

Болтенкова Анастасия Сергеевна  
Студентка факультета «Экономика и управление»  
Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС)  
г. Иркутск, Российская Федерация  
Кулеш Михаил Иванович  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент»  
Иркутский государственный университет путей сообщения (ИрГУПС),  
г. Иркутск, Российская Федерация

## ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### PERSONNEL EVALUATION AS AN EFFICIENCY FACTOR PERSONNEL MANAGEMENT

**Аннотация.** В статье рассматривается оценка персонала как ключевой элемент эффективной системы кадрового менеджмента. Анализируется ее роль в повышении производительности труда, мотивации сотрудников и достижении стратегических целей организации. Особое внимание уделяется различным методам и подходам к оценке, их преимуществам и недостаткам, а также критериям выбора наиболее подходящих инструментов для конкретных условий и задач.

**Ключевые слова.** Оценка персонала, кадровый менеджмент, эффективность, результативность, мотивация, развитие персонала, аттестация.

**Abstract.** The article considers personnel assessment as a key element of an effective personnel management system. Its role in increasing labor productivity, motivating employees and achieving the strategic goals of the organization is analyzed. Special attention is paid to various assessment methods and approaches, their advantages and disadvantages, as well as criteria for selecting the most appropriate tools for specific conditions and tasks.

**Key words.** Personnel assessment, personnel management, efficiency, efficiency, motivation, personnel development, certification.

### Введение

Оценка персонала является краеугольным камнем эффективного кадрового менеджмента. Она представляет собой систематический процесс, направленный на определение соответствия квалификации, навыков и личных качеств сотрудников требованиям занимаемой должности и стратегическим целям организации. Регулярная и объективная оценка позволяет выявить сильные и слабые стороны работников, что, в свою очередь, создает основу для принятия обоснованных решений в области обучения, развития, мотивации и продвижения.

Оценка персонала в организации является «сквозным» видом работы, так как присутствует на каждом этапе кадровой работы, является основой реализации функций кадрового менеджмента. Система управления персоналом любой организации включает процедуры оценки как основу принятия обоснованных управленческих решений по вопросам перемещения сотрудников, их развития и обучения, установления уровня оплаты труда, премирования и т.д. Система оценки строится в соответствии с кадровой стратегией организации.

Наличие в организации действенной системы оценки персонала способствует повышению производительности труда и улучшению качества выполняемой работы. Когда сотрудники понимают, что их вклад в общее дело оценивается справедливо и

объективно, они становятся более мотивированными и заинтересованными в достижении высоких результатов. Оценка также предоставляет ценную обратную связь, помогающую сотрудникам осознать свои зоны роста и работать над их улучшением.

### **Материалы и методы**

В контексте кадрового менеджмента, оценка персонала играет ключевую роль в планировании карьеры и формировании кадрового резерва. На основе результатов оценки можно выявлять сотрудников с высоким потенциалом и предлагать им возможности для развития и продвижения по карьерной лестнице. Это не только мотивирует сотрудников, но и обеспечивает организацию квалифицированными кадрами на руководящие должности в будущем.

Можно выделить формальную и неформальную составляющие оценки персонала:

Формальная составляющая – предполагает подготовку и реализацию формализованных документированных процедур, инициированных руководством.

Неформальная составляющая – выполняется спонтанно в процессе межличностного и группового взаимодействия.

Основной целью оценки персонала является предоставление руководству организации релевантной информации для принятия обоснованных кадровых решений. [1]

К задачам оценки персонала относятся:

- определение критериев оценки,
- выбор методов оценки,
- проведение оценки,
- анализ результатов
- предоставление обратной связи сотрудникам. [6]

Важно, чтобы процесс оценки был объективным, надежным и валидным, а используемые критерии – четкими и понятными.

При проектировании и использовании оценочных процедур необходимо учитывать следующие возможные организационные проблемы, негативно влияющие на оценку персонала:

- скептическое отношение руководителей коммерческих фирм к формализованным процедурам оценки персонала;
- процедуры оценки отвлекают сотрудников от выполнения их непосредственных задач;
- значительные затраты денежных средств на проведение оценки;
- сопротивление оценочным процедурам со стороны сотрудников;
- по результатам оценки могут возникнуть конфликтные ситуации (например, при назначении КТУ);
- низкая мотивация всех участников оценки к достижению наиболее достоверных результатов;
- недостаточная вовлеченность в процедуру оценки непосредственных руководителей;
- допущение оценщиками-экспертами ошибок, приводящих к снижению достоверности и объективности полученных результатов оценки персонала.

