МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«Кубанский государственный университет»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

Кафедра управления персоналом и организационной психологии

КУРСОВАЯ РАБОТА

ПРОБЛЕМЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Жарковская Л.А.

Факультет Управления и психологии курс 2

Направление 38.04.03 Управление персоналом

Научный руководитель,

к.социол.н., доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Скрипниченко Л. С.

Нормоконтролер,

к.социол.н., доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Скрипниченко Л. С.

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение…..…………………………………………………………………... | 3 |
| 1 Теоретические аспекты изучения оценки персонала………………....... | 6 |
| 1.1 Особенности, цели и задачи оценки персонала……..….................. | 6 |
| 1.2 Место оценки в системе управления персоналом.……………….... | 10 |
| 1.3 Процедура проведения оценки персонала в организации……….. | 15 |
| 2  Анализ проблем и методов оценки персонала на предприятии………………………………………………………………. |  21 |
| 2.1 Современные методы оценки персонала……………….................. | 21 |
| 2.2 Организационные проблемы применения оценочных методов в современных компаниях…………………............................................ |  26 |
|  2.3 Обоснование новых подходов к оценке персонала в современных условиях……………………………………………..…............................ |  30 |
| Заключение…………………………………………………………………..... | 36 |
| Список использованных источников……………………………………....... | 38 |

ВВЕДЕНИЕ

Система оценки персонала необходима для того, чтобы сделать будущую работу более эффективной. Это позволяет человеку сообщить, насколько хорошо он работал и как достигает целей.

Оценка персонала подразумевает под собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия определенным требованиям личностных качеств сотрудника, количественных и качественных результатов его деятельности[2].

 Оценка сотрудника направлена на выявление его трудовых компетенций, соответствия занимаемой должности, его готовности к карьерному повышению, а также необходима для его профессиональной пригодности.

Рекомендуемая периодичность оценки - 1 - 2 раза в год. Исключением являются новые люди, с которыми беседовать приходится чаще, учитывая их первоначальную подготовку и адаптационный период.

Процедура проведения оценки персонала требует определенных правил и требований: объективности, оперативности, гласности, демократизма, единства требований при оценке всех лиц по одной занимаемой должности, простоты, четкости и доступности процедуры оценки, результативности. Она представляет собой процедуру достаточно сложную в методическом и организационном плане.

Однако, не все применяемые методы оценки персонала действенны. Избежать на практике субъективного оценивания кандидата сложно.

Оценка работы персонала помогает руководителю следить за компетенцией каждого сотрудника и повышать конкурентноспособность фирмы. Каждый руководитель должен грамотно выбирать методы оценки для каждого своего сотрудника.

Актуальность данной курсовой работы, заключается в том, что оценка персонала в компаниях в той или иной мере существует всегда. Многие компании пытаются стимулировать деятельность сотрудников в лучшую сторону и применять различные системы оценки персонала с целью определения значимости каждого сотрудника для организации. Любой руководитель выражает свое отношение к работе подчиненных, но чаще всего подобная оценка бывает расплывчатой и эмоционально окрашенной. При правильной разработке и проведении, оценка - это эффективный инструмент, позволяющий выявить слабые и сильные стороны деятельности работников, построить открытую корпоративную культуру и доверительные отношения с руководителем, составить план профессионального развития повысить прибыльность бизнеса за счет более эффективного управления персоналом[5].

Определение уровня знаний и навыков персонала, результатов работы, деловых и личных качеств сотрудников, возможность создания кадрового резерва, развития и обучения персонала – всё это получает компания после оценки персонала.

Объект исследования: оценка персонала.

Предмет исследования: проблемы и методы оценки персонала.

Цель курсовой работы: изучение проблем и методов оценки персонала.

Цель определила постановку следующего круга задач теоретической и эмпирической части.

Задачи теоретической части:

* изучить особенности, цели и задачи оценки персонала;
* определить место оценки в системе управления персоналом;
* рассмотреть процедуру проведения оценки персонала в организации;

Задачи эмпирической части:

* провести анализ современных методов оценки персонала;
* рассмотреть организационные проблемы применения оценочных методов в современных компаниях;
* дать обоснование новых подходов к оценке персонала в современных условиях.

Для реализации поставленных задач были использованы следующие методы сбора информации: анализ литературных источников по проблемам и методам оценки персонала; обзор научных статей по проблеме оценки персонала; методы сравнительного анализа и синтеза.

Эмпирическойбазой исследования являются научные статьи в области оценки персонала.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что в ней обобщены мнения и позиции известных авторов по определению понятия оценки персонала, а также рассмотрены этапы проведения процедуры оценки.

Теоретической и методологической основой настоящего исследования является совокупность научных знаний теории управления, труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные различным аспектам оценки персонала, научные статьи.

В последнее десятилетие вопросы оценки персонала освещаются в рамках стремительно развивающегося и относительно нового для отечественной теории и практики направления - управления персоналом. Разработаны основные положения, касающиеся места оценки персонала в управлении персоналом, её целей, функций, задач, разработаны процедуры и механизмы ее оценки и другое[22]. Значительный вклад в эти достижения внесли Борисова Е.А., Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Волгин Н.А., Горелов Н.А., Дятлов В.А., Дуракова И.Б., Журавлев П.В., Зайцев В.В., Егоршин А.П., Карташова Л.В., Кибанов А.Я., Колосова Р. П, Кулапов М.Н., Магура М.И., Маслов Е.В., Матирко В.И., Половинко B. C., Одегов Ю.Г., Потуданская В.Ф., Руденко Г.Г., Сотникова СИ., Шекшня С.В. Травин В.В., и другие.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников.

Введение содержит обоснование актуальности темы исследования, характеристику цели, задач, объекта и предмета исследования.

В первой главе выделены теоретические основы исследования проблем и методов оценки персонала, рассматриваются понятия, задачи, цели, сущность и место оценки в системе управления персоналом, а также процедура проведения оценки персонала в организации.

Во второй главе рассматриваются современные методы оценки персонала, выделяются недочеты и проблемы при их применении, анализируются более новые подходы оценки персонала.

1Теоретические аспекты изучения оценки персонала

1.1 Особенности, цели и задачи оценки персонала

Оценка персонала является не просто стандартной проверкой имеющейся квалификации во исполнение норм закона, но и оценочным критерием, который позволяет выявить сильные и слабые стороны сотрудников с целью использования полученных результатов для дальнейшего сотрудничества[28].

Ведь некоторые сотрудники в процессе труда не только пользуются имеющимися знаниями, но и получают практический опыт, которым можно воспользоваться для решения уже других задач, более сложных.

А. Я Кибанов говорит о том, что деловая оценка персонала - это «целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места».

Ниязмамедов Р.Т. трактует "оценку персонала" как: "процесс эффективности выполнения работниками предприятия своих должностных обязанностей и реализации организационных целей".

А.И. Турчинов рассматривает оценку персонала как "результат и процесс соизмерения, сравнения предмета оценки (познаваемого - характеристик человека, результата и процесса труда) с тем, что может выступать в качестве эталона, то есть известного, познанного или представляемого человеком.

Также, в литературе часто встречается термин «оценка труда». Т. Ю. Базаров определяет содержание этого понятия следующим образом: «Оценка труда - мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства». Данное понятие в меньшей мере отражает само понимание оценки именно персонала и его качеств, хотя имеет место быть.

Можно сделать вывод о том, что существует множество трактовок понятия "оценка персонала" и каждый автор видит его по-своему.

Понятие оценки персонала заключается в комплексном методе изучения трудового процесса, направленного на выявление не только соответствия занимаемой должности, но и имеющегося потенциала отдельно взятого сотрудника для рационального использования его навыков на благо компании.

