

objective assessment of the capabilities of employees, their personal qualities and potential. What methods exist today, and which ones are more effective?

*Keywords:* personnel reserve, personnel assessment, evaluation methods, career development, competence, competency model.

Оценка кандидатов в процессе формирования кадрового резерва является одной из целей оценки персонала. Оценка персонала – это более широкое понятие, которое включает оценку результативности труда сотрудника, эффективность его работы, а также оценку его компетенций и потенциала развития. Если обобщить, то оценка персонала представляет собой определение ценности сотрудника для компании.

Важнейшим принципом оценки персонала является обратная связь. Очень важно по окончании процесса оценки дать информацию сотруднику о его сильных сторонах и указать на те моменты в его деятельности, с которыми необходимо работать.

Существуют определенные требования к оценке персонала:

Объективность – необходимо разработать четкие критерии, которые были бы понятны оценщикам и самим сотрудникам. Оценку лучше проводить регулярно и за значительный период времени;

Гласность – информированность работников и оценщиков о методах и этапах оценки, а также возможность получить результаты оценки для всех сотрудников (обратная связь);

Единство требований оценки для всех сотрудников;

Результативность – после процедуры оценки должна быть проведена определенная действия (например, разработка учебных программ для развития определенных навыков), а также после процедуры оценки должен быть проведен мониторинг ее эффективности;

Максимальная автоматизация процесса оценки – при процессе оценки необходимо применять современные информационные технологии для удобства и наибольшей его эффективности.

Соблюдение вышеперечисленных методов способствует эффективной оценке. Стоит отметить, что последнее требование (автоматизация процесса оценки) не является обязательным в виду того, что не все компании могут позволить себе автоматизировать процесс оценки в материальном и техническом плане. Кроме того, автоматизация скорее нужна крупным компаниям в связи с большой численностью сотрудников, для того чтобы оптимизировать время на оценку. Мелкие и средние компании могут не придерживаться данного требования.

Оценка кандидатов является одним из важных этапов формирования кадрового резерва. С помощью различных методов можно оценить потенциал кандидата, его профессиональные, деловые и личностные качества и на основании полученных результатов выявить сильные стороны и зоны развития, и в целом понять, сможет ли оцениваемый сотрудник в дальнейшем занять руководящую позицию в организации.

Существует множество методов оценки персонала. Долгое время для определения ценности сотрудника использовался такой способ оценки как ат-

тестация. Однако, на сегодняшний день в российских компаниях данный метод воспринимается сотрудниками с тревогой, так как по трудовому законодательству негативные результаты аттестации могут служить причиной увольнения сотрудника (пункт 3 части 1 статьи 81 ТК РФ). Поэтому на смену аттестации пришли другие методы. Например, в 1954 году Питер Друкер предложил новый метод оценки – МВО (Management by Objectives) – управление по целям. Он считал, что цели сотрудников должны совпадать с целями всей организации. Суть метода заключается в том, что, как правило, в начале года (или в конце), сотрудник совместно со своим непосредственным руководителем определяют его цели на ближайший год.

Существует два метода постановки целей:

Первый вариант: сотрудник сам определяет себе цели и задачи на ближайший год, а после представляет их своему руководителю;

Второй вариант: сотрудник и руководитель отдельно составляют список целей и задач, а после совместно их согласуют и разрабатывают наиболее оптимальный вариант. [2]

После определения целей и задач разрабатываются критерии их выполнения. Цели могут быть проранжированы по степени их сложности, важности и времени выполнения. По окончании года также совместно проводится анализ: какие цели и задачи сотруднику удалось решить, с какими трудностями он столкнулся, какие использовал методы. Метод оценки МВО при формировании кадрового резерва помогает определить: умеет ли сотрудник ставить перед собой конкретные цели и задачи, способен ли он их достигнуть в полной мере и главное, как он справляется с возникающими в процессе работы трудностями. Этот метод является длительным, но в то же время эффективным и показательным. Руководитель четко видит результаты работы сотрудника, исходя из поставленных ранее целей и задач.

Кроме того, метод МВО рекомендуется использоваться в целом как метод управления персоналом. На основании метода можно принять решение о начислении премии сотруднику по итогам его работы за год. Следовательно, такой метод можно использовать для разработки системы мотивации сотрудников. Собственно, МВО позволяет четко видеть результаты работы каждого сотрудника и подразделения. Если у организации возникнут проблемы, то зная, какие задачи кем выполняются и как эффективно, можно вовремя определить возможные проблемы и предотвратить кризисные явления.

