

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

### AIMS AND OBJECTIVES OF THE ENTERPRISE PERSONNEL ASSESSMENT PROCEDURE

**E. Krasavina  
Yu. Zabaykin  
A. Berezina**

*Summary.* Recently, enterprise managers have been paying due attention to the development of an effective procedure for evaluating their subordinates. In order to effectively organize this procedure, many managers are willing to spend a lot of money, because an incorrectly conducted staff assessment can lead to irreparable results and significant disruptions in the work of the enterprise. In this scientific work, we will discuss the main integers that are addressed by an efficiently constructed staff assessment, as well as the key tasks that this procedure is intended to solve. Along with this, the authors of the work clearly determine such concepts as the subject, object and subject of the personnel assessment procedure. Guided by modern scientific calculations in the field of personnel management, the authors of the article single out and substantiate three main significant elements in the system of evaluating employees of the organization.

*Keywords:* Personnel assessment, personnel assessment procedure, personnel assessment goals and objectives, personnel assessment object, personnel assessment subject, personnel assessment subject

**Красавина Екатерина Валерьевна**

*Д.с.н., доцент, РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия  
Krasavina\_2905@mail.ru*

**Забайкин Юрий Васильевич**

*К.э.н., доцент, РГГУ им. Серго Орджоникидзе (МГРИ),  
Москва, Россия  
79264154444@yandex.com*

**Березина Анна Владимировна**

*РГГУ им. Серго Орджоникидзе (МГРИ), Москва, Россия*

*Аннотация.* В последнее время менеджеры предприятия уделяют должное внимание разработке эффективной процедуры оценки своих подчиненных. С целью эффективной организации данной процедуры многие руководители готовы потратить немалые средства, ведь некорректно проведенная оценка персонала может привести к непоправимым результатам и существенным сбоям в работе предприятия.

В данной научной работе речь пойдет об основных целях, на решение которых направлена эффективно выстроенная оценка персонала, а также ключевых задачах, которые эта процедура призвана решать. Наряду с этим авторы работы четко детерминируют такие понятия, как субъект, объект и предмет процедуры оценки персонала. Руководствуясь современными научными выкладками в области управления персоналом, авторы статьи выделяют и обосновывают три основных значимых элемента в системе оценки сотрудников организации.

*Ключевые слова:* оценка персонала, процедура оценки персонала, цели и задачи оценки персонала, объект оценки персонала, предмет оценки персонала, субъект оценки персонала

**О**ценка персонала в организации — процедура, которая имеет очень важное значение. В настоящее время руководители уделяют ей особенное внимание, так как от эффективной работы сотрудников зависит успех предприятия в целом. На современном этапе специалисты в области менеджмента выделяют три основных элемента в системе оценки сотрудников организации:

1. Управленческая;
2. Информационная;
3. Мотивационная.

Первый элемент — управленческий — реализуется за счёт принятия комплекса административных решений. К ним можно отнести: повышение или понижение по служебной лестнице, направление на обучение, повышение квалификации или переобучение, ротацию (перевод на другую должность по горизонтальной траектории), увольнение из организации и т.п. Все вышеперечисленные административные решения должны

приниматься на основании полученных результатов процедуры оценки сотрудников предприятия. Данная процедура осуществляется, в том числе, и посредством выяснения соответствия квалификационных навыков работников требованиям рабочего места. Полученная информация в итоге дает возможность выставить на рассмотрение и всеобщее обсуждение вопрос о внесении изменений в организационную политику предприятия в области оплаты труда. Иными словами, разработать систему компенсаций, базирующуюся на справедливом и эффективном распределении вознаграждения между персоналом организации, которая бы давала возможность установить прямую взаимосвязь между трудовым вкладом конкретного работника и размером его заработной платы.

Второй элемент — информационный — реализуется за счёт возможности менеджерского состава организации получать достоверную информацию о степени эффективности трудовой деятельности своих сотрудников,

а также доводить до них информацию о перечне требований и показателей, которым работники должны соответствовать. Данная информация дает персоналу организации возможность сформировать представления о том, что конкретно от них ожидает руководитель и какие действия, направленные на улучшение показателей качества трудовой жизни, необходимо предпринимать.

