

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 331.1

JEL M54

DOI 10.26425/1816-4277-2018-11-5-10

Борщева Алла Викторовна

канд. экон. наук, НОЧУ ВО
«Московский экономический
институт», г. Москва

e-mail: aborsheva@mail.ru

Кузьмина Елена Юрьевна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва

e-mail: kuzmina.ey@mail.ru

Соклакова Ирина Владимировна

канд. экон. наук, доцент, НОЧУ ВО
«Московский экономический
институт», г. Москва

e-mail: irinasok2011@yandex.ru

РОЛЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Аннотация. Рассмотрены такие методы оценки персонала в современных российских и зарубежных компаниях, как «управление по целям», «управление результативностью», «360 градусов», «центр оценки». Более подробно изучен метод «центр оценки», определяющий успешность человека: комплекс процедур, параметры которого заложены моделью компетенций в профессиональной сфере. Этот метод зарекомендовал себя как мощный стимулирующий фактор обучения работников. Его особенность состоит в индивидуальном подходе, который определяет заинтересованность опрашиваемых в повышении квалификации. При этом оценивающий может показать сотруднику скрытый потенциал и возможные зоны роста. В настоящее время необходимо искать новые инновационные подходы к оценке персонала.

Ключевые слова: методы оценки, персонал, сотрудники, человеческие ресурсы, этапы, эффективность.

THE ROLE OF PERSONNEL ASSESSMENT IN THE PROCESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract. The article considers the methods of personnel assessment in modern Russian and foreign companies, such as the method of management by objectives, performance management, method of personnel assessment «360 degrees», «assessment center». «Assessment center» has studied in more detail. This method is a set of procedures that determines the success of a person in the professional sphere, the parameters of which have been laid down by the competence model. This method has proved itself as a powerful stimulating factor in the training of workers. Its peculiarity consists in the individual approach, which determines the interest of respondents in training. At the same time, the evaluator can show the employee his hidden potential and possible growth zones. At present time, it is necessary to search new innovative approaches to personnel assessment.

Keywords: assessment methods, personnel, staff, human resources, stages, efficiency.

Оценка персонала в современной бизнес-среде важна не только для компании. Безусловно, очень важно в организации сформировать мощную команду профессионалов, соблюсти при этом баланс интересов каждого сотрудника и всей компании в целом. Команда должна быть способной реализовать поставленные цели, исходя из миссии и ценностей организации. Также особую значимость имеет использование тех или иных методов оценки персонала и для самих сотрудников, поскольку от этого зависит построение их деловой карьеры и выплачиваемое вознаграждение. Именно поэтому руководству современных компаний необходимо проводить системную оценку персонала, используя различные методы.

В большинстве современных компаний (как отечественных, так и зарубежных) оценка персонала проводится один раз в год. Так, по данным исследования британского издания IRS Employment Review, в ходе которого было опрошено 145 работодателей из Великобритании, больше половины руководителей (55 %) проводят процедуры оценки персонала в своих организациях ежегодно, 30 % – раз в полгода и лишь 7 % – ежеквартально. Процент компаний, проводящих оценку ежегодно, постоянно растет. Результаты опроса по-



казали также, что около 90 % всех опрошенных компаний оценивали сотрудников с учетом поставленных ранее целей, в 90 % компаний использовались элементы самооценки, а методы, основанные на ранжировании, проводились в 50 % случаев [7].

Освоение современных методов управления в российских компаниях является важнейшей актуальной и сложной задачей. Сложность состоит в специфических условиях нашей хозяйственной деятельности и постоянном отставании в развитии от динамично развивающихся в области управления производствами государств. Самый наглядный пример – укрепление вертикали власти с отчетливой бюрократизацией на всех уровнях власти и в бизнесе в частности [1].

Системы и способы управления, которые применяют в России сегодня, использовали в развитых странах около 60 лет назад, и лишь недавно наметилось улучшение ситуации.