Соответственно, необходимо, чтобы оценка персонала осуществлялась комплексно, с изучением особенностей конкретного трудового процесса. Это позволяет определить в первую очередь соответствие сотрудника занимаемой им должности, а также помогает выявить его потенциал, который должен быть рационально использован для решения основных целей и задач, поставленных перед компанией.

Прием сотрудника на работу осуществляется в соответствии с определенными требованиями, установленными к квалификации, опыту, которые подтверждаются (или не подтверждаются) исключительно во время трудовой деятельности. Уже в процессе совместного сотрудничества выявляются заявленные при поступлении на работу навыки сотрудника, дополнительные знания, проявляются характеристики его личности. Только на практике можно определить, насколько эти данные соответствуют критериям производственных целей организации.

Важно также, чтобы сам сотрудник оценивал свои способности самостоятельно. В результате такого анализа можно будет установить, насколько реальные способности работников совпадают с потребностями предприятия, и какой вклад в его успешность может принести деятельность каждого отдельного человека.

Только проведение оценки персонала позволяет создать рационально работающую структуру, наиболее эффективно распределить трудовые ресурсы компании, а также повысить их работоспособность. Постоянный контроль и возможности, которые открываются перед каждым сотрудником в результате оценки его работы, позволяют оптимизировать работу каждого члена коллектива, стимулируют к выполнению трудовых обязанностей с большим рвением.

Также только в процессе взаимного сотрудничества можно выявить имеющиеся навыки и дополнительные знания, личностные характеристики и умения работника, а также решить, насколько они соответствуют производственным целям компании.

Немаловажным является факт оценки собственных способностей и самим сотрудником, ведь от того, насколько его самооценка совпадает с реальными потребностями компании, зависит не только его производительность труда, но и успех самой компании.

Поэтому именно посредством проведения оценки персонала возможно не только рационально распределить трудовые ресурсы предприятия, но и повысить работоспособность самих сотрудников, которые, зная о постоянном контроле и открывающихся возможностях, к выполнению обязанностей будут относиться с большим рвением.

Оценка персонала в организации необходима:

- при приеме на работу или назначении на должность;

- при завершении испытательного срока;

- при обучении (разработка программ повышения квалификации);

- при продвижении, перемещении, планировании карьеры;

- при реорганизации;

- при сокращении штатов;

-в текущей деятельности по УП (оплата труда, профессиональное консультирование, внутрифирменный контроль).

Ниже рассмотрим основные цели оценки персонала[7]:

* + административная цель достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, направление на обучение, перевод на другую работу, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала;
* информационная цель заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить подлинную информацию о деятельности. Такая информация крайне важна для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение;
	+ мотивационная цель состоит в том, что оценка является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как достойно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Оценка персонала позволяет отличить результативных сотрудников от нерезультативных. Менеджер должен уметь определить, какие сотрудники вносят вклад в достижение стратегических целей организации, а какие нет. В организации, ориентированной на достижение высоких результатов, нет места "равнению": слабо выполненная работа не должна остаться незамеченной. Работники, которые не справляются с поставленными задачами, им должна быть оказана необходимая помощь и дана возможность улучшить свою работу. Если их работа и после этого не соответствует необходимым критериям, то к ним должны быть приняты соответствующие действия: перемещение, понижение в должности и в крайнем случае увольнение. Эффективные руководители компаний никогда не колеблются, если увольнение необходимо. Если оставлять на работе сотрудников, не справляющихся со своими обязанностями, то это подаст неправильный пример тем, кто справляется со своей работой хорошо[10].

Таким образом, информационные, административные и мотивационные цели оценки персонала взаимосвязаны, то есть информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать сотрудника к хорошей работе.

Исходя из целей оценки персонала можно определить следующие задачи.

Основной задачей оценки персонала в организации является получение данных о характеристиках и эффективности сотрудников. Это предоставляет возможность руководителям и HR-специалистам организации принимать взвешенные решения о развитии, перемещении работников или найме новых. И все это направлено на выполнение стратегических целей (повышение прибыльности, улучшение качества продукции, увеличение удовлетворенности клиентов, сохранения и расширение присутствия на рынке и т.д.).

Вторая задача - мотивация сотрудников. В компаниях, имеющих эффективную (эффективность не только в получении точных данных, но и в соответствии корпоративной культуре, предъявлении обратной связи, направленности на развитие сотрудников и т.д.) систему оценки, мотивационный потенциал сотрудников выше. Сотрудники, получая информацию о собственных зонах роста (применительно к рабочим задачам), более осознанно находятся в компании. Да и «магический пинок» никто не отменял - все таки ситуация оценки немного стимулирует.

Третья задача, которая решает эффективная оценка персонала, заключается в снижении расходов на персонал. Да, как ни странно, система, требующая затрат, позволяет снижать затраты. Качественная оценка персонала позволяет развивать и продвигать своих сотрудников, а не брать с рынка, затрачивая средства на поиск и адаптацию.

Четвертая задача заключается в оценке потенциала сотрудников и снижении риска выдвижения некомпетентных сотрудников.

Пятая задача оценки персонала - необходимость разработки программ обучения и развития персонала.

Задача службы персонала состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме — это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Таким образом, главная цель оценки персонала - проанализировать качество кадрового состава компании, повысить эффективность его работы, придерживаясь основных целей и задач, которые были поставлены раннее. На основании этого руководство компании должно принимать соответствующие кадровые и управленческие решения, способствующие дальнейшему развитию и процветанию организации.

1.2 Место оценки в системе управления персоналом

Оценка является одной из важнейших функций управления персоналом. С помощью этой функции происходит обоснование принятия любого управленческого решения[37].

В ряду функций управления персоналом система оценки персонала занимает центральное место, так как с ней связаны многие понятии производственной практики, такие как, мотивация, система заработной платы, система премирования, повышение квалификации, кадровое регулирование.

Активным и действенным инструментом управления персоналом, позволяющим решать производственные и социальные проблемы в компаниях, добиваться успехов в бизнесе на основе активизации и рационального использования самого главного вида ресурсов - человеческих ресурсов, является всесторонняя и объективная оценка работников предприятия. Иными словами, оценка персонала - это системообразующий элемент в системе управления персоналом.

Главным действующим лицом в оценке персонала является руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информации, необходимой для текущей оценки и проводит оценочную беседу с сотрудником. При формировании текущей оценки суммируются мнения коллег, имеющих структурные взаимосвязи, подчиненных, специалистов в области деловой оценки.[8].

Для организации эффективной системы оценки необходимо:

* установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии её оценки;
* выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
* обязать определенных лиц производить оценку труда;
* обсудить оценку с работником;
* принять решение и документировать оценку.

Роль системы управления персоналом для оценки сотрудников организации особая. На результатах оценки строятся все решения в области управления персоналом. Оперативная оценка работы сотрудника, которая неформально проводится линейным руководителем ежедневно, в конце месяца, квартала, года, формализуется и определяет размер премии сотрудников. Оценка профессионального уровня и потенциала сотрудника определяет размер его оклада, что стимулирует сотрудников повышать свой профессиональный уровень за счет обучения. Недочеты, выявившиеся в ходе ежегодной оценки сотрудников на основе компетенций, определяют тематический план обучения сотрудников. Построенная таким образом система управления персоналом позволяет влиять на поведение сотрудников и прогнозировать его, а особая роль оценки в этом процессе еще раз подтверждает, что оценка является универсальным инструментом управления.

В любом случае, оценка персонала неразрывно связана почти со всеми функциями системы управления персоналом. Без неё нельзя обойтись при отборе кандидатов на вакантные должности, без оценки результатов деятельности сложно справедливо распределить премии и бонусы, без оценки не обойтись при определении потребности в обучении и развитии персонала.

