

УЧЕБНИК

100

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ



ИЗДАТЕЛЬСТВО
Прометей

Бакалавр. Базовый курс

Коллектив авторов

**Система оценки
персонала в организации**

«Прометей»

2018

УДК 331
ББК 65.050

Коллектив авторов

Система оценки персонала в организации / Коллектив авторов —
«Прометей», 2018 — (Бакалавр. Базовый курс)

ISBN 978-5-907003-87-3

В учебнике рассматриваются теоретические и практические основы системы оценки персонала в организации: понятие и сущность системы оценки; ее роль в развитии бизнеса организации, технологии проведения оценочных процедур как традиционных, так и современных. Подробно разбираются методы оценки, используемые в практике управления персоналом. Издание предназначено для бакалавров экономических специальностей, а также специалистов всех уровней в области управления персоналом и всех, кто интересуется вопросами оценки персонала.

УДК 331
ББК 65.050

ISBN 978-5-907003-87-3

© Коллектив авторов, 2018
© Прометей, 2018

Содержание

Предисловие	6
Глава 1	8
1.1. Сущность и задачи оценки персонала	8
1.2. Система оценки персонала в процессе управления персоналом	12
1.3. Независимая оценка квалификации на соответствие профессиональным стандартам	16
Глава 2	27
2.1. Виды оценки персонала	27
2.2. Разработка критериев оценки персонала	35
2.3. Характеристики оценочных шкал	42
Глава 3	52
3.1. Сущность и виды аттестации персонала	52
3.2. Алгоритм проведения аттестации	55
Конец ознакомительного фрагмента.	56

М. В. Полевая

Система оценки персонала в организации

© И.А. Иванов, Е.В. Камнева, И.А. Кохова, В.М. Маслова, О.С. Осипова, Н.П. Петренко, О.В. Покрамович, М.В. Полевая, С.А. Полевой, В.Н. Пуляева, М.В. Рязанцева, Н.В. Сахарова, М.М. Симонова, А.О. Субочева, Р.А. Ширванов, 2018

© Издательство «Прометей», 2018

* * *

Предисловие

В современной практике управления персоналом отмечается постоянно растущий интерес ученых и специалистов к совершенствованию системы оценки труда работников. Результат труда выступает как итог целенаправленной трудовой деятельности каждого работника организации. Результативность труда работника выражается показателями, характеризующими количество, качество, полноту и своевременность выполнения возложенных на него обязанностей, а для руководителя – еще и с учетом конечных результатов работы коллектива. Система оценки персонала позволяет измерить результаты труда и уровень профессиональной компетентности работников, а также их потенциал в разрезе стратегических задач организации.

Учебник «Система оценки персонала в организации» ориентирован на выполнение требований Федеральных государственных образовательных стандартов для освоения базовых образовательных программ бакалавриата по направлениям подготовки «Управление персоналом», «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление».

В результате освоения материала учебника бакалавры должны: **знать:**

- основы оценки персонала в системе управления организацией;
- место трудового потенциала в системе управления персоналом;
- основные требования к организации и проведению оценочных процедур;
- правовую основу оценки персонала в организации.

Уметь:

- проводить анализ трудовой деятельности работников;
- работать с документами в области оценочных процедур;
- организовывать технологии оценки персонала по современным методикам.

Владеть:

- понятийным аппаратом в области оценки персонала;
- основными технологиями оценки персонала;
- навыками применения современных инструментов оценки персонала для решения практических задач.

Учебник состоит из 8 глав; для лучшего усвоения обучающимися материал иллюстрирован рисунками, таблицами, схемами, приложениями; приведен список литературы.

Учебник «Система оценки персонала в организации» позволит всем изучающим данный курс сформировать и реализовать в своей практической деятельности необходимые в современной практике управления персоналом компетенции.

В подготовке издания приняли участие:

И.А. Иванова – канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология» – 4.2., 4.3;

Е.В. Камнева – канд. психол. наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология» – 4.6;

И.А. Кохова – канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология» – 2.1; 2.2;

В.М. Маслова – канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология» – глава 5;

О.С. Осипова – д-р социол. наук, профессор кафедры «Управление персоналом и психология» – глава 3;

Н.П. Петроченко – канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология» – 2.3;

О.В. Покрамович – канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Курского филиала Финансового университета при Правительстве РФ – глава 8;

М.В. Полевая – д-р экон. наук, заведующая кафедрой «Управление персоналом и психология» – 4.1; 4.5;

С.А. Полевой – д-р техн. наук, профессор Департамента менеджмента – глава 6;

В.Н. Пуляева – канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология» – глава 1;

М.В. Рязанцева – канд. техн. наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология» – глава 7;

Н.В. Сахарова – преподаватель кафедры «Управление персоналом и психология» – глава 3;

М.М. Симонова – канд. социол. наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология» – 4.4;

А.О. Субочева – канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология» – глава 7;

Р.А. Ширванов – аспирант кафедры «Управление персоналом и психология» – 4.6.

Глава 1

Оценка персонала как важный элемент системы управления персоналом

1.1. Сущность и задачи оценки персонала

Оценка персонала в организации является своеобразным «сквозным» видом работы, так как присутствует на каждом этапе кадровой работы. Система управления персоналом любой организации не может обойтись без оценки, поскольку на основе ее данных возможно принятие обоснованных управленческих решений в области перемещения сотрудников, их развития и обучения, установления уровня оплаты труда и т. д. Результаты оценки являются важным фактором мотивации к труду и положительного изменения отношения к трудовой деятельности. Именно благодаря оценке персонала возможно создание эффективной организации, обеспечивающей лучшие условия для развития и роста своих сотрудников. Оценка результатов труда различных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов. Таким образом, оценку персонала можно рассматривать как элемент системы управления персоналом и самостоятельную систему оценивания, применяемую практически в любой организации в том или ином виде.

Деловая оценка персонала – это процесс установления соответствия характеристик индивида требованиям должности или рабочего места, а также количественных и качественных результатов труда целевым показателям. Сущность оценки персонала проявляется в ее целях, задачах и принципах.

Принято выделять три основные цели оценки персонала:

1) административная цель реализуется посредством принятия управленческих решений относительно перевода, повышения, понижения или направления на обучение и т. д. работников по результатам оценки;

2) информационная цель заключается в предоставлении как можно более объективной информации о характеристиках сотрудника и результатах его работы, которая, с одной стороны, является основанием для развития и совершенствования своей деятельности для работника, с другой – дает возможность принять соответствующие решения руководителям;

3) мотивационная цель состоит в том, что результаты оценки персонала дают основания для применения поощрений или наказаний в отношении как отдельных работников, так и трудовых коллективов.

К дополнительным целям оценки персонала можно отнести:

1) установление и поддержание необходимого уровня производительности труда в организации;

2) обеспечение контроля за результатами труда персонала;

3) стимулирование процесса развития и обучения работников;

4) обеспечение принятия верных управленческих решений в отношении организации труда, приема, перевода или увольнения сотрудников;

5) организация системы мотивации и стимулирования персонала по результатам оценки;

6) корректировка всей работы с персоналом – при необходимости.

Из всей совокупности целей и направлений проведения оценки персонала основной является комплексная – это совершенствование всей системы управления деятельностью организации. Любая организация может достичь долгосрочного устойчивого развития только при условии эффективного управления людьми и их деятельностью. В основе данного процесса

находится именно оценка персонала как отправная точка для развития и мотивации персонала, совершенствования условий его труда.

Следует подчеркнуть, что деловая оценка сотрудников характеризует как их текущую деятельность, так и перспективную. При оценке текущей деятельности анализируется то, как и с какими результатами работник выполняет свои трудовые обязанности. При проведении оценки на перспективу возможно получение данных для принятия эффективных кадровых решений в сферах расстановки, перемещения, повышения и развития персонала на основе анализа потенциала сотрудников, их личностных качеств, вовлеченности и внутренней мотивации.

Оценка персонала предполагает сравнение определенных характеристик индивида, т. е. его уровня квалификации и профессионального опыта, деловых качеств, а также результатов труда с соответствующими параметрами, требованиями, эталонами, целевыми показателями. Даже такие черты человека, как ум, внешний вид, работоспособность и пр. определяются в сравнении с чем-то, а потому нуждаются в оценке.

Оценивать персонал – это значит сравнивать «идеального» по каким-либо параметрам сотрудника с тем реальным человеком, который работает в конкретной организации на определенной должности.

Оценка персонала заключается в том, чтобы определить, насколько работники достигают поставленные перед ними цели и насколько они соответствуют тем требованиям, которые обусловлены их профессиональной деятельностью, спецификой должности и принятой в организации культурой. Деловая оценка персонала является процедурой, необходимой для выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его труда конкретным нормативным характеристикам и поставленным целям.

Оценке подлежат все категории работников, но ее значимость и степень сложности процедуры проведения для отдельных категорий разная. Очевидно, что оценка личных и деловых качеств руководителей, главных специалистов значительно сложнее, чем производственного персонала. Оценка персонала – это определение конкретных профессиональных и личностных качеств работников исходя из их функциональных обязанностей и целей организации, принятой организационной культуры, а также их сравнение с установленными критериями.

При этом оценка персонала обязательно должна затрагивать психологические аспекты профессиональной деятельности сотрудников и быть направленной на разработку рекомендаций как для самих работников, так и для их руководителей.

Правильно организованная оценка персонала позволяет:

- 1) управлять карьерой и продвижением работников;
- 2) выявлять уровень компактности специалистов;
- 3) осуществлять ротацию кадров с учетом их знаний, опыта и потенциала;
- 4) формировать психологический портрет сотрудников организации;
- 5) отбирать лучших претендентов;
- 6) получать картину межличностных отношений в коллективе; 7) определять степень удовлетворенности и вовлеченности в процесс труда;
- 8) определять средства для удержания ключевых сотрудников; 9) разрабатывать эффективную систему стимулирования и мотивации;
- 10) оптимально использовать различные приемы и способы управления людьми в организации.

Важнейшая задача оценки персонала – налаживание обратной связи для того, чтобы работники видели, как оценивается их работа.

Результаты оценки должны обсуждаться. Сотрудникам необходимо знать, какие ошибки в работе были допущены по их вине, а какие по не зависящим от них внешним и внутренним

факторам. Это позволяет скорректировать как трудовое поведение работников, так и условия их работы.

Регулярное осуществление деловой оценки персонала предоставляет информацию:

- 1) о потенциальных возможностях работников и перспективах их профессионального роста;
- 2) результатах труда и условий, их определивших;
- 3) причинах рабочих ситуаций с низкой эффективностью; 4) потребностях в обучении и повышении квалификации;
- 5) потребностях персонала в отношении условий труда, системы вознаграждения и т. д.;
- 6) направлениях дальнейшего совершенствования деятельности организации.

На основе данной информации могут быть приняты обоснованные управленческие решения по таким направлениям, как:

- 1) подбор и расстановка кадров, выяснение вклада каждого работника в результаты деятельности организации;
- 2) продвижение работников как по вертикали, так и по горизонтали;
- 3) улучшение структуры, стиля, методов управления персоналом; 4) изменение уровня оплаты труда;
- 5) присвоение соответствующей квалификации, звания, ранга или чина;
- 6) укрепление взаимосвязей руководителей и подчиненных, администрации и профсоюза.

Каждое из этих направлений связано с различными аспектами деловой оценки. Так, при найме на работу требуется, прежде всего, оценка личных качеств претендента, уровень его квалификации и опыт, а при аттестации – оценка результатов труда.

Оценка персонала выполняет две основные психологические функции: ориентирующую и стимулирующую. Ориентирующая функция состоит в том, что каждый человек через оценку со стороны общества и посредством самооценки осознает себя, свое состояние и поведение, получает возможность определить направления и способы дальнейшей деятельности.

Стимулирующая функция оценки проявляется в том, что она, порождая у человека переживание успеха или неудачи, подтверждая правильность или неправильность выбранной модели поведения, побуждает его к совершенствованию своей личности и своей деятельности.

Основными задачами деловой оценки персонала являются:

- 1) определение потенциала сотрудников для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- 2) выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемых сотрудников;
- 3) разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудников через программы обучения;
- 4) определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Дополнительные задачи:

- 1) установление обратной связи с сотрудниками по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- 2) удовлетворение потребности сотрудников в оценке собственного труда и качественных характеристик;
- 3) разработка программ обучения и развития персонала;
- 4) поддержка у сотрудников чувства справедливости и повышение трудовой мотивации.

Главным действующим лицом в оценке персонала является **линейный руководитель**. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудниками.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Принципы оценки персонала:

- 1) объективно – вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- 2) надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- 3) достоверно в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками: насколько успешно человек справляется со своим делом;
- 4) с возможностью прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек потенциально способен;
- 5) комплексно – необходимо оценивать все аспекты деятельности сотрудника, используя различные критерии и показатели;
- 6) доступно – процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым, т. е. должна быть обеспечена прозрачность;
- 7) проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию;
- 8) оценка должна проводиться на регулярной основе для достижения долгосрочных положительных результатов в деятельности организации;
- 9) всеобщность, т. е. оценке должны подлежать все категории персонала организации;
- 10) обеспечение обратной связи по результатам оценки – это необходимо для того, чтобы каждый сотрудник понимал те управленческие решения, которые были приняты, и сам мог наблюдать прогресс своего развития.

