

Ya. Yu. Maslova
Performance Appraisal
as an Instrument to Increase
Competitiveness of a Higher
Education Institution

The problem of the increase of higher education institution competitiveness is actualized. Various approaches to the determination of assessment components are classified. The term “algorithm of carrying out the estimation procedure” for the reflection of the essence of carrying out an assessment is offered and theoretically approved. The assessment of work of the faculty serves as a labor productivity regulator.

Key words and word-combinations: personnel assessment, faculty, competitiveness of higher education institutions.

Актуализирована проблема повышения конкурентоспособности вуза. Классифицируются различные подходы к определению компонентов оценки. Предложен и теоретически апробирован термин «алгоритм проведения оценочной процедуры» для отражения сущности проведения оценки. Оценка труда профессорско-преподавательского состава выступает как регулятор производительности труда.

Ключевые слова и словосочетания: оценка персонала, профессорско-преподавательский состав, конкурентоспособность вуза.

УДК 658.310.9
ББК 65.291.6

Я.Ю. Маслова

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА

В настоящее время эффективность работы вузов напрямую зависит от повышения качества обучения. Полагаем, что уровень конкурентоспособности учебного заведения корректнее рассматривать через развитие конкурентных преимуществ, при этом именно совокупность знаний и профессиональных компетенций персонала является конкурентным преимуществом образовательных организаций. В связи с этим следует констатировать, что преобладающим условием выживаемости вузов на рынке образовательных услуг становится не только максимально полное использование уникальных человеческих ресурсов, но и грамотно выработанная стратегия развития. В главный инструмент, позволяющий увязать стратегию развития и персонал, необходимый для ее реализации, превращается оценка персонала.

С нашей точки зрения, под оценкой персонала следует понимать процесс, в ходе которого происходит установление соответствия качественных и количественных характеристик персонала, демонстрируемых моделей поведения, уровня лояльности сотрудников выбранным стратегическим ориентирам, с детализацией перспектив и целей развития организации в требованиях должности или рабочего места.

Сегодня выработаны различные подходы к определению компонентов оценки. Например, оценка персонала с процессуальной

точки зрения включает процедуры подготовки, проведения, подведения итогов и реализации принятых решений. Наиболее известен подход И.В. Бизюковой, согласно которому в составе оценки выделяют содержание оценки (личные качества, процесс труда, результативность труда); методы оценки; процедуру оценки (субъект оценки, место оценки, периодичность оценки, последовательность оценки) [1, с. 43].

В некоторых источниках применяется термин «система оценки» как полный цикл оценочных процедур. С.Ю. Трапицын, Е.Ю. Васильева исходят из того, что технологический компонент системы оценки качества деятельности преподавателей в вузе складывается из таких элементов, как направления, формы, методы, средства, результаты оценки, управление системой оценки. М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сарданян определяют систему оценки персонала в качестве совокупности различных элементов в оценке персонала (субъектов, объектов, инструментов, методов и т.д.), находящихся в тесной взаимосвязи друг с другом и направленных на достижение установленных организационных целей [2, с. 30].

С нашей точки зрения, для отражения сущности проведения оценки целесообразнее применять термин «алгоритм проведения оценочной процедуры», прорабатывающий набор и порядок действий, последовательность шагов при проведении оценки персонала. Каждый из этапов, входящих в данный алгоритм, предполагает системность действий, учет целой группы факторов, влияющих на результаты оценки, объективность получаемого результата. В отличие от системы, алгоритм определяет четкую последовательность действий, позволяющую максимально эффективно реализовывать технологию оценки на каждом этапе работы с персоналом. Алгоритм состоит из нескольких компонентов.

Первый компонент – определение цели оценки, заключающейся в детализации требований к той или иной области оценки. Оценка позволяет соотнести оцениваемый параметр со стратегическими ориентирами организации и с ситуационным контекстом. Цель оценки персонала – определение соответствия текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных характеристик, а также потенциала сотрудников задачам стратегического развития компании [3, с. 150].

Оценка персонала как кадровая технология преследует одну основную цель – получение объективной и достоверной информации об объекте оценки, которая крайне сложно достигается на практике. Для повышения объективности и достоверности данных разрабатывается множество технических средств и приемов сбора информации. Помимо основной цели в ходе оценки достигаются следующие цели: административная, предполагающая обязательное принятие управленческих решений по результатам оценки; информационная, заключающаяся в сборе данных, а также обеспечивающая удовлетворение потребности человека в оценке своего труда для возможности его корректировки; мотивационная. Оценка сама по себе может выступать серьезным фактором как мотивации, так и демотивации работников. Ее некорректное проведение может свести на нет мотивационные программы, мероприятия, направленные на развитие сотрудников.