В 1980-х годах в дополнение к МВО появился такой метод как Управление результативностью (Performance Management). Данный метод позволяет увидеть не только результаты сотрудника, но и его компетенции – личностные качества и навыки, которые ему необходимы для достижения целей. Так же, как и при использовании метода МВО, ведется совместная работа по постановке целей и задач руководителей и сотрудником. Здесь предполагается постоянная обратная связь, которая может быть, как формальной (письменный отчет руководителю раз в месяц/квартал), так и неформальной (отчет сотрудника руководителю каждый день, устно). После проделанной работы проходит итоговая беседа между сотрудником и руководителем, где анализируются результаты работы подчиненного, его до-

стижения и неудачи. Руководителем дается детальная обратная связь, совместно с сотрудником определяются его сильные и слабые стороны (зоны развития) и разрабатывается индивидуальный план развития [3].

Метод Управления результативностью является, по сравнению с МВО, более комплексным, так как в рамках этого метода определяются ключевые компетенции сотрудника и зоны его развития, а также составляется индивидуальный план его развития.

Примерно в то же время, что и метод РМ, появился метод оценки 360°. С помощью данного метода оцениваются компетенции сотрудника со стороны людей, постоянно взаимодействующих с ним.

Оценивают сотрудника, как минимум, 4 группы людей: непосредственный руководитель, коллеги, подчиненные, клиенты (партнеры).

При оценке формируется группа, как правило, 8-12 человек, из числа людей, перечисленных ранее. Желательно, чтобы среди людей, участвующих в оценке были такие, которые могли бы дать как положительную оценку, так и отрицательную. Оценщики заполняют специально разработанную анкету, в которой оцениваются следующие компетенции:

- Лидерство;
- Работа в команде;
- Управление людьми;
- Коммуникабельность;
- Организаторские способности;
- Принятие решений;
- Инициативность;
- Компетентность и профессионализм;
- Видение ситуации и способность к анализу.

После, анкеты обрабатываются. Для большей конфиденциальности желательно, чтобы анкеты обрабатывались внешним провайдером или, если тесты были в онлайн режиме – автоматизировано. Таким образом, после обработки анкет и сводки результатов, сотрудник получает обратную связь о развитии его навыков и компетенций, а также рекомендации по их развитию и совершенствованию.

На мой взгляд, данный метод не является достаточно эффективным, так как сама его суть предполагает высокий субъективизм. В процессе оценки огромную роль играет отношение к оцениваемому сотруднику со стороны оценщиков. Результаты оценки показывают скорее не компетенции сотрудника, а отношение к нему со стороны его коллег, подчиненных и т. д. Кроме того, имеет место, например, среди подчиненных, страх перед тем, что их ответы при оценке могут быть переданы и это, впоследствии, может привести к санкциям со стороны их руководителя. Следовательно, исходя из вышесказанного, следует, что если и использовать этот метод оценки, то в комплексе с другими, более объективными методиками.

Следующим методом, который в последнее время является достаточно популярным, является метод оценки по компетенциям (составления профиля компетенций) сотрудников.

Компетенция – это способность, отражающая необходимые стандарты поведения.

Модель компетенций – это полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности.

Модель включает несколько кластеров компетенций – набор тесно связанных между собой компетенций (от 3-х до 5-ти).

Для того чтобы модель компетенций охватывала широкий спектр работ с различной категоричностью требований, поведенческие индикаторы в рамках каждой компетенции разделяют по уровням. Результаты оценки по компетенциям можно оформить в табл. 1.

Таблица 1

Форма для внесения результатов оценки по компетенциям

	A	B	C	D	E
K <sub>1</sub>	V				
K <sub>2</sub>		V			
K <sub>3</sub>		V			
K <sub>4</sub>			V		

Уровни могут быть расписаны следующим образом:

Уровень А: лидерский уровень, требуется для высшего менеджмента;

Уровень В: сильный уровень развития компетенции. Требуется для руководящего звена;

Уровень С: базовый уровень. Необходим и достаточен для специалиста;

Уровень D: компетенция недостаточно развита;

Уровень E: компетенция не развита.

Каждая компетенция детально расписывается по уровням ее проявления. Затем проводится оценка сотрудника по ключевым компетенциям, необходимым для занятия определенной позиции.

Данный метод является достаточно эффективным, наглядно представляет все сильные стороны сотрудника и указывает на те стороны, которые необходимо будет развивать в будущем. Проводится комплексная оценка сотрудника, результатом которой будет заключение о способностях сотрудника, его умениях и навыках, а также рекомендации по развитию определенных компетенций. На основании оценки по компетенциям можно принять решение о зачислении сотрудника в кадровый резерв, если по ее результатам были выявлены необходимые компетенции для замещаемой должности.

