

**М. Ю. Тенянка<sup>1</sup>, Ю. Ю. Шинкарь<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Белорусская государственная академия связи, Минск, Беларусь, [fdp@bsac.by](mailto:fdp@bsac.by)

<sup>2</sup> Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, [economics.simst@gmail.com](mailto:economics.simst@gmail.com)

## **ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

*Ключевым элементом системы управления персоналом выступает деловая оценка работников. В статье рассматриваются условия функционирования эффективной оценки персонала в организации в зависимости от целей, методов, подготовки, проведения и ожиданий как со стороны руководителей, так и персонала.*

**Ключевые слова:** деловая оценка персонала, методы оценки, организация процесса оценки, выбор субъектов оценки, критерии и приоритеты оценки, использование результатов оценки

**M. Tsenianka<sup>1</sup>, Y. Shynkar<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> *Belarusian State Academy of Communications, Minsk, Belarus, [fdp@bsac.by](mailto:fdp@bsac.by)*

<sup>2</sup> *School of Business of BSU, Minsk, Belarus, [economics.simst@gmail.com](mailto:economics.simst@gmail.com)*

## **GENERAL VISION FOR STAFF BUSINESS ASSESSMENT**

*The key element of the personnel management system is the business assessment of employees. The article discusses the conditions for the functioning of an effective assessment of personnel in an organization, depending on the goals, methods, preparation, conduct and expectations of both managers and staff.*

**Keywords:** business assessment of personnel, assessment methods, organization of the assessment process, selection of assessment subjects, assessment criteria and priorities, use of assessment results

Деловая оценка персонала – это результат анализа и выявления по определенной методике степени соответствия профессиональных, деловых, личностных качеств работника требованиям должности, которую он занимает или на которую претендует [1, с. 9].

Деловая оценка является одним из ключевых элементов системы управления персоналом. Это обусловлено несколькими причинами. Во-первых, результаты оценки могут быть использованы для развития, перемещения, обучения работников. Во-вторых, с помощью результатов оценки можно корректировать стимулирование персонала. В-третьих, с помощью полученных результатов, руководство организации может получить представление об эффективности деятельности каждого из работников.

В процессе разработки системы деловой оценки работников могут возникать актуальные вопросы, которые будут определять степень ее эффективности. Остановимся более подробно на некоторых из них.

1. Релевантность деловой оценки. С одной стороны, релевантность оценки персонала означает, что существует связь между организационными целями и стандартами результатов для конкретной должности. С другой стороны, существует связь между критическими элементами работы и показателями, по которым она будет оценена.

2. Выбор методов оценки. При выборе методов необходимо учитывать такие факторы, как особенность корпоративной культуры, организационную структуру, категорию работников, которые будут оцениваться и бюджет оценочных мероприятий.

Каждый из методов деловой оценки имеет свои достоинства и недостатки. Наиболее используемые методы в организациях – тестирование, собеседование, библиографический метод, заполнение и оценка квалификационных карт, самооценка, метод «360 градусов», метод

решения проблемных ситуаций (case-метод), метод экспертных оценок, оценка КРІ (КПЭ – ключевые показатели эффективности), стандарты исполнения, наблюдение, деловые игры и управление по целям, аттестация, анкетирование, ассесмент-центр. Приведем краткую характеристику некоторых из них.

К достоинствам метода тестирования следует отнести простоту процесса и проверки результатов. Для этой цели применяются формализованные тесты, опросники, проективные техники. В условиях цифровизации, любой необходимый блок психодиагностических тестов можно найти в Интернете уже со всей необходимой интерпретацией полученных результатов. Вместе с тем этот метод имеет такие недостатки как шаблонность и влияние на результат ситуационных факторов, поэтому его лучше применять не как основной, а дополнительный метод.

На практике основной формой деловой оценки работников в Республике Беларусь является собеседование, проводимое аттестационной комиссией, результатом которого является вынесение решения:

- о соответствии занимаемой должности;
- неполном соответствии занимаемой должности с отсрочкой аттестации на один год при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- несоответствии занимаемой должности.

В большинстве же своем процедура собеседования носит чисто формальный характер и имеет ряд недостатков, среди которых основными являются формализм и излишнее влияние человеческого фактора на вынесение итогового решения. И, несмотря на указанные недостатки, с помощью собеседования возможно выявить личные, деловые и профессиональные качества, однако основным недостатком этого метода – субъективность и вариации при толковании полученных данных.

Библиографический метод направлен на анализ динамики профессионального развития, но информация, полученная с помощью этого метода, не дает достаточный объем сведений о личности работника.

С помощью метода кейсов и деловых игр можно проводить оценку сотрудников в реальной рабочей обстановке и оценивать эффективность их деятельности, раскладывая работу на отдельные компоненты, составив список критериев (компетенций), по которым можно отобрать будущих лучших сотрудников и наблюдая за их действиями и поведением на рабочем месте. Эти методы могут отражать специфику трудовой деятельности и быть приближены к работе в определенной должности, при этом требуют значительные затраты времени на подготовку, проверку и интерпретацию.

Управление по целям обеспечивает понимание объема и сроков выполнения работы персоналом, однако на разработку ключевых показателей для каждой должности и их измерение требуется длительный период времени.

Метод «360 градусов» можно использовать поэтапно и последовательно в избранных структурных подразделениях. Суть метода состоит в круговой оценке работника руководителем, коллегами, подчиненными и непосредственно самим работником своего труда. К недостаткам данного метода относится сложность его применения в крупных организациях.

Список вышеперечисленных методов не является исчерпывающим, но наталкивает на вывод, что в деловой оценке персонала должны применяться несколько методов, при этом одни из них должны быть основными, а остальные – дополнительными.

