

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА КАК ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КИТАЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Ф. Гао, М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян

Российский университет дружбы народов
ул. Миклухо-Маклая, 6, Москва, Россия, 117198

В статье выявлена роль оценки персонала в современных китайских компаниях, раскрыты основные проблемы в оценке персонала в компаниях КНР (недостаток квалифицированных кадров, проводящих процедуры оценки персонала; неструктурированность процедур оценки; спонтанность оценочных процедур; отсутствие обратной связи с оцениваемыми; недостаток использования в практике китайских руководителей зарубежных методик). Предложены конкретные рекомендации по эффективному развитию системы оценки персонала как кадровой технологии в китайских компаниях: повышение профессионализма людей, занимающихся оценкой; тщательное планирование процедуры оценки; проведение опросов о системе оценки персонала и удовлетворенности ей со стороны сотрудников; расширение набора оценочных методик (от традиционных интервью до более сложных комплексных методов оценки персонала); обеспечение открытости оценки (доведение до каждого сотрудника правил, результатов и последствий оценки); внедрение зарубежных оценочных методов и технологий, а также их адаптация к национальной специфике.

Ключевые слова: оценка персонала, персонал, человеческие ресурсы, китайские компании, управление персоналом.

Оценка персонала является важнейшей управленческой технологией, направленной для достижения целей, задач и реализации стратегии организации, а также на повышение эффективной деятельности компании по значимым функциям управления. Она выступает механизмом определения эффективной деятельности кадров в реализации поставленных задач компании, позволяющих получить нужную информацию для вынесения дальнейших управленческих решений.

В науке управления оценка персонала является системой периодической или регулярной оценки результатов труда сотрудников или продемонстрированных подходов и навыков к выполнению задач за определенный промежуток времени, соответствующей целям, стандартам и задачам, результатам деятельности, которые установлены для той или иной должности.

В научной литературе сформирован определенный набор знаний, отражающий отдельные аспекты оценки кадров, изучаемой в рамках управления персона-

лом. Эти проблемы широко отражены в работах зарубежных ученых: Г. Десслера [1], М. Кляйнманна [2], М. Лоренца [3], У. Роршнайдера [3], М. Хьюзилда [4], российских авторов А.Я. Анцупова [5], Д.А. Аширова [6], Т.Ю. Базарова [7], Е.А. Борисовой [8], А.Я. Кибанова [9]. Среди китайских авторов, занимающихся исследованиями процедур и методик оценки персонала, можно выделить — Б. Джан [10], Л. Джи [11], А. Лэй [12], Х. Лиан [13], Я. Лю [14], Ш. Чай [15] и др.

Необходимо отметить, что, несмотря на сложившийся комплекс знаний по вопросам оценки персонала, выраженный в трудах ученых и практиков кадрового менеджмента, и активное развитие на рынке консалтинга услуг по оценке персонала, проблемы в этой области кадрового менеджмента остаются недостаточно разработанными. Отсутствие систематизации знаний по оценке персонала отчетливо прослеживается и в управлении компаниями КНР, где эта область кадрового менеджмента остается одной из недостаточно изученных и апробированных на практике. Это обуславливает важность обобщения и систематизации имеющихся знаний на единой теоретико-методологической базе, а также необходимость изучения передового опыта в оценке персонала и рассмотрение возможности его применения в практической деятельности китайских компаний.

Для экономики Китая исследование системы оценки персонала имеет особую актуальность в силу специфики экономической модели страны и особенностей ее развития на данном этапе. С расширением рыночного сектора и развитием частных форм бизнеса проблема эффективного построения оценки кадров обрела большое значение.

Цели и задачи оценки персонала в современной компании. Сегодня оценка персонала становится не только источником информации об уровне квалификации работников, но и компонентом диагностики персонала, методом изучения индивидуальных черт и дальнейшего потенциала сотрудников. Это служит основой для принятия не только таких организационных решений, как отбор или кадровые перемещения, но и таких, как зачисление в кадровый резерв, развитие, обучение, стимулирование к труду, формирование эффективных команд, создание благоприятного морально-психологического климата. Таким образом, в условиях увеличения 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 [16. С. 5].