Третий элемент — мотивационный — реализуется за счёт того, что эффективно выстроенная система оценки результатов трудовой деятельности персонала, и, как следствие, эффективная система оплаты его труда, формирует заинтересованность сотрудников предприятия в качественном выполнении своих рабочих функций. Более того, сама по себе процедура оценки персонала стимулирует работников максимально прилагать усилия к достижению высокого результата. Некоторые специалисты полагают, что в данном случае немаловажную играет роль психологический фактор, а именно, стремление индивида быть оцененным не хуже, чем все остальные.

Наряду с управленческой, информационной и мотивационной составляющими процедура оценки персонала организации призвана решать комплекс задач. Современные специалисты в области управления персоналом полагают, что она помогает определить степень соответствия конкретного сотрудника требованиям рабочего места, получить достоверную информацию о качестве выполненной работы и степени ее эффективности и на основе этого дать возможность линейному руководителю наладить обратную связь со своими подчиненными. Вместе с тем процедура оценки персонала дает возможность менеджеру разобраться в трудовом потенциале работника и тем самым, свести к минимуму риск необоснованного выдвижения (повышения) некомпетентных сотрудников на новые должности. Не менее важной задачей, на решение которой направлена оценка персонала предприятия, является разработка программ обучения и четкое определение затрат на их проведение. Ведь общеизвестно, что своевременное обучение (переобучение) и повышение квалификации персонала способствуют формированию его трудовой мотивации, поддержания у работников чувства справедливости.

В ходе процедуры оценки персонала принято выделять ее объект, субъект и предмет. В роли объекта оценки выступает тот, в адрес кого осуществляется данная процедура. Объектом может быть и конкретный сотрудник предприятия, и целая группа работников, сформированная по усмотрению руководящего состава предприятия.

Субъектом оценки (т.е. тем, кто оценивает) выступает, как правило, представитель менеджерского корпуса. Им

может быть и сотрудник кадровой службы предприятия, и линейный руководитель, и независимый эксперт, приглашенный из сторонней организации, не имеющий непосредственного отношения к индивиду, выступающему в роли объекта.

Как показывает практика, зачастую именно линейные руководители выступают в качестве главных субъектов в ходе осуществления процедуры оценки персонала. Это обусловлено их ежедневным, тесным сотрудничеством с оцениваемым индивидом, что дает им право владеть наиболее полной информацией о результатах его трудовой эффективности. Линейные руководители несут ответственность за степень объективности проводимой оценки. Они уполномочены доводить до сведения сотрудников своего отдела (подразделения) информацию о предстоящей оценке, а также обеспечить всю полноту информационной базы для осуществления данной процедуры. Прерогативой линейного руководителя как субъекта оценки выступает также проведение оценочных бесед, [1, с. 142]

Всех субъектов оценки (линейных руководителей, сотрудников кадровой службы предприятия, независимых экспертов и т.п.) можно разделить на две группы:

1. Формальные субъекты оценки.
2. Неформальные субъекты оценки. [4, с. 39]

К формальным субъектам принято относить линейных руководителей, представителей кадровых служб предприятия и прочих официально уполномоченных на то лиц. Формальные субъекты оценки наделены правом принятия управленческих решений по итогам проведенной оценки.

В качестве неформальных субъектов оценки можно рассматривать коллег и подчиненных объекта оценки, а также приглашенного из внешней организации независимого эксперта. Неформальные субъекты оценки не уполномочены к принятию каких-либо административных решений. Их основной функцией является формирование заключения, которое будет учтено формальными субъектами оценки в ходе обработки информации для принятия управленческих решений. [4, с. 40]

В практике управленческой деятельности последнего десятилетия зачастую применяется комбинированная система оценки, при которой в качестве оценщика выступает не один индивид, а целая группа экспертов. Комбинированная оценка дает возможность получить более объективный и независимый (от субъективного мнения) результат. [2, с. 88]

В качестве предмета оценки персонала предприятия принято рассматривать эффективность труда конкрет-

ного сотрудника (объекта оценки), его деловые и персональные (личностные) качества, процесс его трудовой деятельности. [6, с. 227]

Важно отметить, что при рассмотрении кандидата для приёма на вакантную должность в организации, процедура оценки осуществляется в несколько этапов. На первом этапе проводится первичное собеседование представителем кадровой службы или отдела (подразделения) по работе с персоналом. После этого кандидаты, успешно прошедшие первый этап оценки, отбираются будущим непосредственным руководителем.