Многие российские компании, по сравнению с аналогичными зарубежными компаниями, имеют невысокую конкурентоспособность. Этот вывод можно сделать, опираясь на сравнительный анализ качества товаров и услуг в сочетании с эффективностью производства и производительности. В условиях, когда рынки насытились однотипными качественными товарами и услугами, на первый план стали выходить так называемые неочевидные факторы, иначе говоря, нематериальные активы стоимости компании: деловая репутация, брэнды, эффективность управления человеческими ресурсами. Мировая тенденция заключается в непрерывном увеличении доли нематериальных активов в стоимости компаний [6].

Следовательно, в нашей стране необходимо изменить систему управления на всех уровнях, чтобы обеспечить необходимый экономический результат, но новые технологии управления внедряются крайне сложно. Оценка персонала является одной из таких сложно внедряемых технологий, но в то же время она представляется одной из важнейших функций лидера организации, работников кадровых подразделений и высшего менеджмента. Изучая структуру персонала, мотивы и поведение коллектива, директора компаний могут получать информацию, необходимую для принятия решений, направленных на рабочие процессы.

Личностный рост, а точнее его развитие, зависит от самого человека, от его желания развивать свои профессиональные навыки. Духовное развитие напрямую связано с развитием профессиональным. Развивая личностные качества, человек повышает свои профессиональные навыки, появляется стремление что-то сделать в будущем, реализовать свои интересы, поставить и воплотить в реальность определенные цели [2].

Качественно выстроенная система оценки персонала выполняет функции по мотивации сотрудников, направленные на повышение производительности, улучшение качества труда, повышение квалификационных свойств, планирование развития сотрудников, а также позволяет разрабатывать программы по вознаграждению сотрудников. Система оценки результатов деятельности сотрудников организации не может являться самостоятельной деятельностью, оторванной от комплекса интегрированных процессов управления человеческими ресурсами [8].

Целью каждой коммерческой компании является максимальное извлечение прибыли исходя из имеющихся ресурсов, так как прибыль является одним из важнейших показателей, оценивающих эффективность работы компании. Этот показатель состоит из эффективного использования совокупности организационных ресурсов и ресурсов каждого работника в том числе. Оценка персонала является одним из способов анализа эффективности эксплуатации внутренних ресурсов. И она же является одним из важнейших направлений деятельности кадровых служб компании.

Под оценкой персонала подразумевается система, позволяющая измерить результаты работы и оценить уровень профессиональных навыков сотрудников, а также их потенциал по отношению к стратегическим задачам организации. В процессе оценки руководитель сравнивает трудовые компетенции сотрудника, занимающего ту или иную должность, с опытом и навыками специалиста, подходящего для этой должности.

Также следует отметить, что проведение оценки персонала позволяет определить соотношение между затратами на содержание одного сотрудника и реально выполненной им работы, выявить его функциональную роль и оценить потенциал. Классификация целей оценки персонала представлена на рисунке 1.

Оценка персонала должна также отвечать следующим требованиям:

- полнота и достоверность отображения результатов, гарантирующие дальнейшую справедливость и эффективность кадровых решений;
- конкретность, предполагающая практические рекомендации;
- обеспечение совместимости с достижениями других работников и предыдущего периода.



Источник: [3]

Рис. 1. Цели оценки персонала

Впервые оценка персонала появилась в США в начале XX в. По мере развития бизнеса стали появляться новые методы. В настоящее время, в том числе и в российской практике, применяют несколько десятков методов оценки персонала. К наиболее распространенным методам относят: описательный, биографический, интервьюирование, тестирование, метод вынужденного выбора, эталона, самоотчет (выступление), независимых судей, сравнения по парам [4]. Все эти методы относят к так называемым традиционным, и они имеют ряд существенных недостатков. Прежде всего это оценка отдельного сотрудника вне его организационных ролей и статуса, когда не учитывается потенциал развития как компании в целом, так и каждого сотрудника в частности.