Оценка персонала существует для содействия человеческим ресурсам компании за счет тесной увязки задач, которые решаются в ходе оценивания, с другими направлениями работы с персоналом, такими как анализ работы, определение требований работы; поиск, отбор и адаптация новых работников; кадровое планирование; обучение персонала; развитие работников и планирование их карьеры; построение системы стимулирования труда; формирование кадрового резерва и работа с ним.

При правильном проведении оценка персонала является эффективным инструментом, позволяющим выявить слабые и сильные стороны деятельности работников, составить план профессионального развития и повысить прибыльность бизнеса. Для компании проведение оценки персонала позволяет определить результаты работы, уровень знаний и навыков персонала компании; осуществлять ротацию кадров и создать кадровый резерв; создавать целенаправленную программу; мотивировать персонал; построить корпоративную культуру [17].

Таким образом, все оценочные цели можно объединить в три группы: цели, связанные с административными решениями; цели, направленные на развитие потенциала; цели, связанные с текущей деятельностью (табл. 1).

Таблица 1

Основные цели оценки персонала

Административные решения	Развитие потенциала	Текущая деятельность
Изменение в заработной плате. Изменение системы поощрения. Соответствие занимаемой должности	Обратная связь от сотрудников. Выявление потенциала сотрудников. Развитие карьеры. Информирование сотрудников об ожиданиях компании. Корректировка планов организации. Личное развитие. Информация для планирования кадров	Прошлая деятельность за определенный период. Улучшение текущей деятельности. Потребность в обучении. Выявление рабочих проблем. Достижение результатов за прошлый период

Источник: [8. С. 38].

Среди основных задач, которые выполняет оценка персонала как технология кадрового менеджмента, можно также выделить следующие: выявление показателей эффективности, результативности сотрудника; установление соответствия или несоответствия сотрудника занимаемой должности; проведение всесторонней комплексной оценки профессиональных, личностных, морально-деловых и этических качеств оцениваемых сотрудников; определение необходимости обучения, повышения квалификации и постоянного совершенствования своего профессионального оцениваемых сотрудников; обеспечение необходимости внутрифирменного карьерного роста, ротационного перемещения персонала; выявление у сотрудников определенных профессиональных, личностных, морально-деловых и этических качеств для последующего выдвижения этих сотрудников в кадровый резерв; стимулирование роста профессионального уровня сотрудников и пр. [18. С. 21].

Особенности оценки персонала в китайских компаниях. Для экономики Китая грамотное построение систем оценки персонала компаний имеет особую актуальность в силу специфики экономической модели страны и особенностей ее развития на данном этапе. В китайских компаниях сегодня оценка персонала становится не только источником информации об уровне квалификации работников, но и компонентом диагностики персонала, методом изучения индивидуальных

черт и дальнейшего потенциала сотрудников. В практике оценки персонала китайских компаний сегодня существует множество оценочных методик: методы биографического описания, интервью, тестовые методы, анкетирование, ранжирование, шкалирование и др. (табл. 2).

Таблица 2

Классификация методов оценки персонала

Метод	Краткое описание метода
Биографический	Анализ анкетных данных: личных заявлений, автобиографии, характеристик
Интервьюирование	Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов
Анкетирование	Оценочная анкета представляет собой набор вопросов, на которые должен ответить сотрудник
Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной или рабочей обстановках и фиксация оценщиком положительных (отрицательных) случаев поведения работников
Ранжирование	Сравнение работников между собой и распределение их по определенному критерию в порядке убывания или возрастания рангов
Балльный метод	Оценка сотрудника путем проставления баллов за достижения или недочеты в работе
Метод коэффициентов	Определение нормативных значений оценочных факторов, сравнение фактического результата с нормативным, получение коэффициентов
Метод самооценки	Самоанализ работника по заданным критериям
Метод шкалирования	Оценка результатов работы оцениваемого и его личностных качеств, необходимых в работе, по специально разработанным шкалам

Источник: Составлено авторами по [19. С. 22—24].