В практической деятельности организаций деловую оценку необходимо рассматривать в двух основных сферах:

- 1) оценка кандидатов на вакантную должность;
- 2) текущая периодическая оценка сотрудников организации.

Таким образом, оценка персонала в настоящий момент является неотъемлемой частью процесса управления людьми в организации и занимает одно из важнейших мест в системе управления персоналом.

1.2. Система оценки персонала в процессе управления персоналом

Система (от др. – греч. «целое, составленное из частей; соединение») – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство. В управленческой деятельности система предполагает наличие субъектно-объектных отношений. Субъект – это тот, кто осуществляет определенные действия, а объект – тот, на кого эти действия направлены.

Субъекты оценки персонала:

- 1) линейные руководители: выступают в главной роли при осуществлении оценки персонала, находящегося у них в подчинении, проводят оценочные собеседования, готовят информационную базу для оценки, отвечают за ее полноту и достоверность;
- 2) работники службы управления персоналом;
- 3) коллеги, другие работники, имеющие функциональные взаимосвязи с оцениваемым;
- 4) лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику: независимые эксперты и центры оценки.

Все субъекты оценки подразделяются на формальные и неформальные. К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников служб управления персоналом. Именно они обладают правом принятия административного решения по результатам оценки.

Неформальные субъекты оценки – коллеги, независимые эксперты – только дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческих решений.

В последнее время на практике часто применяется комбинированная оценка, когда оценщиком выступает не один субъект, а сразу несколько.

Объект оценки персонала – тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут выступать либо отдельные работники, либо группы, выделенные по определенному признаку (например, по профессиональному признаку, занимаемой должности или уровню в организационной иерархии).

Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих-сдельщиков, достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и ее качестве.

Намного сложнее оценивать результаты труда руководителей и специалистов, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

Предметом оценки персонала является одна или несколько конкретных характеристик оцениваемого объекта (работника или группы). Это могут быть личностные качества, процесс труда и его результаты. Обычно выделяют четыре разновидности предмета оценки сотрудников:

- 1) знания, умения, навыки, компетенции, т. е. оценка квалификации сотрудника, когда характеристики конкретного человека сравниваются с эталонным значением для каждой позиции или рабочего места;
- 2) модели поведения, т. е. насколько они соответствуют принятой системе коммуникаций, организационной культуре и структуре;
- 3) психологические характеристики и интеллектуальные способности, т. е. оценка сотрудника как личности, когда личностные характеристики сравниваются с идеальными для данной должности;
- 4) эффективность труда, т. е. оценка результатов труда по количественным и качественным показателям, а также сам процесс труда.

В комплексной системе управления персоналом оценка занимает одно из центральных мест (рис. 1.1), поскольку от ее результатов зависят решения практически по всем сферам управления людьми в организации.



Рис. 1.1. Место оценки в системе управления персоналом

Систему оценки персонала можно рассматривать как совокупность нескольких инструментов (методов и технологий), с помощью которых можно эффективно решить вопросы подбора персонала, его контроля, развития, обучения, мотивации и любые другие управленческие задачи.

Инструменты оценки персонала – это набор различных технологий, которые помогают составить объективный портрет сотрудника как личности, профессионала и части коллектива, оценить его знания, умения, навыки и эффективность труда, а также разобраться в личностных особенностях и чертах характера каждого работника отдельно.

При проведении процедуры оценки персонала следует учитывать ряд важных факторов, представленных в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Интеллектуальные способности Физические способности Климат Природно-географическая среда Сезонность и др.
Социально-экономические	Состояние экономики в стране Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников Уровень жизни населения государства Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач Сложность труда Состояние организации производства и труда Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.) Объем и качество получаемой информации Уровень автоматизации и компьютеризации и др.
Социально-психологические	Отношение к труду Мотивация персонала Психофизиологическое состояние работника Моральный климат в коллективе и др.

Система оценки персонала – это совокупность взаимосвязанных приемов и действий, направленных на получение информации о соответствии сотрудников заданным критериям.

Соблюдение всех этапов процедуры оценки помогает достичь наибольшей ее эффективности.

Этапы процедуры оценки

Первое, что необходимо сделать, – это выявить потребности организации в оценке персонала и на их основе сформировать четкие цели, которые будут преследоваться при проведении оценки сотрудников. Среди основных целей обычно выделяются мониторинг социального климата в коллективе, оценка качества работы и степень соответствия квалификации человека занимаемой должности.

Вторым этапом является определение объекта оценки, то есть кого оценивать. В зависимости от целей определяется та целевая аудитория, в информации о которой организация нуждается в первую очередь.

Затем следует определение критериев, по которым будет проводиться оценка. Для этого необходимы профессионалы в данной отрасли, которые смогут выделить наиболее приемлемые характеристики для каждой конкретной должности.

После выбора критериев необходимо исходя из них выбрать метод оценки. Выбор самого метода также проводится в зависимости от некоторых критериев, среди которых: соответствие целям, поставленным вначале, затраты различных ресурсов для того или иного подходящего метода, объективность, которая лучше всего выражается в количественных характеристиках, понятность для оцениваемых и востребованность, то есть результаты действительно должны быть нужными.

Следующим этапом системы оценки персонала называют подготовительный, подразумевающий ряд действий, которые помогут в проведении самой оценки:

1) создание внутренней нормативной базы для оценки – разработка положений, регламентов;

2) обучение того персонала, который будет непосредственно проводить оценку;

3) информирование персонала о предстоящей оценке и ее позитивных последствиях.

После этого процесс оценки вступает в свой основной этап – собственно проведение самой оценки. Далее необходимо проанализировать всю собранную в результате оценки информацию на предмет ее актуальности, достоверности и полноты.

Завершающим этапом оценки является принятие управленческих решений в отношении тех людей, которых оценивали: повышение, понижение, обучение и т. д.

Указанные действия могут быть приняты по следующим группам кадровых задач:

1) подбор персонала – планирование потребности в кадрах, подбор новых работников, отбор сотрудников для определенных проектов;

2) определение степени соответствия работников занимаемой должности, расстановка кадров – аттестация, прогнозирование карьерного роста работников, расстановка кадров – повышение, понижение, ротация;

3) повышение эффективности системы управления персоналом и рост производительности труда – выявление степени загрузки работников, совершенствование приемов, методов работы и стиля управления;

4) обеспечение внутрифирменной документацией – профессиограмм, описаний рабочих мест, матриц распределения ответственности, штатного расписания, нормативной документации и должностных инструкций;

5) улучшение структуры аппарата управления – обоснование численности, совершенствование структуры кадров по должностям, уровню квалификации, определение функциональной роли сотрудников, исключения дублирования должностей;

6) обучение и повышение квалификации персонала – разработка программ обучения и повышения квалификации, определение направлений для саморазвития работников, профессиональная адаптация работников;

7) мотивация работников – стимулирование по результатам их труда, организация премирования или взыскания;

8) улучшение психологического климата в коллективе – выявление конфликтных личностей, определение совместимости работников, обоснованное распределение ролей между членами команды.

Реализация перечисленных кадровых задач осуществляется через кадровые мероприятия, определенная совокупность которых формирует кадровую стратегию. Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации.

Таким образом, многоцелевая направленность оценки персонала, ее возможности и тесные взаимосвязи с кадровыми задачами определяют оценке персонала основополагающее место в системе управления человеческими ресурсами.

1.3. Независимая оценка квалификации на соответствие профессиональным стандартам

Актуальность вопросов создания современной эффективной системы профессиональных квалификаций сегодня признаётся всеми. Переход России на качественно новый уровень развития активизирует развитие систем профессиональных стандартов, добровольной сертификации в различных областях трудовой деятельности.

Работодатели сегодня предъявляют повышенные требования к человеческим ресурсам, растет спрос на квалифицированную рабочую силу.

В России в середине 90-х годов XX века стали разрабатываться профессиональные стандарты как документы нового типа, предоставляющие наиболее полную и актуальную информацию о требованиях к квалификациям, необходимым для выполнения конкретных видов трудовой деятельности.

Профессиональный стандарт – это нормативный документ, содержащий минимально необходимые требования к профессии по квалификационным уровням и компетенциям с учетом обеспечения качества, продуктивности и безопасности выполняемых работ.

Профессиональный стандарт – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Необходимость разработки и введения профессиональных стандартов определена Указом Президента РФ № 597 от 7 мая 2012 г. «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [2].

Профессиональный стандарт является новой формой определения квалификации работника по сравнению с единым тарифно-квалификационным справочником (ЕТКС) работ и профессий рабочих и единым квалификационным справочником (ЕКС) должностей руководителей, специалистов и служащих.

Впервые тема профессиональных стандартов в России возникла в 1997 году, когда этот термин был официально использован в Программе социальных реформ в Российской Федерации на период 1996–2000 годов, утвержденной постановлением Правительства РФ № 222 от 26.02.1997 г. Федеральные министерства и ведомства тогда включили в свои программы разработку профессиональных стандартов. Следующие десять лет задача меняла формулировки и раз за разом ставилась руководством страны, но ощутимых действий по ее решению так и не было предпринято, пока в 2006 году на базе Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) не появилось Национальное агентство развития квалификаций. Именно это агентство в 2007 году разработало первый макет профессиональных стандартов. В 2007–2008 годах появились первые профессиональные стандарты.

В 2010 году по итогам заседания Госсовета РФ и Комиссии по модернизации и технологическому развитию экономики России был создан перечень поручений Президента РФ. В нем были установлены сроки подготовки современного справочника и разработки профессиональных стандартов в высокотехнологичных отраслях. В 2011 году Правительством РФ было учреждено Агентство стратегических инициатив (АСИ), приступившее к разработке дорожной карты «Создание Национальной системы квалификаций и компетенций». После этого был утвержден План разработки профессиональных стандартов на 2012–2015 годы. Экспертами Министерства труда и социальной защиты был подготовлен и утвержден очередной макет профессионального стандарта и разработаны нормативные документы, методические рекомендации и т. д. Первые стандарты были приняты лишь 30.10.2013. Указом Президента РФ № 597 от 07.05.2012 г. «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» Правительству РФ было дано задание разработать к 2015 г. и утвердить не менее 800 профессиональных стандартов.

Разработка профессиональных стандартов в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации № 23 от 22 января 2013 г. «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов» (далее – постановление Правительства Российской Федерации № 23 от 22 января 2013 г.) осуществляется с учетом приоритетных направлений развития экономики и предложений Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям. Необходимость разработки профессиональных стандартов определяется также с учетом информации в Справочнике востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий (в редакции приказа Минтруда России № 46 от 10.02.2016 г.). По состоянию на начало 2018 года утверждено более 1000 профессиональных стандартов¹.

Проекты профессиональных стандартов могут быть инициированы и внесены на рассмотрение в Минтруд России в установленном порядке различными организациями.

Минтруд России ведет Реестр профессиональных стандартов, который размещается на сайтах программно-аппаратного комплекса «Профессиональные стандарты»² и Научно-методического центра системы профессиональных квалификаций ФГБУ «Научно-исследовательский институт труда и социального страхования» Минтруда России³. На этих же ресурсах размещается вся информация о профессиональных стандартах, в том числе о разрабатываемых и планируемых к разработке.

В перспективе планируется полная замена ЕТКС и ЕКС профессиональными стандартами, а также отдельными отраслевыми требованиями к квалификации работников, утверждаемыми законодательными и иными нормативными правовыми актами, которые имеются уже и в настоящее время (например, в сфере транспорта и др.). Но такая замена, по мнению Минтруда России, будет происходить в течение достаточно длительного периода.

Профессиональные стандарты носят комплексный характер и раскрывают необходимые для выполнения работником трудовых функций знания и умения.

По вопросам, возникающим на практике в связи с внедрением профессиональных стандартов, следует отметить, что ответственность и полномочия по принятию кадровых решений являются полномочиями работодателей, а профессиональный стандарт задает планку современных требований и ориентиров для выстраивания кадровой политики.

Трудовой Кодекс РФ устанавливает обязательность применения требований, содержащихся в профессиональных стандартах, в том числе при приеме работников на работу:

1) согласно части второй ст. 57 ТК РФ наименование должностей, профессий, специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках или профессиональных стандартах, если в соответствии с ТК РФ или иными федеральными законами с выполнением работ по этим должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений (в такой ситуации наименование должности и требования к квалификации определяются в соответствии с профстандартом или квалификационным справочником (ЕКС, ЕТКС). Если должность есть и в справочнике, и в профстандарте, работодатель вправе выбрать, какой акт использовать);

2) согласно ст. 195.3 ТК РФ требования к квалификации работников, содержащиеся в профессиональных стандартах, обязательны для работодателя в случаях, если они установлены ТК РФ, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Россий-

¹ URL: <http://profstandart.rosmintrud.ru/>

² Там же.