Поэтому многие руководители отечественных компаний начали поиск новых методов оценки персонала, которые фокусировали бы внимание на оценке сотрудника его коллегами, подчиненными, активнее включали элементы самооценки, учитывая при этом потенциал как отдельного сотрудника, так и рабочей группы.

По данным опроса руководителей российских организаций, самыми востребованными методами оценки персонала за последние 10 лет в российских компаниях являются: «управление по целям» (англ. management by objectives, MBO), «управление результативностью» (англ. performance management, PM), «360 градусов», «центр оценки» (англ. assessment center).

Метод управления по целям появился в 1954 г. Автор методики – П. Друкер. Методика представляет управление персоналом в бизнес-процессе внутри организации и позволяет управлять сотрудниками с помощью стандартных способов (работа выполняется строго в рамках должностных или иных инструкций) и опирается на два метода:

- 1) правильное целеполагание (получение прибыли организацией);
- 2) правильная постановка задач:
 - разовые задачи (выполняются однократно, в завершении требуют проверки выполнения руководителем);
 - функциональные (выполняются периодически, в соответствии с должностной инструкцией).

В России этот метод начали применять примерно с 2000 г. В 2004 г. внедрили в компании «Пятерочка», но сотрудники столкнулись с определенными проблемами [5].

Управление результативностью. Эта методика, созданная в 1980 г., кроме результатов работы, оценивает компетенции сотрудников, личностные качества, необходимые для достижения целей компании. С помощью этого метода можно выявить сферы развития сотрудника с целью дальнейшего роста карьеры. Метод построен на взаимодействии менеджера и подчиненного.

Метод оценки персонала «360 градусов» появился в конце XX в. и относится к мониторинговым методикам. Суть его состоит в определении соответствия того или иного сотрудника занимаемой должности. Данный метод высокоэффективен, потому что сотрудника оценивают все участники рабочего процесса. Он используется для решения широкого круга задач, связанных с профессиональным развитием проблемных вопросов компании, определения потребностей, например, в обучении. Круг опрашиваемых определяется в зависимости от цели применяемого метода.

Метод «360 градусов» разумно применять для анализа внешних и внутренних коммуникаций в компании. С его помощью можно определить состояние психологического климата в организации, а также степень его влияния на производительность труда, выяснить степень необходимости обучения для сотрудников, претендующих на карьерный рост.

Этапы метода «360 градусов».

1. Постановка задач (определяется круг респондентов).
2. Формирование группы оценивающих (определение критериев отбора).
3. Определение компетенций, которым должен соответствовать сотрудник (разработка опросника, отражающего основные параметры опроса, определение списка сотрудников, работа которых будет проходить оценку).
4. Информирование опрашиваемых о целях мероприятия (презентация).
5. Выдача анкет участникам для заполнения (сведения о деятельности сотрудников).
6. Заполнение анкет.
7. Анализ данных сотрудников.

К недостаткам метода можно отнести отсутствие решения кадровых вопросов – оцениваются компетенции сотрудника, а не его достижения в работе. Стресс может повлиять на достоверность информации, и она будет неправдивой. Кроме этого, этот метод подходит не всем компаниям, например, тем, в которых авторитарный стиль управления, руководство отстраняется от коллектива, нет традиции групповых работ.

«Центр оценки» считают самой успешной методикой работы с персоналом в XX в. Для восприятия в российской бизнес-среде английское название методики Assessment Center переводят как «центр оценки». На первых этапах эта техника использовалась для подбора претендентов на ключевые должности. В более поздний период сфера применения метода значительно расширилась. В настоящее время «центр оценки» практикуют:

- для определения соответствия профессионального опыта сотрудника идеальной модели компетенций той должности, на которую он претендует;
- с целью выявления способности работников к развитию карьеры;
- для формирования кадрового резерва компании;
- для составления индивидуальных программ повышения квалификации сотрудников.