Рассмотрим взаимоотношения системы оценки с другими функциями управления персоналом[9].

Анализ работы. Для оценки работы персонала большое значение имеет выработка критериев, в соответствии с которыми будет производиться оценка, то есть тех показателей или характеристик работы, которые определяют успешность данной профессиональной деятельности.

Разработка критериев оценки предполагает тщательный анализ работы, исполняемый специалистами. Первым шагом является заполнение специального вопросника по анализу работы анализ полученной информации и подготовка должностных инструкций (или внимательное изучение уже существующих).

Результатом анализа работы и анализа требований, является разработка критериев оценки. Они могут быть выражены как в количественной, так и качественной форме. Примерами количественных являются производительность труда, уровень брака, то есть все то, что может быть выражено в форме числа; примерами качественных - являются отношение к делу, качество обслуживания покупателей, уровень ответственности и самостоятельности работника.

Отбор персонала. Одной из важнейших задач при отборе кадров является разработка процедур многоэтапного оценивания с целью отбора претендентов, не соответствующих установленным критериям. Кандидаты, не отвечающие требованиям организации не приглашаются на следующий этап отбора. Критерии отбора также могут определяться на основе установления минимально приемлемого для организации уровня производительности или рабочей эффективности. Эффективная система оценки дает возможность разрабатывать, уточнять и подтверждать критерии отбора и совершенствовать используемые методы отбора кадров. Результаты периодической оценки работы персонала подтверждают (или не подтверждают) правильность прогноза профессиональной успешности кандидатов, сделанного на основе используемых методов и процедур отбора. Без обратной связи совершенствование системы отбора невозможно.

Информация, полученная в результате оценки, может быть использована для формирования кадрового резерва***,***через выявление работников с высоким управленческим потенциалом, способных выполнять более сложную и ответственную работу. Оценка работы подчиненных помогает руководителям при планировании карьеры работников и решении задач, связанных с их обучением и развитием.

Обучение и развитие. Оценка рабочих результатов имеет большое значение для определения потребности работников в обучении, выявляя недостаток профессиональных знаний или навыков, препятствующий достижению требований или стандартов выполнения работы, установленных организацией. Во многих компаниях специалисты определяют потребность в обучении скорее интуитивно, чем на основании оценки работы сотрудников. Оценка результатов профессионального труда позволяет определить как потребность в обучении отдельных работников, так и потребность в обучении разных категорий персонала[14].

Эта оценка дает информацию, которая может быть положена в основу плана проведения обучения, разработки соответствующих программ обучения, переобучения или повышения квалификации работников разного уровня - от рядовых работников до высших руководителей.

Результаты оценки работы персонала могут быть использованы в целях кадрового планирования, помогая выяснить, насколько квалификация, знания и опыт работников соответствуют настоящим и будущим потребностям организации.

Мотивация труда и стимулирование персонала. Оценка рабочих показателей, связана с системой оплаты труда и с программами, направленными на повышение уровня трудовой мотивации персонала, позволяет поддерживать на должном уровне заинтересованность работников в достижении высоких рабочих результатов. Эффективность системы стимулирования труда находится в прямой зависимости от того, насколько размер оплаты увязан с вкладом работников в достижение целей организации (подразделения), насколько справедливой считают ее те, чей труд подвергается оценке.

Еще одна важная задача - вдохновить работника на улучшение работы, заинтересовать его в освоении новых подходов к работе, стимулировать достижение новых уровней профессиональной эффективности. Эта задача может быть успешно решена путем пропаганды достижений лучших работников, доведения до сведения сотрудников данных, показывающих как они справляются с работой. Такая информация может указать работникам на необходимость соответствующих изменений в работе, установках, навыках или на необходимость приобретения новых знаний. Это информирование выполняет функции обратной связи, проясняя для работников требования и ожидания руководства в отношении их работы[27].

В итоге можно сказать, изучение процесса труда и достижений индивида и есть оценка результатов деятельности работника.

Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников. Процедуры оценки персонала являются основополагающими для многих конкретных аспектов кадровой работы: при приеме на работу, при продвижении, при обучении, при реорганизации, поощрении, сокращении и увольнении.

Создать сбалансированную систему оценки - точную, объективную и понятную - непросто. В современном мире существует множество технологий, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Грамотно проведенная оценка персонала обеспечивает руководство компании информацией об индивидуальных особенностях работников, выполнении ими своих должностных обязанностей, поведении на рабочем месте, лояльности . Такая информация помогает принимать обоснованные решения и формировать сбалансированную кадровую политику.

Оценка персонала организации - наиболее сложное звено кадровой работы. Она представляет собой специальные формализованные мероприятия, в рамках которых оценивается сам работник, его труд и результат деятельности. И не всегда успешная профессиональная деятельность сотрудника в данный момент на рабочем месте может означать, что он будет столь же успешно исполнять и другие, более сложные и ответственные задания. Тем не менее информация, полученная в результате оценки его труда, имеет высокую ценность для прогноза успешности работника в новой должности [13].

Можно сказать, что оценка является основой всей работы по управлению персоналом, без нее невозможно проведение целенаправленной кадровой политики.

1.3 Процедура проведения оценки персонала в организации

Оценка проводится на каждом этапе работы с персоналом. Внеплановая оценка проводится, когда руководство вынуждено прибегнуть к данной процедуре, например, при найме нового работника, во время прохождения новым сотрудником испытания, при выявлении каких-либо проблем во взаимодействиях между подразделениями или реорганизации компании, переводе на новую должность и так далее. В этом случае инициатива исходит от непосредственного руководителя сотрудника. Плановая оценка персонала обычно проводится по инициативе генерального директора, так как позволяет проанализировать положение дел внутри компании и помогает в планировании стратегии дальнейшего развития [3].

Соответственно при разных видах оценки персонала и цели оценки будут различными. В случае плановой оценки это может быть составление индивидуальных карьерных планов, создание кадрового резерва, системы обучения и повышения квалификации, пересмотр системы стимулирования, проверка техник подбора персонала, внесение изменений в организационную структуру предприятия и введение в штатное расписание новых должностей. Вынужденная оценка проводится для принятия решения по конкретному вопросу, и результаты ее носят скорее оперативный, чем стратегический характер.

Исходя из целей проведения оценки персонала разрабатывается процедура оценки. Существует несколько видов процедур оценки. Во-первых, это непосредственно оценка персонала, которая используется для оценки работника, его индивидуальных качеств и профессиональных знаний, навыков и умений. Второй вид - это оценка эффективности деятельности, являющаяся подведением итогов работы сотрудника за определенный отрезок времени. И, наконец, третий вид оценочной процедуры - оценка должности. Она подразумевает оценку важности определенной должности для компании с последующей оценкой ее эффективности.

Незнание различий между этими процедурами оценки, различающимися как по целям, так и по методам проведения, порождает одну из распространенных ошибок оценки персонала - смешать их в рамках одной процедуры.

