

ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян

Кафедра менеджмента и маркетинга
Российский университет дружбы народов
ул. Миклухо-Макляя, 6, Москва, Россия, 117198

Статья посвящена рассмотрению проблем использования современных методик оценки персонала в кадровом менеджменте. Целью статьи является рассмотрение современного состояния проблемы оценки персонала, исследование характерных черт систем оценки и тенденций в оценке персонала. Изучаются вопросы эффективности использования некоторых оценочных методов в зависимости от бизнес-задач, рассматривается вопрос валидности ряда современных методов оценки. Кроме того, в статье подчеркивается важность новых, социально ориентированных подходов в оценке персонала, решающих ряд сложных проблем в кадровом менеджменте. При использовании подобных подходов в оценке персонала компания может снизить сопротивление сотрудников процедурам оценки, обеспечить активность сотрудников в достижении объективности показателей оценки, улучшить взаимопонимание между оцениваемыми и экспертами, улучшить социально-психологический климат в коллективе, повысить лояльность персонала к компании, увеличить результативность труда.

Ключевые слова: управление персоналом, оценка персонала, методы оценки, валидность, интегрированный подход, конкурентоспособность.

В современной России реформирование социально-трудовых отношений сопряжено с рядом трудностей. 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. 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. Использование в управлении персоналом новых, комплексных, нетрадиционных техноло-

гий, основанных на изменении подхода к персоналу как к ключевому активу организации, способствует переходу компании на иной путь функционирования.

В целях построения эффективной системы кадрового менеджмента также необходим пересмотр подходов к оценке персонала как важнейшему инструменту управления кадрами, который долгое время оставался формальным и часто сводился к установлению соответствия работника занимаемой должности. Сегодня оценка персонала становится не только источником информации об уровне квалификации работников, но и методом изучения индивидуальных черт и дальнейшего потенциала сотрудников. Это служит основой для принятия таких организационных решений, как отбор или кадровые перемещения, а также зачисление в кадровый резерв, развитие, обучение, стимулирование к труду, формирование эффективных команд, создание благоприятного морально-психологического климата и многое другое.

Таким образом, в условиях возрастания роли персонала в обеспечении и повышении конкурентоспособности компании и связанной с этим необходимостью получения достоверной информации о состоянии и перспективах его развития оценка персонала должна стать инструментом контроля в регулировании не только управленческих и экономических, но и психологических и социально-трудовых процессов, протекающих в организации и влияющих на темпы и качественный уровень ее развития. Задачами настоящей работы стали: определение степени научной разработанности проблемы оценки персонала; рассмотрение прогрессивных методов оценки персонала в кадровом менеджменте; оценка эффективности применения оценочных методов в современных компаниях; рассмотрение вопросов валидности оценочных методов.

Степень научной разработанности проблемы. В научной литературе отражены отдельные аспекты оценки кадров, изучаемой в рамках управления персоналом. Наиболее известными зарубежными учеными в области управления персоналом, в том числе оценки кадров, являются Д. Атуотер, Р. Битти, Б. Беккер, У. Брэдлик, Э. Гроув, П. Друкер, Г. Дэсслер, Г. Келс, М. Кляйнманн, Д. Купер, П. Морнель, А. Мохрам, М. Питфилд, И. Робертсон, Г. Тинлайн, Р. Шейн, Н. Штайман, М. Хьюзлид, Д. Уолдман и др. Теоретические и методические предпосылки исследования вопросов оценки персонала в России были заложены еще в 1970—1980 гг. такими учеными, как Ф.Ф. Аунапу, А.А. Годунов, П.С. Емшин, А.Г. Ковалев, Л.И. Меньшиков, А.И. Панов, Г.Х. Попов. Их труды, как правило, были ориентированы на создание формализованных методик оценки персонала.