Наряду с детерминацией основных задач, на решение которых направлена процедура оценки персонала в современной организации, важно уделить должное внимание тем целям, на достижение которых она ориентирована. Это необходимо, по нашему мнению, сделать для того, чтобы более точно понимать — каким образом оценка работников предприятия должна быть встроена в систему управления человеческими ресурсами, а также разобраны какие функции она выполняет. [5, с. 23]

Первой и главной целью, на достижение которой направлена процедура оценки персонала, является определение эффективности труда сотрудников предприятия.

В первую очередь, процедура оценки осуществляется с целью определения эффективности трудовой деятельности каждого отдельно взятого работника. На основании полученных результатов, можно сделать вывод о том, способствует ли данный сотрудник достижению целей организации посредством выполнения своих должностных обязанностей.

Если в ходе осуществления процедуры оценки были выявлены сотрудники, которые не справляются со своими должностными обязанностями, то на усмотрение менеджера корпорации организации им может быть дана возможность пройти обучающие курсы, направленные на повышение уровня их квалификации, а также приобретение ими недостающих знаний. [5, с. 24]

Если по результатам процедуры оценки персонала в организации регулярно выявляются сотрудники, которые не справляются со своими должностными полномочиями, это свидетельствует, по мнению ряда специалистов, о необоснованной рекомендации такого работника на вакантное рабочее место и, как следствие, некорректной работе службы по подбору персонала. Причин несоответствия занимаемой должности может быть множество, но основные из них — это профессиональные и личностные особенности конкретного индивида, которые не были должным образом оценены

в ходе отбора. На основании выявленного несоответствия, линейным руководителем принимается решение о перемещении такого работника на другую рабочую позицию или же его увольнение.

Данная ситуация может произойти из-за отсутствия эффективной системы оценки соискателя на вакантную должность в организации в ходе подбора персонала. [3, с. 83]

Как показывает опыт деятельности крупных международных компаний, увольнение сотрудника, успешно не прошедшего процедуру оценки, является достаточно распространённым явлением.

Следующей, не менее важной целью, на достижение которой направлена процедура оценки персонала в организации является разработка эффективной системы оплаты труда.

Сотрудники, которые успешно справляются со своими должностными обязанностями, обоснованно ожидают, что их трудовые успехи будут отмечены руководством и должным образом компенсированы (оплачены). Как показывает практика, те организации, которые в своей работе используют уравнительную систему оплаты труда или же ту, которая не учитывает персональный (личный) трудовой вклад работников, сталкиваются с долгосрочными проблемами. Отсутствие должного внимания к решению данного вопроса, может привести к росту неудовлетворенности со стороны работников в адрес организации и ее руководства и, как следствие, их уходу. Процедура оценки персонала должна способствовать выработке индивидуального подхода к решению вопроса о величине заработной платы для каждого сотрудника в отдельности, беря во внимание результаты его трудовой деятельности, а также личностные особенности.

По оценкам современных специалистов в области управления персоналом, разработка компенсационной политики, основанной на оценке индивидуального трудового вклада конкретного работника, является на сегодняшний день одним из наиболее эффективных способов мотивации человеческих ресурсов предприятия. Данная система дает возможность сотрудникам организации испытывать чувство справедливого отношения со стороны руководства и формирует у них желание прилагать максимальные усилия для получения ещё большего вознаграждения. Наряду с этим, эффективная компенсационная политика, разработанная на основе оценки индивидуального трудового вклада персонала, позволяет не переплачивать тем сотрудникам предприятия, которые регулярно демонстрируют неудовлетворительные результаты. Следовательно, как

показывает практика, установление тесной взаимосвязи между оценкой человеческих ресурсов предприятия и уровнем их вознаграждения, позволяет существенным образом оптимизировать затраты на персонал и способствовать трудовой мотивации всех без исключения работников.