Необходимо, чтобы процедура оценки осуществлялась квалифицированными специалистами. Это позволит избежать целого ряда ошибок:

* так называемый эффект края связан с тем, что в памяти руководителя остается только последний период работы (неделя, день), остальные периоды, таким образом, выпадают из оценки;
* предвзятость наблюдателя, в результате которой особенности личности заменяют результаты. Так, закрытому, необаятельному человеку может быть занижена оценка, тогда как коммуникабельный, установивший хорошие отношения в коллективе сотрудник получит завышенные оценки;
* воздействие на наблюдателя стереотипов в отношении пола, возраста, семейного положения и другие;
* «эффект отличника», когда сотрудник объективно заслуживает плохой оценки, но интервьюер под воздействием авторитета сотрудника завышает ему оценку;
* «эффект контраста» - склонность наблюдателя выделять у сотрудника черты, противоположные собственным;
* «гала-эффект» - один фактор влияет на другие, в результате чего обобщенное впечатление наблюдателя ведет к грубому восприятию поведения, игнорированию тонких различий;
* «эффект снисхождения» - тенденция наблюдателя всегда давать положительную оценку происходящему;
* «группинг» - возникает в ситуациях, когда наблюдатель не склонен дифференцировать оценки в группе, хотя, например, в отделе, достигшем плохих результатов, не обязательно все сотрудники работали плохо.

Процедуру оценки можно классифицировать по нескольким направлениям:

По объекту, то есть по тому, что оценивается:

* деятельность (сложность, эффективность, качество, отношение к ней и прочее);
* достижение цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения и организации в целом;
* наличие у работника тех или личных иных качеств (знаний, навыков, черт характера), степени их выраженности и овладения сотрудником теми или иными функциями.

По источникам, на данных которых базируется оценка:

* документы (автобиография, резюме, характеристика, проверочное сочинение);
* результаты кадровых собеседований (интервью);
* данные общего и специального тестирования;
* отчеты о выполнении производственных заданий или поведении в специальных ситуациях.

Основными принципами эффективной оценки считаются:

* направленность на улучшение работы;
* тщательная подготовка;
* конфиденциальность;
* всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее;
* разумное сочетание похвалы и критики;
* надежность и унифицированность критериев, достоверность методов [4].

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности).

Этапы проведения оценки персонала

1.Постановка целей компании.

Нужно сформулировать, что актуально на данный период времени, далее определяются цели и задачи оценки. Так, например, оценочные мероприятия могут проводиться в том случае, если выбираете кандидата на важную позицию, требующую обладания определенными качествами. Так же в случае, когда развивающийся бизнес требует новых знаний или умений, то есть появляется необходимость определения способностей сотрудников к развитию тех или иных компетенций с учетом быстрого возврата вложенных компанией инвестиций в человеческий капитал.

2.Создание комиссии.

Эта структура займется проведением анализа структуры, [штатного расписания](https://clubtk.ru/shtatnoye-raspisaniye), разработки подробного плана по проведению оценки. В состав комиссии чаще всего входят представители из HR-службы, юридического отдела, могут быть включены рядовые сотрудники.

3.Проведение анализа методов оценки персонала.

Обязательно учитывается тот факт, что те или иные методы хороши на определенном этапе и при решении конкретных задач. Так, метод тестирования не подойдет для определения компетенций сотрудника, состоящего в резерве на топ-позицию. На этом этапе важно создать модели компетенций по каждой должности, определить ключевые показатели эффективности.

4.Утверждение руководителем организации системы оценки.

5.Разработка и утверждение документации для оценки.

Речь идет о положении, оценочных формах, инструкциях с описанием этапов оценки. Положение содержит цель, задачи, решения по результатам. Оценочные формы могут отличаться для каждой категории персонала в зависимости от компетенций. Инструкции содержат подробную информацию по всем этапам проведения оценки с рекомендациями по заполнению бланков.

6. Составление карты наблюдений.

Каждый работник оценивается с учетом критериев оценки деловых и личностных качеств. Карта включает в себя небольшое количество критериев и оценочные шкалы.

7. Организация информационной поддержки проведения процедуры оценки.

Обязательно участие руководства при разъяснении важности и необходимости проводимого мероприятия, преимуществе метода.

8. Проведение оценки персонала.

9. Сбор, обработка и проведение анализа полученных данных.

После проведения оценки собираются все данные и сопоставляются со стандартами работы.

10. Принятие решений по результатам.

Правильно проведенная оценка позволяет систематизировать вклад каждого сотрудника в развитие компании, определять состояние, потенциал и динамику развития каждого человека, своевременно улавливать тенденции и адекватно на них реагировать. Также оценка позволяет руководству выработать и корректировать ключевые критерии каждой профессии[17].

При проведении оценки персонала в организации не должно быть ошибок, которые могли бы послужить неправильной, неквалифицированной и предвзятой оценки сотрудника, претендующего на занимаемую должность.

Для того чтобы оценка, применяемая в компании, стала полезной технологией и давала ощутимые результаты, важно помнить:

- главной целью оценки результативности является не стремление наказать слабых сотрудников и поощрить добросовестных, а помочь им в выявлении недостатков в их работе. При этом важнейшую роль играет объективность и аргументированность проводимой оценки;

- внедряя в компании процедуру оценки, нельзя ограничиваться одноразовым мероприятием. Регулярно проводимая оценка обеспечивает возможность сравнения результатов, т. е. отслеживания динамики, и позволяет исключить влияние случайных факторов;

- необходимо увязать результаты оценки с другими системами управления. Результаты оценки могут и должны влиять на политику найма персонала, методы профессиональной и социальной адаптации новичков в подразделении, организацию мероприятий по обучению, формирование кадрового резерва, уровень вознаграждений и формы взысканий;

- необходимо предоставлять обратную связь по итогам оценки. Во время итоговой беседы нужно оперировать фактами, говорить о поведении человека, не задевая его личного достоинства, чтобы разговор получился конструктивным.

В заключении следует еще раз обратить внимание на то, что правильно построенное и грамотно организованное изучение и оценка кандидатов и сотрудников на работу является основным залогом процветания любого предприятия.

2Анализ проблем и методов оценки персонала на предприятии

2.1 Современные методы оценки персонала

В настоящее время существует множество исследований на тему методов оценки персонала.

Нами было найдено и проанализировано 7 научных статей, основанных на эмпирических исследованиях в области оценки персонала. Так автор статьи "Методы оценки персонала" Бачина Е.С. делит все методы оценки на три основные группы: прогностический, практический и имитационный. При первом методе широко используются анкетные данные, письменные или устные характеристики. Суть практического метода в том, что пригодность работника к выполнению служебных обязанностей определяется на основе результатов его практической работы. И наконец, имитационный метод означает что претенденту дается конкретная ситуация (ситуации), которую он должен решить[6].

Так как традиционные методы оценки не всегда могут предоставить адекватный результат, широкое применение получили нетрадиционные методы этой работы. Раскрытию этих методов и механизма их работы посвящена статья Супруновой М.А. и Самохваловой С.М. «Нетрадиционные методы оценки персонала». В ней раскрывается суть таких методов, как «360 градусов» и метод деловых игр. Разберем их поподробнее.

«360-градусная аттестация», появившаяся на западе в 1980-е гг. и пришедшая в российские компании сравнительно недавно (не более 10 лет назад), признана сегодня одной из прогрессивных. Одной из причин этого является то, что она принципиально отличается от традиционной системы оценки по модели «руководитель—подчиненный», при которой в роли эксперта выступает один человек, а при «360-градусной аттестации» — группа людей (коллеги, подчиненные, руководители, клиенты и т.д.). Методом «360 градусов» сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки и обработка результатов производиться с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность. Цель автора - получить всестороннюю оценку аттестуемого.

Метод идеально подойдет, если организации необходимо выявить, кто именно из работников достоин, идти вверх по карьерной лестнице, а кто нуждается в повышении квалификации. Поможет выявить «точки роста» для компании. Каждый сотрудник поймет, что именно необходимо ему улучшить для профессионального роста. Ключевой пункт для проведения этого метода - это анонимность.

Метод деловых игр. Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. Деловые игры проводятся на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Данный метод оценки может использоваться для определения эффективности командной игры персонала[34].