³ URL: <http://vet-bc.ru19>

ской Федерации (например, для ГУП и МУП, госкорпораций, а также хозяйственных обществ, в уставном капитале которых более 50 % акций или долей принадлежит государству⁴).

Обязательность применения требований профессиональных стандартов установлена для случаев, предусмотренных ст. 57 и 195.3 ТК РФ, и не зависит от формы собственности организации или статуса работодателя.

Профессиональные стандарты имеют важное значение для экономики страны и играют роль ориентира для организаций при формировании кадровой политики, для самих работников при планировании своей карьеры, для образовательных организаций – при формировании образовательных программ, для системы профессионального образования – в целях разработки федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС), и, наконец, для проведения независимой оценки квалификаций (сертификации). (см. рис. 1.2)

Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям (НСПК) – консультативный орган при Президенте РФ, решает вопросы, касающиеся создания и развития системы профессиональных квалификаций в Российской Федерации, в том числе разрабатывает предложения к проектам нормативных правовых документов по вопросам независимой оценки квалификации: по формированию организационных механизмов развития и проведению системы оценки профессиональных квалификаций⁵.

Система оценки квалификаций должна гарантировать рост результативности работы предприятий и развитие производственного комплекса страны через качество и квалификацию кадров. Она должна обеспечивать инструментами, которые наращивают сложность квалификаций и сложность российской экономики.

⁴ Постановление Правительства РФ № 584 от 27.06.2016 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности». Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

⁵ Указ Президента РФ от 16 апреля 2014 г. № 249 «О Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям». Доступ из СПС «ГАРАНТ». URL: <http://base.garant.ru/70637804/#friends#ixzz4oKc36wd021>



Рис. 1.2. Сферы использования профессиональных стандартов

При правильной реализации, считают эксперты, система оценки квалификации позволит перейти от решения задач подготовки кадров на локальном уровне предприятий к решениям на уровне отрасли. В целом эта система должна стать тем инструментом, который обеспечивает коммуникацию, преодолевая разрывы между отраслями и регионами. Информация и новые кадры могут быть той «свежей кровью» или энергией, которая обеспечит взаимодействие и даст силы для нового технологического перехода. Разрыв в странах Европы и США между производственными системами и вузами, по оценке экспертов, составляет порядка 15 лет. Это означает, что для России внедрение системы синхронизации образовательных и профессиональных стандартов может стать зоной роста и преодоления отставания в компетенциях и моделях от передовых западных стран.

01.01.2017 вступил в силу Федеральный закон Российской Федерации «О независимой оценке квалификации» от 03 июля 2016 года № 238-ФЗ, который устанавливает правовые и организационные основы и порядок проведения независимой оценки квалификации работников или лиц, претендующих на осуществление определенного вида трудовой деятельности, а также определяет правовое положение, права и обязанности участников такой независимой оценки квалификации (ст. 1).

«Независимая оценка квалификации работников или лиц, претендующих на осуществление определенного вида трудовой деятельности – процедура подтверждения соответствия квалификации соискателя положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, проведенная центром оценки квалификаций в соответствии с настоящим Федеральным законом»⁶.

⁶ Федеральный закон от 3 июля 2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации». Доступ из СПС «Консультант-Плюс».23

Федеральный закон наделяет совет по профессиональным квалификациям полномочиями по организации проведения независимой оценки квалификации по определенному виду профессиональной деятельности, который будет организовывать центры оценки квалификаций (юридическое лицо, осуществляющее проведение независимой оценки квалификации.)

Оценку проводит центр оценки квалификаций, и ее целью является установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям внешних профессиональных стандартов, разработанных вне конкретной организации профессиональными сообществами. Сертификация позволяет установить и удостоверить более широкую область собственной компетенции специалиста, дает гарантию уровня его профессионализма, позволяет специалисту использовать больший диапазон смены профессиональных ролей при соответствующей дополнительной профессиональной подготовке.

На этапе подбора персонала оценка соответствия служит гарантией будущего качества работы. Количество сертифицированных сотрудников влияет на увеличение нематериальных активов организации, ее конкурентоспособность. Поэтому подготовка персонала организации к восприятию процедуры оценки квалификации, обеспечение возможности ее прохождения является мощным долговременным мотивирующим фактором развития кадрового потенциала.

Цели проведения оценки:

1. Создание условий для работы организаций, учреждений всех форм собственности на едином товарном рынке Российской Федерации по выпуску конкурентоспособной продукции;
2. Содействие организациям в подборе компетентного персонала на рынке труда;
3. Защита потребителя от недобросовестного изготовителя, использующего в процессе создания продукции (оказания услуги) трудовые ресурсы, имеющие уровень профессиональной квалификации, не соответствующей заявленному качеству выпускаемой продукции или оказываемой услуги;
4. Защита права граждан на выполнение работы в соответствии с имеющейся компетентностью.
5. Обеспечение безопасности окружающей среды, жизни, здоровья и имущества компетентностью должностных лиц и отдельных категорий работников, обусловленной профессиональными стандартами;
6. Обеспечение эволюции профессий и квалификаций, переход от рынка труда к рынку профессиональных компетенций.

Принципы оценки квалификаций:

- добровольность прохождения процедур оценки квалификаций; – открытость и достоверность информации о процедурах и результатах оказания услуг по оценке квалификаций, своевременность ее представления;
- адаптированность процедур оценки к изменяющимся требованиям к квалификациям;
- независимость и объективность оценки квалификаций, делегированной независимым экспертам;
- обеспечение конфиденциальности в отношении персональных данных, полученных при проведении оценки квалификаций.

Процедура оценки квалификаций базируется на профессиональных стандартах по видам деятельности. К каждому профессиональному стандарту разрабатываются комплекты оценочных средств, критерии оценки квалификаций. «Оценочные средства для проведения независимой оценки квалификации – комплекс заданий, критериев оценки, используемых центрами оценки квалификаций при проведении профессионального экзамена»⁷.

⁷ Федеральный закон от 3 июля 2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации». Доступ из СПС «Консультант-Плюс».

«Независимая оценка квалификации проводится в форме профессионального экзамена центром оценки квалификаций в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

Профессиональный экзамен проводится по инициативе соискателя за счет средств соискателя, иных физических и (или) юридических лиц либо по направлению работодателя за счет средств работодателя в порядке, установленном трудовым законодательством»⁸.

Этапы проведения оценки квалификации:

1. Принятие решения соискателем, какую именно квалификацию нужно подтверждать.
2. Подтверждение наличия соответствующего профессионального стандарта. Реестр профстандартов находится на специальном сайте Минтруда (<http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/>)

3. Нахождение Центра оценки квалификаций (ЦОК). На сайте Минтруда необходимо посмотреть, какая организация занималась разработкой профстандарта; создан и аккредитован ли ЦОК соответствующим Советом по профессиональным квалификациям.

4. Подача соискателем в центр оценки квалификаций письменного заявления по установленному образцу (лично или через законного представителя, или в форме электронного документа с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети Интернет). К заявлению необходимо приложить копию паспорта, согласие на обработку персональных данных, фотографию и, возможно, ещё дополнительные документы – в зависимости от конкретной квалификации.

5. Рассмотрение заявления, идентификация соискателя, принятие решения по заявлению.

6. Проведение оценки квалификации (профессиональный экзамен).

7. «По итогам прохождения профессионального экзамена соискателю в тридцатидневный срок центром оценки квалификаций выдается свидетельство о квалификации, а в случае получения неудовлетворительной оценки при прохождении профессионального экзамена – заключение о прохождении профессионального экзамена, включающее рекомендации для соискателя. В течение этого срока осуществляются проверка, обработка и признание результатов независимой оценки квалификации соискателя советом по профессиональным квалификациям»⁹.

8. «Сведения о выданных свидетельствах о квалификации вносятся национальным агентством развития квалификаций в реестр»¹⁰.

Соискатель, который не согласен с решением, принятым центром оценки квалификаций по итогам прохождения профессионального экзамена, вправе подать письменную жалобу в апелляционную комиссию совета по профессиональным квалификациям.

Оценка квалификаций дает целый ряд очевидных преимуществ, представленных в табл. 1.2

Таблица 1.2

Преимущества оценки квалификации

⁸ Там же.

⁹ Федеральный закон от 3 июля 2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации».

¹⁰ Там же.25

Преимущества сертификации	
для работника	для организации, участвующей в процедуре сертификации персонала
Подтверждение независимой организацией уровня квалификации и профессионального мастерства на текущий момент времени	Возможность управлять сохранением и развитием кадрового потенциала организации через владение информационной базой профессиональных кадров
Документально оформленное свидетельство профессионализма, которое позволит различным категориям работников, с различным стажем или только выходящим на рынок труда получить официальное признание их компетенции и квалификации, что определит их ценность для рынка труда, с одной стороны, а с другой — позволит выявить пути для дальнейшего обучения и профессионального роста	Получение реальной независимой оценки уровня профессиональной пригодности работников, качества подготовки выпускников учреждений профессионального образования, сопоставление соответствия персонала заявленному качеству выпускаемой продукции
Повышение шансов трудоустройства с учетом качества своей подготовки	Возможность подбора более компетентного персонала
Основание для заключения трудового договора по эффективному контракту	Возможность сформировать рекомендации по перспективному направлению процессов внутрифирменного обучения, стимулировать персонал на повышение уровня своей квалификации, активизировать его профессиональный рост через непрерывное целевое наращивание компетенций

Преимущества сертификации	
для работника	для организации, участвующей в процедуре сертификации персонала
Приоритетность продвижения по служебной лестнице	Стимулирование персонала на повышение уровня квалификации
Подтверждение качества и надежности всех выполняемых работником операций	Повышение имиджа организации на российском и международном рынках, допуск к участию в международных тендерах и проектах
Дополнительное основание для повышения заработной платы	Возможность получения приоритетности инвестирования, кредитования
Обеспечение психологической комфортности и уверенности в собственных возможностях	Повышение общей конкурентоспособности организации за счет мотивации и эффективности труда работающих, обеспечение требований международных рынков труда, продукции, товаров и услуг, возможность реализации продукции (услуг) по обоснованным ценам
Повышенное внимание руководства предприятия, доверие и уважение к обладателю сертификата	Подтверждение партнерам по бизнесу своей надежности и др.
Защита от недобросовестного предпринимателя	Защита от недобросовестного кандидата на вакансию при подборе кадров

Введение системы независимой оценки квалификаций обеспечит возможности работников повышать квалификацию на протяжении всей жизни, серьёзно влиять как на повышение производительности труда, так и на улучшение компетенции работников и всех специалистов¹¹.

«На сегодняшний день, четкого представление о работе центров оценки квалификаций нет. С одной стороны, имеется понимание, что оценка квалификации – лишь один из элементов целостной системы взаимодействия образовательной системы, рынка труда и его индивидуальных представителей и работодателей. С другой стороны, понять, как эта система действует в реальности, без практики сложно.

Единой модели работы центров оценки квалификаций у различных советов по профессиональным квалификациям нет – вероятно, специфика отрасли всегда будет порождать в их деятельности некоторые особенности. Наиболее целостно среди участников исследования работу с ПК и организацию системы оценки понимают СПК отраслей с преобладанием ручного труда. Например, в 2017 году активно, в том числе на коммерческой основе, разворачивает систему ЦОК – более 1200 оценок за год – СПК в области сварки. Здесь же проводится активная работа с работодателями через РСПП, есть опыт переработки профессионального стандарта в обра-

¹¹ Топилин М. О развитии системы оценки профессиональных квалификаций. URL: <http://www.rosmintrud.ru/labour/15/1027>

зовательный. В отраслях, где функция труда более сложна и затрагивается большее количество нюансов и интересов, модель работы усложняется.

СПК в области управления персоналом для апробации стандартов и системы оценки специалистов своей области выбрал формат общероссийского конкурса мастерства. Для этого были разработаны кейсовые практические задания, на которые участники давали развернутый письменный ответ. Процедура оценки была организована в онлайн-режиме на базе специально разработанного интернет-портала. Обработку и оценку результатов проводят эксперты в области управления персоналом¹².

На стадии завершения апробации стандартов и формирования оценочных процедур находятся представители различных направлений СПК финансовых рынков. В качестве оценочного средства для подтверждения высших квалификаций по профессии оценщика опробована публичная процедура защиты индивидуальных проектов по результатам деятельности. В результате СПК финансовых рынков вызвал дополнительный интерес к своей деятельности, позиционировал себя как институт развития и продвинул идею профессиональной сертификации и оценки квалификации среди стейкхолдеров.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем заключается сущность оценки персонала?
2. Назовите основные и дополнительные цели оценки.
3. Назовите основные принципы оценки персонала.
4. Какую информацию можно получить по результатам оценки? 5. Какие управленческие решения принимаются на основе данных оценки персонала?
6. Кто является объектом и субъектом оценки? 7. Назовите основные этапы оценки персонала.
8. В чем заключается роль оценки персонала в общей системе управления?
9. Что такое профессиональный стандарт?
10. Охарактеризуйте независимую оценку квалификаций на соответствие профессиональным стандартам в рамках национальной системы квалификации.

