения по службе;

- подчиненные оцениваемого;

- кто-либо, кто не имеет непосредственного отношения к рабочей ситуации. Однако этот метод требует больших затрат по сравнению с другими и он чаще всего используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту;

- самооценка — работник оценивает себя при помощи методов, используемыми другими оценщиками. Целью данного метода является скорее развитие навыков самоанализа у работников;

- комбинация перечисленных форм оценки.

Примером использования комбинации форм оценки может стать процесс оценки результативности труда на одной из американских фирм, где менеджер и сам работник заполняют вопросник по форме, отражающей специфику работ в должности самостоятельного служащего, обслуживающего клиентов. Двухстороннее (оценщик – оцениваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства. Необходимо отметить, что важнейшей целью оценки является выявление возможностей личного развития работников, поэтому лучше использовать оценку начальника его подчиненными непосредственно или в сочетании с другими методами.

Работа с персоналом в японских фирмах, прежде всего, опирается на глубокие традиции. Здесь и групповой коллективизм и тяга к совместной трудовой деятельности; подчинение лидеру и старшему по возрасту. Старший по положению (должности) также старше младшего по возрасту и стажу работы. Гармония – превыше всего. Преданность идеалам фирмы. Установление неформальных отношений с подчиненными и рядовыми работниками. Пожизненный найм персонала в крупных компаниях, постоянная ротация персонала со сменой профессий и должностей каждые 3- 5 лет.

Оценка персонала осуществляется в основном посредством изучения биографий и личных дел. Предпочтение профессиональным испытаниям – выполнение письменных заданий (проекта, доклада, делового письма). Устные экзамены в форме собеседования и групповых дискуссий. Анкетный опрос для выяснения способностей, опыта работы, развития личности и желаний. Тестирование знаний и умений. В некоторых фирмах на каждого сотрудника ведется специальный документ, где указывается профессиональная квалификация и ее рост, достижения в области инноваций и качества, внутрифирменная активность и достижение в труде. Этот документ сходен с аттестационной картой, используемой при аттестации в российских фирмах, и служит основанием для определения размера заработка и продвижения по службе. [3]

Таким образом, в последнее время некоторые российские компании перенимают концепцию управления человеческими ресурсами, которой придерживаются специалисты по работе с персоналом в США и Западной Европе.

Литература

1. *Маслова В.М.* упр Управление персоналом. Толковый словарь. М.: Изд.-торг. корп. «Дашков и К°», 2014. 120 с.
2. *Михайлина Г.И.* Управление персоналом. М.: Изд.-торг. корп. «Дашков и К°», 2014. 280 с.
3. [Электронный ресурс]: HR-решения (assessment&training). Режим доступа: http://azbukahr.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=30/ (дата обращения: 23.08.2016).
4. [Электронный ресурс]: HR, маркетинг, менеджмент. Режим доступа: http://www.hrmaximum.ru/articles/ocenka_i_attestaciya/914/ (дата обращения: 23.08.2016).