

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/51EVN216.pdf>

DOI: 10.15862/51EVN216 (<http://dx.doi.org/10.15862/51EVN216>)

Статья опубликована 19.04.2016.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Яшкова Е.В., Бегаева Л.Г. Оптимизация деловой оценки кадрового потенциала как необходимое условие развития организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016)  
<http://naukovedenie.ru/PDF/51EVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI:  
10.15862/51EVN216

**УДК 331.104**

**Яшкова Елена Вячеславовна**

ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина», Россия, Нижний Новгород<sup>1</sup>  
Доцент кафедры «Инновационных технологий менеджмента»  
Кандидат педагогических наук  
E-mail: [Elenay2@yandex.ru](mailto:Elenay2@yandex.ru)  
РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=737406](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=737406)

**Бегаева Людмила Геннадьевна**

ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина», Россия, Нижний Новгород  
Студент  
E-mail: [milabegaeva@yandex.ru](mailto:milabegaeva@yandex.ru)

## **Оптимизация деловой оценки кадрового потенциала как необходимое условие развития организации**

**Аннотация.** В статье определено понятие «деловая оценка», рассмотрены виды оценочных процедур: при приеме претендентов на работу и текущая периодическая оценка при аттестации работающих сотрудников. Отмечается, что оценка персонала необходима для выявления и раскрытия человеческого потенциала, реализации творческого подхода управленческого персонала и их социальной ответственности в организации.

Авторами определяется оценка профессионального потенциала как главной характеристики развития персонала и ведущим конкурентным преимуществом развития организации.

Практическое исследование оценочных процедур проводилось в организации «Оптовый центр «Канцторг» г. Нижнего Новгорода, занимающейся продажей канцелярских товаров.

Авторами выявлено, что проведение оценочных процедур осуществляется в соответствии с категоризацией сотрудников: руководители высшего уровня управления, опытные специалисты и менеджеры, молодые специалисты.

В ходе оценки применялись различные методы: описательный метод, анкетирование, шкалирование, мониторинг поведения сотрудников и т.д. Кроме этого для различных категорий персонала использовались методики по определению устойчивости к стрессу;

---

<sup>1</sup> 603004, г. Нижний Новгород, ул. Челюскинцев, 9

профессиональные личностные опросники; групповые дискуссии, интервью по компетенциям и т.д.

Авторами определена роль сотрудников кадровой службы, работающих по внутриорганизационному «Положению об аттестации сотрудников и руководящего персонала» и принимающих непосредственное участие в оценочных процедурах.

В ходе проведенного исследования были выявлены положительные аспекты деловой оценки в организации: разнообразие методик проведения оценки. К отрицательным сторонам - отсутствие современных методик оценивания сотрудников; неоптимальность организационных условий проведения процедуры аттестации; сопротивление процедуре оценивания со стороны руководства компании.

В соответствии с этим, авторами предложен комплекс мероприятий по оптимизации деловой оценки кадрового потенциала в ООО «Оптовый центр «Канцторг».

**Ключевые слова:** деловая оценка; кадровый потенциал; развитие; оптимизация; аттестация; методы оценки; компетенции; категоризация персонала

Современные организации, конкурируя на рынке труда, вынуждены разрабатывать и применять прогрессивные инструменты по управлению сотрудниками. Так, деловая оценка сотрудников становится эффективным инструментом при привлечении кандидатов на должность (рабочее место), профессиональном продвижении, развитии, внедрении систем стимулирования и высвобождении.

Исследователи [1, 2, 5, 6, 7] определяют деловую оценку как деятельность, осуществляемую в целях выявления соответствия будущему или занимаемому рабочему месту (должности). Существуют следующие виды оценочных процедур: при приеме претендентов на работу и текущая периодическая оценка при аттестации работающих сотрудников. Такие подходы актуальны для современной организации, поскольку особое внимание сегодня уделяют роли человека и его потенциала в развитии организации [3]. Отсюда, ведущей задачей становится активизации инициативы, социальной ответственности в его непрерывном развитии, раскрытие кадрового потенциала.

Авторы статьи считают, что инвестиции в развитие интеллектуальной и креативной составляющих потенциала работников постепенно становятся нормой для организации. Интеллектуально-креативная деятельность на практике проявляется в генерировании нового знания, создании инновационных продуктов, технологий, моделей, оригинальных идей [4, 9]. Эффективное использование компетенций является ведущим конкурентным преимуществом развития организации, в конечном счете, национальной экономики, а оценка профессионального потенциала – главной характеристикой сотрудника для развития и процветания [8].

