

УДК 316+338

© Т. П. Карпова<sup>1</sup>, В. А. Юдин<sup>2</sup>, 2023

<sup>1</sup> Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
(Университет «МИР»), Россия

<sup>2</sup> Общественная палата Самарской области, г. Самара, Россия

E-mail <sup>1</sup>: karpova-karpova-5656@mail.ru

E-mail <sup>2</sup>: vudin018@gmail.com

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОБЩЕСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*В статье на основе анализа методологических подходов к оценке персонала коммерческих и некоммерческих организаций в России авторами было выявлено, что используемые методы оценки персонала имеют широту и разнонаправленность процедуры оценки специалиста, параллельно с этим фактом обнаружено отсутствие универсального метода оценки специалистов и волонтеров общественных организаций. Результатом работы является разработка метода оценки персонала общественной организации на базе технологии ассесмент-центра.*

**Ключевые слова:** оценка персонала, методы оценки, общественные некоммерческие организации, управление, персонал.

Высокий уровень влияния развития кадрового потенциала на достижение стратегических целей, поставленных российским правительством в целом, а также на достижение плановых экономических показателей и повышение конкурентоспособности компаний, в частности, сделало актуальным исследование, представленное в данной работе.

Считаем, что наличие единой методики оценки уровня деятельности сотрудников организации повышает объективность процесса оценивания. Однако на сегодняшний день можно встретить широкое разнообразие имеющихся методик оценки персонала [4]. Выбор того или иного метода осуществляется исходя из целей проведения оценки, особенностей организации, а также видения руководителя организации. Большая часть оценочных методов ориентирована на коммерческие организации, где основным критерием оценки служит прибыль. Цели общественных организаций отличаются от целей коммерческих организаций, а значит, и к сотрудникам

общественных организаций предъявляются иные требования к навыкам и умениям. Проблема заключается в отсутствии в практической области универсального метода оценки персонала общественных организаций.

*Цель работы* заключается в разработке единого подхода оценки сотрудников общественных организаций.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- описать этапы оценки деятельности персонала;
- рассмотреть общепринятые показатели оценки персонала;
- проанализировать методы оценки персонала организации;
- разработать универсальную модель оценки персонала общественных организаций.

*Объектом исследования* является система оценки сотрудников общественных организаций.

*Предмет исследования* – подходы к оценке сотрудников общественных организаций.

Роль и место оценки сотрудников в системе управления персоналом можно определить как интегрирующую. Аргументом данного явления служит высокая степень влияния оценки персонала на качество остальных процессов управления персоналом, представленных на рисунке 1.



*Рис. 1.* Место оценки сотрудников в системе управления организацией [1]

Из рисунка 1 видно, что такие элементы, как стимулирование, развитие карьеры сотрудников, формирование кадрового резерва, отбор персонала, обучение и анализ работы, реализуются через определенную модель оценивания сотрудников. Качество данной оценки напрямую влияет на процесс управления персоналом любой организации. Для разработки модели оценки персонала общественной организации проанализируем общие этапы оценивания, применяемые в различных организациях, независимо от организационно-правовой формы.

Процесс оценки персонала включает в себя три основных этапа: подготовительный, проведение оценки, завершающий этап [2]. На подготовительном этапе определяются цели проведения оценки сотрудников, показатели, выбираются методы оценки. Затем проводится непосредственно оценка персонала. На завершающей стадии оценки проводится сбор обратной связи, анализ полученных данных и оформление результатов проведенной оценки персонала.

Отличительной особенностью некоммерческих общественных организаций (НКО) является то, что в их работе принимают участие волонтеры, деятельность которых не закрепляется трудовыми отношениями. В связи с этим классическая модель алгоритма оценки персонала, несмотря на свою универсальность применения в традиционных организациях, требует корректировок на основе особенностей функционирования и целевых установок общественных организаций.

Существуют различия системы управления персоналом в коммерческих и некоммерческих организациях. Например, в коммерческих организациях в качестве объекта выступают сотрудники с определенным набором знаний и уровнем подготовки. Этот уровень подготовки прописывается в коллективном договоре и вакансии на должность, в то время как в некоммерческих организациях объектом управления персонала являются узкоспециализированные нетрудоустроенные сотрудники, занятые в создании общественно значимого продукта. При этом ведется учет трудоустроенных сотрудников, выполняющих организационное, документационное и юридическое сопровождение в общественной организации. Это объясняет необходимость включения этих данных в параметр оценки, поскольку они являются важным звеном в организации.