В статье Новиковой С.А. «Оценка компетенций персонала методом Assessment-Сenter» говорится о том, что современная технология оценки персонала этим методом позволяет получить достоверную информацию как о личностно-деловых качествах отдельных сотрудников, так и о соответствии качества кадрового состава организации ее целям, культуре, структуре и др. В России этот метод появился не более 10—15 лет назад и, по данным компании SHL Russia, спрос на эту методику за последние пять лет вырос в 4 раза (метод ассессмент-центр сегодня применяют около 80% крупных российских компаний). На данный момент - это один из объективных способов оценки персонала. Суть данной технологии заключается в комплексном, многоуровневом подходе к каждому оцениваемому человеку, будь то кандидат на вакантную должность или сотрудник, уже работающий в компании[24].

Следующая статья, к которой хотелось бы обратиться в своем исследовании это работа авторов Авруцкой С.Г и Воробьевой Т.Ю. «Современные методы отбора персонала в России». В ней рассматриваются как традиционные метод оценки персонала, так и нетрадиционные методы отбора кандидатов. Авторы пишут:

«Традиционными методами являются анализ резюме, биографическое интервью и интервью по компетенциям, а также тестирование. В массовом подборе персонала самые популярные методы - это анализ резюме и брифинг (интервью сразу с несколькими соискателями). В более крупных компаниях традиционными являются профессиональное и психологическое тестирование. Профессиональное испытание - источник сведений о профессиональных способностях и теоретической подготовленности кандидата в конкретной области. С помощью психологического тестирования составляют психологический портрет кандидата, оценивают его способности к профессиональному и должностному росту, умение выстраивать отношения в коллективе, специфику мотивации и индивидуальный стиль поведения». Вот как комментируют авторы нетрадиционные методы оценки: «Одним из наиболее популярных нетрадиционных методов отбора персонала является стрессовое интервью. Целью его является определение стрессоустойчивости кандидата посредством создания для него стрессовых условий и оценки его реакции»[1].

Также широкое распространение в практике оценки персонала получил метод прохождения полиграфа. Проверка кандидатов на детекторе лжи - дорогостоящая процедура, ее может позволить себе далеко не каждая компания. Тем не менее при отборе руководителей и сотрудников коммерческих и финансовых служб крупные компании нередко используют полиграф.

В работе Чмиревой Е.В. «Методы оценки персонала - выбор метода оценки» рассматриваются такие способы оценки кандидатов, как аттестация и метод оценки PM (управление результативностью).

Аттестация является самым используемым методом оценки персонала в России. Проводиться она в виде экзамена, собеседования, тестирования или методом моделирования рабочей ситуации. Выбор метода оценки зависит от ситуации и специфики оцениваемых знаний. В конечном итоге цель аттестации состоит в проверке соответствия работника занимаемой должности.

Метод оценки персонала PM (управление результативностью) заключается  в  том,  что  помимо  достигнутого  результата  также  оценивается  способ  его  достижения. Метод  PM  оценивает  результаты,  методы  и  компетенции  сотрудников,  выявляет  области  развития,  планирует  карьеру  сотрудника[36].

Авторы Полянская Е.А. и Фруктова А.Н. в своей работе "Использование психологических методов в оценке персонала различных категорий" поднимают тему значимости использования различных психологических методов в практике управления персоналом. К ним относятся: различные психологические тесты, бизнес-кейсы, самопрезентация, тренинговые упражнения на коммуникабельность и т.д. Именно они позволяют не только оценить степень развития у сотрудников профессионально-значимых личностных качеств, но и выявить потенциальные возможности персонала, что позволяет более продуктивно спланировать карьеру и профессиональный рост каждого работника, в том числе и в соответствии с целями и задачами организации[26].

Применение психологических тестов предполагает, как минимум, три аспекта человеческой деятельности, которые возможно оценить с их помощью: состав мотивационной структуры персонала; уровень удовлетворенности сотрудников своей работой, условиями труда; уровень профессионального выгорания.

Авторы статьи "Методы оценки персонала" Климович Л.К. и Ермольчик Е.В. описывают такой современный метод оценки руководителей как «Униливер», в котором рассматриваются 18 требований к аттестуемому: профессиональная квалификация; организация работы; самостоятельность; способность к оценке; способность убеждать; готовность работать; способность к переключению; выносливость; сотрудничество; общительность; ориентация на цели; организация; делегирование; информация; кооперация; контроль; оценка; содействие[18].

Авторы статьи "Современные методы оценки персонала" Глумова В.Е. и Тимашова М.Б. рассматривают в своей работе несколько разновидностей методов оценки кандидатов:

- биографический метод - анализ кадровых данных, автобиографии, документов об образовании;

- интервьюирование – разговор с работником по заранее приготовленному шаблону для получения дополнительных сведений;

- анкетирование – опрос, с помощью специальной анкеты для самооценки собственных качеств;

- тестирование - определение профессиональных знаний, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью "ключей";

- метод шкалы графического рейтинга - проставление соответствующей оценки каждой профессиональной или личностной черте оцениваемого работника;

- метод критических случаев - постоянное наблюдение и запись удачных и нежелательных примеров поведения;

- ранжирование - сравнение работников между собой и распределение их по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов;

- метод балльной оценки - оценка сотрудника путем проставления баллов (начисления или снижения) за достижения или упущения[11].

Статья "Современные методы оценки персонала в системе управления предприятием" автора Сильченко Ю.О описывает следующие методы оценки персонала:

- система показателей Key Performance Indicators (KPI) (оценка результативности работы отдельного работника в привязке к общим результатам работы предприятия);

- ролевые игры ( моделирование той или иной ситуации);

- экспертный метод ( сбора и анализа информации о соответствии уровня компетенций работника конкретной должности)[31].

Таким образом, в настоящее время при отборе персонала совмещают традиционные, проверенные временем, и современные методы оценки персонала. Традиционные инструменты значительно экономят время и финансовые ресурсы. Поэтому для формирования более качественной и гибкой системы кадрового состава каждая HR-служба может выбрать те средства и методы, которые отвечают целям и интересам компании. Именно в этом и заключается талант рекрутера – использовать именно те методы, которые будут использоваться, а система оценок кандидатов на вакантные должности должна быть основанной на объективной информации и давать объективные оценки.

2.2 Организационные проблемы применения оценочных методов в современных компаниях

Применение тех или иных методов оценки всегда влечет за собой определенные негативные последствия, приводящие в той или иной степени к снижению объективности конечных результатов оценки. Прежде всего, это связано с лицом, осуществляющим оценку, его психологическими особенностями, мотивами, личностными качествами, наличием или отсутствием специальной подготовки.

Так, авторы Мизинцева М.Ф. и Сардарян А.Р. в статье "Проблемы использования современных методик" подчеркивают, что в управлении персоналом преобладает технократический подход, неравноправное по отношению к работодателю положение наемных работников, наблюдаемое в большинстве отечественных компаний, важнейшие решения принимаются управленцами высшего звена без учета мнения персонала. Все это приводит к снижению лояльности сотрудников к организации, учащению конфликтных ситуаций между руководителем и подчиненными, снижению производительности труда и эффективности деятельности ряда российских компаний[23].

Для решения этих и многих других проблем в области управления, остро стоящих перед современными организациями, необходима радикальная реконструкция механизмов управления персоналом и переход кадрового менеджмента российских фирм на принципиально новый уровень развития.

Работяева Л.С. в своей статье "Оценка персонала предприятия: задачи, методы и проблемы" выделяет ряд проблем, вызывающих затруднение применения методов для решения задач оценки персонала: сложности в сборе информации, нехватка времени, а также специалистов соответствующей квалификации, отсутствие обратной связи при оценке удовлетворенности сотрудника[29].