Практические задания

Задание № 1. Кейс «Конкурс “Лучший менеджер по продажам”»

В организации, основным видом деятельности которой является оптовая торговля, введен ежемесячный конкурс на лучшего менеджера по продажам среди 20 сотрудников. Критерием оценки был выбран процент перевыполнения ежемесячного плана продаж.

Через некоторое время руководителю стало известно, что один из сотрудников просит всех клиентов совершать оплату товара в следующем месяце, чтобы победить в конкурсе.

Какие принципы оценки персонала были нарушены в данной ситуации? Что можно предпринять?

Задание № 2. Кейс «Соревнование “Лучшая бригада”»

В организации, занимающейся производством мебели, решили проводить ежемесячное соревнование между производственными бригадами. Критериями были выдвинуты дисциплинированность, слаженность работ и объем производительности. Определять лучшую бригаду должен был начальник цеха в конце каждого месяца. В качестве поощрения – денежная премия.

¹² URL: http://media.rspp.ru/document/1/3/6/36a96663cf4debd85294d23_a4016ac3f.pdf28

Бригады с рвением начали соревноваться. В первый раз начальник цеха признал лучшей бригаду № 1, что вызвало некоторое недоумение у остальных работников. В следующем месяце бригада № 1 опять стала победителем. В результате сформировалось мнение о том, что начальник цеха награждает «своих», и у других бригад пропало желание участвовать в соревновании.

Какие принципы деловой оценки были нарушены? Разработайте рекомендации в данной ситуации.

Задание № 3. Кейс “Конкурс на лучшую бизнес-идею”»

В компании, переживающей кризисные явления, был объявлен конкурс среди сотрудников на лучшую бизнес-идею. Были определены ценные призы: за 1 место – ноутбук, за 2 место – пылесос, за 3 место – мультиварка.

Работники с энтузиазмом принялись за поставленную задачу.

Всего в конкурсе приняло участие 23 человека (половина всей численности организации). В жюри вошли коммерческий директор, финансовый директор и руководитель отдела маркетинга.

В итоге жюри объявило, что «сильных работ» среди поданных на конкурс нет, поэтому 1-е и 2-е места присуждаться не будут. В качестве утешительного приза трое участников получили по мультиварке. Сотрудники были разочарованы, решив, что руководство решило сэкономить.

Какие принципы оценки были нарушены? Как следовало поступить на месте руководства компании?

Тестовые задания

1. Оценку персонала можно рассматривать как:
 - а) элемент системы управления персоналом;
 - б) оценку уровня образования сотрудника;
 - в) самостоятельную систему оценивания, применяемую практически в любой организации в том или ином виде;
 - г) установление наличия диплома о высшем образовании.
2. Деловая оценка персонала – это:
 - а) система тестов;
 - б) оценка компетенций индивида с помощью ассессмент-центра;
 - в) элемент системы управления персоналом;
 - г) процесс установления соответствия характеристик индивида требованиям должности или рабочего места, а также количественных и качественных результатов труда целевым показателям.
3. Основными целями оценки персонала являются:
 - а) мотивационная, административная, управленческая;
 - б) мотивационная, административная, информационная;
 - в) информационная, мотивационная, организационная;
 - г) административная, психологическая, организационная.
4. К дополнительным целям оценки персонала не относятся:
 - а) поддержание требуемого уровня производственной отдачи работника;
 - б) стимулирование процесса повышения квалификации работника;
 - в) обеспечение соблюдения трудового законодательства;
 - г) решение вопросов, связанных с установлением размера заработной платы и премиальными выплатами.
5. Объектом оценки персонала являются:
 - а) отдельные работники или группы, выделенные по определенному признаку;

- б) менеджеры высшего и среднего звена;
 - в) производственный персонал;
 - г) служащие и специалисты.
6. Субъектами оценки не являются:
- а) линейные руководители;
 - б) коллеги;
 - в) работники службы управления персоналом;
 - г) независимые аудиторы.
7. Предметом оценки персонала являются:
- а) внешний вид и манера держаться в обществе;
 - б) психологические характеристики и интеллектуальные способности;
 - в) эффективность труда;
 - г) опыт работы и рекомендации с прошлых мест работы.
8. Профессиональный стандарт – это:
- а) стандарт трудового поведения в организации;
 - б) характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности;
 - в) оценка и официальное признание наличия определенных компетенций в соответствии с установленными стандартами и присуждение соответствующей квалификации;
 - г) нормы и правила организации труда.
9. Применение профессиональных стандартов является обязательным:
- а) для государственных и муниципальных организаций, а также организаций с долей государства в уставном капитале более 50 %;
 - б) организаций, объем выручки которых превышает 10 млн руб. в год;
 - в) должностей, предполагающих компенсации по трудовому законодательству;
 - г) образовательных организаций.
10. Сертификация будет проводиться:
- а) в образовательных организациях одновременно с получением диплома о профессиональном образовании;
 - б) центрами оценки квалификации;
 - в) непосредственно работодателями;
 - г) независимыми экспертами из Совета по профессиональным квалификациям.

Глава 2

Виды и критерии оценки персонала

2.1. Виды оценки персонала

Обеспечение эффективной оценки персонала – это достаточно сложная задача как с точки зрения организации этой работы, так и при выборе методик и критериев оценки различных групп работников. Существующее большое количество видов оценки персонала предполагает различные подходы к решению этих задач, однако в любом случае необходимо увязывать систему оценки персонала, применяемые ее виды и критерии с текущими и стратегическими задачами и размером компании.

В выборе системы оценки персонала может помочь классификация видов оценки. Исходя из **направлений работы с персоналом** можно выделить две большие группы оценки:

- оценка кандидатов при приеме на работу,
- оценка работающего персонала.

Такое деление обусловлено тем, что в процессе оценки этих групп работников преследуются различные цели: в первом случае – это прогнозная оценка, то есть определение, насколько работник, обладая необходимыми профессионально важными качествами, уровнем знаний и умений, будет успешен, работая на конкретном рабочем месте. В этом случае большое значение имеет оценка уровня развития профессионально важных качеств кандидата. Это связано с тем, что необходимый и достаточный уровень развития профессионально важных качеств у работника обеспечивает реализацию профессиональной деятельности на нормативно заданном уровне. Учет профессионально важных качеств личности, психофизиологических требований к рабочим профессиям, выявление общих и специальных способностей позволяет обеспечить эффективный отбор кандидатов.

Во втором случае цели могут быть более разнообразными, связанными со стратегией управления персоналом данной организации. Вторую группу имеет смысл разделить на подгруппы в зависимости от **категории персонала**:

- оценка руководителей высшего звена,
- оценка менеджеров среднего звена и линейных руководителей,
- оценка исполнителей,

Исходя из **объекта оценки** можно выделить следующие группы, позволяющие оценивать:

- деятельность персонала (ее сложность, разнообразие, эффективность и т. п.);
- достижение поставленных целей, результат труда;
- вклад работника или группы работников в итоги деятельности организации или подразделения;
- уровень квалификации, наличие у работника определенных знаний и навыков;
- индивидуальные качества личности;
- отношение к труду;
- потенциал работника.

В зависимости от **целей оценки** можно выделить две большие группы:

- оценка персонала;
- оценка труда.

Цель оценки персонала – оценить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенци-

альных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения задач кадровой политики. Одним из аспектов оценки персонала является оценка характеристик работника, что позволяет прогнозировать также трудовое поведение человека в организации, чему многие организации придают все большее значение.

Цель оценки труда – оценить эффективность труда работников и соответствия их занимаемым должностям, что предполагает сопоставление реального содержания, качества, объемов и интенсивности труда персонала с заранее заданным уровнем. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах предприятия. Сопоставление этих показателей дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда конкретных работников или группы.

Достаточно редко применяют оценку трудовых усилий работника. Однако при правильном ее проведении она позволяет выявлять в среде наемных работников тех, кто в перспективе будет составлять кадровое ядро организации, будет наиболее ей привержен. Критерии оценки трудовых усилий должны быть иными по сравнению с оценкой результатов труда, так как в силу различий характеристик работников одни и те же усилия приводят к разным результатам. Если руководитель не будет принимать во внимание оценку трудовых усилий работника, то он не сможет по достоинству оценить тех сотрудников, чьи результаты труда стабильно держатся на уровне средних показателей, но которые обладают высокой мотивацией к труду и лояльностью к организации.

Персонал организации можно оценивать индивидуально, то есть независимо исследовать индивидуальные качества каждого работника. Использование групповой оценки предполагает сравнение эффективности работников внутри конкретной группы. Таким образом, если один и тот же работник сравнивается в различных группах, то он может получить высокий рейтинг в одной и низкий – в другой, поскольку уровень требований будет зависеть от состава конкретной группы.

В зависимости от используемых для оценки работников показателей их можно разделить на три вида: количественную оценку, основанную на количественных показателях оценки результатов труда; качественную и комбинированную, в которой используются как количественные, так и качественные показатели.

Все виды оценки работников в зависимости от **количества применяемых показателей** можно разделить на использующие один обобщенный показатель, характеризующий данное свойство, и те, которые применяют группу показателей, обеспечивающих всестороннюю оценку необходимых качеств работника.

Следует отметить, что к оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых подразделений, так и другие начальники, коллеги, подчиненные, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, наконец, сам оцениваемый. Таким образом, по **субъектам оценки** можно выделить следующие группы оценки:

- непосредственным руководителем;
- специально сформированной комиссией в организации;
- сторонними экспертами;
- коллегами;
- подчиненными;
- самооценка.

По **источникам**, на данных которых базируется оценка, можно выделить виды оценки, использующие:

- документы (резюме, характеристика, отчёты о выполнении производственных заданий.);
- результаты кадровых собеседований (интервью);

- данные общего и специального тестирования;
- результаты наблюдений;
- экспертные оценки.

Если рассматривать виды оценки с точки зрения **использования результатов**, можно выделить следующие группы.

Административная оценка, по результатам которой принимаются административные решения, совершенствуются нормативные документы организации. Оценивается качество и количество работы; изменение содержания выполняемых функций, появление новых видов работ, выявляются пересечения зон ответственности и наличия зон безответственности. На базе этих оценок дорабатываются должностные инструкции регламенты и другие документы.

Информационная оценка, которая позволяет выявлять проблемы организации в целом, ее отдельных подразделений и конкретных рабочих мест, искать пути улучшения ситуации. Такая оценка, доведенная до исполнителей, может способствовать активизации инновационной активности.

Мотивационная оценка, которая является основой обоснования изменения в оплате труда, позволяет активизировать мотивирующие факторы труда и развивать внутреннее соревнование. Другим аспектом этого вида оценки является установление целей развития работника (разработка планов карьерного роста).

Используя критерий **«период оценки деятельности»**, можно выделить следующие виды оценки:

- первичная оценка;
- за определенный период (месяц, квартал, год, испытательный срок);
- за весь период деятельности в данной организации.

Продолжительность процедуры оценивания предполагает краткосрочную оценку и продолжительную (несколько недель).

Исходя из показателя **трудоемкости**, оценка может быть трудоемкой, предполагающей исследование многих показателей, использование нескольких методик. Но возможна и оценка с низкой трудоемкостью. В этом случае используют простые методики.

По критерию **открытости** можно выделить:

- открытые оценки, о которых сотрудник знает заранее, а иногда может сам принимать в этом участие, например в виде самооценки;
- закрытая оценка – сотрудник в ней не участвует и даже может не знать об этом. Например, многие торговые организации применяют оценку «таинственный покупатель», когда оценивающий общается с продавцами под видом покупателя.

Критерий **стоимости** проведения оценки персонала позволяет выделить группу дорогостоящих видов оценки, например ассессмент-центр, и не требующих больших расходов.

Виды оценки можно сгруппировать и в зависимости от **наличия профессионалов** (экспертов), принимающих участие в процедуре оценки:

- непрофессиональная оценка, когда используются довольно простые методики, которыми могут пользоваться люди, не имеющие специальной подготовки;
- частично профессиональная оценка. В этом случае в процедуре оценки принимают участие как специалисты, так и работники, не имеющие подготовки;
- экспертная оценка предполагает проведение всех процедур оценки и обработки данных только специалистами.