Компетенция в этом методе – набор качеств (умений, навыков), направленных на достижение целей на рабочем месте. Особенность проверки соответствия работника методом центра оценки – определение потенциальных способностей человека, но не оценка его предыдущих заслуг. «Центр оценки» – комплекс процедур, определяющий успешность человека в профессиональной сфере, параметры которого заложены моделью компетенций. Проверочные упражнения оформляют в виде персональных занятий, деловых игр, диалогов, ситуационных задач и прочих заданий.

Реализация метода проверки персонала в традиционном варианте занимает около двух дней. Упражнения выполняют несколько сотрудников компании, либо претендентов на должность, поставленные в аналогичные условия. Эксперты наблюдают за поведением проверяемых, для большей прозрачности допустима съемка процесса выполнения заданий.

Соответственно российскому принципу центра оценки, тестовое упражнение содержит не более 5 компетенций. В идеальном варианте одно задание содержит 3 компетенции. В результате наблюдения эксперты выставляют оценки тестируемым сотрудникам (претендентам на должность). Окончательные результаты обнародуются после обсуждения, согласования и принятия решения среди наблюдателей.

Структуру метода центра оценки составляют в соответствии с запросами организации, учитывая финансовые и временные условия. Основным компонентом этого метода является деловая игра. Она представляет бизнес-ситуации, свойственные функционалу должности, компетенции которой подвергаются оценке.

Для деловой игры свойственны:

- жизненность ситуации;
- повторение задач и мероприятий, являющихся сутью игры;
- наличие конфликта;
- возможность использования скрытых резервов.

Бизнес-кейсы определяют способности человека работать в команде, умение выходить с достоинством из конфликтных ситуаций и занимать (претендовать на) должность, соответствующую его профессиональным навыкам.

Также оцениваются лидерские навыки участников метода, умение находить решения, приводящие к достижению результата. Кроме того, проверяется способность планировать время на каждый этап задания.

Суть деловой игры – предположение схожести поведенческих свойств в различных ситуациях, т. е. поведение сотрудника в игре будет аналогичным поведению человека в реальной жизни. Деловую игру применяют для оценки качеств сотрудника, для обучения и развития необходимых компетенций.

Развитие технологий привело к появлению большого количества новых упражнений, позволяющих оценить те или иные компетенции кандидатов или сотрудников.

Метод центра оценки предполагает разные роли оценщиков: наблюдатель, ведущий, дизайнер программы, администратор, разработчик заданий и ролевой игрок. На практике один сотрудник исполняет разные роли.

Этапы проведения центра оценки.

1. Подготовка центра-оценки.
2. Проведение оценочных мероприятий.
3. Формирование отчетов.
4. Обратная связь по результатам центра оценки.

Рассматриваемый метод зарекомендовал себя как мощный стимулирующий фактор обучения работников. Индивидуальный подход определяет заинтересованность опрашиваемых в повышении квалификации. Оценивающий в свою очередь может показать сотруднику скрытый потенциал и возможные зоны роста.

Таким образом, оценка персонала необходима, чтобы повысить эффективность использования в целом человеческих ресурсов компании. При этом целью оценки персонала является изучение уровня подготовки сотрудника к выполнению выбранного вида деятельности, уровня возможностей и перспектив для роста.

Эффективность оценки сотрудников компании зависит от нескольких ключевых переменных – способности работников, их мотивации, объективных возможностей и правильной организации процесса оценки. Неадекватная система оценки работников продолжает оставаться ключевой проблемой управления персоналом большого числа современных предприятий. В настоящее время начинают проявляться инновационные подходы в сфере оценки персонала. Руководители осознают, что успешное развитие компании невозможно без поиска и использования новых технологий.