Значительный вклад в изучение оценки персонала с позиций менеджмента, психологии и социологии среди современных российских ученых внесли Т.Ю. Базаров, И.Б. Дуракова, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, Л.В. Карташова, А.Я. Кибанов, М.И. Магура, Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, С.И. Самыгин, С.И. Сотникова, С.Г. Струмилин, Р.А. Толмачев, С.В. Шекшня, В.И. Шкатулла, Г.В. Щекин.

Тем не менее, необходимо особо подчеркнуть, что чаще всего вопросы оценки персонала исследуются в работах отечественных ученых в рамках всего комплекса управления персоналом, а самой оценке как важной составляющей кадро-

вого менеджмента посвящено немного работ, в которых (что немаловажно) рассматриваются лишь отдельные аспекты кадровой оценки.

Однако, несмотря на то что в настоящее время сложился определенный комплекс знаний по вопросам оценки персонала, отраженный в трудах ученых и практиков кадрового менеджмента, а на рынке консалтинговых услуг в последние годы стало активно развиваться направление по оценке персонала, в управлении персоналом проблемы оценки остаются наименее разработанными и изученными в теоретическом и практическом плане, что обуславливает важность обобщения и систематизации сложившихся по этой тематике знаний на единой теоретико-методологической базе, а также подкрепления ее глубокими научными исследованиями.

Методы оценки персонала в кадровом менеджменте. Формализованные системы оценки персонала впервые появились в компаниях США в начале XX в. В 1960-е гг. стали использоваться схемы в разрезе стратегических задач бизнеса, которые легли в основу современных методик. Характерной чертой в практике оценки кадров последнего десятилетия стал набор различных методов, предполагающих возможность индивидуального подбора кадров для определенной организации с учетом многих критериев и показателей. Кроме того, прослеживается положительная тенденция к более гибкой кастомизации оценочных методик, позволяющих компоновать на их основе варианты, подходящие для конкретной организации.

Существующие оценочные методы часто подразделяют на две основные группы: традиционные и нетрадиционные (или экспериментальные). К первым относят биографический и описательный методы, метод анкет, интервью, тестирование, самооценку, методы попарного сравнения, эталона, заданного распределения, наблюдения, вынужденного выбора, рейтинговые шкалы и т.д. По данным IRS Employment Review (Великобритания), наиболее популярными методиками оценки из группы традиционных в европейских компаниях считают методы попарного сравнения, критических случаев, вынужденного выбора и рейтинговые шкалы. В России чаще всего используют интервьюирование, тестирование и биографический метод.

К нетрадиционным оценочным методикам относят метод управления по целям, «360-градусную аттестацию», ассесмент-центр, оценку по компетенциям, некоторые инструменты психологической диагностики и некоторые другие. Подобные методы рассматривают рабочую группу в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и подчиненными, включают элементы самооценки, учитывают будущий потенциал сотрудника. Например, «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.).

Ассесмент-центр (или центр оценки) — универсальный метод комплексного анализа кадров компании, основанный на использовании взаимодополняющих методик (тестов, кейсов, поведенческих интервью, деловых игр) и ориентированный на определение психологических и профессиональных особенностей сотрудников с целью выявить их потенциальные возможности и соответствие должностным требованиям. К 1980-м гг. более 2000 американских компаний в работе с персоналом использовали методику ассесмент-центра [1]. 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 ассесмент-центр сегодня применяют около 80% крупных российских компаний).

Метод управления по целям (management by objectives), появившийся в США в 1960—1970-е гг. и активно развивающийся в российских компаниях в последнее десятилетие, ориентирован не на оценку субъективных характеристик сотрудника и его подходов к выполнению работы, влияющих на конечные результаты, а на оценку самих конечных результатов, измеряемых количественно. С 1990-х гг. на Западе (в первую очередь в США) широко применяется метод оценки по компетенциям. Согласно исследованию, проведенному компанией CIPD в 2007 г., более 60% зарубежных компаний уже используют в своей практике оценки кадров модели компетенций. В последние годы этот метод становится одним из самых популярных и в отечественных фирмах. Оценка по компетенциям позволяет не только оценить сотрудника и его деятельность в определенный временной промежуток, но и предполагает составление индивидуальных планов развития карьеры в дальнейшем.

