

Лекция 7. Оценка персонала в системе оценки эффективности принимаемых кадровых решений

7.1. Основные принципы построения эффективной системы оценки персонала

Оценка работников имеет своей главной конечной целью прежде всего улучшение результатов их работы и повышение ее эффективности. По итогам оценки персонала определяется круг проблем, требующих принятия решений. Одновременно оценка персонала может рассматриваться как косвенный показатель эффективности принимаемых решений в области набора и отбора персонала, его обучения, стимулирования эффективной работы.

Процесс оценки персонала с точки зрения форм и методов его осуществления представляет собой достаточно сложную сферу для принятия решений. Существует множество вариантов проведения оценки.

Оценка работников, являясь частью общей системы оценки управления человеческими ресурсами, должна осуществляться в тесной увязке со стратегией и кадровой политикой организации. Так, при выборе конкретных показателей оценки персонала важно учитывать общую ориентацию организации на достижение конкретных показателей работы. Например, в одних случаях акцент может быть сделан на достижение количественных показателей, увеличение объема выпускаемой продукции; в других — на оценку и стимулирование качественных.

Эффективность управления во многом зависит от того, в какой мере управляющий субъект владеет полной, достоверной, а главное оперативной информацией об объекте в целом или его отдельных параметрах, особенностях и закономерностях его развития. Основным источником информации в отношении персонала, как объекта управления, выступает его

комплексная оценка, которая должна осуществляться постоянно, своевременно фиксируя происходящие изменения.

Оценка — это мнение (суждение) о степени развитости, практической выраженности какого-либо качества (группы качеств) работника (контингента работников), результатах его (их) трудовой деятельности. В этом смысле она имеет огромное самостоятельное значение, поскольку служит как основой для проведения анализа (численности, качественного состава, соответствия качеств персонала стратегическим целям и задачам организации и др.), так и, как следствием, базой для обоснования необходимости принятия кадрового решения.

При этом существуют четыре наиболее распространенные ситуации, сигнализирующие менеджеру о существовании проблемы:

- отклонение фактических результатов от плана;
- отклонение фактических результатов от прошлого опыта;
- сообщения сотрудников;
- информация о деятельности конкурентов.

Некоторые организации строят систему оценки персонала таким образом, чтобы оценить вклад и стимулировать каждого работника в отдельности. Другие акцентируют внимание на коллективных формах работы. При этом стимулирование в таких организациях основано в первую очередь на оценке результатов работы всего коллектива. А уже распределение заработков внутри коллектива строится с учетом оценки индивидуального вклада работников в общие результаты работы (подразделения, цеха, бригады).

Основными направлениями, требующими принятия решений при проведении оценки персонала, являются следующие:

- зачем нужна оценка? Где будут использованы ее результаты?
- что предполагается оценивать?
- какие методы можно использовать?
- кто может проводить оценку?

- как часто следует проводить оценку?
- насколько правильно и эффективно была осуществлена оценка персонала (аудит данной функции управления персоналом)?

1. При принятии решения по первому вопросу: «Как использовать результаты оценки работников?», необходимо принимать во внимание такие аргументы. Оценка работников, без преувеличения, является стержнем всей кадровой работы. Без оценки личных качеств и способностей работников нельзя правильно отобрать наиболее подходящих кандидатов для работы в компании, определить потребности в их обучении, перспективы развития карьеры, установить справедливый уровень оплаты. Причем в зависимости от целей оценки будет решаться вопрос, какие именно характеристики работников и показатели их трудовой деятельности подлежат оценке и какие из существующих методов оценки лучше всего отвечают достижению поставленных целей. Например, при обосновании заработной платы основным объектом оценки должны являться конкретные результаты работы сотрудника, в то время как для планирования карьеры наибольший интерес будет представлять оценка способностей и потенциальных возможностей работников.

2. Вторая группа вопросов, подлежащих решению на альтернативной основе, связана с выбором объекта оценки. При этом речь может идти о двух аспектах: кого предстоит оценивать и что именно будет подлежать оценке. Непосредственно оцениваться могут:

- результаты исполнения индивидуальных заданий;
- стиль поведения;
- характерные особенности работника.

