

*Бондаренко А.К.,
студент*

4 курс, факультет «Менеджмента, логистики и таможенного дела»

Иркутский государственный университет путей сообщения

Россия, г. Иркутск

*Спитченко Е.А.,
студент*

4 курс, факультет «Менеджмента, логистики и таможенного дела»

Иркутский государственный университет путей сообщения

Россия, г. Иркутск

Научный руководитель: Оглоблин Владимир Александрович

ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

***Аннотация:** Одну из важных ролей в развитии российских предприятий играет персонал организации. Отбор персонала представляет собой процесс выбора из группы кандидатов индивидуума, лучше других подходящего на определенную должность и для организации. В данной статье будут рассмотрены не только теоретические основы оценки персонала, но и основные методики на которых осуществляется данная оценка, а также будет обосновываться необходимость оценки персонала для российских организаций, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике.*

***Ключевые слова:** методы оценки; отбор персонала; оценка персонала; персонал; этапы отбора персонала*

***Annotation:** One of the important roles in the development of Russian enterprises is played by the staff of the organization. The selection of personnel is the process of selecting an individual from a group of candidates who is better than others suitable for a particular position and for the organization. This article will consider*

not only the theoretical foundations of personnel assessment, but also the main methods on which this assessment is carried out, and the need for personnel assessment for Russian organizations will be substantiated, taking into account the experience gained in domestic and foreign practice.

Key words: *assessment methods; staff selection; personnel assessment; personnel; personnel selection stages.*

Актуальность данной темы заключается в том, тема оценки персонала является далеко не новой, но чрезвычайно актуальной. Так, как сама процедура оценки хорошо проработана не только частными компаниями, но и государственными организациями. Некоторые аспекты проведения процедуры оценки персонала отражены в трудовом законодательстве, что, безусловно, является большим преимуществом перед другими методами оценки персонала. В большинстве случаев оценки не требует специально подготовленных специалистов для ее проведения. Все, безусловно, зависит от целей оценки. Применение данной системы оценки персонала позволяет не только определить значимость сотрудников для предприятия, но и стимулировать изменения их деятельности в лучшую сторону. При правильной разработке и проведении, оценка персонала является эффективным инструментом, позволяющая выявить самых лучших и подготовленных сотрудников из большого числа претендентов на вакансию, а также выявить личностные качества претендента, его способности, слабые и сильные стороны деятельности работников.

В истории формирования оценки персонала можно выделить четыре этапа[6]:

1. Донаучный этап (III тысячелетие до н. э. – XVIII в.), когда складывались общие предпосылки оценки. На данном этапе закладываются общенаучные предпосылки становления оценки персонала, обосновывается её необходимость. В практике функционирования предприятий оценка используется в целях подбора нужных работников и контроля результатов их труда. На практике начинают прослеживаться основные направления, методы и критерии оценки. В

этот период отсутствует теория непосредственно по оценке персонала, поэтому практическое воплощение оценки в деятельности предприятий имеет интуитивный характер.

2. Научный переходный этап (XIX – начало XX в.), на котором формируются основы и предпринимаются первые попытки научно-обоснованных исследований по отдельным направлениям оценки работников. Появляются исследования научно-прикладного характера, преследующие цель оценки личностных качеств работников и результатов их труда.
3. Научный классический этап (20–80-е гг. XX в), характеризующийся созданием теоретических, методологических и эмпирических оснований для вычленения оценки персонала в относительно самостоятельную область научного познания. Происходит формирование оценки персонала как самостоятельного научно-прикладного вида деятельности и комплекса научных специальных знаний. Происходит развитие специального понятийного аппарата («профессионально-важные качества», «профессиональная пригодность», «диагностика личности работника» и пр.).
4. Научный современный этап, на котором происходит систематизация и осмысление накопленного опыта и знаний (90-е гг. XX в. – настоящее время), обогащение и преобразование теоретической базы оценки персонала. Происходит формирование целостной теории оценки, включенной в общую систему знаний по проблемам управления персоналом и организацией, создание теоретической модели оценки в виде системного образования.