Эффективность применения оценочных методов в современных компаниях. Российские руководители активно внедряют в свои компании самые современные методики оценки, уверенно полагая, что их использование приведет к повышению эффективности работы персонала. Однако следует учитывать, что эффективность метода оценки в значительной степени зависит от его соответствия выбранным бизнес-задачам. Так, каждый этап работы сотрудника в компании предполагает использование определенных оценочных инструментов. Например, при подборе на вакантное место достаточно эффективным признается психологическое тестирование и в некоторых случаях (например, при найме руководителя высшего звена) ассесмент-центры. При оценке результатов труда уже работающих сотрудников целесообразно применение методов управления по целям и оценки по компетенциям.

Применение «360-градусной аттестации» целесообразно при решении отдельных организационных задач (при включении кандидата в кадровый резерв или постановке новых целей при реорганизации компании). Данный метод, как правило, не применяют как основание для пересмотра заработной платы и начисления премий, а также при принятии кадровых решений при продвижении по службе. Метод управления по целям эффективен в первую очередь для оценки управленческих работников и творческих видов работ, которые трудно описать количественными и качественными показателями. Применение этого инструмента особен-

но подходит для оценки работы специалистов и руководителей, обладающих достаточными полномочиями для принятия самостоятельных решений на своем участке работы. Ассесмент-центр оправдан для руководящих работников и для выявления сотрудников с лидерским потенциалом (для последующего включения их в кадровый резерв).

Кроме того, ряд оценочных методик не должен использоваться при оценке, например, некоторых должностей. Так, стрессовое интервью или некоторые психологические тесты не могут применяться для руководителей высшего звена).

Сегодня некоторые специалисты-практики в области оценки персонала активно выступают за применение автоматизированных методов оценки. Автоматизация оценочных методов, безусловно, позволяет значительно сократить время проведения оценки и обеспечить точность в подсчете результатов. Автоматизации подлежат в первую очередь такие оценочные методы, как метод анкет, метод попарного сравнения, балльная оценка, ранжирование и некоторые другие, более сложные методики (например, метод «360-градусной аттестации»). Однако полная автоматизация оценочных процедур не всегда целесообразна. Например, окончательные результаты должны быть обязательно изучены лично экспертом и описаны им для дальнейшего детального обсуждения с сотрудником для проведения совместного анализа ошибок и выработки рекомендаций по улучшению показателей деятельности сотрудника в компании.

Валидность оценочных методов. При принятии решения об использовании той или иной оценочной методики необходимо также обратить внимание и на такой аспект, как прогностическая валидность (определение степени, в которой значения, полученные в ходе проведения оценочного метода, являются прогностическими в отношении фактических успехов в деятельности кандидата (сотрудника). На сегодняшний день не существует единого мнения о валидности той или иной методики. Данные, представленные как в российских, так и в зарубежных компаниях, сильно расходятся. Валидность оценки по рекомендации составляет 10—20%, психологического тестирования — 10—55%, неструктурированного интервью — 15—45%, структурированного интервью — 30—40%, личностных опросников (анкет) — около 40%, биографических тестов — 40%, интервью с участием психолога — 50—70%, интервью по компетенциям — 50—65%, общих тестов способностей — до 60%. Некоторые авторы считают, что именно нетрадиционные методики имеют высокую степень валидности (например, данные о валидности метода ассесмент-центр в работах ряда ученых составляют до 95%). Однако есть и другие данные о валидности нетрадиционных методик (например, ученые Британского психологического общества оценивают достоверность ассесмент-центра не более 65—70%) [3].

С ростом популярности таких методик оценки, как графологическая экспертиза, физиономика, оценка с помощью астрологии среди специалистов возникают споры о целесообразности их использования в виду низкой степени достоверности [2]. К примеру, в зарубежной литературе приводятся данные о валидности графологической экспертизы, равной всего 0,2% (табл.).