Данные методы с успехом применяются уже не одно десятилетие в компаниях КНР, однако имеют ряд недостатков, что приводит к поиску новых форм и оценочных методов (метод 360-градусов, метод компетенций, метод управления по целям, ассесмент-центр).

С одной стороны, во многих компаниях оценочные методики ограничиваются одним интервью и методом анкетирования. С другой стороны, некоторые крупные компании излишне увлечены передовыми зарубежными методиками, которые не всегда являются целесообразными и экономически эффективными. Кроме того, существуют и другие проблемы в области оценки кадров в компаниях КНР: отсутствие обратной связи с оцениваемыми, нерегулярность проведения оценочных процедур, неструктурированность критериев и процедур оценки; острая проблема дефицита квалифицированных кадров, в том числе руководителей высшего звена и пр.)

Практика оценки персонала в компаниях КНР. Существуют примеры успешных китайских компаний, система оценки персонала которых может служить основой систем оценивания сотрудников не только национальных компаний, но и зарубежных предприятий. Например, известная китайская компания Haier —

лидер по производству бытовой техники. Оборот компании составляет в последние годы не мене 17 млрд долл. [20]. В компании сегодня трудятся 50 тыс. работников, которые ежегодно проходят процедуру оценки. В компании работают специалисты, ответственные за оценку персонала, однако активное участие в оценке принимают также и руководители. Традиционными методами оценки в компании Haier были интервью, анкетирование и тестирование. В последние годы стали использоваться такие оценочные методики, как метод 360-градусов и метод компетенций. Большое внимание стали уделять психологическому тестированию (личностные, проективные тесты, тесты способностей, тесты на стрессоустойчивость и конфликтность и пр.).

Представляет интерес и система должностного контроля, принятая в компании. Любой работник Haier контролируется с помощью трех видов контроля: самоконтролем, взаимным контролем (со стороны работников отдела), специальным контролем (со стороны оценивающей структуры). Данная система похожа на методику 360-градусной аттестации, при которой сотрудник оценивается не только со стороны руководителя, но и со стороны своих коллег, а также использует метод самооценки.

В известной «Китайской мобильной компании», основанной в 2000 г. и являющейся одной из крупнейших в КНР, формализованная система оценки персонала действует с 2005 г. Для оценки сотрудников используются передовые методики, действующие в крупнейших международных компаниях. Оценка проводится при приеме на работу в компанию, переходе сотрудников компании с должности на должность, отборе в кадровый резерв, а также при отборе сотрудников на обучающие программы. В начале отбора сотрудников в компанию кандидат должен представить самопрезентацию, в ходе которой ему нередко задаются провокационные вопросы (с целью выявить способность к устной коммуникации и стрессоустойчивость). В процессе проведения оценочной сессии за действиями участников оценивающие ведут внимательное наблюдение. Кроме того, проводится метод экспертной оценки (в виде интервью по компетенциям). На заключительном этапе оценки кандидату предлагается участие в деловых играх и психологическое тестирование.

В компании Topband главным методом оценки руководящих сотрудников является метод ассесмент-центр (assessment center, Центр оценки и др.) — универсальный метод комплексной оценки профессиональных и психологических качеств, основанный на моделировании деятельности оцениваемого кандидата (сотрудника). В ходе процедуры оценки данной методикой используются такие инструменты, как тесты способностей, в том числе тесты на интеллект, профессиональные опросники, самопрезентации, групповые упражнения, ролевые игры, бизнес-кейсы, аналитические и индивидуальные деловые упражнения, упражнения на поиск информации, структурированное интервью. С помощью данной методики в компании Topband оценивают коммуникативные навыки, лидерские качества, способности и навыки работы в команде, способности планирования, конфликт-

ность, стрессоустойчивость. Ассесмент-центр является передовой зарубежной методикой, которая, однако, в КНР пока не получила широкого распространения.