Проведенные исследования [5, 10, 11] подтверждают, что особую ценность представляет не просто интеллектуальная составляющая организации, включающая опосредованное обладание определенными знаниями, а способности персонала к их воспроизводству и реализации на практике, т.е. обладающими специфическими компетенциями.

Данные тенденции побудили авторов к исследованию оценочных процедур в организации «Оптовый центр «Канцторг» г. Нижнего Новгорода. Организация действует на основе внутриорганизационных юридических документов, в том числе Устава. Главной целью деятельности организации является максимизация прибыли предприятия, удовлетворение потребностей целевого рынка канцелярскими товарами, формирование

имиджа, увеличение объема и спектра услуг, мотивация персонала. Покупателями канцелярских товаров являются сети магазинов, сервисов, супермаркеты розничной торговли.

Осуществление оценки в компании происходит в соответствии с категоризацией сотрудников (управленческий персонал, рабочие), которое определяется целями и результативностью трудовой деятельности. В соответствии с этим применяются различные методы: описательный метод, анкетирование, шкалирование, мониторинг поведения сотрудников и т.д.

Первоначально рассмотрим оценку такой категории, как «руководители высшего уровня управления». В компании при оценке претендентов на управленческие позиции используются подходы, позволяющие более точно предвидеть результативность осуществления бизнес-задач.

Оценка качеств осуществляется голосованием в комиссии, где каждый эксперт заполняет матрицу попарных сравнений выделенных качеств (таблица 1).

**Таблица 1**

**Матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу в ООО «Оптовый центр «Канцторг»\***

№ п/п	Наименование качества	Значение в баллах										Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Способность принимать управленческие решения в нестандартных ситуациях	0	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9
2	Умение взаимодействовать с людьми	1	0	2	0	0	2	1	1	2	1	10
3	Профессионализм в своей области деятельности	2	0		0	1	2	0	1	1	1	8
4	Работоспособность	2	2	2	0	1	2	1	1	2	2	15
5	Организаторские способности	2	2	1	1	0	2	1	2	1	2	14
6	Способность к обучению и развитию	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	3
7	Способность к управлению конфликтами	1	1	2	1	1	1	0	1	1	2	11
8	Творчество и инновация	0	1	1	1	0	2	1		0	2	8
9	Коммуникабельность	1	0	1	0	1	1	1	2	0	2	9
10	Внешний вид	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	3

\* Составлено авторами по материалам источника [2]

Из таблицы 1 определяем, что такие качества, как работоспособность, организаторские способности, способность к управлению конфликтами набирают наибольшее количество баллов и являются приоритетными в работе заместителя руководителя по управлению персоналом. Такая оценка дает возможность организации исключить вероятность рисков, которые формируются из будущей оплаты труда руководителя, затрат на мероприятия по найму кандидатов, недальновидностью в принятии будущих управленческих решений. Здесь предполагается подход, позволяющий со значительной долей вероятности спланировать будущий успех претендента по реализации бизнес-задач.

Далее протраивается матрица для претендентов, а итоги фиксируются в таблицу (таблица 2), где в скобках отмечены отличия реальных качеств кандидатов от идеальных.

**Таблица 2**

**Сравнение реальных качеств претендентов на должность заместителя генерального директора по персоналу организации с идеальными качествами в ООО «Оптовый центр «Канцторг»\***

№ п/п	Наименование качества	Значение идеальных качеств в баллах	Значение качеств претендентов в баллах	
			Руководитель кадровой службы	Руководитель службы снабжения
1	Способность принимать управленческие решения в нестандартных ситуациях	10,0	9,9(-0,1)	9,7(-0,3)
2	Умение взаимодействовать с людьми	9,0	9,1(+0,1)	8,9(-0,1)
3	Профессионализм в своей области деятельности	9,1	9,9(-0,1)	9,2(+0,1)
4	Работоспособность	13,9	13,0(-0,9)	13,2(-0,7)
5	Организаторские способности	12,9	12,2(+0,2)	11,1(+0,1)
6	Способность к обучению и развитию	11,1	12,2(+0,2)	11,1(+0,1)
7	Способность к управлению конфликтами	7,5	7,7(+0,2)	7,8(+0,2)
8	Творчество и инновация	8,9	9,3(+0,4)	9,2(+0,3)
9	Коммуникабельность	8,3	8,1(-0,2)	9,0(+0,7)
10	Внешний вид	6,5	6,6(+0,1)	7,2(+0,7)
			<b>(0,5)</b>	<b>(1,1)</b>

\* Составлено авторами по материалам источника [2]

Исследование доказывает, что сумма отличий руководителя кадровой службы - 0,5 балла, а у руководителя службы снабжения - 1,1 балла. Это означает, что руководитель кадровой службы по соответствующим качествам будет рекомендован экспертами на место заместителя генерального директора по персоналу. Далее результаты фиксируются в аттестационном листе и характеристике, на основании которых, комиссия по проведению аттестации, назначенная по приказу руководителя организации, принимает соответствующее решение.