Третьей целью, на достижение которой направлена качественно выстроенная процедура оценки персонала в организации, является развитие сотрудников предприятия. Так как оценка человеческих ресурсов должна базироваться не только на подведении итогов о прошлых результатах в их работе, но и давать возможность всем желающим профессионально расти и развиваться. Зачастую, чем более опытным становится работник, тем более сложные должностные обязанности он выполняет. Это, в свою очередь, дает ему возможность перейти (при наличии желания) на следующую ступень в иерархии должностей, характерной для его организации. Ставя перед своими подчиненными задачи нового профессионального уровня, руководство, тем самым, дает им возможность развиваться. В свою очередь, для менеджера корпорации это хороший шанс для выявления потенциальных кандидатов на повышение.

Следующей (четвертой) целью, на достижение которой направлена процедура оценки персонала в организации является обеспечение обратной связи.

Процедура оценки персонала дает прекрасную возможность сотрудникам предприятия получить от линейного руководителя объективный отзыв о результатах его трудовой деятельности. Как, например, заявить о его профессиональных достижениях и сообщить о планах на дальнейшее продвижение, конкретизировать ошиб-

ки и оказать помощь на пути к более высоким трудовым показателям. [3, с. 82]

Нередки ситуации, при которых успехи персонала предприятия остаются незамеченными и неоцененными, что приводит к формированию у работников обостренного чувства несправедливости. Отсутствие четких инструкций, которым должен следовать работник для достижения эффективных результатов в ходе своей трудовой деятельности, тоже нередки.

При проведении процедуры оценки человеческих ресурсов организации достаточно часто выявляется проблема неясности относительно стандартов работы. В ходе составления описания должностных инструкций, необходимо четко определить не только перечень обязанностей, которые соответствуют данной позиции, но и выстроить четкие нормы и показатели эффективности работ. Как, например, сколько конкретно потребуется рабочего времени на выполнение определенных заданий.

Таким образом, в результате рассмотрения основных характеристик процедуры оценки персонала, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день она выступает неотъемлемой частью кадрового управления любого предприятия и позволяет руководству разобратся в степени эффективности и результативности труда сотрудников своего предприятия, выявить у них профессионально значимые компетенции. Наряду с этим процедура оценки человеческих ресурсов организации дает возможность получить объективную разностороннюю информацию о персонале предприятия, которая, в свою очередь, даст возможность принять обоснованные управленческие решения и разработать эффективную систему мотивации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Забайкин Ю. В. Применение экономико-математических методов в производственном планировании // *Kant*. 2017, № 2(23). С. 140–147.
2. Заернюк В.М., Калинин А.Р., Забайкин Ю.В., Рыжова Л.П. Управление рисками предприятия. Учебное пособие.— М.: Изд-во: Научные технологии, 2017.— 124с.
3. Красавина Е. В. Формирование эффективного кадрового состава предприятия / Формирование эффективного трудового потенциала персонала организации: сборник статей Международной научно-практической конференции. Под редакцией Г. И. Москвитина, Е. З. Карпенко, А. А. Степанова.— Москва, 2016. С. 80–85.
4. Красавина Е. В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // *Научные исследования и разработки. Экономика фирмы*. 2015. Т. 4. № 1. С. 37–41.
5. Красавина Е. В. Система работы с кадрами в современной компании // *Научные исследования и разработки. Экономика фирмы*. 2016, Т. 5. № 2. С. 22–25.
6. Райзберг Б.А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь.— 2-е изд. испр. М.: ИНФРА-М, 2015.— 544с.

© Красавина Екатерина Валерьевна ( Krasavina\_2905@mail.ru ), Забайкин Юрий Васильевич ( 79264154444@yandex.com ),

Березина Анна Владимировна.

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»