Периодичность проведения оценки позволяет выделить следующие ее виды:

- пролонгированная оценка осуществляется на основе изучения длительного периода трудовой деятельности работников, позволяет увидеть процесс его развития, изменения компетенций, результативности. Дает достаточно объективную оценку;

- экспресс-оценка предполагает использование комплекса диагностических методик, позволяющих оперативно оценить наличие ключевых знаний, навыков и профессионально важных качеств, специфичных для определенной категории персонала, с целью определения наиболее успешных и перспективных сотрудников. При этом оценивается не весь спектр профессионально важных качеств, а лишь тех, которые наиболее важны для успешной работы данной категории сотрудников в данных условиях. Применение точечных методик и интерпретация полученных с их помощью данных обеспечивает быстрый результат, так как в этом случае не требуется из большого количества полученного материала вычленять нужную информацию. С помощью экспресс-оценки можно оценить не только текущую эффективность оцениваемого сотрудника с позиции измеряемых компетенций, но и определить его потенциал развития;

- разовая специальная оценка связана с решением конкретных задач по управлению персоналом и оценкой специальных компетенций персонала;

- регулярная оценка предполагает ежедневную (еженедельную, ежемесячную, ежегодную) оценку с использованием одних и тех же оценочных показателей и методик, что позволяет увидеть динамику результатов и развития компетенций персонала.

Классификация видов оценки персонала приведена в табл. 2.1¹³.

Таблица 2.1

Классификации видов оценки персонала

¹³ Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2017. – 378 с. – (Бакалавр. Академический курс). – С. 41–43.38

№	Основание классификации	Виды оценки
1	Объект	Оценка качественного результата
		Оценка количественного результата
		Оценка индивидуального вклада
		Оценка знаний и навыков
		Оценка черт характера
2	Субъект	Оценка непосредственным руководителем
		Оценка специально сформированной комиссией
		Оценка подчиненными
		Оценка коллегами
		Самооценка
3	Источники информации	Оценка посредством наблюдения
		Оценка по предоставленным документам
		Оценка по результатам собеседования
		Оценка по результатам тестирования
4	Систематичность	Системная оценка
		Несистемная оценка
5	Регулярность	Регулярная (непрерывная) оценка
		Базовая оценка
6	Количество функций работника	Общая оценка
		Локальная оценка
7	Задачи	Оценка при увольнении сотрудника
		Оценка при кадровых перемещениях

№	Основание классификации	Виды оценки
		Оценка для последующих вознаграждений
		Мотивационная оценка
8	Категория персонала	Оценка руководителей высшего звена
		Оценка линейных менеджеров
		Оценка административного персонала
		Оценка низкоквалифицированного персонала
9	Показатели оценки	Количественная оценка
		Качественная оценка
		Аналитическая оценка
10	Количество показателей	Обобщенная оценка
		Факторная оценка
11	Степень охвата контингента	Глобальная оценка
		Локальная оценка
12	Период деятельности сотрудника	Первичная оценка
		Оценка за определенный календарный срок
		Оценка за все время работы в организации
13	Периодичность	Пролонгированная оценка
		Экспрессивная оценка
		Специальная оценка
		Ежедневная (еженедельная, ежемесячная, ежегодная и др.) оценка
14	Продолжительность	Непродолжительная по времени оценка
		Продолжительная оценка
15	Трудоемкость	Трудоемкая оценка
		Нетрудоемкая оценка
16	Наличие экспертов	Непрофессиональная оценка
		Частично профессиональная оценка
		Экспертная оценка

№	Основание классификации	Виды оценки
17	Открытость	Открытая оценка
		Закрытая оценка
18	Стоимость	Дорогостоящая оценка
		Недорогостоящая оценка

Обеспечение эффективной деятельности по управлению персоналом, достижение определенных результатов связаны с разнообразными оценочными мероприятиями, предполагающими не только оценку результатов труда персонала, но и оценку разнообразных параметров трудовых ресурсов компании, эффективности использования рабочего времени.

В практике управления персоналом используются два подхода к его оценке.

Первый подход – традиционный, предполагает оценку персонала, ориентированную на результат проделанной работы. Второй подход – современный, предполагающий оценку персонала, ориентированную на развитие компании. Традиционный подход к оценке персонала имеет следующие цели: продвижение или перемещения сотрудников компании, информирование работников о том, как руководство компании оценивает их работу; оценка вклада каждого сотрудника в отдельности, а также структурных подразделений в целом в достижение целей компании; обоснование решений по изменению оплаты труда и поощрений, а также по обучению и развитию персонала.

Для этого используют такие виды оценки, которые позволяют оценить объем и качество проделанной исполнителем или руководителем работы, проверить соответствие работника занимаемой должности, выявить его способности к выполнению должностных обязанностей. Использование таких видов оценки персонала, которые построены на традиционном управлении по целям, позволяет повысить контроль за работой и ее результатами, связывать цели компании с индивидуальными целями сотрудников, оценивать сотрудников на объективной основе, а не на субъективном мнении линейных руководителей, создать объективную базу для определения вознаграждений за достигнутые результаты и принятия решений о продвижении. Эти виды оценки являются наиболее простыми и эффективными способами оценки конечных результатов труда. В первую очередь это касается таких показателей, как объем выполненной работы, размер полученной сотрудником выручки, количество обслуженных клиентов, достижение определенных качественных показателей. Оценка результатов труда позволяет напрямую «привязать» эффективность работы сотрудника к эффективности работы отдела и организации в целом. Определение результатов труда, как правило, не составляет особой сложности и лишено какой-либо субъективности. Если при оценке деловых качеств сотрудника руководитель, проводивший оценку, может исходить из своих личных, субъективных суждений, то при проведении оценки с использованием количественных показателей, отчетов о проделанной работе позволят обеспечить объективную оценку.

Однако такой подход далеко не всегда позволяет повысить эффективность работы компании. Во-первых, традиционная система оценки персонала предполагает, что результаты работы компании представляют собой простую сумму результатов работы каждого сотрудника компании. Но в большинстве случаев они зависят от эффективного взаимодействия между сотрудниками, от командной работы, а не только от индивидуальных успехов. А этот ключевой фактор при использовании традиционных методов оценки просто не учитывается.

Во-вторых, в рамках традиционной системы управления по целям основной акцент делается на достижение конечных результатов. Перед сотрудником ставится цель, ориентированная

на результат, например достичь определенного объема продаж, предполагая, что сотрудник, четко представляющий, что от него требуется, найдет способ ее выполнения. Но в каких-то случаях это может быть неэффективно для компании в целом, повлечь дополнительные затраты. Поэтому необходима оценка профессиональных навыков и подходов к выполнению работы, что позволит определить, каким образом работник решает поставленную задачу. Необходимо использовать такие виды оценки персонала, которые позволят оценить, насколько был оптимален подход к выполнению работы с точки зрения организации, уровня овладения работником определенными навыками по сравнению с установленными стандартами исполнения в этой области. В теории управления человеческими ресурсами для определения таких навыков используется термин «компетенция» – модель рабочего поведения, подход, знания и навыки, которые необходимы для выполнения работы на приемлемом или высоком уровне и для успешного достижения целей на оцениваемый период. Для того чтобы избежать субъективизма в оценках, необходимо использовать такие виды оценки, которые предполагают сравнение с эталоном. Перед проведением оценки заранее определяются варианты эффективного и неэффективного подхода к выполнению работы или уровня владения каким-либо навыком (как правило, это делает специальная экспертная комиссия). Необходимо предусмотреть фиксацию примеров эффективного рабочего поведения, которые сотрудник продемонстрировал за оцениваемый период. Одной из значительных проблем оценки владения необходимыми навыками является субъективизм оценки оптимального подхода к решению поставленных задач. Частичное ее решение возможно на основе разработки экспертами эталонных подходов к решению конкретных производственных задач. Но в этой ситуации сложно оценить инновационные подходы.

Виды оценок конечных результатов более просты и менее затратны. Показатели легко измерять и наблюдать, но их оценка не определит, за счет чего были достигнуты те или иные результаты, почему сотрудник не смог достичь запланированного значения оцениваемого показателя, какие причины ему помешали, что именно этому сотруднику необходимо исправить в своей работе. В то же время оценка навыков и подходов к выполнению работы делает акцент на причины достижения того или иного результата и соответственно дает возможность определить направления развития и обучения персонала.

Виды оценки персонала, ориентированные на развитие организации, должны способствовать профессиональному росту и развитию сотрудников, а не только быть ориентированными на оценку работы персонала за прошедший период. Необходимо искать способы повышения отдачи на вложенный (созданный) в организации человеческий капитал, бережно относиться к высокопрофессиональным кадрам, имеющим опыт работы в данной компании, на подготовку и обучение которых могли быть затрачены значительные ресурсы. Процесс оценки персонала, ориентированный на развитие компании, намного эффективней, поскольку он направлен на реализацию не только краткосрочных, но и долгосрочных планов.

Таким образом, выбор видов оценки персонала для использования при текущей и перспективной оценке персонала зависит от кадровой политики организации, поставленных целей и задач по развитию организации, уровня и качества кадрового планирования, стратегии организации.

2.2. Разработка критериев оценки персонала

Показатели, используемые при оценке работников, называют **критериями оценки**. Это основные параметры, характеризующие рабочие результаты, личностные качества или рабочее поведение, по которым оценивается эффективность деятельности сотрудника. Критерии оценки определяют, по мнению квалифицированных экспертов, каким образом должна выполняться каждая функция на данном рабочем месте, чтобы отвечать требованиям компании и клиентов. Они определяют необходимые стандарты работы, которые способствуют достижению целей организации, а также позволяют работнику реализовывать свои цели. В то время как должностная инструкция содержит в себе перечень основных функций и задач, которые должны выполняться на каждой конкретной позиции, критерии оценки определяют то, каким образом должны выполняться каждая функция и каждое действие, чтобы отвечать требованиям компании и клиентов.

Выбор конкретных критериев оценки зависит от категорий оцениваемых работников, применяемых методов оценки и от того, как предполагается использовать получаемые результаты.

Критерии оценки разделяются по разным основаниям, среди которых можно выделить следующие группы, которые представлены на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Классификация критериев оценки

Группировка на основе способа получения оценки позволяет разделить критерии на объективные и субъективные. Объективные критерии позволяют оценить необходимые параметры и качества на основе установленных в конкретной компании стандартов, нормативов качества и производительности путем сравнения. Субъективные критерии – это показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов.

Наиболее широкое распространение получили объективные критерии при оценке рабочих показателей: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть установлены практически для любой работы. Наибольший эффект дает использование объективных критериев для оценки деятельности менеджеров различных уровней, поскольку они либо определяют стратегию развития компании, либо оказывают реальное влияние на эффективность работы. Субъективные критерии чаще используются при оценке деятельности специа-

листов-исполнителей и, в частности, производственного поведения. Объективность здесь всегда будет относительной, поскольку только субъективное мнение коллег, и в первую очередь непосредственного руководителя, может служить мерилom правильности производственного поведения сотрудника.

Количественные критерии предполагают возможность выразить оценки показателей в виде их цифровых значений, то есть возможность их количественного измерения. Это могут быть как объективные показатели (например, уровень производительности труда), так и субъективные (оценка уровня знаний с выставлением оценки). Количественные показатели наиболее часто используются для оценки работы персонала. Они являются более понятными, объективными, позволяют прямо оценить работников на основе достигнутых результатов. Они разрабатываются на основе планируемых производственных показателей и позволяют руководителям их контролировать и оценивать достигнутые результаты и своевременность выполнения установленных планов. При разработке таких критериев следует учитывать действие факторов, оказывающих влияние на оцениваемые рабочие результаты.

Качественные критерии используются для оценки характеристик, которые не выражаются цифрами. К ним можно отнести некоторые показатели качества работы, индивидуальные характеристики работников (личные и деловые качества, особенности рабочего поведения и прочие). Как и при оценке количественных показателей, здесь могут действовать факторы, искажающие результаты оценки. Например, устаревшее оборудование или технология могут снизить показатели качества работы. Для оценки качественных показателей, особенно таких как индивидуальные характеристики работника, используются различные оценочные шкалы, вопросники или тесты, позволяющие оценить личные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения, оказывающие влияние на эффективность работы. Необходимо оценивать те личные качества работника, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких результатов на данном рабочем месте или области профессиональной деятельности, например коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др. Также очень важно оценить степень проявления у работника качеств, характеризующих его отношение к порученной работе. В первую очередь речь идет о таких качествах, как самостоятельность, ответственность, инициативность, надежность, настойчивость, которые особенно необходимы при слабо детерминированных трудовых процессах, где внешний контроль затруднителен. Оценка рабочего поведения, как правило, призвана определить, в какой степени работнику свойственны те виды поведения, которые способны внести позитивный вклад в достижение высоких рабочих результатов: поведение в трудных ситуациях, особенности рабочего поведения при взаимодействии с руководителем, коллегами по работе и клиентами.

Простые критерии позволяют оценить отдельные аспекты труда и трудового поведения (производительность, соблюдение графика рабочего времени и т. д.), личности работника. Их несложно применять, и они могут быть индикаторами и при значительных отклонениях от некоторых заданных значений предполагают его дальнейший анализ и более тщательную оценку.

На базе выбранного комплекса таких показателей возможна дифференцированная оценка работы сотрудников, которая поможет определить, что требует улучшения в их работе или рабочем поведении. С этой целью производственные показатели и трудовое поведение сотрудника сравниваются не с результатами других работников, а со стандартами и нормами, установленными для данного вида работ, а также с требованиями, предъявляемыми к рабочему поведению.