Необходимо отметить, что методология оценки персонала постоянно совершенствуется с учётом изменений потребностей бизнеса. В конце 1970-х гг. возросла потребность в оценке сотрудников, занимающихся разными видами умственного труда, и в первую очередь управленческой деятельностью. В диагностике акцент сместился на анализ более сложных, комплексных образований — знаний, умений и навыков. В связи с этим в практике стал чаще применяться термин «элемент

квалификации». В 1990-х гг. начались активные исследования таких индивидуально психологических характеристик, как тип доминирующей мотивации, эмоциональный интеллект, разнообразные личностные качества, включая корпоративную лояльность, ориентацию на результат избегание неудач и т.д. Эти индивидуальные особенности и свойства являются неотъемлемой частью комплекса профессионально важных качеств, которые отражают специфику современных видов труда и не могут быть рассмотрены вне взаимосвязи с квалификационными требованиями к специалисту.[10]

В современном кадровом менеджменте разработано и применяется большое число методов оценки персонала, ниже приводится их краткая характеристика.

Метод 360 градусов оценки персонала – это комплексный подход к оценке сотрудника, который включает сбор информации о его работе не только от непосредственного руководителя, но и от коллег, подчиненных (если есть), клиентов и даже самооценки самого сотрудника. Такая многосторонняя обратная связь позволяет получить более объективную картину профессиональных качеств, компетенций и поведения оцениваемого.[7]

Основная цель метода – выявить сильные и слабые стороны сотрудника, а также области, требующие развития. В отличие от традиционной оценки, которая часто бывает субъективной и односторонней, 360 градусов обеспечивает всесторонний взгляд на деятельность человека, что способствует более точному определению его потенциала и потребностей в обучении.

Процесс оценки обычно включает заполнение анонимных анкет или участие в интервью, где респонденты делятся своими наблюдениями и мнением о работе оцениваемого сотрудника. Важно отметить, что анонимность играет ключевую роль, так как она способствует более откровенной и честной обратной связи.

Результаты оценки 360 градусов используются для разработки индивидуальных планов развития, повышения эффективности работы, улучшения коммуникации в коллективе и создания более благоприятной рабочей атмосферы. Этот метод также может применяться для выявления лидеров, формирования кадрового резерва и принятия решений о продвижении по службе.

Метод управления по целям (МВО) – это подход к управлению, ориентированный на определение четких и измеримых целей на всех уровнях организации, и на то, чтобы сотрудники согласовывали свои усилия для достижения этих целей. Это не просто постановка целей сверху вниз, а скорее совместный процесс, в котором менеджеры и сотрудники работают вместе, чтобы определить цели, которые соответствуют общей стратегии организации.[4]

Ключевым элементом МВО является вовлечение сотрудников в процесс целеполагания. Когда сотрудники участвуют в постановке целей, они с большей вероятностью будут мотивированы на их достижение. Это приводит к увеличению производительности и улучшению результатов.

Процесс МВО обычно включает несколько этапов: определение общих целей организации, разработка конкретных целей для каждого подразделения или сотрудника, мониторинг прогресса в достижении целей, предоставление обратной связи и, наконец, оценка результатов.[2] Важно, чтобы цели были SMART (конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени).

Эффективное внедрение МВО требует от руководства постоянной поддержки, четкой коммуникации и готовности к адаптации. Необходимо регулярно оценивать и корректировать цели, чтобы они оставались актуальными и соответствовали меняющимся условиям рынка.

Использование в организации МВО должно соприкасаться с применением авторитарного режима руководства в отношении персонала. Должен быть выбран

подход, позволяющий выполнять все разработанные требования и указания, связанные с определением показателей, оценивающим процедур с целью достижения наилучшего результата после их введения и отсутствия возникновения проблем у персонала, а также отрицательного мнения у работников. [11]

Метод рейтинговых шкал – это метод оценки персонала, представляющий собой инструмент, в котором используются заранее определенные шкалы с описательными характеристиками для оценки различных аспектов работы сотрудника.[4] Эти шкалы могут включать такие параметры, как качество работы, производительность, навыки коммуникации, инициативность и соблюдение сроков. Оценки по каждой шкале обычно варьируются от низких до высоких, позволяя оценить уровень соответствия сотрудника установленным критериям.