Библиографический список

1. Антонов, В. Г. Факторы и тенденции развития менеджмента / В. Г. Антонов, Е. Ю. Кузьмина // Вестник университета. – 2015. – № 3. – С. 90-93.
2. Борщева, А. В. Некоторые аспекты повышения эффективности использования кадрового потенциала предприятия / А. В. Борщева, И. Л. Сурат // Наука и технологии: актуальные вопросы, достижения, инновации: сб. материалов национальной научно-практической конференции. – М., 2017. – С. 49-57.
3. Басиева, Л. В., Севостьянова, И. И. Аттестация персонала: понятие и сущность // Научные известия. – 2016. – № 4. – С. 34-37.
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.
5. Колмачихин, Ю. Н. Мотивация персонала по методу МВО – Управление по целям [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.logscm.ru/> (дата обращения: 04.10.2018).
6. Кузьмина, Е. Ю. Деловая репутация компаний: необходимость формирования и проблемы / Е. Ю. Кузьмина, И. В. Соклакова // Управление. – 2016. – Т. 4, № 4. – С. 74-81.
7. Сардарян, А. Р. Оценка персонала в современных российских компаниях [Электронный ресурс] // Upravlenie personalom. – 2007, № 15. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-personala-v-sovremennykh-rossiiskikh-kompaniyakh/> (дата обращения: 02.10.2018).

8. Соклакова И. В. К вопросу об оплате труда // Исторические и экономико-правовые аспекты развития бизнеса в современных условиях: сб. материалов международной научно-практической конференции. М., 2018. – С. 414-422.

References

1. Antonov V. G., Kuz'mina E. Yu. Faktory i tendentsii razvitiya menedzhmenta [*Factors and trends of management development*]. Vestnik universiteta, 2015, I. 3, pp. 90-93.
2. Borshcheva A. V., Surat I. L. Nekotorye aspekty povysheniya effektivnosti ispol'zovaniya kadrovogo potentsiala predpriyatiya [*Some aspects of the efficiency of the use of personnel potential of the enterprise*]. Nauka i tekhnologii: aktual'nye voprosy, dostizheniya, innovatsii: sb. materialov natsional'noi nauchno-prakticheskoi konferentsii. [*Science and technology: topical issues, achievements, innovations: collection of materials of the national scientific-practical conference*]. Moscow, 2017, pp. 49-57.
3. Basieva L. V., Sevostyanova I. I. Attestatsiya personala: ponyatie i sushnost' [*Personnel assessment: concept and essence*]. Nauchnye izvestiya. 2016, I. 4., pp. 34-37.
4. Kibanov A. Ya., Durakova I. B. Upravlenie personalom organizatsii: aktual'nye tekhnologii naima, adaptatsii i attestatsii: uchebnoe posobie [*Personnel Management organization: actual technologies recruitment, adaptation and assessment*]. Moscow, KNORUS Publ., 2016., 360 p.
5. Kolmachikhin Yu. N. Motivatsiya personala po metodu MVO – Upravlenie po tselyam [*Staff motivation according to the method of MBO – Management by objectives*], 2013. Available at: [http:// www.logscm.ru/](http://www.logscm.ru/) (accessed 04.10.2018).
6. Kuz'mina E. Yu., Soklakova I. V. Delovaya reputatsiya kompanii: neobkhodimost' formirovaniya i problemy [*Business reputation of companies: the need for formation and problems*]. Upravlenie., 2016, vol. 4., I. 4, pp. 74-81. DOI: 10.12737/22792
7. Sardaryan A. R. Otsenka personala v sovremennykh rossiiskikh kompaniyakh [*Personnel Assessment in modern Russian companies*]. Personnel Management, 2007, I. 15. Available at: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-personala-v-sovremennyh-rossiyskih-kompaniyah/> (accessed 02.10.2018).
8. Soklakova I. V. K voprosu ob oplate truda [*On the issue of salary*]. Istoricheskie i ekonomiko-pravovye aspekty razvitiya biznesa v sovremennykh usloviyakh: sb. materialov mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [*Historical and economic-legal aspects of business development in modern conditions: collection of materials of the international scientific-practical conference*]. Moscow, 2018, pp. 414-422.