Таким образом, в зависимости от особенностей работы и назначения оценки, основное внимание оценщиков может быть направлено на результат или на процесс его достижения (ожидаемые от работника формы поведения, развитие его потенциальных способностей и возможностей). Если результат важнее, чем средства его достижения, то наилучшим способом является

оценка по показателям, характеризующим конечные результаты. Примером такого рода показателей являются количество произведенной продукции, трудоемкость единицы продукции и т.п. Например, деятельность работника торговой фирмы можно оценить на основе общего объема продаж на обслуживаемой территории и увеличения числа новых клиентов.

Однако во многих случаях трудно оценить выполнение конкретных задач, которые могут быть непосредственно поставлены перед тем или иным исполнителем. Это имеет особое отношение к тем работникам, которые работают в группе (или продукт их труда является результатом групповых усилий). В данном случае результат работы группы определить легко, однако четко установить вклад каждого иногда практически невозможно. При этом работник в конечном счете может быть оценен на основе его поведения. Например, условно можно считать, что продавец, который вежлив и внимателен к покупателям, умеет хорошо представить товар, как правило, имеет и более высокие показатели объема продаж. Напротив, выявленные в процессе оценки негативные формы поведения могут свидетельствовать о просчетах в области подбора персонала. В этих случаях необходимо организовать обучение персонала навыкам общения с покупателями либо применить к таким работникам меры дисциплинарного характера. Индивидуальные особенности работников (качества типа: «позитивное отношение к труду», целеустремленность, умение работать в команде, дружелюбие) могут не всегда быть тесно взаимосвязанными с результатами работы, но их нельзя игнорировать при решении ряда кадровых вопросов. Данные критерии оценки важны, например, при решении вопросов расстановки кадров, их перемещения внутри предприятия, при планировании карьеры. В то время, как использование этих показателей вряд ли будет уместно при решении вопросов, связанных с обоснованием уровня заработной платы конкретного работника и размера его премирования. В этих случаях наиболее целесообразно использовать показатели, характеризующие достижение конкретных результатов работы. Эти

показатели, а также поведение работников могут быть успешно использованы при определении потребностей в обучении персонала. В Трудовом кодексе РФ (ст. 179) показатели результатов работы рекомендуется использовать в качестве критериев отбора кандидатов на высвобождение при сокращении численности или штата работников. При этом преимущественное право на оставление на работе в подобных случаях представляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией. Таким образом, оценка при решении данных вопросов является также юридическим основанием правомерности принимаемых кадровых решений.

3. Третья область принятия решений при проведении оценки персонала: какому одному или нескольким методам оценки из всего их многообразия в данном конкретном случае лучше отдать предпочтение? Выбор оптимального варианта зависит от целей оценки, а также компетентности, времени, возможностей и интересов того, кто будет проводить оценку.

7.2. Задачи оценки

Основными задачами оценки персонала являются:

- стимулирование;
- повышение эффективности;
- обучение;
- карьера;
- перераспределение;
- увольнение;
- аналитические цели;
- перспективы развития организации.

Основные цели проведения оценки персонала и области ее использования приводятся в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Использование оценки результатов труда работников при принятии кадровых решений¹

Сфера принятия решений	В процентах к общему числу опрошенных
Обоснование решений в области заработной платы и премирования	85,6
Повышение эффективности труда	65,1
Определение потребностей в обучении	64,3
Регулирование занятости, планирование карьеры	45,3
Индивидуальное планирование улучшения результатов работы	43,1
Наложение дисциплинарных взысканий. Увольнения	30,3
Использование для исследовательских целей	17,2

7.3. Методы оценки персонала, закон ПАРЕТО и критерии оценки персонала

К основным принципам оценки персонала относятся:

- стратегическая ориентация;
- целенаправленность;
- комплексность;
- приоритетность;
- непрерывность;

¹ См.: Robbins S. Organizational Behavior: Seventh Edition. Prentice Hall International, 1996. P. 649.

- надежность;
- сравнимость;
- количественная определенность;
- справедливость и демократичность.

Большинство подходов, применяемых на практике при оценке персонала, основано на использовании методов сравнений. При этом в зависимости от того, что сравнивается и с чем, условно могут быть выделены три укрупненных подхода к оценке персонала. Они основаны на сравнении: 1) реальных достижений с поставленными перед работниками целями и задачами; 2) результатов работы с определенным нормативом или стандартом (например, с должностными инструкциями); 3) работников друг с другом.