Вторым элементом оценки выступает объект оценки. В зависимости от цели обозначается объект проведения оценочных мероприятий, который может классифицироваться по различным основаниям: по степени участия в достижении организационных целей: оценка персонала категории А, категории С; по уровню иерархии системы управления: оценка труда руководителей, оценка подчиненных; по профессиональному признаку: оценка учителей, врачей.

При проведении оценки нельзя получить информацию абсолютно обо всех качествах объекта оценки, поэтому принято выделять предмет оценки, под которой понимается продиктованная и востребованная практикой часть объекта оценки, например личные качества работника, процесс труда, результативность труда. Основное содержание предмета оценки сотрудника во многом определяется содержанием и характером его деятельности, следовательно, достичь объективных результатов возможно, если она будет производиться по основному содержанию деятельности работника, то есть по тем аспектам, которые прямо связаны с его профессиональной квалификацией.

Третий компонент оценочной процедуры – выбор субъекта оценки. Субъект оценки – то лицо, которое оценивает. Оценщиком могут выступать: само оцениваемое лицо (с целью развития у работника навыка самоанализа), непосредственный руководитель, работники службы управления персоналом, коллеги, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемым, подчиненные оцениваемого, а также лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому: независимые эксперты, специалисты оценочных центров. Все субъекты оценки подразделяются на формальные и неформальные. К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников кадровых служб, так как именно они обладают правом принятия административного решения по результатам оценки. Неформальные субъекты оценки – коллеги, подчиненные, независимые эксперты, само оцениваемое лицо – дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческого решения. В последнее время на практике часто применяется комбинированная оценка, когда оценщиком выступает не один субъект, а сразу несколько. Примером последнего является круговая аттестация, когда работника одновременно оценивают руководитель, коллеги, подчиненные, клиенты, независимые эксперты.

Четвертым компонентом оценочной процедуры выступает выбор методов оценки, то есть способ сбора информации. Он произведен от субъекта оценки, так как каждому из них может быть свойственен свой подход к получению сведений о предмете оценки. Для обеспечения эффективности оценки персонала необходимо также выбрать оптимальную периодичность оценки. Она может быть запланированной (текущей) и внеплановой. Планируемая оценка осуществляется с различной частотой. Количество оценок зависит от того, в каком состоянии находится организация. Если положение фирмы стабильно, то оценка может проводиться один раз в полгода, если положение неустойчивое – ежемесячно, а в некоторых случаях и еженедельно. Внеплановые оценки могут использоваться при отборе кандидатов на вакантную должность, при выявлении потенциальных возможностей сотрудников для выполнения определенных функций.

В зависимости от задач, стоящих перед оценкой, определяются: место оценки (как правило, рабочее место сотрудника); последовательность оценки – набор мероприятий, проводимых для получения сведений об объекте оценки.

Таким образом, четкое определение объекта и предмета оценки, оптимальный подбор субъектов, своевременность и разумная периодичность значительно повышают объективность и эффективность оценки персонала. Реализация последней зависит от уровня развития компании, реализуемой ею стратегии, типа организационной культуры. В любом случае она должна быть бизнес-ориентированной, функциональной, связанной с системой мотивации и стимулирования, способствующей развитию персонала, обеспечивающей коммуникацию стратегии.

Опираясь на сформулированный подход к определению сущности оценки персонала, обозначим основные принципы ее проведения.

Первый принцип заключается в том, что критерии оценки должны быть стратегически эффективными и обоснованными. Это способствует обеспечению достижения целей вуза, закрепляя основную связь показателей деятельности с достигаемым результатом. Подобными критериями должны выступать компетенции персонала, позволяющие сформировать требуемые стратегические компетенции фирмы.

Вторым принципом выступает осуществимость реализации оценочных процедур. Речь идет о разработке инструментов, позволяющих получить достоверную информацию о состоянии стратегически обоснованного показателя оценки.

Третий принцип оценки – экономическая целесообразность, причем пониматься она должна в двух аспектах: во-первых, сквозь призму экономической ситуации, в которой находится организация; во-вторых, затраты на проведение оценки не должны превышать экономического эффекта, получаемого от ее результатов.

Четвертый принцип оценки заключается в необходимости дифференциации показателей в ходе проведения оценочных процедур. Расстановка приоритетов определяется степенью способствования показателя созданию уникальных источников конкурентного преимущества организации. Ключевым элементом дифференциации в данном случае является цепь причинно-следственных связей, которые уникальным образом приводят в действие стратегию фирмы. Выбор тех или иных показателей должен стать непосредственным результатом четкого понимания организацией того, каким образом обеспечивается вклад ее человеческих ресурсов в процесс создания стоимости [4, с. 229].