Автор статьи "Проблема оценки персонала: обзор, критический анализ и решение задачи" Стоянов И.А. отмечает, что помимо значительных преимуществ, существующие методы оценки персонала имеют также разнообразные недостатки. В частности, при оценке большую роль играет личность эксперта или руководителя, который ее проводит, так как в зависимости от выбранного метода оценки будет меняться и ее результат. Актуальность проблемы оценки персонала не вызывает сомнений, потому что от выбранных методов и правильности их применения зависит дальнейшая эффективная работа любой организации[33].

Романова М.С. указывает на то, что проблема оценки появляется уже на входе потенциального сотрудника в компанию. Зачастую на этапе собеседования присутствует множество субъективных факторов, зависящих от специалиста по подборку персонала. В последствии при неправильной оценке компания получает некомпетентного сотрудника и возникает необходимость в новом поиске, что требует дополнительных затрат и существенно ухудшает репутацию компании своей текучкой[30].

В статье "Проблемы оценки управленческого персонала в современных условиях" автор Шилей В.В. выделяет такие как:

- недостаточность норм (без норм невозможно объективно оценить результаты, возможны только субъективные предположения и догадки);

- плохое измерение обязанностей (для объективного сравнения результатов деятельности требуются измеримые нормы, с помощью которых можно количественно оценить интенсивность труда);

- негативная коммуникация (процессу оценивания мешает негативная коммуникация, например негибкость и оборонительная позиция)[38].

Автор Загайнова Е.А. в своей работе "Проблемы оценки персонала на стадии отбора в международных организациях" отмечает, что основные этапы, на которых могут возникнуть проблемы оценки персонала являются биографический анализ, резюме, тестирование и собеседования со специалистом по работе с персоналом и менеджером отдела. Ниже рассмотрим эти проблемы подробнее.

- ложь в резюме и заведомо заготовленные «социально желаемые» ответы на вопросы. На этапе собеседования специалист по работе с персоналом, в том числе, выявляет соответствие предложенных данных в резюме действительности. Некоторые соискатели позволяют себе убрать несколько мест работы из резюме, приписать лишние обязанности и заслуги, особенно, если это невозможно проверить. Для соискателя это может казаться безобидным — возможно, он уверен, что добился бы этих результатов, если бы ему дали шанс, или он чрезвычайно уверен в своих силах и знает, что не подведет. Часто соискатели лгут про свои навыки, считая, что требования к кандидатам чересчур завышены без веских причин, но если определенные требования были указаны не напрасно, то неизбежно возникнут проблемы. Никто не ждет, что вы станете выворачивали душу наизнанку, в конце концов, вы на интервью, а не на приеме у психоаналитика. Но врать все-таки не стоит – ведь все равно придется на деле продемонстрировать все то, о чем вас спросили. Так что, если это международная компания, не следует говорить, что вы владеете английским языком в совершенстве, если это не так, потому что это легко проверяется.

- закрытость и волнение человека. Закрытость кандидата не позволяет специалисту по работу с персоналом адекватно оценить его навыки и компетенции. Насколько важно уметь произвести первое впечатление, знает каждый из нас, а особенно важно первое впечатление, производимое на возможно будущего работодателя. Бывают случаи, когда эйчары не нанимают соискателя из-за странного поведения на собеседовании. Ведь это может сигнализировать о проблемах с коммуникацией, адаптацией в коллективе или даже о серьезных психологических проблемах. Дело совсем не в этом: почесал нос – значит, он врет, значит, мы его не возьмем. Все гораздо глубже, важны не только качества кандидата, но и его умение себя презентовать. Следует отметить, что есть позиции, не требующие широкой коммуникации, где отсутствие навыков самопрезентации не является серьезным препятствием, например, для программистов. В этом случае внимание к языку жестов и внешнему виду менее пристальное.

- нежелание развиваться. Требования заключаются в том, чтобы кандидаты не только хорошо написали тесты, но еще и продемонстрировали мотивацию, (осознанный выбор данной работы), и соответствие корпоративным компетенциям, продиктованным задачами бизнеса. Например, в PwC из-за специфики проектной работы важными являются такие навыки, как умение работать в команде, расставлять приоритеты, быстро обучаться, эффективно общаться.

- непонимание самим человеком его цели / мотивации. Данный аспект больше всего касается студентов выпускников, которые на последних курсах или после окончания университета не знают, куда им дальше идти, и кем дальше быть. В этот период они пробуют себя в полученной профессии и, нередко, разочаровываются. Так же здесь играет большую роль бренд компании; случаются ситуации, когда кандидат приходит и говорит: «Хочу у вас работать, не важно, кем».

- плохое представление о роли и функционале и непонимание сложностей профессии. Например, позиция консультанта в отдел аудита. Аудиторская работа – это проектная работа, которая является сезонной. Необходимо иметь в виду, что могут быть как очень занятые периоды времени, так и более свободные. Профессия аудитора зачастую связана с командировками и выездами на клиента. В связи с этим соискатель должен обладать не только хорошими профессиональными навыками, но коммуникационными. Собеседование необходимо не только для того, чтобы работодатель узнал больше о соискателе, но и для того, чтобы кандидат задал все интересующие его вопросы и смог лучше понять свою роль в компании и функциональные обязанности предлагаемой вакансии[15].

В работе Симоновой И.Ф. и Ереминой И.Ю. "Современные подходы к проблеме оценки и развития персонала в системе работы с кадровым резервом нефтегазовой компании" также рассматриваются некоторые недостатки оценки персонала. К ним можно отнести:

- невозможность получения объективной информации о целостной структуре личности кандидата, так как качества не структурированы, отсутствует модель специалиста;

- невозможность осуществить сопоставимость различных кандидатов при выборе лучшего из многих;

- в общей структуре психологических характеристик не видны приоритетные, главные качества и свойства управленца;

- форма представления информации о работниках не позволяет проследить динамику развития и совершенствование качеств во время прохождения стажировки;

- отсутствует форма итого обследования качества испытуемых, которая была бы удобна и наглядна для лица, принимающего решение по назначению на должность руководителя.

Конечно, указанные недостатки обусловлены в большей степени экономическими трудностями, так как создание эффективной и полной системы оценки персонала требует и дополнительного штата психологов, материального и методического обеспечения, главное - значительных финансовых затрат[32].

Таким образом, далеко не все существующие на сегодняшний день технологии оценки управленческого персонала соответствуют необходимым требованиям. Поэтому через использование только лишь одного метода оценки нельзя получить достоверную информацию об эффективности деятельности потенциального кандидата. Речь идет о формировании уникального для каждой организации комплексного подхода к оценке будущих специалистов.

2.3 Обоснование новых подходов к оценке персонала в современных условиях

Тема поиска и применения эффективных технологий оценки персонала в процессе отбора является крайне актуальной. Современные подходы к оценке персонала основываются на необходимости максимального раскрытия человеческого потенциала кандидата, потому как он рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении организации.

Идигова Л.М. в своей работе " Инновационный подход к оценке персонала современной организации" предлагает универсальный многоцелевой научный подход, представляющий алгоритм пофакторной оценки персонала, позволяющий определить трудовой потенциал организации. Он представляет собой модель поэтапного и комплексного использования всех современных подходов к оценке персонала. Проводится он в восемь этапов[16].

По мнению Марочкиной Е.В. одной из высокоэффективных методик оценки персонала является профессиограмма, широко применяемая уже с 2003 года во многих крупных коммерческих организациях и рекомендованная для государственных учреждений. Профессиограмма содержит как личностные характеристики работника (способности), так и его профессиональные качества. Кроме того, она может быть разработана с учетом специфики любой организации. Оценка начинается с выработки критериев (признаков) отбора на соответствующую должность. На втором этапе производится отбор необходимого количества критериев оценки. И формируется профессиограмма[21].