Суть метода заключается в систематизированной и структурированной оценке, которая снижает субъективность и повышает объективность процесса. Оценщик, как правило, руководитель или специалист отдела кадров, внимательно изучает работу сотрудника и сопоставляет ее с описаниями, представленными на шкале. Выбранная оценка отражает уровень соответствия сотрудника определенному критерию.

Рейтинговые шкалы могут быть представлены в различных форматах, включая числовые шкалы (например, от 1 до 5), графические шкалы (с визуальными представлениями уровней) или описательные шкалы (с подробными характеристиками каждого уровня). Выбор формата зависит от специфики организации и целей оценки.

Преимущества метода рейтинговых шкал заключаются в его простоте использования, понятности и возможности сравнения результатов различных сотрудников. Однако, важно отметить, что эффективность метода во многом зависит от качества разработки шкал и квалификации оценщиков. Нечеткие или неоднозначные описания могут привести к субъективным оценкам и снизить доверие к результатам.[5]

Метод принудительного выбора – это методика, при которой оценивающий (обычно руководитель) должен выбирать наиболее и наименее подходящие утверждения из заранее заданного списка, описывающих поведение или качества сотрудника. В отличие от более субъективных методов, где оценка может базироваться на общем впечатлении, принудительный выбор заставляет сосредоточиться на конкретных аспектах работы.[8]

Суть метода заключается в том, что для каждого оцениваемого качества или компетенции предлагается несколько утверждений, объединенных в блоки. В каждом блоке есть и позитивные, и негативные характеристики. Оценивающий должен выбрать одно наиболее подходящее и одно наименее подходящее утверждение из каждого блока. Это минимизирует эффект гало, когда общее положительное впечатление о сотруднике влияет на оценку по всем параметрам.

Такой подход направлен на повышение объективности оценки, так как оценивающий вынужден делать выбор между конкретными утверждениями, а не выражать общее мнение. Это также снижает вероятность сознательной или неосознанной предвзятости, поскольку сложно заранее определить, какие утверждения в блоке являются "правильными" с точки зрения желаемой оценки.[1]

Метод принудительного выбора полезен для сравнения сотрудников между собой, поскольку он создает более стандартизированные и объективные данные. Это особенно важно при принятии решений о повышении, премировании или других кадровых вопросах, требующих справедливой оценки. Однако, его разработка и внедрение требует тщательного подхода, чтобы гарантировать релевантность утверждений и их соответствие требуемым компетенциям.

Метод критических инцидентов – это качественный метод, направленный на выявление и анализ наиболее значимых, «критических» ситуаций, демонстрирующих

как успешное, так и неудовлетворительное поведение сотрудника в рабочей обстановке. Суть метода заключается в сборе информации о конкретных примерах поведения работника, оказавших существенное влияние на результаты деятельности организации.[3]

В процессе применения метода, наблюдатели (чаще всего непосредственные руководители или коллеги) фиксируют случаи, когда действия сотрудника привели к выдающимся успехам, значительным ошибкам или нестандартным решениям. Важно, чтобы описание инцидента было максимально подробным, включало контекст ситуации, действия сотрудника и последствия этих действий. Собранные данные затем анализируются для выявления типичных паттернов поведения, сильных и слабых сторон работника.

Преимущество метода критических инцидентов заключается в его ориентации на реальные примеры, что обеспечивает высокую релевантность результатов оценки.[6] Он позволяет получить глубокое понимание того, как сотрудник ведет себя в различных рабочих ситуациях, и выявить навыки и компетенции, которые необходимо развивать. Кроме того, метод может быть использован для разработки программ обучения и развития персонала, а также для принятия решений о продвижении по службе или увольнении.

Недостатком метода является его трудоемкость и субъективность, поскольку наблюдатели могут иметь различные точки зрения на одну и ту же ситуацию. Также, метод требует от наблюдателей внимательности и умения точно описывать события. Для повышения объективности оценки рекомендуется использовать несколько наблюдателей и проводить регулярные тренинги по сбору и анализу критических инцидентов.

Метод дневников. Работникам выдается список заданий на весь рабочий день и фиксируется за какое количество времени было выполнено каждое поручение.

Преимущества метода: помогает отследить на что уходит рабочее время работника; относительно полученной информации можно распределять задания таким образом, чтобы сотрудник уложился в один рабочий день.