Рассмотрим категорию «молодые специалисты». Претенденты такой категории обладают небольшим опытом профессиональной деятельности, собеседование не даёт точной картины о степени наличия у них требуемых компетенций. По этой причине особенно важным становится определение возможностей сотрудника для его будущей успешной деятельности. Здесь применяются разнообразные методики: тесты по определению устойчивости к стрессу Холмса и Раге; профессиональные личностные опросники; групповая дискуссия, интервью по компетенциям.

Оценка такой категории как «опытные специалисты и менеджеры» проводится на основе послужного списка претендентов и характеристик с предыдущего места работы. В данной ситуации целесообразно предложить такие условия, при которых претендент смог бы продемонстрировать свои реальные компетенции для дальнейшей работы. Как правило,

используются методики: методика определения устойчивости к стрессу Холмса и Раге; тесты по оценке качеств менеджера (опросник Липмана); групповое обсуждение проблемы, аналитические презентационные упражнения.

Распространенной формой оценивания уже работающих категорий сотрудников является аттестация (от латинского «attestatio» свидетельство) - определение уровня соответствия действующего сотрудника занимаемой должности (рабочего места) на которое он претендует. Согласно внутриорганизационному «Положению об аттестации сотрудников и руководящего персонала» в организации обязанность по внедрению и функционированию системы оценки возложено на сотрудников кадровой службы. Они принимают участие в формировании и работе комиссии, разрабатывают положения и инструкции, формируют аттестационные списки, контролируют процесс проведения данной процедуры. Так, сотрудники отдела кадров, оказывают содействие руководителям при принятии решения о определении заслуг сотрудника, выявлении путей его более результативного применения; о наличии потребности внутриорганизационных программ обучения; мотивирования сотрудника к наиболее результативному выполнению трудовых функций посредством общего обсуждения итогов его деятельности и т.д.

Аттестация в ООО «Оптовый центр «Канцторг» классифицируется по трем типам.

1. Оценивание качеств сотрудника, в соответствии с исследованиями предыдущих достижений и недочетов для оптимизации результативности труда на перспективу.
2. Оценка возможностей сотрудника для выявления необходимости его перемещения и/или дальнейшего развития.
3. Оценка с целью выявления необходимости стимулирующей надбавки.

Необходимо отметить, что в исследуемой компании при оценке эффективности труда сотрудников применяются как количественные, так и качественные показатели трудовой деятельности: эффективность деятельности, напряженность работы и т.п. Такие подходы способствуют раскрытию сильных и слабых сторон сотрудника в целях повышения результативности его труда. Также выделяют этапы осуществления аттестационных мероприятий в компании:

- подготовительный, при котором создается комиссия по аттестации, утверждаются списки аттестуемых, графики, сроки аттестации, определяются критерии оценки;
- проведение аттестации;
- подведение результатов аттестации и дальнейшее принятие решения.

При оценивании результативности сотрудников применяются различные методы (представлены в таблице 3).

**Таблица 3**

**Основные методы оценивания результативности сотрудников  
в ООО «Оптовый центр «Канцторг»\***

<b>Наименование метода</b>	<b>Краткая характеристика метода</b>
Описательный метод	Проверяющим фиксируются достоинства и недостатки поведения сотрудника по следующим критериям: количество и качество выполняемой деятельности, компетентность, качества личности, инициатива и др. Простраивается шкала рейтинга по определенному эталону результатов деятельности.

Наименование метода	Краткая характеристика метода
Метод анкет и сравнительных анкет	Содержит перечень описаний поведения работника. Проверяющий отмечает ту черту характера, которая, присуща сотруднику, если такового не имеется, место не заполняется. Применяется руководителями, другими сотрудниками.
Метод шкалы наблюдения за поведением	Соответствует методу анкетирования, но здесь проверяющим фиксируется ряд ситуаций, когда сотрудник вел себя ранее специфическим образом. Методика затратна и требует большой трудоемкости.

