

Слепцова Екатерина Викторовна

кандидат экономических наук,
доцент кафедры прикладной экономики
и управления персоналом
Кубанского государственного университета

Лымарева Луиза Андреевна

магистрант кафедры прикладной экономики
и управления персоналом
Кубанского государственного университета

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

Аннотация:

В статье рассмотрены особенности системы оценки персонала в соответствии с концепцией управления по результатам. Традиционную систему оценки предложено дополнить современными элементами, ориентированными на развитие организации. Показана взаимосвязь оценки и становления персонала с выходом на построение «жизненного цикла» сотрудника.

Ключевые слова:

оценка персонала, управление по результатам, деловая карьера, развитие персонала, традиционная система управления, развитие организации.

Sleptsova Ekaterina Viktorovna

PhD in Economics,
Assistant Professor, Applied Economics
and HR Management Subdepartment,
Kuban State University

Lymareva Luisa Andreevna

applicant for a Master's Degree, Applied Economics
and HR Management Subdepartment,
Kuban State University

THE SYSTEM OF PERSONNEL ASSESSMENT IN THE CONCEPT OF RESULTS-BASED MANAGEMENT

Summary:

The article considers the features of personnel evaluation system in accordance with the results-based management. The authors suggest supplementing the traditional system of evaluation with the modern elements oriented on development of an enterprise. The correlation between the assessment and the development of personnel with an aim to build a life cycle of an employee is shown in the research.

Keywords:

personnel assessment, result-oriented management, business career, personnel development, traditional system of management, development of a company.

Современные концепции управления человеческими ресурсами все больше акцентируют внимание на роли оценки в системе управления персоналом и предприятием, выделяя ее информационное, оптимизационное и мотивационное значения. Оценка представляется мощным инструментом в системе управления, в котором, по мнению ряда авторов, заложены основные резервы опосредованного влияния на конечный результат функционирования всей организации.

В то же время, наряду с разнообразными инструментами повышения конкурентоспособности предприятия оценка персонала включает в себе существенные риски, связанные с ее непрофессиональным, несистемным, либо нецелевым использованием. Таким образом, оценка персонала в организации представляет собой инструмент, способный привести как к положительному, так и мультипликационному отрицательному социально-экономическому эффекту.

Сложность внедрения комплексных систем оценки на современных предприятиях обусловлена также тем, что научное знание в области оценки персонала, накопленный практический материал имеют во многом междисциплинарный характер. Проблема видится в рассредоточенности вопросов оценки в разных науках – управлении персоналом, экономике труда, социологии и психологии труда и других, а также в необходимости консолидации имеющихся концепций. Зачастую зарубежные методики пытаются более или менее успешно адаптировать к российским условиям.

Существует два научных подхода к оценке персонала [1, с. 43]. Первый – традиционный – подход предполагает оценку персонала, ориентированную на результат проделанной работы; Второй – современный – на развитие организации.

Можно выделить цели, которые лежат в основе реализации первого подхода:

- ротация кадров;
- оценка эффективности каждого сотрудника в отдельности, а также структурных подразделений в целом;
- принятие решений, связанных с совершенствованием системы оплаты труда;
- формирование программ обучения и развития персонала.

Суть традиционного подхода заключается в том, что оценка персонала в первую очередь связана с результатом проделанной работы, а также с выявлением соответствия работника зани-

маемой должности. В то же время опыт применения данной системы не всегда дает положительные результаты. Главной причиной неэффективности применения традиционного подхода является то, что он основан на ряде допущений, которые не всегда оправдываются на практике [2, с. 69].

Традиционная система оценки персонала исходит из того, что конечный результат работы организации может быть представлен в виде суммы действий для каждого из сотрудников. Иными словами, если каждый достиг поставленных перед ним индивидуальных целей, следовательно, достигнуты и цели компании. В то же время очевидно, что результаты работы организации напрямую зависят от качества взаимодействия между сотрудниками, а не только от их индивидуальных достижений. Слабым местом в концепции управления персоналом по результатам является почти полное игнорирование данного факта.

Следующая проблема заключается в том, что в рамках традиционной системы управления по целям основное внимание уделяется достижению конечных результатов. Перед работником ставится задача, ориентированная на результат, и подразумевается, что сотрудник сам найдет способ ее достичь. Однако эффективный способ не всегда известен.

Таким образом, традиционная система управления по целям предполагает только оценку конечных результатов работы, а не причин, которые к ним привели. Эффективным представляется подход, при котором ориентируются не только на результат, но и выявляются и решаются проблемы.

Важным элементом традиционной системы оценки персонала является ее использование для построения системы обучения и развития персонала, управления его деловой карьерой. При этом если сотрудник знает, что результаты оценки его работы напрямую влияют на карьерный рост и вознаграждение, то вряд ли он будет открыто обсуждать свою некомпетентность в каких-либо вопросах в данном процессе. Таким образом, такой метод построения деловой карьеры, как собеседование, оказывается малоприменим.