Основное назначение **интегральных показателей** – дать комплексную оценку выбранных характеристик работника. Если при оценке эффективности работы сотрудника или его личных качеств в одном показателе учитывается, комбинируется или сочетается информация, полученная в результате оценки различных характеристик личности, работы и рабочего

поведения оцениваемого, то он является интегральным. Особенно важна интегральная оценка работников при принятии административных решений. При использовании интегральных показателей необходимо учитывать компенсаторные возможности различных оцениваемых показателей. Например, не слишком высокая профессиональная компетентность руководителя может быть с успехом компенсирована его высокими организаторскими способностями. Однако следует учитывать, что практически для любых видов деятельности существуют такие области, где человек не может восполнить дефицит в одной за счет хорошей работы в другой.

Деление критериев по степени универсальности позволяет выделить *общеорганизационные критерии*, которые возможно использовать при оценке практически любых сотрудников организации. Это могут быть такие критерии, как своевременность, полнота выполнения обязанностей. *Специализированные критерии* отражают особенности труда на определенном рабочем месте или по конкретному виду деятельности, уровню квалификации.

Важность обоснованного выбора критериев оценки обусловлена тем, что с их помощью должны найти по возможности полное отражение все аспекты трудовой деятельности и поведения конкретного работника в организации. Поэтому при разработке системы оценки персонала чаще пользуются нижеприведенной классификацией показателей оценки (рис. 2.2). В случае необходимости к ним можно добавить и группу показателей психологических характеристик работника.

Для обеспечения максимально объективной и прозрачной системы оценки персонала в организации необходимо разработать систему критериев оценки работников, которая была бы, с одной стороны, открытая и понятная как оценивающим, так и работникам. А с другой стороны, позволяла бы давать объективную оценку всех необходимых показателей.



Рис. 2.2. Показатели оценки персонала

В современной экономической литературе информация о критериях оценки персонала достаточно подробная и разнообразная, но носит общий характер. Для адаптации ее к условиям функционирования конкретной организации специалисты в области управления персоналом должны выступить в качестве экспертов, учитывающих при разработке критериев оценки персонала стандарты конкретных профессий, особенности организационной культуры, корпоративную философию управления. Выбор критериев оценки персонала должен соответствовать кадровой политике организации, целям оценки. Таким образом, правильно выбранный критерий позволяет оценить, насколько фактическое положение дел по данному критерию соответствует внутрифирменному эталону или стандарту. Следует, однако, иметь в виду, что часть критериев оценки (например, связанных с личностными качествами работника) могут не иметь эталонных значений.

Выбор критериев оценки связан с выявлением системы факторов, влияющих на деятельность работника и результаты его работы, способствующих достижению целей организации или конкретного подразделения. Необходимо четко определить, что нужно оценить:

возможности (потенциал) работника или реальные результаты и проявления профессиональных качеств на отрезке времени, рассматриваемом в ходе оценки. Необходимо отбирать критерии, наиболее важные и максимально применимые к конкретной должности или одной-именной группе должностей. Главное при разработке критериев – помнить о связи страте-

гии компании с целями и планируемыми результатами конкретных подразделений и каждого сотрудника.

Обычно для разработки системы критериев и показателей оценки персонала создается проектная группа, в которую следует включать руководителей разных уровней и специалистов, которые знают специфику деятельности и могут оценить результаты или, например, сформулировать цели для сотрудников на определенный период и критерии их достижения. Наиболее эффективным подходом является разработка критериев оценки специалистом службы персонала и руководителем совместно со своими сотрудниками, которые выполняют эту работу. Если первый обладает знанием методик оценки персонала и разработки критериев, то сотрудники владеют значимой информацией для разработки необходимых критериев оценки. В результате этого разработанные критерии с большей точностью отразят особенности конкретной работы, ее условия и содержание, будут понятны и для руководителя, и для сотрудников.

Вначале необходимо определить группу должностей, для которых будут разрабатываться критерии. Категория работников и уровень занимаемых ими должностей является существенным при разработке критериев оценки, так как чем выше уровень должности в иерархии конкретной организации, тем больше критериев оценки следует использовать для всесторонней оценки работника, его трудового и социального поведения. Это будет влиять и на состав экспертной группы.

Вначале необходимо определить существенные факторы, влияющие на эффективность деятельности для выбранных групп должностей. Для этого в первую очередь необходимо проанализировать соответствие целей подразделения, конкретной должности и задачам, стоящим перед организацией. Необходимо также учесть специфику деятельности, сегмент рынка (продажи, производство и т. д.), цели и задачи оценки персонала. Также следует провести анализ соответствия содержания работы должностной инструкции, стандартам и регламентам выполнения работы и т. п.

Следует учесть, что выявлять существенные факторы для разработки критериев необходимо для целой рабочей функции, а не для конкретных задач. Поэтому важно отобрать то, что действительно важно для конкретной должности, и определить тот приемлемый минимум заданий и результатов, который необходимо выполнять, занимая эту должность. Таким образом, будет установлена норма успешной работы. Кроме того, следует выявить индикаторы необходимого рабочего поведения.

На базе выявленных значимых факторов разрабатываются конкретные критерии. Они должны быть определены для определенной должности, а не для конкретного исполнителя. Критерии должны быть объективными и обоснованными, должны позволять устанавливать значимые различия между работниками по характеристикам, прямо или косвенно связанным с показателями их профессиональной успешности. Они должны также позволять выявить необходимость дополнительного обучения или переобучения, возможность повышения в должности, если при планировании проведения оценки это предполагается. Разработанные критерии оценки должны быть основой для анализа соответствия деятельности и результативности сотрудника установленным стандартам организации. Для того чтобы критерии действительно работали, они должны быть достижимыми, выполнимыми, реалистичными, а самое главное – существенными для данного рабочего места и соответствующими целям организации. Например, для сотрудника отдела продаж основным критерием может являться не только объем продаж, но и количество привлеченных новых клиентов. Правильно выбранный критерий оценки дает сотруднику возможность верно расставить приоритеты в своей работе, стимулирует его на ее лучшее выполнение.

Следующим этапом разработки системы критериев и показателей оценки персонала является их оценка по следующим параметрам:

- объективность и обоснованность;

- понятность, информативность и соответствие содержанию работы;
- связь с важнейшими характеристиками рабочего поведения или результатами работы;
- соответствие целям организации;
- реальность и достижимость;
- возможность получения необходимой информации для оценки по выбранным критериям;
- наличие мотивационной составляющей;
- динамичность критериев, то есть возможность изменений в соответствии с изменениями задач оценки или целей организации.

Кроме того, выбранные критерии должны отвечать основным общим требованиям, предъявляемым к ним. Это валидность, надежность, практичность и достаточная различительная способность.

Критерий оценки является валидным, если, используя его, можно верно оценить результаты труда или особенности рабочего поведения. Он достаточно точно должен отражать профессиональную эффективность конкретной категории персонала, для оценки которой он и был создан. Для такой оценки можно использовать один из двух подходов: объективный и субъективный.

Объективный подход основан на сравнении работников с высокой и низкой эффективностью работы и выделении тех критериев, которые отличают эффективных работников от неэффективных. Например, для наладчиков такими критериями могут быть скорость наладки, количество последующих отказов и т. п.

При субъективном подходе необходимо оценить валидные характеристики, работы через анализ практической деятельности. Необходимо провести анализ работы, изучение положений и инструкций, регламентирующих данный вид работы, программ обучения и организационных целей. Эксперты должны оценить, насколько выделенные характеристики и показатели отражают профессиональную эффективность работников. Можно также опросить группу опытных исполнителей, выполняющих ту самую работу, для которой разрабатываются критерии оценки, и на основе их ответов оценить выбранные критерии. Основным показателем отбора критериев является тесная связь с важнейшими результатами работы или характеристиками рабочего поведения.

Надежность критерия оценивается по следующим параметрам:

- повторные оценки одних и тех же показателей должны давать близкие результаты;
- при проведении оценки работника различными оценщиками с использованием данного критерия результаты должны быть однородны;
- использование нескольких показателей при оценке определенной стороны работы или поведения работника должно давать согласованную, непротиворечивую информацию.

Требование практичности заключается в том, что сбор информации и использование данного оценочного критерия не должны быть слишком трудоемкими. Критерии оценки должны быть не только понятными, но и удобными для лиц, занимающихся оценкой.

Выбранные критерии необходимо оценить на чувствительность к установлению значимых различий между работниками по характеристикам, прямо или косвенно связанным с показателями их профессиональной успешности. Различительная способность критериев оценки может зависеть от разных факторов: специфики профессиональной деятельности, стажа работы и др. Так, один показатель, например обучаемость, может хорошо разделять кандидатов на вакантную должность или новичков и плохо разделять опытных или высококвалифицированных сотрудников.

Следующим этапом разработки критериев и показателей оценки является их описание. Оно необходимо для того, чтобы сотрудники и оценщики одинаково понимали, что подразумевается под тем или иным критерием, поскольку часто в одно и то же понятие и словосочета-

ние разные сотрудники организации вкладывают разный смысл. Отсутствие единого понимания может привести к тому, что каждый аттестующий будет оценивать сотрудников по своей собственной системе оценок. Письменное описание критериев служит инструментом для обеспечения однозначного понимания критерия. Описание должно быть написано четким, ясным языком, учитывать специфические особенности организации. Можно давать описание только самого критерия или же пояснять всю шкалу оценки.

И в заключение необходимо сгруппировать и проранжировать отобранные критерии, что позволит выделить особо значимые показатели оценки, разделить основные и вспомогательные показатели деятельности сотрудника. В некоторых случаях эксперты могут определить вес факторов, влияющих на результат деятельности сотрудника, что необходимо, если при оценке предполагается применять интегральный показатель.

От специалистов кадровой службы совместно с линейными руководителями требуется тщательно проработать систему критериев оценки и проводить в последующем ревизию и корректировки по мере необходимости.

Четкие критерии оценки помогают и руководителю, и персоналу понять, что ожидается от их работы. Это понимание обеспечивает основу для установления обратной связи, дает возможность оценить личные перспективы, способствует эффективной деятельности каждого сотрудника. Кроме этого, критерии позволяют определить, насколько работники подходят организации и насколько организация соответствует ожиданиям сотрудника. Таким образом, критерии оценки помогут оценить вклад работника в достижение целей организации, что дает возможность руководству принимать верные административные решения.

2.3. Характеристики оценочных шкал

Разработка процедуры оценки персонала предполагает не только выбор методов и критериев его оценки, но и обеспечение качественного измерения оцениваемых показателей (критериев оценки). **Измерение** предполагает определенную процедуру представления свойств реальных объектов в виде числовой величины или символов. В самом общем случае величиной называют все то, что может быть больше или меньше, что может быть присуще объекту в большей или меньшей степени. Большинство выбираемых критериев оценки персонала не поддаются непосредственному измерению, а измеряемые величины получаются косвенно с использованием процедуры **квантификации**, – придания качественным признакам количественной определенности.

Для того чтобы измерить какое-либо качество оцениваемого работника, необходимо найти соответствующие **индикаторы** – внешние признаки измеряемых критериев. Всем индикаторам свойственны различные характеристики, которые могут быть представлены как описания или как варианты ответов на вопросы. Эти характеристики, расположенные в той или иной последовательности, и которым могут быть присвоены определенные цифровые значения, образуют собой шкалу измерения. Шкала представляет собой систему характеристик изучаемого свойства, выполняющую роль эталона, который позволяет оценить выбранные эмпирические индикаторы. Шкала – это определенное упорядоченное множество значений какого-либо свойства измеряемых объектов.

Шкалы, используемые для оценки персонала, должны давать возможность оценить степень развития у работников деловых качеств, склонности к определенным видам поведения или готовности к достижению определенных рабочих результатов. Невозможно разработать универсальную оценочную шкалу для оценки персонала. Оценочная шкала должна максимально учитывать специфику организации, особенности выполняемых работ, принятую кадровую политику и цели оценки. Так, для оценки текущих результатов деятельности персонала и отбора в кадровый резерв, необходимо использовать разные шкалы и даже критерии оценки. Оцениваемые характеристики и особенности рабочего поведения должны быть связаны с эффективностью профессиональной деятельности работников. Разделение их по шкалам на «сильные» и «слабые» позволяет судить о степени вклада сотрудников в результаты деятельности организации или ее подразделения. Выбирая тип шкалы оценки, необходимо исходить из задач оценки, роли экспертов.

Любое измерение предполагает потерю части информации об оцениваемом работнике, ее стандартизацию или искажение, иногда значительное. Потеря и искажение информации приводит к возникновению ошибок измерения, величина которых зависит от качества измерительного инструмента (шкалы), условий, при которых производится измерение, квалификации эксперта. Ошибки могут быть случайные и систематические. Первые возникают нерегулярно при действии неконтролируемых параметров, их трудно предвидеть. Вторые являются следствием постоянно действующих причин или факторов, поэтому можно установить закономерность появления, выявить, устранить или учесть их влияние. Обычно они связаны с несовершенной методикой измерения, плохо разработанной шкалой или недостаточной подготовкой экспертов.