На сегодняшний день получил широкую популярность метод Ассесмент-центра (центры оценки).

Он включает несколько методов, что позволяет наиболее точно и объективно оценить кандидата в резерв. Уникальность методики заключается в том, что с ее помощью можно увидеть реально проявление поведения кандидата и его компетенций посредством моделирования различных ситуаций. Для проведения ассесмент-центра необходимо соблюсти несколько условий:

Наличие минимум 5-ти кандидатов;

Наличие достаточного числа наблюдателей (на 1-го наблюдателя не больше 2-х кандидатов);

Обязательное участие HR-отдела;

Ассесмент-центр состоит из следующих этапов:

– Презентация компании. Роль должности, на которую происходит отбор;  
– Групповое упражнение (ведущий дает ситуацию участникам, предварительно разделив их на группы, которую им необходимо решить и презентовать; посредством такого упражнения можно пронаблюдать: как кандидаты умеют слушать друг друга, анализировать, высказывать свое мнение, а также определить лидера в команде);

– Индивидуальные презентации участников отбора (позволяют выявить такие компетенции у кандидата как: владение навыками невербального общения, навык самопрезентации, управление временем и понимание поставленной задачи);

– Индивидуальное интервью (для тех участников, кто прошел после проведения индивидуальных презентаций);

– Выбор финальных кандидатов [4].

В процессе ассесмент-центра предусматривают перерывы после каждого этапа (5-10 минут).

Очень важно, чтобы после проведение данной методики те кандидаты, которые не были выбраны для финального интервью, получили обратную связь по результатам проделанной работы, а также рекомендации по улучшению определенных компетенций (зон развития).

Минус метода, заключается в его затратах: финансовых и временных. Необходимо подготовить помещение, обеспечить его всем необходимым (бумага, ручки, вспомогательные, раздаточные материалы и т. д.), также нужно подобрать профессиональных наблюдателей и квалифицированного ведущего. Но в целом, этот метод очень эффективен и позволяет провести комплексную объективную оценку для отбора кандидатов в резерв.

На сегодняшний день набирает популярность веб-ассесмент. Такой метод является более экономичным как во временных, так и в денежных затратах. Веб-ассесмент это та же процедура ассесмент-центр только полностью автоматизирована. Данный метод является дорогостоящим, однако стоит того. Все процедуры оценки сотрудники проходят в режиме-онлайн в удобное для себя время. Им предлагаются задания разного уровня, кейсы, которые они потом обсуждают с экспертами также в удаленном режиме. Этот метод направлен на оптимизацию временных затрат.

Для комплексного взгляда на вышеперечисленные методы оценки персонала проведем их сравнительный анализ.

Сравнительный анализ методов оценки: МВО, РМ, 360°, компетентностного подхода и ассесмент-центра [1]

Метод	Решения по итогам оценки	Преимущества	Недостатки
МВО	Пересмотр заработной платы, выплата премий и бонусов.	Четко поставленные критерии позволяют сотруднику наглядно представить, как будет оцениваться выполнение его задач.	Субъективизм: работу сотрудника, как правило, оценивает непосредственный руководитель.
	Нематериальная мотивация (присуждение почетных званий, награждения).	Взаимосвязь между стратегией организации и работой каждого сотрудника.	Ориентация на прошлые достижения сотрудника.
РМ	Пересмотр заработной платы: выплаты бонусов, премий.	Четко поставленные критерии позволяют сотруднику наглядно представить, как будет оцениваться выполнение его задач.	Временные затраты.
	Составление индивидуальных планов развития сотрудника.	Взаимосвязь между стратегией организации и работой каждого сотрудника.	Данный метод применим только в организациях с высоким уровнем корпоративной культуры и организации менеджмента.
	Карьерное продвижение: включение в кадровый резерв.	Оценка компетенций сотрудника, исходя из выполнения поставленных задач.	Трудоемкость.
Ориентация на развитие сотрудников, постоянная обратная связь.			
360 градусов	Выплата премий, бонусов.	Оценка со стороны всех участников, взаимодействующих с сотрудником.	Высокий субъективизм.
	Направление на обучение, развитие.	Возможность проведения самооценки.	Оцениваются только компетенции (отсутствие оценки результатов деятельности).
	Включение в кадровый резерв.	Обратная связь.	Расходы на внешних консультантов.
Компетентностный подход	Карьерное продвижение: включение в кад-	Анализ каждой компетенции по уровням.	Оцениваются компетенции, от-

тентностный подход	ровый резерв.		сутствие оценки результатов деятельности.
	Направление на обучение, развитие.	Обратная связь (рекомендации сотрудникам по развитию определенных компетенций: зон развития). Ориентация на развитие сотрудников.	Трудоемкость.
Ассесмент-центр	Карьерное продвижение: включение в кадровый резерв.	Объективность.	Трудоемкость.
	Направление на обучение, развитие.	Наглядная оценка компетенций, возможность повторного анализа посредством просмотра видеозаписей.	Высокие временные и финансовые затраты.
	Выплата премий, бонусов.	Наличие комплекса методов оценки компетенций.	