\* Составлено авторами по материалам источника [2]

Таким образом, проведенное исследование позволило авторам выявить положительные и отрицательные стороны действующей системы оценки. Позитивным является тот факт, что кадровой службой используются разнообразные методы, учитывающие качества сотрудников. Но, существуют и недостатки, а именно:

- отсутствие современных методик оценивания сотрудников;
- организационные условия не оптимальны для проведения процедуры аттестации;
- сопротивление проведению оценочных процедур со стороны руководства компании (из-за плохой подготовки руководящего состава к процедуре оценки, недостатка компетенций, необходимых для оценочного интервью).

Для дальнейшего развития данной системы в условиях функционирования и развития организации предложен ряд мероприятий.

1. *Внедрение эффективных персонал-технологий в деловую оценку персонала.* Действующую систему оценки сотрудников компании необходимо простроить в соответствии с уровнем компетенций персонала идеальному образу и разработать портрет компетенций по принципу категоризации.
2. *Совершенствование организационных условий проведения оценки персонала.* В компании с организационной точки зрения этим условием будет являться создание Центра оценки персонала, для решения следующих задач: оценка возможностей руководителей для формирования кадрового резерва; определение для управленческого персонала индивидуальной программы развития для ликвидации выявленных недостатков.
3. *Преодоление сопротивления оценочным мероприятиям.* Предложены: информационная поддержка мероприятий, проведения тренингов и семинаров для руководства.

Все вышесказанное позволяет отметить, что система оценки в организации «Оптовый центр «Канцторг» является сегодня важнейшим направлением ее деятельности, определяющим основную траекторию и современные подходы к управлению сотрудниками. Проведенные исследования позволили определить оценку персонала как многоступенчатый процесс соответствия претендентов и действующих работников, наиболее подходящих под требования должности (рабочего места).

Руководителям и всем субъектам оценивания сотрудников, нужно помнить о психологической составляющей данного процесса: организационном поведении, мотивации, самоуважении и самооценки работников, уровня их ответственности, удовлетворенности работой, дисциплины и т.п. Оптимизация деловой оценки потенциала сотрудников позволит компании эффективно осуществлять свою деятельность и активно развиваться.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Лукичева Л.И., Управление персоналом: Курс лекций; практические задания. Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискина.– Изд. 6-е. – М.: Омега-Л, 2011. – 263 с.
2. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 440 с.
3. Павлова Ю.А., Томайлы Д.А., Синева Н.Л. Формирование инновационных и креативных менеджеров // Инновационные технологии управления: материалы Всерос. науч.-практич. конф., г. Н. Новгород, 2014. С. 29-31.
4. Синева, Н.Л., Яшкова, Е.В. Модель развития инновационно-креативных качеств менеджера: учебное пособие / Н.Л. Синева, Е.В. Яшкова. – Н. Новгород: Изд-во «Кварц», 2015. – 172 с.
5. Синева Н.Л., Яшкова Е.В. Управление развитием интеллектуально-креативной деятельности персонала современной организации // Интернет-журнал «Наукovedение», 2015, Том 7, №5 (выпуск 5 (30) сентябрь-октябрь) [Электронный ресурс] – М.: Наукovedение, 2015. – Режим доступа: [http://naukovedenie.ru/sbornik\\_5\(30\)/pdf](http://naukovedenie.ru/sbornik_5(30)/pdf), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ., DOI: 10.15862/210EVN515 (<http://dx.doi.org/10.15862/210EVN515>).
6. Управление персоналом. Учебник для вузов под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 563 с.
7. Фёдорова Н.В. Управление персоналом организации: учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2011. – 536 с.
8. Яшкова Е.В. Кадровый менеджмент: управление развитием персонала организации // Хроники объединенного фонда электронных ресурсов Наука и образование. 2015. Т.1. №1 (68). С. 5.
9. Яшкова Е.В. Управление персоналом // Хроники объединенного фонда электронных ресурсов Наука и образование. 2014. Т.1. №12 (67). С. 80.
10. Csikzentmihalyi M. (1988) 'Society, culture, and person: A system view of creativity', in *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
11. Sherman A. (1995) *Managing Human Resources* / A. Sherman, G. Bolander, H. Chruden. – London.