Теоретические предпосылки и основы оценки персонала[8]:



Рисунок.1. Теоретические предпосылки и основы оценки персонала

Оценка персонала помогает определить эффективность выполнения той или иной работы сотрудника, позволяет установить соответствие рабочих показателей установленным требованиям. Кроме этого, процесс оценки помогает выявить как индивидуальные проблемы работника, так и общие, характерные для всего коллектива (отдела или компании). Но большинство руководителей испытывает трудности при оценке своих подчиненных. Связано это с отсутствием четких, однозначных и нацеленных на результат деятельности сотрудника критериев оценки. Порой это приводит к принятию некоторых управленческих решений под влиянием личных симпатий, а также к проблемам, связанным с неработающей системой поощрений, с низкой дисциплиной сотрудников.

Одной из наиболее сложных и ответственных задач является то, что в процессе отбора из множества сотрудников необходимо выбрать того, кто больше всех подойдет для данной работы.

Изменения в условиях деятельности предприятий выдвинули в качестве общего для всех требования ориентироваться при формировании ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу, учитывая мотивацию персонала [1]. Переподготовка и повышение квалификации сотрудников, формирование личных и профессиональных компетенций,

мотивация труда персонала, научно-обоснованный отбор кадров являются сегодня ключевыми факторами повышения эффективности управления [6].

Методика оценки персонала при приеме на работу должна базироваться на нескольких методах и стремиться к полному исключению субъективности. Для достижения наилучшего результата важно правильно построить поиск и отбор кандидатов. Окончательный анализ надо делать только после использования нескольких методик оценки, основываясь на их результатах в комплексе.

На выбор правильного подхода в данной ситуации влияет несколько факторов:

- насколько крупная организация осуществляет прием сотрудников;
- насколько профессионален менеджер в своей работе;
- насколько значимая должность вакантна для работника.

Стоит заметить, что процесс оценки персонала является одной из основных проблем не только российских, но и зарубежных компаний. Рассмотрим подробнее опыт зарубежных компаний в области оценки персонала.

В зарубежной организации оценка персонала предприятия должна соответствовать ряду требований. Во-первых, она должна быть объективной, то есть охватывать достаточно длительного период работы сотрудника и учитывать динамику результатов его деятельности. Во-вторых, она должна быть гласной, что означает широкое ознакомление персонала с порядком и методами проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц. И наконец, в-третьих, в данном процессе должны участвовать все уровни управления организации, а также весь персонал.

В представленной ниже таблице 1 показаны подходы оценки персонала в зарубежных организациях.

Подходы оценки персонала в зарубежных организациях

Американский подход	<p>При решении проблем оценки персонала используют традиционные принципы, то есть особое внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам еще на этапе отбора кадров.</p> <p>Общими и первостепенными критериями при отборе персонала являются: образование, психологическая совместимость, опыт работы, а также умение работать в коллективе.</p> <p>Методы: тестирование, собеседование (отличительной чертой считается именно этот метод, так как в них участвуют профессиональные психологи для обнаружения скрытых качеств кандидата).</p>
Французский подход	<p>Все больше практикуется персональный подход к оценке персонала предприятия.</p> <p>Такой подход помогает понять конкретные характеристики отдельно взятого работника.</p> <p>Отличительной особенностью французских организаций является то, что при отборе кандидатов на наиболее ответственные должности часто проводят испытательный тренинг.</p>
Японский подход	<p>Отличительные черты процесса оценки персонала организаций:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «тотальная вовлеченность» означает, что в процессе оценки конкретного сотрудника участвует весь без исключения персонал организации. - «доверие» означает, что работники той или иной организации твердо убеждены в том, что любой их вклад в деятельность компании, рано или поздно поможет им получить вознаграждение.

В настоящее время в иностранных компаниях наметились две тенденции. Во-первых, это стремление предприятий полностью удовлетворить свои потребности в рабочей силе высокого качества. Во-вторых, добиться

преимуществ в конкурентной борьбе. Именно поэтому предъявляются значительно более высокие требования к качеству самого процесса оценки персонала. Все это предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие системы оценки, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования.

Так же рассмотрим, как проводится оценка персонала в России. В науке управления можно выделить два подхода к оценке персонала.

Первый подход — традиционный, предполагает оценку персонала, ориентированную на результат проделанной работы.