Хорошо сконструированная оценочная шкала должна отвечать следующим требованиям.

Полнота охвата (каждому возможному значению должно найтись место на шкале), то есть шкала должна включать все варианты проявления изучаемого качества (все возможные значения индикатора).

Непротиворечивость – каждое значение должно однозначно определяться по шкале.

Единое основание классификации – шкала должна быть одномерной, оценивать только одно качество.

Шкала должна обладать хорошей воспроизводимостью – при дальнейшем измерении того же качества у других работников или в другое время по той же шкале результаты не должны сильно отличаться.

Расстояние от одной позиции до другой должно быть примерно одинаковым. Показатели шкалы должны быть симметричны и не смещаться к одному полюсу, то есть число позиций с положительным значением должно быть равно числу позиций с отрицательным, а между ними располагается позиция с нейтральным (или нормативным) значением.

Шкала должна быть обоснованной (валидной), то есть быть способной измерять заданное качество работника и отражать именно те свойства, которые измеряются. *Валидность* шкалы измерения зависит, в первую очередь, от правильности выбора индикатора, который позволяет выявить именно то свойство или качество, которое предполагалось измерить.

Каждый показатель (градация) шкалы должен однозначно восприниматься экспертом и соответствовать оцениваемому показателю. Следует учитывать, что излишне общие характеристики могут исказить результат, так как могут различно трактоваться оценщиками. Например, если оценивается инициативность работников, то вместо (1) высокая, (2) средняя и (3) низкая инициативность, можно использовать следующую шкалу: (1) «высокая активность и самостоятельность в принимаемых решениях и действиях»; (2) «не склонен к проявлению самостоятельности и активности в работе»; (3) «избегает самостоятельных решений и действий в работе». Применение развернутых формулировок, которые будут однозначно восприниматься оценивающими, позволяет избежать предварительной подготовки экспертов.

Чувствительность – способность шкалы дифференцировать степень проявления того или иного качества работника. Это особенно важно для шкал, построенных на субъективных индикаторах. Число позиций, прежде всего для ранговых шкал, определяется в период разработки оценочных процедур. Чем больше градаций, тем шкала чувствительней. Например, шкала с тремя позициями (низкий, средний, высокий) менее чувствительна, чем с пятью позициями (низкий, ниже среднего, средний, высокий, очень высокий).

Надежность шкалы определяется ее устойчивостью по отношению к изменению характеристик исследуемого качества во времени или у различных работников. Она предполагает получение достаточно точных и сравнимых числовых данных об оцениваемом качестве при многократном (повторном) измерении, вне зависимости от случайных факторов.

Использование при оценке различных оценочных шкал дает возможность лучше определить *степень развития* важнейших профессиональных и личностных качеств работника. Шкалы оценки предполагают разработку специальных оценочных форм. Оценочная форма (бланк) состоит из ряда шкал, оценивающих разные аспекты работы и качеств работника, например, такие, как профессиональные знания, качество и количество работы, способность к самостоятельной работе, уровень развития профессиональных навыков и другое. При заполнении оценочной формы следует на основании предлагаемых шкал оценить деловые качества работников или их готовность к определенным видам рабочего поведения. Хорошо составленная оценочная форма предполагает использование стандартной процедуры оценки, что облегчает сравнение работников. Ее заполнение должно быть относительно простым, и положительно восприниматься как оценивающими, так и оцениваемыми сторонами.

Шкалы, используемые для оценки персонала достаточно разнообразны. Различают четыре основных типа измерительных шкал: шкала наименований, шкала порядка, интервальная шкала и шкала отношений. Различные виды шкал, используемые при оценке персонала, представлены на рис. 2.3.

Номинальная шкала, или шкала наименований, позволяет классифицировать свойства или объекты и представляет собой перечень их характеристик. Все изучаемые объекты или

свойства рассматриваются как множество непересекающихся классов. Каждому из них дается наименование или знак, чаще всего цифры. Их используют только для идентификации обозначаемых объектов и отнесению их к определенной группе. Обязательным условием является то, что нельзя присваивать одно и то же имя (знак, цифру) разным классам объектов или разные имена одному классу.

Таким образом с помощью шкальных значений номинальной шкалы можно установить только, относится ли изучаемые объекты (в частном случае работники) к одному и тому же классу. Порядок расположения отдельных значений номинальной шкалы может быть любым. Например, в некоторых организациях имеет значение при отборе персонала, служил ли данный человек в армии, или по номинальной шкале оцениваем семейное положение.

Порядковая или ранговая шкала позволяет упорядочить проявление какого-либо качества работника или критерия его оценки от большего к меньшему или наоборот. Используя эту шкалу, можно установить равенство проявления какого-либо качества у различных работников по отношению к конкретному значению шкалы или определить отношения «больше – меньше», однако по этим шкалам-нельзя определить, насколько в большей или меньшей степени выражено то или иное качество у различных работников. Так, если нашим работникам присвоены определенные разряды, то можно сказать, что работник 3-го разряда знает свою работу лучше имеющего второй. Однако нельзя утверждать, что это различие такое же, как у работников, имеющих четвертый и пятый разряды. Используя ранговую шкалу, можно также определить иерархические отношения, то есть полностью упорядочить сравниваемых работников по степени проявления какого-либо качества, например по уровню знания иностранного языка, или возможных значений определенного свойства и присвоения им рангов. Необходимо учитывать, что число ранжируемых объектов ограничено, максимальным число считается 18.



Рис. 2.3. Классификация оценочных шкал

Порядковые шкалы часто применяют при оценке персонала, поскольку они позволяют измерить большинство субъективных индикаторов.

Примером порядковой шкалы является шкала должностей, которые занимают работники на предприятии: директор, заместитель директора, начальник отдела, старший инженер, инженер, младший инженер, техник.

Качество работы тоже можно оценить по порядковой шкале:

высокое (3), среднее (2), низкое (1). Можно использовать более чувствительную шкалу, например:

5 – постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно полностью положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя;

4 – аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя;

3 – качество работы соответствует предъявляемым требованиям; 2 – бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу;

1 – низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.

Града-ция	Возможные способы образования градаций				
	Уровень	Значение	Оценка	Частота	Степень согласия
Первая	Очень низкий	Несущественное	Очень плохо	Никогда	Категорически «нет»
Вторая	Низкий	Второстепенное	Плохо	Иногда	Скорее «нет»
Третья	Средний	Важное	Удовлетворительно	Весьма часто	Нейтральная
Четвертая	Высокий	Очень важное	Хорошо	Очень часто	Скорее «да»
Пятая	Очень высокий	Ключевое	Очень хорошо	Всегда	Абсолютное «да»

Рис. 2.4. Примеры градаций порядковых шкал

К порядковым шкалам можно и отнести **семантический дифференциал**, который достаточно часто применяют при оценке персонала. Он предполагает использование ряда биполярных шкал, разбитых на баллы от трех до семи или представленных графически. Полюса их задаются с помощью вербальных антонимов, связанных с описанием свойств личности оцениваемого или каких-либо других индикаторов. Обычно используется набор шкал. Такие шкалы представлены на рис. 2.5.

Интервальная шкала позволяет не только определять порядок значений, но и находить разницу между двумя точками на шкале.

Низкий уровень	1	2	3	4	5	Высокий уровень
----------------	---	---	---	---	---	-----------------

Коммуникабельный _____ Замкнутый

Оценка коммуникативности		
Использует ограниченные коммуникативные средства (бедная речь, зажат, не адаптирует свой стиль общения к другим людям и ситуации)	1,2,3,4,5	Использует разнообразные вербальные и невербальные средства, адекватные ситуации, речь выразительная, уместность мимики и жестикуляции
Прерывает и подавляет других, не слушает и не понимает вопросы, не умеет задавать вопросы, педантичен	1,2,3,4,5	Умеет точно воспринимать и передавать смысл сообщения. Слушает других, задает сам и дает возможность другим задавать вопросы
Плохо объясняет, не аргументирует утверждения, не логичен, перескакивает с темы на тему	1,2,3,4,5	Свою точку зрения иллюстрирует примерами, логичен, схематизирует и визуализирует свои мысли

Рис. 2.5. Пример построения шкал семантического дифференциала

Использование таких шкал позволяет производить сравнение и численно выразить различия между этими точками, то есть определить количественное изменение признака. Поэтому интервальная шкала, в отличие от номинальной и порядковой, является непрерывной и позволяет достаточно точно измерить уровень проявления признака, а также производить арифметические операции. Количественно равные промежутки шкалы показывают одинаковые уровни измеряемых характеристик. При конструировании интервальной шкалы расположение точки начала отсчета не фиксированное, а произвольное, как и единицы измерения. Ее используют при измерении тех признаков, значение которых можно выразить числом. Например, при оценке результатов работы определенных категорий персонала используют показатель объема продаж. Но интервалы и начальная точка отсчета будут значительно отличаться для различных организаций и даже подразделений.

Шкала отношений – это частный случай интервальной шкалы. Она имеет нулевую точку и позволяет производить количественное сравнение полученных результатов, определять, во сколько раз одно шкальное значение больше или меньше другого. Эта шкала обладает всеми свойствами номинальной, порядковой и интервальной шкал, но, кроме того, имеет точку начала отсчета. Таким образом, с помощью относительных шкал мы можем определять и классифицировать объекты, ранжировать их, сравнивать интервалы и разницы.

При оценке персонала такие шкалы чаще всего применяются для сравнения работников по квалификации (при наличии разрядов), суммарным балльным оценкам при стандартизированной процедуре.

Как показывает практика, разработка шкал для оценки персонала предполагает тесное сотрудничество разработчиков с теми, кто будет оценивать, и самими оцениваемыми. Разработка должна проходить в три этапа.

Первый этап – составление перечня критериев оценки исходя из наиболее существенных, влияющих на эффективность работы характеристик работника. Подробно о разработке критериев сказано в параграфе 2.2.

На втором этапе необходимо определить образцы эффективных и неэффективных видов рабочего поведения, уровня развития отобранных качеств персонала. Для этого чаще всего консультируются с работниками, хорошо знающими рабочие процессы, проводят наблюдения, описывают и классифицируют примеры эффективного и неэффективного поведения, определяют индикаторы развития того или иного качества или рабочих навыков. Для каждого выбранного критерия необходимо написать как можно больше соответствующих поведенческих проявлений (индикаторов) и оценить их связь с показателями эффективности работы. Все разработчики и консультанты должны достигнуть уровня согласия по этим оценкам 60–80 %. После этого их можно включать в шкалу для оценки данного критерия. Следует очень тщательно проверять формулировки, так как их нечеткость может привести к появлению неоднозначного их понимания со стороны оценивающих.

Третий этап – это собственно конструирование шкалы и присвоение шкальных значений каждому значению выбранного индикатора. Выбранные значения должны отражать все возможные проявления критерия, не смещаться к какому-то одному полюсу шкалы. При необходимости различным критериям, используемым в оценочных формах, могут быть присвоены разные веса (коэффициенты значимости) в зависимости от значимости наличия того или иного качества работника для обеспечения эффективности его деятельности или общей эффективности работы организации. Например, для определенной категории работников проявление самостоятельности при принятии решений может иметь вес 0,5, а для других только 0,2.

При подведении окончательного итога оценки по каждому оцениваемому показателю умножаются на соответствующий коэффициент. Несмотря на то что выбранные критерии относятся к числу ключевых, организация по-разному оценивает их вклад в конечные рабочие результаты. Таким образом, разрабатываемые оценочные шкалы для системы оценки персонала организации не являются универсальными. Необходимо разрабатывать и периодически корректировать индивидуальные оценочные шкалы, максимально учитывающие специфику организации или особенности выполняемых работ.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие виды оценок персонала можно выделить по критерию оценивания?
2. Какие категории персонала Вы можете назвать?
3. Что необходимо учитывать при выборе критериев оценки персонала?
4. Какие группы оценки можно выделить исходя из направлений работы с персоналом?
5. Какие существуют периоды оценки деятельности персонала?
6. Укажите количество применяемых показателей при оценке персонала.
7. Что предполагает метод групповой оценки?
8. Как оценить надежность критериев оценки?
9. Перечислите группы критериев оценки персонала.
10. Для чего необходимо ранжирование выбранных критериев?

Практические задания

Задание № 1

В ООО «Альфа», специализирующемся на обслуживании и ремонте бытовой техники населения, работают 120 человек. Организация планирует введение должности инспектора по кадрам. Вам как работнику службы управления персоналом предлагается на основе его должностной инструкции (см. Приложение 1) определить критерии оценки при отборе сотрудника и для оценки прохождения испытательного срока. Необходимо обеспечить проведение оценки

силами специалистов организации. Обоснуйте выбранные критерии оценки и объясните, какие именно качества они позволяют оценить и почему они актуальны для данной должности.

Задание № 2

В ООО «Бета», специализирующемся на продаже бытовой техники для дома, имеющем 3 магазина, работают 120 человек. Организация планирует введение новой системы надбавок за мастерство. Вам как работнику службы управления персоналом предлагается разработать критерии оценки торгового персонала: продавца-кассира и продавца-консультанта подразделения розничной продажи.