В развитие данного укрупненного подхода к выбору методов оценки персонала могут быть выделены более частные методы (табл. 7.2).

Таблица 7.2

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Метод	Краткое содержание
Метод оценки по критическим ситуациям	Основное внимание уделяется описанию основных качеств, характеризующих эффективную или неэффективную деятельность, например скорость реагирования на запросы клиентов. Это дает богатую информацию для того, чтобы выявить, какие качества работника нуждаются в совершенствовании
Балльная система (шкала оценок)	Один из наиболее старых и популярных методов. При этом устанавливаются основные требования работы, такие как: количество и качество работы, уровень знаний, взаимодействие, лояльность, честность, инициативность и т.п. Оценщик присваивает каждому качеству соответствующий балл, например от 1 (слабо информирован о характере своих основных обязанностей) до 5 (имеет полное представление о всех деталях и подробностях своей работы)
Метод оценки и управления по целям	Основан на четырех принципиальных моментах: <ul style="list-style-type: none"> • постановке четких и ясных целей; • совместном участии в обосновании и принятии этих целей руководителя и подчиненного; • определении «временных» границ выполнения

	<p>поставленных целей;</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществлении обратной связи по результатам оценки (от начальника к подчиненному, от подчиненного к руководителю)
Метод сравнения работников друг с другом	<p>Каждый работник сравнивается с другим, выявляется, в чем один слабее или сильнее другого. Среди разновидностей данного метода можно назвать ранжирование работников от лучшего к худшему, парные сравнения (хорошо дополнять этот метод другими методами, например, письменными характеристиками)</p>

При этом ни один из перечисленных методов не является безупречным. Наиболее объективная оценка достигается при сочетании и одновременном использовании нескольких методов. Однако на практике все же приходится выбирать, какому из вариантов оценки отдать предпочтение.

Один из наиболее популярных методов оценки и повышения эффективности работы персонала за рубежом, а в последнее время и в России, является Метод оценки и управления по целям (*Management by objectives* — *MBO*). В настоящее время более 50% западных крупных компаний используют его в практике оценки работы персонала.

Особое место в осуществлении данного метода принадлежит постановке четких и ясных целей, которые предстоит работнику достигнуть. Например, рассмотрим постановку целей по широко используемым на практике закону Парето и принципу «SMART».

ЗАКОН ПАРЕТО (ПРАВИЛО 80:20):

- 80% основных результатов — следствие выполнения 20% задач;
- 3-6 ключевых задач;
- стандарты исполнения (не более 250 слов).

ПО ПРИНЦИПУ SMART ЦЕЛЬ ДОЛЖНА БЫТЬ:

- конкретной;
- измеримой;
- достижимой;
- ориентированной на результат;

- ограниченной сроками.

Описанная выше система оценки персонала обеспечивает непосредственную увязку работы каждого работника с достижением конечных результатов, обеспечивает максимальную их вовлеченность в принятие решений и заинтересованность в выполнении задач, поскольку сам работник принимает участие в их постановке.

В качестве условия, ограничивающего применение этого метода, можно назвать то, что он мало подходит для сравнения результатов деятельности отдельных работников, так как их цели и задачи индивидуальны и в большинстве случаев не подлежат сопоставлению.

Для того чтобы данный метод оценки был успешным, важно:

- четко определить основные цели и задачи;
- оговорить сроки выполнения каждой задачи;
- дать возможность работнику активно участвовать в процессе постановки задач и изыскания способов их выполнения;
- определить приоритеты;
- предусмотреть промежуточные этапы контроля и обмена информацией;
- определить, как будет оцениваться достижение поставленных целей;
- оговорить, какие формы вознаграждения предусмотрены в случае их успешного выполнения.

Следующая область принятия решений при осуществлении оценки персонала связана с выбором субъекта проведения оценки. Кому поручить проведение оценки персонала — одному оценщику или группе, работникам данного предприятия или независимым экспертам со стороны.