Следует отметить еще один существенный момент. Традиционная система управления по целям предполагает участие самих сотрудников в постановке индивидуальных задач. С одной стороны, такой подход является дополнительным стимулом для работника, с другой – не всегда четко представляются общие и индивидуальные цели организации.

Процесс оценки персонала ориентирован на развитие организации, в том числе на профессиональный рост своих сотрудников. В этом принципиальное отличие данного подхода от традиционного.

Применение традиционной системы оценки персонала по результатам часто является основанием для увольнения работников, показавших невысокие результаты, что в корне неверно. Если сотрудник рассматривается как «человеческий капитал», то было бы нерационально фактически выбрасывать те средства, которые организация уже вложила в него.

Дополнение традиционного подхода современными технологиями оценки персонала должно помочь сотрудникам понять направление развития компании, ее цели и способы их достижения.

Процесс оценки персонала, ориентированный на развитие компании, состоит из 3 взаимосвязанных элементов:

1. Постановка целей и определение способов контроля над их реализацией.
2. Оценка результатов проделанной работы.
3. Разработка направлений улучшения работы на основе выявления вклада в развитие организации каждого работника.

Необходимо понимать, что в оценке персонала при условии грамотного ее проведения заложен ряд потенциальных выгод как для организации в целом, так и для самих работников. Следует выделить 3 главных эффекта, которые определяют успешное проведение оценки.

1. Экономический эффект.
2. Развитие и более полное использование потенциала как всего персонала, так и его ключевых категорий.
3. Социально-психологический эффект.

Основным показателем успешной работы предприятия является получаемая им прибыль, которая формируется благодаря эффективному использованию имеющихся ресурсов, в том числе и персонала. Поэтому необходимо дать экономическую оценку результатов его работы. Так экономический эффект (Э_{инт} – интегральный его вид) от совершенствования системы управления персоналом складывается из 3 составляющих:

$$\text{Э}_{\text{инт}} = \text{Э}_{y1} + \text{Э}_{y2} + \text{Э}_{y3} - \sum^k t = t_n K_{y1t} \times \alpha_t, \quad (1)$$

где Э_{y1} – экономический эффект в сфере управления;

Δ_{y2} – экономический эффект в сфере производства;
 Δ_{y3} – экономический эффект в сфере эксплуатации продукции;
 $\Sigma^{t_k} = t_n K_{y1t}$ – предпроизводственные затраты в t -м году расчетного периода (t_n – начальный и t_k конечный шаги);

α_t – приведения разновременных затрат и экономических результатов к конечному году.

Представленная формула [3, с. 402] отражает зависимость экономической эффективности управления персоналом от совокупности факторов, оказывающих прямое влияние. Показатель экономического эффекта как многофакторное понятие включает в себе результативность управления, что отражает комплексный подход к оценке эффективности работы персонала.

Таким образом, формирование адекватной оценки эффективности работы персонала должно коррелироваться с показателями, выделяемыми на экономической основе, личностных характеристиках и особенностях выполняемой работы.

Как отмечалось выше, не менее значимым при формировании системы оценки персонала является такой аспект, как взаимосвязь результатов оценки с развитием персонала.

Сочетание традиционного и современного подходов к оценке персонала для целей развития может быть реализовано в построении так называемого «жизненного цикла» сотрудника, который помогает упорядочить его рост в рамках конкретной организации.

Построение жизненного цикла сотрудника может быть представлено следующим алгоритмом:

1. Определение «этапов жизни» (карьеры) сотрудника в организации.
2. Определение содержания выделенных этапов в виде комплекса компетенций сотрудника, список которых может быть дополнен исходя из его профессиональной деятельности. При этом следует помнить, что компетенции могут изменяться вместе с ростом сотрудника в организации, то есть тоже имеют жизненный цикл.
3. Оценка результатов работы сотрудника. Существенно, что оценивая вклад сотрудника в общее дело наравне с ростом его знаний и навыков, организация получает возможность отслеживать динамику его роста, вместе с результативностью работника.
4. Разработка направлений развития сотрудника в соответствии с траекторией его индивидуального роста. При этом важно соотносить направления его карьерного роста с целями развития организации.

Таким образом, реализация системы оценки персонала на основе концепции управления по результатам, дополненная элементами системы, ориентированной на развитие организации, позволяет совместить индивидуальные цели сотрудников с целями организации. Итог такого совмещения – повышение отдачи от каждого работника и рост эффективности компании в целом.

Ссылки:

1. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. М., 2007. 224 с.
2. Фищенко К.С. Оценка эффективности работы персонала // Актуальные вопросы экономики и управления: мат-лы междунар. науч. конф. М., 2011. Т. II. С. 68–70.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2008. 447 с.

References:

1. Khrutsky, VE & Tolmachev, RA 2007, *Evaluation of staff. Criticism of the theory and practice of the balanced system performance*, Moscow, 224 p.
2. Fischenko, KS 2011, 'Assessment of staff performance', *Current Issues in Economics and Management: Materials of International scientific conference*, Moscow, vol. II, p. 68-70.
3. Kibanov, AY 2008, *Fundamentals of Personnel Management: textbook*, 2nd ed., rev. and add., Moscow, 447 p.