Модель структуры управления в коммерческих и некоммерческих организациях представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Модель параметров управления персоналом в коммерческих и некоммерческих организациях [3]

Из рисунка 2 видно, что в общественной организации более гибкая горизонтальная структура управления, применение которой объясняется, с одной стороны, отсутствием долгосрочных задач и конкретных функций, а с другой стороны, осуществлением разнонаправленной и непоследовательной работы, которая требует быстрого реагирования на проблему. На практике в инновационных коммерческих организациях встречается матричная структура, которая также обладает свойствами гибкости и изменчивости.

Для определения структуры процедуры оценки персонала необходимо использовать определенный метод или подход [8].

Биографический метод применяется на основе анализа профессиональной карьеры изучаемого сотрудника. Исходными данными

для проведения такого анализа служат резюме, результаты анкетирования, опроса и т.д. Данный метод, как правило, применяется в совокупности с другими методами. Преимущество биографического метода состоит в возможности за короткое время сформировать мнение о сотруднике организации.

Собеседование — достаточно распространенный способ оценки сотрудника в организации. В ходе беседы ее инициатор получает возможность оценить поведение сотрудника, его стрессоустойчивость. Комплекс задаваемых вопросов помогает уже во время собеседования сформировать мнение о сотруднике. При этом нужно учитывать и эмоциональный фон обеих сторон диалога, который влияет на ход дискуссии и итоги применения данного метода.

Суть метода критического инцидента состоит в оценке эффективности сотрудника в стрессовой ситуации. Для конкретного изучаемого либо группы сотрудников могут быть созданы условия, где необходимо принимать ответственные, неординарные решения малознакомой проблемы. При этом в ходе применения этого метода важно учитывать индивидуальные особенности сотрудника организации во избежание перегрузки.

Содержание матричного метода [5] заключается в сравнении имеющихся качеств работников организации в сравнении с желаемыми качествами в форме матрицы. Преимуществом данной методики является наглядность слабых и сильных сторон работника при достаточно простой форме проведения. Однако очевидным является наличие фактора субъективности оценки, что может привести к неточностям в определении имеющихся качеств сотрудника.

Результат труда сотрудников определяется из своевременности выполнения задач. Для оценки выполнения определяемой нормы устанавливаются показатели оценивания. Эти показатели различаются в коммерческой и некоммерческой организациях. Так, в частной компании основными показателями оценки будут являться прибыль, ее динамика, а также достижение плановых показателей [9]. В общественной организации это будут количество проведенных акций и общественных мероприятий, количество оказанных услуг жителям, обратившимся за помощью в организацию, объем полученных федеральных и региональных грантов.

Для повышения эффективности оценки сотрудников общественных организаций предлагается использование технологии ассессмент-центра компетенций. Содержание технологии раскрыва-

ется в определении совокупности профессиональных и личностных качеств сотрудника за счет применения совокупности методов. Данная технология позволяет определить возможности специалиста организации.

Уровень эффективности данной технологии представлен в таблице 1, достоверность методики оценки персонала установлена результатами исследований американских ученых [6].

Таблица 1

**Уровень эффективности методов оценки персонала организации [6]**

<i>Метод</i>	<i>Уровень эффективности, %</i>
Ассесмент-центр	0,68
Интервью	0,62
Тесты способностей	0,54
Тесты личностных качеств	0,38
Отзывы	0,11

«Ассесмент-центр» проводится в четыре этапа.

На первом этапе проводится регистрация участников.

На втором этапе участники проходят серию тестов, которые позволяют оценить уровень способностей, важных в проявлении над-профессиональных компетенций. В общественной организации именно данные навыки крайне востребованы.

Далее – на третьем этапе – успешно прошедшим тестирование предлагается решить кейсы, которые уже в игровой ситуации раскрывают имеющиеся надпрофессиональные компетенции. Таким образом, задача организатора данной технологии состоит в грамотном составлении тестовой части и кейсов.

Четвертый этап включает в себя синхронное взаимодействие всех участников, который предполагает выполнение серии заданий с использованием широкого спектра инструментов. В рамках упрощения процедуры проведения предлагается выполнять лишь задание «Самопрезентация», которое раскрывает социально-эмоциональные компетенции (взаимодействие с людьми, уверенность в себе, эмоциональный интеллект) [8].

По итогам участия в оценке компетенций по технологии «ассесмент-центр» формируется отчет, в котором выставляются баллы по различным группам навыков с текстовым разъяснением.