Выводы. В настоящее время оценка персонала становится важнейшим инструментом эффективного управления современной компанией, однако в системе кадровой оценки в китайских компаниях существует множество проблем. Дальнейшее развитие систем оценки персонала в китайских организациях требует повышения профессионализма людей, занимающихся оценкой, расширения их компетенций, пересмотра существующих систем оценки персонала и становление их на принципиально новый уровень.

В целях совершенствования систем оценки человеческих ресурсов в компаниях КНР возможно внедрение зарубежных технологий (в частности опыта западноевропейских и американских компаний). Из зарубежного опыта построения систем оценки персонала для фирм КНР можно применить следующее: тщательное планирование процедуры оценки; проведение опросов о системе оценки персонала и удовлетворенности ей со стороны сотрудников; расширение набора оценочных методик (от традиционных интервью до более сложных комплексных методов оценки персонала (управление по целям, ассесмент-центр); использование проверенных достоверных методов оценки (структурированное интервью и др.); приглашение специалистов в области оценки персонала в оценочные комиссии (в том числе из зарубежных консалтинговых агентств, работающих на территории страны); открытость оценки (доведение до каждого сотрудника правил, результатов и последствий оценки); тщательный анализ результатов проведенной процедуры оценки.

Таким образом, в китайских компаниях необходимо повысить эффективность деловой оценки сотрудников через смену экономического мышления управленческого персонала, внедрение многоступенчатой системы оценки, организацию массовой многосторонней подготовки, расширения диапазона используемых методик, использованию зарубежного опыта, адаптированного к национальной специфике.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Десслер Г. Управление персоналом. — М.: Бином. Лаборатория знаний, 2004.
- [2] Кляйнманн М. Ассесмент-центр. Современные технологии оценки персонала. — М.: Гуманитарный центр, 2004.
- [3] Лоренц М., Роршайдер У. Собеседование при приеме на работу. — М.: Омега-Л, 2008.
- [4] Хьюзлид М., Беккер Б, Битти Р. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию: — М.: Вильямс, 2007.
- [5] Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. — М.: Юнити, 2006.
- [6] Аширов Д.А. Управление персоналом: Учеб. пособие. — М.: Велби, 2007.
- [7] Базаров Т.Ю. Управление персоналом. 5-е изд. — М., 2007.
- [8] Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. — СПб: Питер принт, 2008.
- [9] Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. — М., 2010.

- [10] *Джан Б.* Психология отбора персонала. — Шанхай: Синьхуа, 2005.
- [11] *Джи Л.* Современные технологии оценки и развития управленческого персонала. — Пекин, 2010.
- [12] *Лэй А.* Организация отбора и оценки персонала. — Пекин, 2008.
- [13] *Лиан Х.* Управление человеческими ресурсами организации. — Пекин: Хэйлунцзян, 2008.
- [14] *Лю Я.* Методы оценки персонала. — Шанхай: Фудан, 2010.
- [15] *Чай Ш.* Исследование ситуации с рабочими и служащими на современном этапе в Китае. — Пекин: Нань-чан, 2000.
- [16] *Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р.* Методические рекомендации к курсу «Оценка персонала». — М.: Цифровичок, 2011.
- [17] www.hr-land.com — Электронный журнал по управлению персоналом.
- [18] *Ивановская Л.В.* Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. — М.: Проспект, 2012.
- [19] *Захаров Д.К., Федорова И.А.* Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие. — М.: Проспект, 2012.
- [20] haier.com — официальный сайт компании Haier.
- [21] *Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р.* Оценка персонала. — М.: Юрайт, 2014.