Авторы Гунин В.К. и Левтев Д.В. отмечают такой современный метод оценки персонала как психологическое тестирование. При данном методе опытный психолог может выявить такие черты характера, которые невозможно определить какой-либо другой технологией отбора. Стоит отметить что такой способ оценки кадров требует больших затрат и может найти применение только в крупных организациях, где необходимо нанять высококачественного и высококвалифицированного специалиста, при этом проведением данных тестов должен заниматься специализированный психолог, находящийся в штате организации или приглашенный извне[12].

Янченко Е.Е. в своей работе выделяет такой современный подход оценки персонала как метод критических инцидентов. Это процедура, позволяющая собрать описания событий, результаты которых оказались важными или критическими в смысле достижения целей работы предприятия. Акцент делается не на повседневных действиях, а скорее более редких, но существующих событиях, которые составляют различие между успехом и неудачей. Данный прием может использоваться и в индивидуальном интервью, и для групповой дискуссии. Используемая система оценки расценивается как субъективная, и является лишь формальным подходом[39].

Авторы Лаптева А.М. и Рыжкова А.О. в своей работе "Современные подходы к оценке персонала на предприятии" отмечают, что на отечественных предприятиях достаточно широко используется методика экспертной оценки деловых качеств специалистов и руководителей. Для объективности оценки образуется экспертная группа в составе: экспертов (2-3 человека), занимающих должности выше, чем оцениваемый работник, включая непосредственного начальника; два эксперта – работники, занимающие должности одинакового ранга с оцениваемым лицом; два эксперта – работники, находящиеся в подчинении у лица, подлежащего оценке; один представитель общественной организации. Один и тот же эксперт может участвовать в оценке нескольких человек. Организатор проводит инструктаж экспертов с целью объяснения задач и процедуры проведения данной работы. После инструктажа организатор оценки выдает экспертам на каждого оцениваемого анкету в конверте, в которой содержится набор подлежащих оценке качеств, указываются фамилия, имя, отчество оцениваемого и другие данные. Оценка качества должна учитывать научные данные о структуре личности оцениваемого работника, требования к нему как к руководителю. Оценка проводится по пяти балльной системе. Каждая заполненная анкета вкладывается в отдельный конверт, который передается организатору оценки. По окончании работы экспертов заполняется свободный бланк опроса экспертов (лист оценки)[20].

Чекалдин А.М. в своей работе "Подходы к оценке управленческого персонала в организациях" выделяет традиционный и современный подходы оценки персонала. Первый подход предусматривает оценку персонала, ориентированную на результат проделанной работы; при этом объектом оценки является индивид. Второй подход предполагает оценку персонала, ориентированную на развитие организации; в качестве объекта оценки может выступать индивид или команда, субъектом же является руководитель аттестуемого либо внешние и внутренние клиенты.

Традиционный подход основан на том, что оценка выполненной работы даётся в ходе аттестации персонала, которая связана с проверкой соответствия работника замещаемой должности посредством выявления его способностей выполнять должностные обязанности.

Современному подходу в оценке персонала присущи следующие черты- постановка целей и нормативов по контролю за их реализацией; обзор (оценка) проделанной работы; улучшение работы, развитие организации и оценка вклада в это развитие каждого работника в отдельности[35].

Работа Пономаревой Е.С. " Современные методы оценки кандидатов на вакансии при отборе персонала " содержит описание таких методов оценки персонала как профессиональные опросники и проверка навыков и умений. Профессиональные опросники позволяют выявить некомпетентных кандидатов уже на первом этапе собеседования и заметно экономят время HR-менеджера. Второй метод можно отнести к профессиональному тестированию. Он заключается в том, что рекрутер или эксперт проверяет умения и навыки, необходимые кандидату для качественного выполнения работы, например скорость печати и знание стенографии для секретаря, уровень владения иностранным языком для переводчика и т. д [25].

Авторы Лазарева В.А. и Хазанова Д.Л. в своей работе "Обзор современных методов оценки персонала" делят методы оценки персонала на три группы:

– качественные – устанавливают потенциал сотрудников без использования количественных показателей;

– количественные – более объективные, так как все итоги зафиксированы в числах;

– комбинированные – это совокупность качественных методов с применением количественных показателей.

Ниже перечислим современные методы оценки персонала, которые рассматривают авторы:

- оценка по решающей ситуации ( для разнообразных рабочих обстоятельств подготавливаются описания правильного и неправильного поведения. Описания распределяются по рубрикам. Затем совершается оценка каждого сотрудника: подготавливается журнал для описания примеров поведения);

- метод оценки по компетенциям ( для проведения оценки нужно раскрыть компетенции, обеспечивающие успешность деятельности компании с учетом особенностей ее стратегии, стиля управления и корпоративной культуры. Важно обрисовать компетенции, а так же выразить поведенческие индикаторы, выражающие, как всякая компетенция осуществляется);

- метод управления по целям (ориентирован на оценку итоговых результатов проделанной работы, вымеряемых количественно, по прошествии отчетного периода);

- метод независимых судей ( независимые члены комиссии (6-7 человек) задают оцениваемому работнику вопросы по разнообразным областям работы. Процедура походит перекрестный допрос. Арбитры регистрируют верные и неверные ответы. Допустима и компьютерная обработка ответов работника, тогда заключение выдает особая программа);

- АВС – анализ персонала ( представляет собой тест анкетного типа, который содержит до 20 критериев описывающих личностные качества, а так же до 20 критериев определяющих профессиональные требования);

- метод функционально-стоимостной оценки ( методология комплексной системной оценки качества исполняемых работником функций в стоимостном выражении, сосредоточенная на обеспечение его развития при наименьших расходах на всех стадиях жизненного цикла);

- критический инцидент ( создание критической ситуации и наблюдение за поведением работника в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в стрессовой ситуации);

- управление талантами (Включает процесс привлечение, обеспечение лояльности и удержание высококвалифицированных талантливых специалистов. Чтобы упростить этот процесс, разработчики информационных систем предлагают в своих продуктах модули Talent Management System - управление талантами, вынесенное на новый уровень)[19].

Также к методам оценки персонала можно отнести коучинг, который является неосновным, но передает более развернутую информацию о работнике – его потенциале, мотивациях, намерениях, склонностях, сильных и слабых сторонах. Коучинг является интенсивным мотивирующим и инициирующим ответственность работника к своей деятельности методом, потому на всех этапах работы сотрудника его можно использовать и как метод оценки, и как метод развития, и как способ мотивации сотрудника.

Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении человеческого ресурса, который и является тем самым орудием, которое в умелых руках всегда принесет пользу своей компании.

Таким образом, говоря об оценке персонала компании, подразумевается та система, которая позволит измерить результаты работы и уровень профессиональной осведомленности сотрудников, а также их потенциал в разрезе миссии и стратегии развития компании. Не бывает хороших или плохих методов оценки. Они могут быть подходящими или не подходящими для данной компании в данный момент времени. Комплексная оценка персонала является незаменимой частью хорошо поставленной кадровой службы любой современной организации. Это своего рода критерий и залог ее конкурентоспособности и устойчивости на рынке, показатель качества управления – важнейшего на сегодня фактора успеха в конкурентной борьбе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка - это фундамент не только организации, но и вообще любой деятельности человека. Оценка персонала является важнейшей частью управления любой организации и необходима в той или иной степени при принятии большинства решений, затрагивающих сотрудников организации.