Общая модель проведения технологии ассесмент-центра представлена на рисунке 3.



Рис. 3. Схема организации процесса ассесмент-центра [6]

В итоговый отчет по проведению оценки персонала (в том числе волонтеров) включается оценка по четырем блокам:

- 1) социально-эмоциональные компетенции;
- 2) когнитивные компетенции (креативное мышление и инновационность подходов к решению игровых задач);
- 3) навык управления информацией и ее поиск;
- 4) общая техническая грамотность.

Данные блоки позволяют с разных сторон оценить сотрудника и на этих данных сделать предположение об эффективности персонала в выполнении различных функций в общественной организации. Например, сотрудник с высокой стрессоустойчивостью и нестандартным подходом к решению задач будет эффективен при организации различных акций и общественных мероприятий [8]. Человек, обладающий системным мышлением, способен успешно справляться с деятельностью по составлению отчетов, которые требуют объединения различных данных в единый вариант.

На рисунке 4 представлена схема процесса оценки персонала общественной организации на основе ассесмент-центра.



**Рис. 4.** Схема процесса оценки персонала общественной организации на основе ассесмент-центра

Перечень оцениваемых компетенций в ассесмент-центре представлен в таблице 2.



**Надпрофессиональные компетенции,  
оцениваемые в ассесмент-центре [7]**

<i>Группа компетенций</i>	<i>Компетенции</i>
Социально-эмоциональные	Взаимодействие с людьми
	Работа в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач
	Уверенность в себе
	Компетенции в области эмоционального интеллекта
Когнитивные	Вычислительное мышление
	Креативное мышление
	Проектное мышление
	Системное мышление
	Управление информацией
	Понимание смыслов
Коммуникативные	Ведение переговоров
Цифровые	Общая техническая грамотность

Таким образом, внедрение ассесмент-центра в работу общественных организаций позволит в простой игровой форме сформировать определенный профиль компетенций как на каждого сотрудника организации, так и на волонтера. Преобладание определенного набора навыков над другими позволит руководителю организации принять правильное решение в распределении обязанностей, задач и функций.

**Литература**

1. Горожанкина А. Г. Методологические подходы оценки модели профессионального развития персонала организации на основе компетентностного подхода // Актуальные вопросы управления персоналом: сборник научных статей II Национальной научно-практической конференции (г. Москва, 09–11 декабря 2020 г.). М.: «Формат», 2020. С. 30-36.
2. Гужов В. В., Письменная А. Б., Рафальская Ю. С. Подходы к оценке персонала в интересах формирования кадрового резерва // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. 2022. № 1. С. 162-169.
3. Данилова Н. Е. Формирование стратегий управления персоналом в общественных некоммерческих организациях: дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук / Н. Е. Данилова. Орел, 2020. 192 с.
4. Дубицкий В. В., Коновалов А. А., Кислов А. Г. К решению актуальных задач кадрового обеспечения в системе профессионального образования // Профессиональное образование и рынок труда. 2021. № 3 (46). С. 6-20.

5. Человеческий капитал и эффективный менеджмент / С. А. Карташов, С. А. Шапиро, Н. М. Фоменко [и др.]. М.: «Директ-Медиа», 2023. 184 с.

6. Межлумян, Н. С. Ассесмент-центр как метод оценки персонала / Н. С. Межлумян // Теория и практика управления человеческими ресурсами: Материалы IX Международной научно-практической конференции, Чита, 21 мая 2021 года / Отв. ред. И. Р. Казарян. Чита: Забайкальский государственный университет, 2021. С. 93-97.

7. Пеша А. В., Шавровская М. Н., Николаева М. А. Ассесмент-центр компетенций онлайн: возможности и методология // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2021. Т. 19. № 2. С. 56-68.

8. Столярова В. Ф., Тулупьева Т. В., Абрамов М. В., Салахова В. Б. Выявление характеристик индивидуального человеческого капитала сотрудников организации по данным самоотчетов о профессиональных навыках и личностным особенностям // Информатика и автоматизация. 2023. Т. 22. № 1. С. 190-214.

9. Хайрулина Л. Р., Домащенко Г. А., Князева О. О. Управление профессиональным развитием персонала: учеб. пособие. Омск: Издательский центр КАН, 2021. 284 с.

*Статья поступила в редакцию 24.10.23 г.*

*Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. экон. наук М. М. Васильевым*