Таблица

Валидность инструментов отбора кадров

(%)

Инструмент оценки	Валидность
Тесты моделирования рабочих ситуаций	54
Структурированное интервью	51
Тесты способностей к работе	48
Неструктурированное интервью	38
Биографическое интервью	35
Анализ опыта работы	18
Анализ образования	10
Анализ интересов, хобби	10
Графологическая экспертиза	0,2

Источник: [2].

Проблема валидности сегодня активно рассматривается в зарубежной, и отчасти в российской теории и практике оценки персонала; происходит пересмотр отношения к некоторым видам оценочных инструментов. Например, не так давно зарубежными специалистами в области оценки кадров были проведены исследования, которые показали, что валидность личностных опросников для предсказания эффективности работы кандидата достаточно низка. Основываясь на результатах своих исследований, Ф. Моргесон и М. Кампъон предлагают пересмотреть отношение к применению личностных опросников в кадровом менеджменте и в дальнейшем рассмотреть возможность найти им альтернативу. Данные этих исследователей подтвердила и полученная официальная информация российского центра «Гуманитарные технологии», обработавшего несколько тысяч протоколов в разных отраслях и регионах России и СНГ и подтвердившая низкую достоверность личностных опросников при отборе кадров [6].

Кроме того, ведутся споры и о целесообразности применения тестовых методик как при первоначальном отборе кадров, так и при оценке результатов труда уже работающих сотрудников. Как показывают исследования, тесты слабо выявляют позитивные качества кандидатов по сравнению с негативными и не всегда достоверны. Некоторые ученые предлагают исключить тесты из отбора кадров, поскольку их средняя валидность достаточно низка по сравнению с другими методиками. Например, Ф. Моргесон, М. Кампъон выступают за исключение из практики специалистов по управлению персоналом тестовых методик [4].

Некоторые исследования свидетельствуют и о научном скептицизме по поводу надежности метода «360-градусной аттестации». В работах ученых Э. ван Хуфта и Х. ван Флиера исследовались корреляции самооценок аттестуемых, оценок менеджеров и коллег более двух сотен работников одной голландской организации с баллами, полученными теми же работниками по индивидуальным деловым упражнениям, тесту способностей и личностному опроснику. В результате исследования высокая валидность «360-градусной аттестации» подтверждена не была [5].

Безусловно, сегодня необходимо пересмотреть ряд оценочных методик и значительно их модернизировать в соответствии с современными условиями. Нельзя не признать, что некоторые методы оценки сегодня значительно устарели, из-за чего валидность их намного снизилась, что привело к понижению эффективности процедур оценки персонала.

Пересмотр подходов в оценке персонала в современных компаниях.

В современных условиях, сложившихся на рынке труда, необходимо внедрить в компании комплексный подход к оценке, при котором оценивается не только сотрудник, но и сам сотрудник может оценить организацию по ряду показателей. Такой подход позволит существенно снизить сопротивление оценке персонала среди сотрудников и в первую очередь со стороны менеджеров высшего звена; повысить лояльность персонала к организации, что позволит решить проблему текучести кадров; создать и поддержать положительный социально-психологический климат в организации; повысить результативность труда сотрудников за счет повышения мотивации персонала и многое другое.

Комплексный подход может применяться при проведении периодической оценки (например, раз в год или раз в два года). Сотрудники могут оценивать (по специально разработанным анкетам и под контролем специально обученных экспертов) уровень руководства организацией, корпоративную культуру, удовлетворенность работой и многое другое. Предложенный нами подход был внедрен в российской компании «Пластик» в конце 2007 — начале 2008 г. Предварительный опрос персонала показал, что сотрудники хотели бы иметь возможность при периодической оценке давать собственные оценки организации по ряду критериев (рис.).



Рис. Данные опроса о желании периодической оценки сотрудниками «Пластик» своей компании, 2007 г.

Источник: составлено авторами.