Второй подход — современный, предполагает оценку персонала, ориентированную на развитие компании.

Наиболее распространенным методом оценки персонала в России является аттестация. Но, с приходом на российский рынок западных компаний, начали появляться и другие, более современные, методы оценивания сотрудников. С каждым годом растет число организаций, применяющих следующие методы, представленные ниже.

Таблица 2.

Методы оценки персонала в России[9]

Методы	Применение	Преимущества	Недостатки
Аттестация	Проводится для оценки соответствия уровню труда, потенциала и качеств сотрудника требованиям занимаемой должностью. Аттестация имеет юридическую силу, поэтому по ее результатам можно понизить или повысить сотрудника, перевести на другую должность, обучить или уволить.	- Хорошо знакома персоналу и методологически проработана; - на основании аттестации можно принимать юридические решения; - решение принимается коллегиально.	- Воспринимается многими сотрудниками негативно; - требует значительных временных и трудовых затрат; - работники получают минимальную обратную связь; - аттестация предполагает оценку прошлых достижений.
Метод оценки	Управление по целям,	- Сотрудник	- Субъективность

<p>персонала МВО (Management by Objectives)</p>	<p>закключается в совместной постановке задач руководителем и сотрудником и оценке результатов по прошествии отчетного периода. Оцениваются все должности компании.</p>	<p>понимает критерии успешности своей работы до начала выполнения задач; - предоставление обратной связи; - затраты минимальные или отсутствуют.</p>	<p>оценки, так как оценивает только один человек (руководитель); - ориентация на прошлые заслуги и достижения, а не на развитие.</p>
<p>Performance Management (управление результативностью)</p>	<p>Является дополнением к МВО, представляет его расширенную версию. Кроме результатов деятельности работника РМ оценивает его компетенции и личностные качества и позволяет выявить области развития и провести планирование карьеры сотрудника. В оценке участвует весь персонал компании. Суть метода заключается в сотрудничестве менеджера и подчиненного. Акцентируется внимание на обратной связи, получаемой посредством контактов регулярно от одного раза в год – формально, до множества – неформально, при необходимости.</p>	<p>- Сотрудник понимает критерии успешности своей работы до начала выполнения задач; - предоставление обратной связи в течение всего запланированного периода; - предусматривает развитие и обучение сотрудника.</p>	<p>- Большие временные затраты; - данный метод применим в компаниях с развитой корпоративной культурой.</p>
<p>«360 градусов»</p>	<p>В этом методе работник оценивается всеми сотрудниками, с которыми взаимосвязан в трудовой деятельности, и клиентами. Вся полученная информация сравнивается и обрабатывается, после чего делается общий вывод</p>	<p>- Объективная, всесторонняя оценка; - более активная обратная связь.</p>	<p>- Оцениваются компетенции и в меньшей степени результаты деятельности; - требуется высокая степень конфиденциальности ; - трудно добиться откровенного</p>

	о сотруднике.		мнения подчиненных о руководителе.
Assessment Center	Метод предназначен для оценки компетенций сотрудника под конкретную кадровую задачу. Оценка может включать в себя интервью и кейсы (игровые ситуации), разработанные специально для оцениваемого набора компетенций.	- Наиболее объективная оценка, позволяющая определить потенциал сотрудника; - позволяет выявить соответствие работника корпоративной культуре; - наглядно показывает все преимущества и недостатки сотрудника.	- Значительные финансовые затраты; - значительные затраты времени на подготовку и проведение; - высокий уровень стресса при получении обратной связи.
Key Performance Indicators (ключевые показатели эффективности)	Это показатели эффективности выполняемой деятельности, которые помогают в достижении стратегических и тактических целей компании (подразделения, сотрудника). Система КРІ представляет собой «дерево целей», где стратегия компании конкретизируется до бизнес-задач подразделений и задач каждого работника, при необходимости.	- Четко определены зоны ответственности; - структурирование; - прозрачность; - взаимосвязь целей и каждого сотрудника	- Негативное влияние на командную работу; - Установление слишком завышенных или заниженных пороговых значений КРІ; - Сложность установления КРІ сотрудникам; - результаты работы которых, невозможно оценить количественными показателями.

Для целесообразного применения представленных выше методов, можно распределить их использование относительно уровней управления организацией, что представлены в таблице 3.