При определении субъекта оценки персонала успешно работает «принцип 360 градусов». В соответствии с ним к оценке работников могут быть привлечены:

- руководитель;

- коллеги;
- подчиненные руководителя;
- независимые эксперты;
- покупатели;
- результаты самооценки.

При этом критериями выбора наиболее удачного варианта решения данной проблемы будут являться:

- возможности оценщиков (кто лучше всего знает работника);
- способности (знания, опыт, индивидуальные качества оценщика, например справедливость);
- мотивация (кто больше всего заинтересован в получении объективной информации).

Правильный выбор кандидатуры оценщика или группы оценщиков позволит минимизировать риски, связанные с проявлениями субъективизма, избежать нежелательных предубеждений и стереотипов при оценке персонала и принятии на ее основе необходимых кадровых решений. При этом необходимо иметь в виду, что в процессе оценки работников нередко возникают ошибки и ложные представления, о последствиях которых должны заранее знать специалисты, проводящие оценку.

К числу возможных трудностей и проблем, возникающих в процессе оценки, относятся такие, как:

- недостаточность критериев;
- ошибочная снисходительность и ошибочная строгость;
- суждения на основе собственных характеристик;
- ошибочное уравнивание;
- низкая дифференциация;
- перенасыщенность информацией.

Недостаточность критериев. Выполнение типичной работы обычно предполагает решение определенного числа задач. Так, работа стюардессы

включает приглашение пассажиров в самолет, создание комфортных условий для полета, обеспечение безопасности полета. Результаты такой работы могут быть оценены с помощью ряда частных критериев, таких как: умение хорошо говорить, успокоить в случае необходимости пассажиров, своевременное обеспечение их едой и напитками. При этом стюардессы, чья оценка исполнения сконцентрирована главным образом на этих критериях, могут быть мотивированы и четко их выполнять, но при этом игнорировать другие задачи и аспекты их работы. Подобно защитнику в футболе, который оценивается на основе того, как он дает пас, от него требуется давать короткие пасы и только в той ситуации, когда он уверен, что эти пасы будут приняты. Таким образом, когда работники оцениваются на основе такого рода частных критериев, они концентрируются на исполнении преимущественно этих критериев и исключают (могут недооценивать) другие относящиеся к работе факторы.

Ошибочная снисходительность и ошибочная строгость. Каждый оценщик имеет собственную систему оценки, которая выступает как бы стандартом. Причем одни оценщики могут занижать оценку, другие завышать. Первое ведет к акцентированию внимания на позитивных аспектах, второе — на негативных. В первом случае работник оценивается выше, чем он того заслуживает, во втором — ниже.

Суждения на основе собственных характеристик. Когда оценщик оценивает других людей, давая заключение об их качествах, он особое значение придает тем качествам, которые ценит в себе. Например, если ему свойственна агрессивность, он может искать подобные качества и в других. Тот, кто агрессивен, получит положительные оценки, и наоборот. Конечно, если эта ошибка распространяется на всех работников, то проблема частично снимается. Хотя остается тот негативный факт, что оценка осуществляется с субъективных позиций.

Ошибочное уравнивание. Низкая дифференциация. Перенасыщенность информацией. Специалисты, которые проводят оценку персонала, могут быть классифицированы как оценщики:

- а) с высокой дифференциацией (тот, кто оценивает качества работников в большом диапазоне, с множеством градаций);
- б) с низкой дифференциацией (кто использует ограниченное число критериев и их небольшой размах).

Низкая дифференциация может приводить к игнорированию особенностей; оценка получается более общей, универсальной, по сравнению с тем, что есть на самом деле. Высокая дифференциация позволяет собрать подробную информацию обо всех особенностях (их крайних точках) и выявить отклонения. Таким образом, оценщики, которые склонны к менее дифференцированной оценке, могут оценивать персонал, работников, как более однородную (безликую) массу, чем это есть в действительности. Однако и перенасыщенность информацией не всегда бывает полезной. Это обуславливает увеличение трудоемкости проведения оценки, осложняет интерпретацию ее результатов.

Последствия ошибок могут быть достаточно серьезными как для организации, так и для ее подразделений и конкретных работников. С точки зрения подразделений и организации в целом следствием подобных ошибок могут являться недооценка одних проблем и переоценка других, принятие неэффективных кадровых решений, непринятие их вообще, в тех случаях, когда это действительно требуется. Для работников подобная негативная практика может сопровождаться нарушением принципов справедливости и равенства при оплате труда, неудовлетворенностью работой, снижением чувства лояльности к руководству компании, уходом в другую организацию.