Анализ результатов проведенной в компании комплексной, двухсторонней оценки показал, что по сравнению с ситуацией предыдущего года, когда оценка персонала проводилась без оценки сотрудниками компании, в этом году комплексный подход позволил, во-первых, снизить сопротивление сотрудников процедурам оценки; во-вторых, обеспечить активность сотрудников в достижении объективности показателей оценки; в-третьих, достигнуть взаимопонимания между оцениваемыми и экспертами, в-четвертых, улучшить социально-психологический климат в коллективе и т.д.

Выводы. Характерной чертой в практике оценки кадров последнего десятилетия стал набор различных, состоящих из множества критериев и показателей ме-

тодов, предполагающих возможность индивидуального подбора для определенной организации. Кроме того, явно прослеживается положительная тенденция к более гибкой кастомизации оценочных методик, позволяющих компоновать на их основе варианты, подходящие для конкретной компании.

Необходимо пересмотреть ряд оценочных методик и значительно их модернизировать в соответствии с современными условиями. Однако нельзя не признать, что некоторые методы оценки сегодня значительно устарели, из-за чего валидность их намного снизилась, что приводит к снижению эффективности процедур оценки персонала.

Реформирование российского бизнеса сегодня напрямую зависит от активизации человеческого фактора, что обуславливает выбор качественно новых подходов в управлении персоналом. В настоящее время в системе современного российского менеджмента очевидна необходимость образования новых форм управления, которые определяют изменение стиля хозяйственного поведения, психологии управляющего, переоценку руководителем своего места и роли в системе управления, а также переоценку персонала в системе организации. Руководителям организаций в целях достижения экономической эффективности следует учитывать такие особенности управления человеческими ресурсами, как важность самосовершенствования и развития персонала, активное участие персонала в принятии ряда организационных решений, а также тесное взаимодействие между организацией и персоналом.

Сущность комплексного подхода заключается в том, что, подвергаясь процедурам оценки со стороны компании, сотрудник, в свою очередь, и сам оценивает компанию по ряду критериев и с применением предложенных оценочных инструментов, становясь полноправным субъектом управления в организации. В основе данного подхода лежат принципы установления партнерских отношений между руководством организации и сотрудниками, развитие широкомасштабной обратной связи, минимизация явного управленческого воздействия в пользу большей самостоятельности сотрудников в деятельности компании и т.п.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Byham W.* The Assessment Center Method and Methodology: New Applications and Technologies — Development Dimensions International, Inc., World Headquarters, Pittsburgh, 2000.
- [2] *Bobrow W.* Personnel Selection and Assessment // *The California Psychologist*, July-August, 2003. — P. 14—15.
- [3] Guidelines for the Development and use of Computer-Based Assessments // *The British Psychological Society Journal*. — 2002. — № 3. — P. 2—9.
- [4] *Morgeson F., Campion M.* Reconsidering The Use of Personality Tests in Personnel Selection Contexts // *Personnel Psychology*, autumn, 2007. — P. 683—729.
- [5] www.assessment.ru — Портал «Ассесмент.ру»
- [6] www.ht.ru — Центр «Гуманитарные технологии»

APPLICATION PROBLEMS OF CONTEMPORARY PERSONNEL APPRAISAL TECHNIQUES

M.F. Mizintseva, A.R. Sardaryan

Peoples' Friendship University of Russia
Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 177198

The article deals with utilization problems of contemporary personnel appraisal techniques in HR-management. The item is aimed at both analysis of present state of personnel appreciation system and its key features and crucial trends. Moreover appraisal methods' efficiency depending on the business tasks, validity problem of these modern methods, as well as their practical use in modern companies are considered. Furthermore the article underlines the importance of new social oriented approaches in staff appreciation, which are to resolve complicated difficulties in HR-management. These appraisal methods' utilization enables the company to lower staff opposition to appraisal procedures, to stimulate employees' initiative in appraisal performance neutrality, to improve staff and experts' rapport and corporate climate. In addition it increases employees' loyalty to company and improves labor productivity.

Key words: personnel management, personnel appraisal, methods of appraisal, validation, integrated approach, competitiveness.