Главная цель оценки персонала - проанализировать качество кадрового состава компании, повысить эффективность его работы, придерживаясь основных целей и задач, которые были поставлены раннее. На основании этого руководство компании должно принимать соответствующие кадровые и управленческие решения, способствующие дальнейшему развитию и процветанию организации.

Можно сказать, что оценка является основой всей работы по управлению персоналом, без нее невозможно проведение целенаправленной кадровой политики.

Правильно построенное и грамотно организованное изучение и оценка кандидатов на работу и сотрудников является основным гарантом процветания любого предприятия.

В настоящее время при отборе персонала совмещают традиционные, проверенные временем, и современные методы оценки персонала. Традиционные инструменты значительно экономят время и финансовые ресурсы. Поэтому для формирования более качественной и гибкой системы кадрового состава каждая HR-служба может выбрать те средства и методы, которые отвечают целям и интересам компании. В этом и заключается талант рекрутера – использовать именно те методы, которые будут использоваться, а система оценок кандидатов на вакантные должности должна быть основанной на объективной информации и давать объективные оценки.

Далеко не все существующие на сегодняшний день технологии оценки управленческого персонала соответствуют необходимым требованиям. Поэтому через использование только лишь одного метода оценки нельзя получить достоверную информацию об эффективности деятельности потенциального кандидата. Речь идет о формировании уникального для каждой организации комплексного подхода к оценке будущих специалистов.

Таким образом, говоря об оценке персонала компании, подразумевается в виду та система, которая позволит измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциал в разрезе миссии и стратегии развития компании. Не существует хороших или плохих методов оценки. Они могут быть подходящими или не подходящими для данной компании в данный момент времени. Комплексная оценка персонала является неотъемлемой частью хорошо поставленной кадровой службы любой организации. Это своего рода критерий и залог ее конкурентоспособности и устойчивости на рынке, показатель качества управления – важного на сегодня фактора успеха в конкурентной борьбе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авруцкая, С.Г. Современные методы отбора персонала в России / С.Г. Авруцкая, Т.Ю. Воробьева // Успехи в химии и химической технологии. - 2014.- №4. - С.107-109.

2. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие для студентов вузов / А.Я. Анцупов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 391 c.

3. Анисов, Л.М. Организация работы кадровых служб / Л. М. Анисов, И. И. Терехов. – Минск: Часта, ин-т упр. и предпр., 2014. – 55 с.

4. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 193 с.

5. Базаров, Т. Ю. Управления персоналом. Практикум. Изд-во «Юнити-Дана», 2013. – 239 с.

6. Бачина, Е.С. Методы оценки персонала / Е.С. Бачина // Молодой ученый. - 2017. - №8. - С.139-144.

7. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Н. Велесько, П. Ройш. – Минск: Экоперспектива, 2015. – 352 с.

8. Берулава, М. Н. Психология и педагогика менеджмента : учеб. пособие / М. Н. Берулава. - Бийск: НИЦ, Б и ГПИ, 2013. - 115 с.

9. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. – Санкт-Петербург: Питер: Питер принт, 2013. – 412 с.

10. Григорьев, Л., Черненко А. Управление персоналом и регулярный менеджмент. - М.: Группа БИГ, 2015. - 239 c.

11. Глумова, В.Е. Современные методы оценки персонала / В.Е. Глумова, М.Б. Тимашова // Новая наука: стратегии и векторы развития. - 2017. №2. - С. 151-153.

12. Гунин, В.К. Современный подход к оценке персонала / В.К.Гунин, Д.В. Левтев // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2014. - №12. - С.39-42.

13. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 c.

14. Деслер, Г. Управление персоналом / Г. Деслер. – Москва: БИНОМ, 2015. – 431 с.

15. Загайнова Е.А. Проблемы оценки персонала на стадии отбора в международных организациях / Е.А. Загайлова // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. - 2017. - №6. - С.182-189.

16. Идигова, Л.М. Инновационный подход к оценке персонала современной организации / Л.М. Идигова // Управление мегаполисом. - 2017.- №1. - С.52-54.

17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 c.

18. Климович, Л.К. Методы оценки персонала / Л.К. Климович, Е.В. Ермольчик // Вестник Гомельского государственного технологического университета им. П.О.Сухой. - 2013. - №16. - С.52-60.

19. Лазарева, В.А. Обзор современных методов оценки персонала / В.А. Лазарева, Д.Л.Хазанова // Качество информационных услуг.- 2017. - № 11. - С.250-252.

20. Лаптева, А.М. Современные подходы к оценке персонала на предприятии / А.М. Лаптева , А.О. Рыжкова // Приоритетные модели общественного развития. - 2016. - №14. - С.73-76.

21. Марочкина, Е.В. Оценка и аттестация персонала / Е.В. Марочкина // Известия Московского государственного технологического университета МАМИ. - 2015.- №2. - С.186-187.

22. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Инфра-М, 2014 г. - 295 с.

23. Мизинцева, М.Ф.Проблемы использования современных методик оценки персонала / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян // Вестник Российского университета дружбы народов. - 2015. - №17. - С.78-83.

24. Новикова, С.А. Оценка компетенций персонала методом Assessment-Center / С.А. Новикова // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). - 2014. - №12. - С.113-117.

25. Пономарева, Е.С. Современные методы оценки кандидатов на вакансии при подборе персонала / Е.С. Пономарева // Достижения науки и образования. - 2017. - №8. - С.29-30.

26. Полянская, Е.А. Использование психологических методов в оценке персонала различных категорий / Е.А.Полянская, А.Н. Фруктова // Альманах современной науки и образования. - 2013. - №11. - С.138-141.

27. Прыкин, Б. В., Прыкина, Л. В., Эриашвили, М. Д., Усман, З. А. Общий курс менеджмента : учеб.пособие / - М.: ЮНИТИ, 2013. - 415 с.

28. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – Москва: Аспект–Пресс, 2014. – 203 с.

29. Работяева, Л.С. Оценка персонала предприятия : задачи, методы и проблемы / Л.С. Работяева // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - №5. - С.80-85.

30. Романова, М.С. Проблемы оценки кадрового потенциала компании / М.С. Романова // Актуальные вопросы экономических наук. - 2014. - №38. - С.107-110.

31. Сильченко, Ю.О. Современные методы оценки персонала в системе управления предприятием / Ю.О.Сильченко // Менеджмент предпринемательской деятельности. - 2018.- №7. - С.333-336.

32. Симонова, И.Ф. Современные подходы к проблеме оценки и развития персонала в системе работы с кадровым резервом нефтегазовой компании / И.Ф. Симонова, И.Ю.Еремина // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. - 2014. - № 8. - С.36-38.

33. Стоянов, И.А. Проблемы оценки персонала: обзор, критический анализ и решение задачи / И.А. Стоянов // Вестник Красноярского государственного педагогического университета им.В.П. Астафьева. - 2015. - №1. - С.208-214.

34. Супрунова, М.А. Нетрадиционные методы оценки персонала / М.А.Супрунова, С.М. Самохвалова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2013. - №7. - С.120-124.

35. Чекалдин, А.М. Подходы к оценке управления персонала в организациях / А.М. Чекалдин // Успехи современной науки. - 2017. - №4. - С.74-77.

36. Чмирева, Е.В. Методы оценки персонала - выбор метода оценки / Экономика и современный менеджмент. - 2015. - №12. - С.148-152.

37. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации - М.: 2015 г. - 355 с.

38. Шилей, В.В. Проблемы оценки управленческого персонала в современных условиях / В.В. Шилей // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. - 2016. - №18. - С.349-353.

39. Янченко, Е.Е. Современный методы оценки персонала / Е.Е. Янченко // Новые технологии нефтегазовому региону. - 2013. - №11. - С.227-229.