Критерии оценки при решении задачи – это ключевые параметры (рабочие, поведенческие, личностные показатели и характеристики), по которым оценивается эффективность деятельности сотрудника, которая должна отвечать требованиям компании и клиентов.

Алгоритм разработки критериев оценки:

- выявить существенные факторы деятельности для выбранных групп сотрудников и их связь с достижением целей организации (подразделения);
- определить на основе выбранных факторов критерии оценки;
- оценить критерии по степени важности для организации и возможностям произвести оценку (разработать шкалу оценки);
- отобрать не более пяти критериев, используя методику попарных сравнений;
- при необходимости проранжировать критерии (то есть определить вес факторов, влияющих на результат деятельности). Это необходимо для того, чтобы разделить основные и вспомогательные показатели деятельности сотрудника.

Задание № 3

На основе выбранных в кейсе двух критериев разработайте балльную оценочную форму для выбранных групп сотрудников на основе разработанных шкал оценки для каждого выбранного критерия и присвоенных им рангов. Шкалы должны отвечать следующим требованиям:

1. Полнота охвата (каждое возможное значение критерия должно быть отражено на шкале);
2. Непротиворечие (один и тот же показатель на одной и той же шкале не может иметь более одного места);
3. Единое основание классификации (шкала должна быть одномерной);
4. Шкала должна обладать хорошей воспроизводимостью (при дальнейшем измерении того же объекта по той же шкале результат не должен сильно отличаться);
5. Расстояние от одной позиции до другой должно быть примерно одинаковым.

Пример оценочной формы:

Показатели оценки	Рейтинг оценки	Данные значи- тельно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответ- ствуют норме	Данные ниже нормы
Баллы		5	4	3	2
1. Высшее профиль- ное образование	1,5				
2. Другие виды обра- зования	0,5				
3. Опыт руководя- щей работы	1,0				
4. Опыт профессио- нальной деятельности	1,5				
5. Специальные зна- ния	1,5				
6. Логико-аналити- ческие способности	1,0				
7. Приспособляемость	0,5				
8. Организаторские способности	1,5				
9. Личностная иници- атива	1,0				
10. Способности к решениям	1,0				
11. Умение вести пе- реговоры	1,5				
12. Способность пе- реносить нагрузки	0,5				

Показатели оценки	Рейтинг оценки	Данные значи- тельно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответ- ствуют норме	Данные ниже нормы
13. Навыки риторики и письменной работы	1,0				
14. Мотивация к ра- боте	1,0				

Тестовые задания

1. К критериям результативности труда можно отнести:
 - а) количество ошибок;
 - б) дисциплинированность;
 - в) обучаемость;
 - г) опыт работы;
 - д) самокритичность.
2. К критериям профессиональной деятельности можно отнести:
 - а) количество ошибок;
 - б) дисциплинированность;
 - в) обучаемость;
 - г) объем выручки;
 - д) самокритичность.
3. К личностным критериям можно отнести:
 - а) количество ошибок;
 - б) дисциплинированность;
 - в) обучаемость;
 - г) опыт работы;
 - д) объем выручки.
4. По форме представления шкалы могут быть:
 - а) вербальные (словесные утверждения);
 - б) табличные;
 - в) числовые;
 - г) в виде формул;
 - д) графические.
5. Аналитические способности можно отнести к группе критериев оценки:
 - а) профессиональная компетентность;
 - б) организаторские способности;
 - в) личные качества;
 - г) коммуникативные способности;
6. Показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов называются критериями:
 - а) субъективными;
 - б) объективными;
 - в) интегральными;
 - г) специализированными;
 - д) валидными.
7. Критерии, отражающие особенности труда на определенном рабочем месте или по конкретному виду деятельности, уровню квалификации, называются:
 - а) субъективными;
 - б) объективными;
 - в) интегральными;
 - г) специализированными;
 - д) валидными.
8. Если критерии позволяют установить значимые различия между работниками по характеристикам, прямо или косвенно связанным с показателями их профессиональной успешности, то такой критерий называется:

- а) чувствительным;
- б) объективным;
- в) интегральным;
- г) специализированным;
- д) качественным.

9. Критерий, при использовании которого повторные оценки одних и тех же показателей дают близкие результаты, называется:

- а) чувствительным;
- б) объективным;
- в) интегральным;
- г) надежным;
- д) качественным.

10. Шкалы, используемые для оценки качественных показателей, называются:

- а) номинальные;
- б) порядковые;
- в) интервальные;
- г) относительные;
- д) графические.

Глава 3

Аттестация персонала в условиях перехода на профессиональные стандарты

3.1. Сущность и виды аттестации персонала

Аттестация сотрудников проводится в целях определения их деловых качеств и оценки результатов их труда. Термин «аттестация» употребляется чаще всего применительно к госслужащим. HR-менеджеры (менеджеры по работе с человеческими ресурсами организации) коммерческих компаний чаще используют термин «оценка».

Аттестация сотрудников – это процедура проверки соответствия сотрудника занимаемой должности.

Виды аттестации:

- обязательная;
- проводимая по инициативе работодателя;
- проводимая по инициативе сотрудника¹⁴.

Обязательная аттестация проводится в отношении тех сотрудников, для которых данное требование закреплено в законодательстве. Например, обязательная аттестация введена:

- для гражданских служащих (ст. 48 Закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ, п. 1 Положения, утвержденного Указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110)¹⁵;
- сотрудников авиации (п. 2 ст. 8 Воздушного кодекса РФ);
- руководителей федеральных государственных унитарных предприятий (п. 2 ст. 21 Закона от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ¹⁶, п. 1 Положения, утвержденного постановлением Правительства РФ от 16 марта 2000 г. № 234)¹⁷;
- сотрудников, деятельность которых связана с обеспечением безопасности судоходства, полетов и движения наземных транспортных средств (п. 1 Положения, утвержденного приказом Минтранса России и Минтруда России от 11 марта 1994 г. № 13/11);
- сотрудников таможенных органов (ст. 47 Закона от 21 июля 1997 г. № 114-ФЗ, п. 1 Положения, утвержденного приказом ФТС России от 24 декабря 2008 г. № 1658);
- сотрудников, работающих на опасных производственных объектах (ч. 2 ст. 9 Закона от 21 июля 1997 г. № 116-ФЗ);
- сотрудников любых организаций, производственная деятельность которых связана с движением поездов и маневровой работой на железнодорожных путях общего пользования (п. 4 ст. 25 Закона от 10 января 2003 г. № 17-ФЗ);
- педагогических работников (п. 1 Порядка, утвержденного приказом Минобрнауки России от 7 апреля 2014 г. № 276, п. 1 Положения, утвержденного приказом Минобрнауки России от 6 августа 2009 г. № 284)¹⁸.

¹⁴ Шкловец И.И. Как провести аттестацию сотрудников. URL: [http:// vip.1kadr y.ru/](http://vip.1kadr.y.ru/)

¹⁵ Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О государственной гражданской службе Российской Федерации». URL: [http:// www w.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/)

¹⁶ Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях». Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

¹⁷ Положение о проведении конкурса на замещение должности руководителя федерального государственного унитарного предприятия: Утверждено постановлением Правительства Российской Федерации от 16 марта 2000 г. № 234. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».66

¹⁸ Шкловец И. Как провести аттестацию сотрудников. URL: [http:// vip.1kadr y.ru/67](http://vip.1kadr.y.ru/67)

В государственных и муниципальных учреждениях вышестоящим ведомством может быть установлено ограничение по проведению аттестации некоторых категорий сотрудников. Например, п. 22 Порядка, утвержденного приказом Минобрнауки России от 7 апреля 2014 г. № 276, установлено, что в государственных (муниципальных) образовательных учреждениях аттестации не подлежат:

- сотрудники, отсутствовавшие на рабочем месте более четырех месяцев подряд в связи с болезнью;
- сотрудники, проработавшие в занимаемой должности менее двух лет в организации, в которой проводится аттестация;
- беременные женщины;
- женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам;
- педагогические работники, имеющие квалификационные категории;
- педагогические работники, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до трех лет.

Для большинства категорий работников профессиональная аттестация возможна не более одного раза в три года. Исключение из этого правила составляет возможная внеочередная аттестационная процедура. Аттестация работников предприятия занимает по времени около двух месяцев.

Аттестация по инициативе работодателя проводится в том случае, если аттестация не является обязательной, но работодатель планирует ее проведение. Часто этот вид аттестации используется тогда, когда в организации необходимо провести сокращение кадров, организационные изменения.

Верховный суд РФ в своем определении от 23 мая 2017 года № 209 КГ-17-2 указал, как применять преимущественное право оставления на работе при сокращении должности¹⁹. Сохранить место работы необходимо за тем работником, у которого более высокая производительность труда или квалификация. Лучше всего это определить с помощью аттестации. Если эти показатели не отличаются, решать вопрос об оставлении на работе можно по иным критериям – количеству находящихся на обеспечении иждивенцев, состоянию здоровья, иным критериям, прописанным в коллективном договоре.

Обязанность сотрудника проходить аттестацию необходимо закрепить в трудовом договоре. Трудовой кодекс РФ не предусматривает каких-либо ограничений по проведению аттестации работодателем. Это означает, что аттестация может быть проведена в отношении любых категорий сотрудников. Вместе с тем работодатель может установить такие ограничения самостоятельно, например освободить от аттестации беременных женщин.

Аттестация по инициативе сотрудника проводится, если инициатором проведения аттестации выступает сотрудник, который инициирует подачу заявления. Для коммерческих организаций форма заявления сотрудника о проведении аттестации законодательством не установлена, поэтому его можно составить в произвольной форме. Например: «Прошу аттестовать меня в июне 2017 года на должность старшего бухгалтера. Основанием для аттестации на указанную в заявлении квалификационную категорию считаю следующее: успешное прохождение испытательного срока; высокие результаты работы. С Положением о порядке проведения аттестации ознакомлен(а). (Число и подпись)».

В государственных и муниципальных учреждениях форма заявления о проведении аттестации сотрудников может быть установлена (рекомендована) вышестоящим ведомством. В частности, для аттестации педагогических работников форма заявления рекомендована Минобрнауки России и доведена в письме от 18 августа 2010 г. № 03–52/46. На основе рекомендованных форм региональными ведомствами могут быть разработаны бланки заявлений (другие бланки) для учреждений субъектов РФ. Например, для педагогических работников государ-

¹⁹ Про-персонал. – 2017. – 26 июня. URL: <https://www.pro-personal.ru/news/68>

ственных образовательных учреждений Санкт-Петербурга форма заявления установлена распоряжением Комитета по образованию правительства Санкт-Петербурга от 31 декабря 2010 г. № 2323-р²⁰.

Коммерческие компании могут разработать или взять за основу порядок проведения аттестации в государственных организациях, например, в образовательных при решении вопроса о том, кого эта процедура не должна затрагивать, или при разработке и утверждении регламента работы аттестационной комиссии.

²⁰ Шкловец И.И. Указ. соч.69

3.2. Алгоритм проведения аттестации

Алгоритм организации и проведения аттестации заключается в следующих действиях кадровой службы совместно с линейными руководителями:

1. Разработка и утверждение положения об аттестации.
2. Издание приказа о проведении аттестации.
3. Утверждение состава аттестационной комиссии.
4. Уведомление сотрудников об аттестации.
5. Проведение аттестации.
6. Подведение итогов аттестации.

Разработка и утверждение положения об аттестации

Положение об аттестации является локальным документом организации (ст. 8 ТК РФ). Типовой формы документа законодательством не предусмотрено, поэтому Положение об аттестации можно составить в произвольной форме. При его разработке за основу можно взять Положение, утвержденное постановлением ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 5 октября 1973 г. № 470/267.

В Положении чаще всего указывают:

- требования к квалификации сотрудников (например, выполнение норм труда, соблюдение трудовой дисциплины и т. п.). Такие требования можно установить на основе Квалификационного справочника, утвержденного постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. № 37 (письмо Роструда от 30 апреля 2008 г. № 1028-с);

- должности сотрудников, которые подлежат аттестации;
- порядок проведения плановых и внеочередных аттестаций;
- порядок формирования аттестационной комиссии;
- процедуру аттестации;
- оформление результатов аттестаций (порядок ведения протокола заседания аттестационной комиссии, оформления приказа по итогам аттестации и т. п.).

После того как Положение вступит в силу, с ним необходимо ознакомить под роспись всех работающих сотрудников и каждого нового сотрудника при приеме на работу (ч. 3 ст. 68 ТК РФ).

Разработка проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат на проведение аттестации, подготовка предложений по формированию бюджета на организацию и проведение аттестации персонала являются непосредственными трудовыми действиями специалиста по управлению персоналом.

Издание приказа о проведении аттестации

Положение об аттестации вводится в действие решением руководителя организации или сотрудника, в чьей компетенции находится назначение аттестации. Решение необходимо оформить приказом. В него включается следующая информация:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.