Методы для уровней управления

Уровни управления	Применяемые методы
Руководитель высшего звена	- Интервью - Аттестация - Ассесмент-центр
Руководитель среднего звена	- Интервью - Тестирование - Аттестация - Ассесмент-центр - Управление по целям (МВО) Управление результативностью (PM)
Руководитель низшего звена	- Метод «360 градусов» - Интервью - Тестирование - Аттестация - Управление по целям (МВО) - Управление результативностью (PM)
Рядовой сотрудник	- Интервью - Тестирование - Аттестация

В практической деятельности и управления персоналом не используются одновременно все методики вместе. В наше время для оценки персонала в коммерческой организации выбор методов полностью зависит от руководителя и менеджера по кадрам. Одна выбранная методика фиксируется и используется одной организацией, предприятием или компаниям практически постоянно с некоторыми ее модификациями, что позволяет вносить предложения и корректировки для повышения эффективности использования методики.

Эффективность деятельности организации в 80–90% случаев зависит от того, какой в этой организации руководитель. Считается, что эффективный руководитель умеет делегировать полномочия, знает свое дело, постоянен в требованиях, успешно справляется с конфликтной ситуацией, предоставляет условия для мотивации, никогда не унижает людей публично, принимает участие в работе и т.д. Если руководство неэффективно, в компании могут

произошли серьезные негативные изменения:

- снижение производительности труда и качества работы;
- повышение конфликтности в коллективе;
- увеличение стрессов среди сотрудников;
- несогласованность действий в коллективе;
- неудовлетворенность работой у сотрудников;
- повышение показателя текучести кадров и др.

Для того чтобы избежать проблем, связанных с оценкой менеджеров, можно провести ряд мер, а именно:

1. использовать надежные и проверенные инструменты и процедуры оценки;
2. привлечь независимых экспертов и высококвалифицированных консультантов;
3. применить помимо традиционной системы оценки новейшие методики, доказавшие свою целесообразность и успешно применяемые за рубежом.

Российский подход носит в основном более формальный характер. Зарубежная система оценки персонала рассматривается в основном в рамках управления по целям. Как правило, технология такого управления включает следующие компоненты:

- 1) Определение миссии компании, ее целей и стратегии по их реализации;
- 2) Установку индивидуальных целей сотрудников и менеджеров организации исходя из ранее определенных целей компании;
- 3) Периодическую оценку степени достижения индивидуальных целей;
- 4) Обучение и помощь сотрудникам;
- 5) Определение вознаграждения сотрудникам за успешное достижение целей и выполнение поставленных задач.

Многие российские компании, по сравнению с зарубежными компаниями, имеют невысокую конкурентоспособность. 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.

Таким образом, грамотное и планомерное внедрение системы оценок персонала поможет максимально адаптировать молодых сотрудников в организации, а тех, кто работает давно, простимулировать на высокие показатели. Это сделает работу организации более стабильной.

Использованные источники

1. Апенько, С.Н. Закономерности и этапы эволюционного развития оценки персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>. - (Дата обращения: 17.11.2019).
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмина. – М.: Инфра, 2002.- 212 с.
3. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016.- 304 с.
4. Иванова, С.В. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С.В. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2014. – 230 с.
5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации /А.Я. Кибанов. — М.: Инфра – М, 2010.– 638 с.
6. Романадзе, Е.Л. Обзор методов оценки персонала в современных организациях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-metodov-otsenki-personala-v-sovremennyh-organizatsiyah>. - (Дата обращения: 17.11.2019).
7. Спивак, В.А. Управление персоналом: учебник / В.А. Спивак.– М.: Эксмо, 2010.– 336 с.
8. Уржа, О.А. Оценка качества профессиональной деятельности педагогических

кадров в системе высшего образования: учебное пособие / О.А. Уржа, Л.Г. Аргунова, Е.В. Фролова и др.- М.: Изд-во РГСУ, 2009.- 132 с.

9. Щур, Д.Л. Кадры предприятия: электронный журнал о кадровом менеджменте [Электронный ресурс] /Д.Л. Щур, - Режим доступа: <http://karp.ru>. - (Дата обращения: 16.11.2019).