Недостатки метода: сотрудники, которые находятся под контролем, могут выполнять работу быстро, но не качественно [12].

### **Результаты и выводы**

Выбор конкретного метода зависит от целей оценки, специфики работы и культуры организации. Важно помнить, что эффективная оценка персонала – это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, направленный на улучшение работы организации и развитие ее сотрудников.

Различные компании используют разнообразные подходы, адаптируя их под свою специфику и культуру.

В ОАО «РЖД» применяется комплексный подход к оценке персонала, основой является система единых корпоративных требований (ЕКТ) и принятая «Программа развития человеческого капитала ОАО «РЖД» до 2025 года». В компании действует более 20 валидных оценочных инструментов, оценивается ежегодно более 50 тысяч работников. Цель развития системы ЕКТ - создание единого и востребованного сервиса для принятия управленческих решений на основе комплексной оценки работника.

К числу основополагающих принципов функционирования системы оценки персонала компании можно отнести:

- единство подходов к оценке персонала ОАО «РЖД» всех категорий и уровней должностей;
- объективность использования оценочных процедур;

- обоснованность подходов к оценке персонала
- открытость целей оценки, порядка её проведения и полученных результатов;
- использование современных оценочных техник и результатов.

В крупных транснациональных корпорациях, таких как Google или Microsoft, широко применяются системы 360-градусной оценки, где сотрудники оцениваются руководителями, коллегами и подчиненными. Это дает объемное представление о компетенциях и результативности каждого сотрудника. В то же время, стартапы часто прибегают к более гибким и неформальным методам, таким как регулярные встречи один на один и обратная связь в режиме реального времени.

В производственных компаниях, таких как Toyota, акцент делается на оценке производственных показателей, эффективности работы на конвейере и соблюдении стандартов качества. Здесь часто используются KPI (ключевые показатели эффективности) и системы оценки по целям (MBO). В сфере услуг, например, в компаниях Ritz-Carlton, приоритетом является оценка качества обслуживания клиентов, уровня клиентоориентированности и способности решать проблемы.

В конечном итоге, эффективная система оценки персонала способствует повышению мотивации, вовлеченности и продуктивности сотрудников, а также укреплению корпоративной культуры и достижению стратегических целей организации. Она становится мощным инструментом управления талантами и обеспечения устойчивого развития бизнеса.

### **Библиографический список**

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2014. — 399 с.
2. Батракова, Л. Г. Оценка персонала : учебное пособие / Л. Г. Батракова. — Москва : Дашков и К°, 2016. — 192 с.
3. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. — Москва : Проспект, 2015. — 688 с.
4. Волкова, Ю. В. Оценка персонала: учебное пособие / Ю. В. Волкова. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 192 с.
5. Голованова, Е. А. Оценка персонала как инструмент повышения эффективности управления персоналом / Е. А. Голованова // Вестник университета. — 2016. — № 5. — С. 76-82.
6. Дятлов, В. А. Управление персоналом: учебник для вузов / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, Т. А. Пихало. — Москва : Экономика, 2005. — 671 с.
7. Егоршин, А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. — 4-е изд., доп. и перераб. — Нижний Новгород : НИМБ, 2003. — 720 с.
8. Иванова, С. В. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство / С. В. Иванова. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 174 с.
9. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. В. Митрофанова ; под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2015. — 240 с.
10. Кашпурова О.В. Компетентностный подход к оценке персонала [Электронный ресурс] / О. В. Кашпурова, Е. М. Манакова // Молодая наука Сибири: электрон. науч. журн. — 2020. — № 4(10). — Режим доступа: <http://mnv.irknps.ru/toma/410-2020>, свободный. — Загл. с экрана. — Яз. рус., англ.
11. Акберова А.И., Терехина С.В. Современные методы оценки персонала организации [Электронный ресурс] / ЖУРНАЛ: УЭПС: УПРАВЛЕНИЕ, ЭКОНОМИКА,

ПОЛИТИКА, СОЦИОЛОГИЯ ISSN: 2412-2025. - Режим доступа:  
<https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=eckmrs&ysclid=m9kykqg1dh429779583>

12. Романдзе Е.Л., Семина А.П. Обзор методов оценки персонала в современных организациях [Электронный ресурс] / Московский экономический журнал №1 2019г. Режим доступа :<https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-metodov-otsenki-personala-v-sovremennyh-organizatsiyah/viewer>