3. Организация процесса оценки. Система деловой оценки персонала должна быть четко структурирована, стандартизирована и учитывать ключевые факторы для каждой должности. При организации процедуры оценки необходимо четко определить сроки, согласовать их с руководством и структурными подразделениями компании. Необходимо до проведения про-

цедуры оценки провести обучение руководителей, которые участвуют в процессе оценивания работников. Кадровая служба, в свою очередь, должна четко разъяснить руководителям структурных подразделений цели, задачи и принципы оценки, обеспечить методологическую и организационную поддержку членов оценочной комиссии.

4. Критерии и приоритеты оценки компетенций. К составляющим элементам компетенций можно отнести:

- личностные черты – индивидуальные характеристики сотрудника, определяющие его предрасположенность к той или иной деятельности;
- знания – набор фактов, требуемых для выполнения работы;
- умения и навыки (опыт) – владение средствами и методами выполнения определенной задачи;
- ценности – глубокие убеждения, определяющие действия и суждения в различных ситуациях;
- усилия – сознательное приложение ментальных и физических ресурсов в определенном направлении;
- поведенческие модели – видимые формы действий, предпринимаемых для выполнения задачи.

В этом случае необходимо определить: Что оценивается? Результат работы или потенциал работников? Уровень знаний или персональный вклад работника в окончательный результат деятельности? Какую шкалу или баллы для этого необходимо использовать? От ответа на эти вопросы будет зависеть результаты, которые получатся в результате оценивания.

5. Выбор субъектов оценки. Субъектами оценки могут выступать: сам работник, который проводит самооценку; коллеги, которые непосредственно взаимодействуют с оцениваемым; непосредственный руководитель; вышестоящий руководитель; клиенты (если таковые имеются, исходя из занимаемой должности работника). Исследования показывают, что работники предпочитают, когда их оценивает непосредственный руководитель [2, с. 257]. Это связано с тем, что как правило, руководитель склонен положительно оценивать своих работников, особенно если он работает с ними длительное время. Бывают и исключения, связанные с диаметрально противоположной ситуацией, когда руководитель активно высказывает отрицательное отношение к любому результату деятельности подчиненного. Поэтому, чтобы избежать таких проблемных моментов, более предпочтительным является участие в оценке персонала нескольких субъектов.

6. Прозрачность оценки. Любой работник, которого будут оценивать четко должен понимать критерии, требования, технологию оценки. Вся процедура оценки должна быть понятна и не вызывать сомнения в объективности. Для этого необходимо разработать профиль компетенций для каждой группы работников. Разработка профилей компетенций персонала предполагает уточнение уровня развития тех или иных навыков у разных категорий персонала, а также описание их в форме индикаторов поведения.

Составление профиля компетенции для каждой группы означает определение требуемого уровня (меры) освоения того или иного навыка (поведенческой модели). В качестве уровней для руководителей можно выделить варианты.

Уровень Е – отсутствие или неудовлетворительное исполнение.

Уровень D – уровень осознания, означающий, что руководитель понимает необходимость установленного поведения и старается вести себя соответствующим образом, но это не всегда получается.

Уровень C – рабочий уровень: руководитель проявляет необходимые для работы качества.

Уровень B – продвинутый уровень, означающий проявление компетенции в стрессовой, неопределенной обстановке.

Уровень А – лидерский уровень: руководитель является примером, задает высокую планку и способствует освоению этой компетенции сотрудниками.

Только после этого механизм оценки будет эффективным. Иначе любая оценка персонала будет приводить к конфликтам и стрессам среди персонала, снижению трудовой мотивации и формирования неблагоприятного морально-психологического климата.

7. Документационное сопровождение деловой оценки персонала. Все локальные правовые акты по деловой оценке персонала можно разделить на четыре группы:

– организационная документация (приказы о проведении оценки, план мероприятий по подготовке и проведению оценки, график проведения, оценочные формы и др.);

– базовая документация (разработка положения об оценке персонала, положение об аттестации руководителей и специалистов и др.);

– методическая документация (перечень вопросов для оценки, бланки ответов для тестирования, рекомендации по проведению оценочных мероприятий, кейсы и деловые игры для оценки профессиональных умений и др.);

– отчетная документация по результатам оценки (протоколы, заключения и др.).

8. Периодичность проведения оценки. В организациях целесообразно проводить периодическую оценку (например, в форме аттестации); регулярную оценку (например, один раз в год) за отчетный период; и оценку, связанную с управленческими целями (при замещении вакантных должностей, ротацией, реорганизацией и др.)

9. Использование результатов оценки. Любая процедура должна иметь определенные последствия в части принятия управленческих решений по результатам оценки. Если по результатам оценки один из работников получает высокие оценки – это должно быть основанием для его поощрения или перемещения на более высокую должность. И, наоборот, если результаты у работника низкие – это должно быть основанием для его понижения или прекращения с ним трудовых отношений. Таким образом, если в организации проведена оценка персонала, необходимо по ее результатам реализовать какие-либо управленческие решения.

Таким образом, можно сделать выводы, что деловая оценка персонала должна строиться на комплексности, научности, прозрачности и результативности. Только профессиональный подход к этой системе может сделать ее эффективной и результативной.

#### **Список использованных источников**

1. *Беляков, Д. В.* Деловая оценка управленческого персонала / Д. В. Беляков // *Вопр. экономики и управления.* – 2020. – № 1 (23). – С. 9–11.

2. *Маслова, В. М.* Управление персоналом : учеб. и практикум для академ. бакалавриата / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2019. – 431 с.