Полностью избежать субъективизма при проведении оценки персонала вряд ли удастся. Однако надо попытаться минимизировать возможные неточности и просчеты при проведении этой работы, для чего могут быть использованы следующие решения.

Первая группа решений связана с поиском наиболее разнообразных видов оценки (что позволяет нивелировать ошибки, присущие какому-то конкретному виду оценки).

Вторая группа решений направлена на привлечение одновременно нескольких оценщиков и организацию их взаимодействия в процессе оценки.

Третья группа решений, предполагает рациональное сочетание выборочных методов оценки.

Четвертая группа решений направлена на отбор, подготовку и повышение квалификации тех, кто проводит оценку персонала.

7.4. Проблемы доведения результатов оценки до исполнителей

Результаты оценки и принятые на ее основе решения должны быть доведены до исполнителей. Для многих менеджеров это является неприятным моментом. Поэтому не случайно, там, где нет жесткого контроля со стороны организации, менеджеры стараются не исполнять это, что происходит, скорее всего, по трем основным причинам:

- менеджерам часто кажется неудобным и неприятным обсуждать с исполнителями их слабые места. При этом, зачастую, им приходится сталкиваться с конфронтацией, особенно в случае негативной оценки, сопровождающейся принятием нежелательных для работника решений (например, переход на нижеоплачиваемую работу);
- многие работники имеют склонность занимать оборонительную позицию, когда им указывают на какие-либо их упущения. Вместо того чтобы рассматривать замечания как помощь, основу для улучшения работы, многие работники стараются обвинить в своих упущениях других, например, менеджера или кого-то еще;
- работники, как правило, имеют завышенные оценки уровня своего исполнения и результатов работы. Так, по данным ряда авторов, примерно половина обследованных работников была оценена специалистами ниже среднего уровня. Тем не менее по оценкам самих этих работников, доля тех, кто выполнял работу на среднем уровне и выше, составила 75%. Таким

образом, даже когда менеджеры объективно оценивают работников, последние склонны думать, что оценка их работы занижена.

Решение «проблемы обратной связи» заключается не в игнорировании этого процесса, а в том, чтобы научить менеджеров осуществлению такого взаимодействия наилучшим образом. Для того чтобы оценка и принятые на ее основе решения воспринимались как справедливые, а сам менеджер как искренний советчик, заинтересованный в улучшении работы, необходимо учитывать ряд соображений чисто субъективного характера. Например, целесообразно высказывать замечания доброжелательным тоном, подбирая корректные выражения. Важно также, чтобы отчет об оценке (характеристика) был составлен больше в форме рекомендаций, пожеланий, а не выглядел как приговор суда. Все это должно способствовать тому, чтобы оценка воспринималась работником как справедливая и совпадала с его самооценкой.

К числу других рекомендаций по доведению результатов оценки до исполнителей можно отнести следующие:

- установить в начале разговора взаимопонимание и доверие;
- концентрироваться на специфических результатах и формах поведения, использовать факты, аргументы, цифры для подтверждения оценок;
- осуществлять «обратную связь» в безличностной форме (не критиковать человека как личность, говорить лишь о конкретных делах и поступках);
- учитывать временной фактор (лучше побеседовать с работником спустя несколько дней, после того как была завершена оценка);
- контролировать эмоции в процессе разговора;
- ориентировать работника на конструктивные изменения.

Рекомендации по доведению результатов оценки до исполнителей:

- создать соответствующую атмосферу;
- начать с положительного;

- внимательно слушать;
- не критиковать человека как личность;
- давать цифры, факты, аргументы;
- соблюдать временные ограничения;
- сформировать конструктивный настрой;
- привлечь самого работника к постановке задач;
- установить промежуточные этапы контроля;
- оговорить формы вознаграждения (или санкции в случае невыполнения поставленных задач).

Таким образом, все, что касается принятия решений относительно оценки работников, их продвижения и стимулирования, имеет принципиальное значение для повышения эффективности работы каждого работника и организации в целом.