**Yashkova Elena Vyacheslavovna**

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Russia, Nizhny Novgorod  
E-mail: Elenay2@yandex.ru

**Begaeva Lyudmila Gennad'evna**

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Russia, Nizhny Novgorod  
E-mail: milabegaeva@yandex.ru

## **Optimization of business evaluation of personnel potential as a prerequisite for the development of the organization**

**Abstract.** The article defines the concept of "business assessment", types of estimated procedures are considered: while hiring job applicants and current periodic assessment at certification of the employees. It is noted that the assessment of the staff is necessary for the identification and disclosure of human potential, the realization of creative approach of administrative staff and their social responsibility in the organization. The authors have determined the assessment of professional capacity as the main characteristic of staff development and a leading competitive advantage of the organization development.

A case study of the estimated procedures was carried out in the organization of Wholesale center "Kanztorg" in Nizhny Novgorod engaged in the sale of office supplies.

The authors have revealed that the evaluation of estimated procedures is carried out according to the categorization of employees: the senior management level, experienced professionals and managers, young professionals. During an assessment various methods were used: descriptive method, questionnaire, scaling, monitoring the behavior of employees, etc. Besides for different categories of staff the methods to determine the resistance to stress; occupational personality questionnaires; group discussions, interviews, etc. were used.

The authors have defined the role of HR staff working according to in-house "the Provision on a certification of employees and management staff" and being directly involved in estimated procedures.

In the course of the study such positive aspects of business evaluation in organizations as various methods of assessment were revealed. Negative aspects are the lack of modern methods of evaluation of employees; organizational non-optimality of the conditions of the certification procedure; the resistance of the grading by the company administrative staff.

According to it the authors have proposed a complex of measures on optimization of the business assessment of personnel potential in LLC Wholesale Centre "Kanztorg".

**Keywords:** business valuation; human resources; development; optimization; validation; evaluation methods; competences; categorization of staff

## REFERENCES

1. Lukicheva L.I., Upravlenie personalom: Kurs lektsiy; prakticheskie zadaniya. Uchebnoe posobie / L.I. Lukicheva; Pod red. Yu.P. Aniskina.– Izd. 6-e. – M.: Omega-L, 2011. – 263 s.
2. Osnovy upravleniya personalom: Uchebnik / A.Ya. Kibanov. – 3-e izd., pererab. i dop. – M.: NITs INFRA-M, 2014. – 440 s.
3. Pavlova Yu.A., Tomayly D.A., Sineva N.L. Formirovanie innovatsionnykh i kreativnykh menedzherov // Innovatsionnye tekhnologii upravleniya: materialy Vseros. nauch.-praktich. konf., g. N. Novgorod, 2014. S. 29-31.
4. Sineva, N.L., Yashkova, E.V. Model' razvitiya innovatsionno-kreativnykh kachestv menedzhera: uchebnoe posobie / N.L. Sineva, E.V. Yashkova. – N. Novgorod: Izd-vo «Kvarts», 2015. – 172 s.
5. Sineva N.L., Yashkova E.V. Upravlenie razvitiem intellektual'no-kreativnoy deyatel'nosti personala sovremennoy organizatsii // Internet-zhurnal «Naukovedenie», 2015, Tom 7, №5 (vypusk 5 (30) sentyabr'-oktyabr') [Elektronnyy resurs] – M.: Naukovedenie, 2015. – Rezhim dostupa: [http://naukovedenie.ru/sbornik\\_5\(30\)/pdf\\_svbodnyy.pdf](http://naukovedenie.ru/sbornik_5(30)/pdf_svbodnyy.pdf). – Zagl. s ekrana. – Yaz. rus., angl., DOI: 10.15862/210EVN515 (<http://dx.doi.org/10.15862/210EVN515>).
6. Upravlenie personalom. Uchebnik dlya vuzov pod redaktsiey T.Yu. Bazarova, B.L. Eremina. – M: YuNITI, 2012. – 563 s.
7. Fedorova N.V. Upravlenie personalom organizatsii: uchebnik / N.V. Fedorova, O.Yu. Minchenkova. – M.: KNORUS, 2011. – 536 s.
8. Yashkova E.V. Kadrovyy menedzhment: upravlenie razvitiem personala organizatsii // Khroniki ob"edinennogo fonda elektronnykh resursov Nauka i obrazovanie. 2015. T.1. №1 (68). S. 5.
9. Yashkova E.V. Upravlenie personalom // Khroniki ob"edinennogo fonda elektronnykh resursov Nauka i obrazovanie. 2014. T.1. №12 (67). S. 80.
10. Csikzentmihalyi M. (1988) 'Society, culture, and person: A system view of creativity', in The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
11. Sherman A. (1995) Managing Human Resources / A. Sherman, G. Bolander, H. Chruden. – London.