Пятый принцип – комплексный подход к проведению оценки, включающий несколько аспектов. Во-первых, к числу субъектов оценки должны быть отнесены специалисты различных функциональных направлений, поскольку получить полные и достоверные сведения о достижимости стратегических целей не могут только представители кадровых служб. Во-вторых, оценка должна охватывать все уровни управления. Каждый работник по-своему участвует в достижении целевых показателей, и только анализ вклада каждого позволит определить дальнейшие направления развития. В-третьих, комплексный характер оценки предполагает использование всех ее компонентов в совокупности.

Речь идет о реализации алгоритма проведения оценочной процедуры, не допускающего исключения какого-либо элемента. В-четвертых, помимо того что субъектами должны выступать специалисты различных функциональных направлений, результаты, полученные в ходе оценки, должны использоваться для принятия управленческих решений во всех сферах деятельности организации.

Шестой принцип – своевременность оценки. Оценка персонала выступает своеобразным индикатором, определяющим успешность практической реализации стратегии организации, и может информировать как об опережении, так и об отставании от заданного темпа развития [5, с. 150]. Именно поэтому оценка должна проводиться с периодичностью, позволяющей внести корректировку в усилия, прилагаемые для достижения цели, и с применением методов, позволяющих собрать и проанализировать информацию способом, отражающим указанные взаимосвязи. Своевременность оценки позволяет создавать и поддерживать в организации эффективную систему управления человеческими ресурсами, включающую подбор, мотивацию, развитие, высвобождение.

Седьмой принцип – сбалансированность показателей оценки, что подразумевает целую систему показателей, позволяющую всесторонне рассмотреть основные области деятельности работников.

Представляется, что виды оценки можно определенным образом классифицировать (рисунок).



Виды оценки

Можно выделить следующие уровни оценки: уровень конкретного рабочего места, уровень подразделения, уровень организации, уровень внешних потребителей. Правильное определение уровня проведения оценки задает характер получаемой информации и диапазон принятия последующих управленческих решений. На качество оценки существенное влияние оказывают факторы, задающие контексты ее проведения, основными из которых являются: личностный (лица, проводящие оценку, обладают субъективностью в принятии решений); идеологический (заинтересованность в проведении объективной и достоверной оценки); организационный (форма собственности, организационная структура определяют условия, технологию проведения оценочной процедуры); кадровый (наличие системы управления персоналом, степень «открытости» работников к проведению оценки, уровень доверия руководству и самой процедуре). К вспомогательным относятся такие контексты, как материально-технический (наличие специализированных оценочных программ, повышающих объективность получаемых данных); управленческий (наличие у руководства умения осуществления каскадирования целей, постановки задач, определения показателей оценки); нормативно-правовой (разработанность нормативно-правового сопровождения оценки); методический (наличие программ поддержки субъектов и объектов оценки при проведении оценочных мероприятий); информационный (формирующий объем и качество получаемой информации).

Суммируя изложенное, приходим к выводу, что оценка выступает инструментом, обеспечивающим конкурентоспособность организации. Достигается это своевременной и грамотной диагностикой демонстрируемых моделей поведения сотрудников и соотношением с созданием и поддержанием конкурентного преимущества. В то же время оценка выступает регулятором производительности труда. Применительно к вузовской среде ее можно рассматривать как выполнение нагрузки преподавателем. Однако это формальный признак производительности, и в аспекте повышения конкурентоспособности образовательной организации ее целесообразнее рассматривать как проведение целого комплекса работ, направленных на привлечение большего количества потребителей услуг. Производительность труда профессорско-преподавательского состава в данном случае следует исчислять в денежном выражении. Однако вузовские работники не относятся к категории людей, получающих зарплату в зависимости от количества произведенного продукта, поэтому их заинтересованность в получении результата может обеспечиваться только грамотным проведением оценки, выступающей формой обратной связи, даваемой высшим руководством относительно участия сотрудников в реализации стратегии организации.

Библиографический список

1. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. М., 1998.
2. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров. М., 2014.
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: Уроки эффективного HR-менеджмента. М., 2013.
4. Хьюзлид М. Оценка персонала: Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. М., 2007.
5. Махметова А.Е., Долгий В.И., Еремеев М.А., Верещагина Л.С. [и др.]. Методологические проблемы оценки персонала. Саратов, 2010.