LITERATURA

- [1] *Dessler G.* Upravlenie personalom. — М.: Binom. Laboratoriya znanii, 2004.
- [2] *Klyainman M.* Assessment zenter. Sovremennie tehnologii ozenki personala. — М.: Gumanitarnii zentr, 2004.
- [3] *Lorenz M., Rorshnaider U.* Sobesedovanie pri prieme na rabotu. — М.: Omega-M, 2008.
- [4] *Hyuzlid M., Bekker B., Bitti R.* Ozenka personala: kak upravlyat chelovecheskim kapitalom, chtobi realizovat strategiyu. — М.: Vilyams, 2007.
- [5] *Anzupov A.Ya., Kovalev V.V.* Sozialno-psihologicheskaya ozenka personala. — М.: Uniti, 2006.
- [6] *Ashirov D.A.* Upravlenie personalom: Ucheb. posobie. — М.: Velbi, 2007.
- [7] *Bazarov T.U.* Upravlenie personalom. 5-e izd. — М., 2007.
- [8] *Borisova E.A.* Upravlenie personalom dlya sovremennih rukovoditelei. — SPb: Piter-print, 2008.
- [9] *Kibanov A.Ya.* Upravlenie personalom organizazii. — М., 2010.
- [10] *Dzhan B.* Psihologiya otbora personala. — Shanhai: Sinhua, 2005.
- [11] *Dzhi L.* Sovremennie tehnologii ozenki i razvitiya upravlencheskogo personala. — Pekin, 2010.
- [12] *Lei A.* Organizaziya otbora i ozenki personala. — Pekin, 2008.
- [13] *Lian H.* Upravlenie chelovecheskimi resursami organizatsii. — Heiluntsyuan, 2008.
- [14] *Lyu Ya.* Metodi ozenki personala. — Shanhai: Fudan, 2010.
- [15] *Chai Sh.* Issledovanie situazii s rabochimi i sluzhashimi na sovremennom etape v Kitae. — Pekin: Nan-chan, 2000.
- [16] *Mizintseva M.F., Sardaryan A.R.* Metodicheskie rekomendatsii k kursu «Ozenka personala». — М.: Zifrovichok, 2011.
- [17] www.hr-land.com — Elektronii zhurnal po upravleniyu personalom.
- [18] *Ivanovskaya L.V.* Ozenka rezultatov truda personala i rezultatov deyatelnosti podrazdelenii sluzhbi upravleniya personalom. — М.: Prospekt, 2012.
- [19] *Zaharov D.K., Fedorova I.A.* Ozenka i otbor personala pri naime i attestazii, visvobozhdenie personala. — М.: Prospekt, 2012.
- [20] haier.com — Ofitsialnii sait kompanii Haier.
- [21] *Mizintseva M.F., Sardaryan A.R.* Ozenka personala. — М.: Urait, 2014.

DEVELOPMENT OF PERSONNEL EVALUATION AS HR MANAGEMENT TECHNOLOGY IN CHINESE COMPANIES

F. Gao, M.F. Mizintseva, A.R. Sardaryan

Management Department
Peoples' Friendship University of Russia
Mikluho-Maklay str., building 6, Moscow, Russia, 117198

In the present article is explained the role of personnel evaluation in the companies of PRC (as: shortage of the qualified experts, responsible for the stuff-evaluation; non-structural evaluation procedure; existence of unprompted evaluation procedures; absence of feed-back from the evaluated staff; drawbacks in the practical employing of foreign methods by the Chinese head executives. The specific recommendations are given on effective development of the personnel evaluation system for HR technology in the Chinese companies: increasing in professionalism of the estimators; accurate planning of the estimation procedure; asking for feed-back from the evaluated staff; extension of evaluation methods (from traditional interview to complex and elaborated methods of personnel evaluation); providing transparency of evaluation procedures (let each member of the staff be aware of the rules, results and consequences of the evaluation); introduction of the foreign evaluation methods and technologies and their proper adaptation to the specific national environment.

Key words: personnel evaluation, personnel(staff), HR (human resources), Chinese companies, HR management.