Таким образом, при оценке кандидатов на зачисление в кадровый резерв необходимо использовать комплекс методов. Все методы в какой-то степени предполагает субъективную оценку в большей или меньшей степени. Поэтому только комплексная оценка позволит принять рациональное решение относительно состава резервистов. Данные методы можно использовать как при отборе кандидатов, так и в процессе их развития для мониторинга прогресса в обладании соответствующими знаниями и навыками.

### Список использованной литературы

1. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – 2 -е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007 – 446 с.
2. Краснова Н. В. Оценка персонала по компетенциям [Электронный ресурс] / Н. В. Краснова // Менеджмент сегодня. – 2015. – № 5. – Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-vdd5.html#preview>.
3. Пирсон Б. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию навыков управления / Б. Пирсон, Н. Томас. – 2-е изд., перерб. и доп. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 337 с.
4. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учеб. пособие / Е. Б. Моргунов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Управление персоналом, 2005. – 550 с.
5. Управление персоналом организации : учеб. пособие / М. А. Винокуров [и др.] ; под ред. М. А. Винокурова, Т. Г. Озерниковой. – Иркутск : Изд-во БГУ-ЭП, 2009. – 568 с.

### **Информация об авторе**

*Торопов Виктор Дмитриевич* – кандидат технических наук, доцент, кафедры экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: vdtor@yandex.ru.

*Лебедева Евгения Игоревна* – студент магистратуры, кафедры экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: lebedeva2394@mail.ru.

### **Author**

*Toropov Viktor Dmitrievich* – PhD in Engineering, associate Professor, Chair of labor Economics and personnel management, Baikal state University, 11, Lenin str., Irkutsk, 664003, e-mail: vdtor@yandex.ru.

*Lebedeva Evgeniya Igorevna* – master student, Chair of labor Economics and personnel management, Baikal state University, 11, Lenin str., Irkutsk, 664003, e-mail: lebedeva2394@mail.ru.



## **ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

До недавних пор традиционной была ситуация, когда работника повышали в должности только потому, что он отлично справляется с работой на своем месте. Требовалось много времени, чтобы сотрудник на новом месте стал эффективен и успешен. В современных условиях рыночной экономики непозволительно подобное беспечное отношение к подобному использованию трудовых ресурсов. Формирование кадрового резерва в настоящее время является одним из основных направлений кадровой работы в области развития персонала и формирования трудовой карьеры, в частности. В последние годы наметилась положительная тенденция к пониманию отечественными работодателями ценности человеческого ресурса как стратегического ресурса предприятия. Работодатели понимают необходимость нового подхода в организации работы с персоналом, ищут новые, альтернативные инструменты и технологии. Однако, несмотря на это, профессиональные кадры для большинства предприятий остаются насущной потребностью. Одним из первоначальных этапов является отбор кандидатов в резерв с помощью различных оценочных методов. Очень важно определить методы, которые позволяют объективно оценить возможности сотрудников, их личные качества и потенциал. Какие методы существуют на сегодняшний день, и какие из них являются более эффективными?

*Ключевые слова:* кадровый резерв, оценка персонала, оценочные методы, формирование трудовой карьеры, компетенция, модель компетенций.

**V.D. Toropov,  
E.I. Lebedeva**

## **EVALUATION OF PERSONNEL UNDER THE PERSONNEL RESERVE**

Until recently, the traditional situation was when an employee was promoted only because he was doing a great job in his place. It took a long time for the employee to become effective and successful in the new location. In modern conditions of market economy such careless attitude to such use of labor resources is impermissible. The formation of the personnel reserve is currently one of the main areas of personnel work in the field of personnel development and the formation of a career in particular. In recent years, there has been a positive trend towards the understanding by domestic employers of the value of the human resource as a strategic resource of the enterprise. Employers understand the need for a new approach in the organization of work with personnel, are looking for new, alternative tools and technologies. However, despite this, professional personnel for most enterprises remain an urgent need. One of the initial stages is the selection of candidates for the reserve using various evaluation methods. It is very important to identify methods that will allow an