

**УДК 35.08-057.17**

**Ильченко Светлана Владимировна,**

кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой жилищного хозяйства и управления персоналом НОЧУ ВО «Московский

экономический институт», г. Москва

e-mail: strelec200763@mail.ru

## **ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ КАДРОВЫХ РИСКОВ**

В статье описана роль деловой оценки как эффективного механизма в системе риск-менеджмента организации. Перечислены различные ошибки, возникающие при использовании различных программных продуктов в процессе проведения оценки персонала. Предложен комплексный подход в системе оценки и снижения кадровых рисков.

**Ключевые слова:** деловая оценка персонала; цифровизация экономики; автоматизированный способ; компьютерная программа; кадровый риск-менеджмент.

**Pchenko Svetlana Vladimirovna,**

candidate of pedagogical sciences, associate professor, head of the department of housing and personnel management, NOCU VO «Moscow Economic

Institute», Moscow

e-mail: strelec200763@mail.ru

## **BUSINESS ASSESSMENT OF PERSONNEL AS A FACTOR OF REDUCING PERSONNEL RISKS**

The article describes the role of business assessment as an effective mechanism in the organization's risk management system. Various errors that occur when using various software products in the process of personnel assessment are listed. An integrated approach in the system of assessing and reducing personnel risks is proposed.

**Keywords:** business assessment of personnel; digitalization of the economy; automated method; computer program; HR risk management.

В условиях цифровизации экономики высокий уровень конкуренции и изменяющиеся экономические условия хозяйствования вынуждают

работодателей проявлять большой интерес к деловой оценке персонала [1, 2].

Основная цель деловой оценки персонала – перераспределение круга обязанностей и оптимизация численности персонала организации [3]. Существуют различные подходы, модели и виды деловой оценки персонала, каждый из которых имеет как свои достоинства, так и недостатки. До сих пор, по мнению специалистов, ни в России, ни за рубежом не создано универсальной методики для решения всего комплекса задач, которые стоят перед организацией деловой оценки персонала. Деловая оценка персонала как компонент диагностики персонала — это всегда целый комплекс мероприятий, позволяющий определить, какими знаниями, умениями и личными качествами, необходимыми для наиболее эффективного решения производственных задач, обладает сотрудник организации. Таким образом, деловая оценка персонала организации представляет собой эффективный кадровый инструмент, который позволяет работодателю решать достаточно большое количество оперативных и глобальных кадровых задач, обеспечивая эффективное управление штатными бизнес-процессами.

Разработка методологии деловой оценки включает: выделение необходимого и достаточного набора показателей, наиболее адекватно характеризующих наличие деловых и личных качеств у работника, результаты его деятельности, поведения и т.д.; алгоритм расчёта этих показателей, источники требуемой для расчётов информации; обоснование нормативных значений показателей и методики их установления; предоставление информации в форме, удобной для принятия решений по проведённой оценке.

В процессе проведения оценки персонала встречаются следующие разновидности ошибок (неадекватность деловой оценки, вызванная

объективным или субъективным несоответствием оценщика или метода оценки предъявляемым требованиям):

- теоретические ошибки (связаны с несовершенством теории, положенной в основу исследования; неверностью предположений; неправильным выбором логической модели изучаемого явления);

- ошибки измерения (теоретические, инструментальные, случайные и систематические) – расхождение между действительностью и зарегистрированными результатами наблюдений.

При использовании различных программных продуктов при проведении оценки персонала (автоматизированный способ) может возникать ошибка программирования – ошибка или сбой компьютерной программы, прерывающая её нормальную работу или же приводящая к получению неточных или неправильных данных на выходе.

Также могут возникать ошибки:

- «жёсткости» - занижение оценки (предвзятость);
- «мягкости» - завышение оценки;
- «экстремальности» - тенденция, объединяющая тенденции к занижению и завышению оценки;
- «усреднения» - тенденция к преимущественной оценке по средним значениям показателей;
- оценка на основе общего впечатления, как положительного, так и отрицательного;
- «приоритетности» - оценка на основе предпочтения, отдаваемого оценщиком одному или нескольким качествам сотрудника, и влияния этих предпочтений на общую оценку;
- «пристрастия» - оценка на основе личного пристрастия оценщика, которое влияет на оценку больше, чем качество работы (фаворитизм);

- «учёта последних событий» - тенденция использовать при оценке сотрудника события последнего времени, без учета более широких временных рамок («эффект края»);

- гало-эффект (Halo-effect) - наблюдатель пользуется лишь первым впечатлением или запоминающейся чертой в оценке индивидуальности;

- группинг – представление, что в группе с плохими результатами все сотрудники работают плохо;

- слабый разброс оценок, чрезмерная лояльность или критичность оценщика, а также «центральная тенденция» – избегание крайних оценок;

- «эффект похожести» - оценивающий характеризует положительно тех сотрудников, которые разделяют его взгляды на работу, развитие бизнеса, коллег и руководство (когда взгляды или манеры поведения схожи).

В рамках программы контроллинга по развитию персонала организации должна осуществляться оценка эффективности и результативности процесса развития трудовых ресурсов. Осуществление разнообразных мероприятий по развитию человеческих ресурсов, повышающих эффективность деятельности самой организации и персонала, является основной целью контроллинга развития персонала организации, в программу которого входят мероприятия финансового и кадрового менеджмента.

Они включают в себя: учет переменных и постоянных, косвенных и прямых издержек на обучение; бюджетирование и планирование расходов на обучение с учетом перспективной и текущей потребности, баланса внутреннего и внешнего обучения; корректировку, в зависимости от отклонений, отдельных статей бюджета или самих затрат и контроль за расходованием средств.

Кадровый менеджмент должен:

- создать систему мотивирования по укреплению взаимосвязи карьерного роста с обучением и повышением востребованности его результатов, беря за основу персонал-стратегию «Самообучающаяся организация»;

- на основе стандартов поведения и моделей ключевых компетенций создать комплекс программ внутрифирменного обучения и образовательных стандартов;

- за счет организации проектов «обучения действием», мастер-классов и «кружков качества» увеличить долю внутреннего обучения;

- основываясь на внедрении и разработке моделей ключевых компетенций, с большей точностью определить потребность в обучении.

При анализе организации деловой оценки соискателей в кадровых агентствах, помимо несомненной ценности и практической разработанности процедур оценки персонала, необходимо указать и на те возможности, которые являются не до конца использованными.

Во-первых, соискатели изначально имеют неодинаковый уровень подготовки и опыт работы, хотя задания им предлагаются практически идентичные даже на кейсах, а потому изначально находятся в неравных условиях при прохождении процедуры деловой оценки.

Менеджеры по персоналу кадрового агентства поясняют этот момент тем, что кейсы подбираются так, чтобы любой человек мог показать себя в предлагаемой ситуации [5], а не только тот, кто имеет специальное образование или опыт работы. В этом и плюс, и минус ситуации. С одной стороны, это действительно даёт шанс соискателям без опыта оценить свои силы в форс-мажорной кадровой ситуации из кейса. С другой стороны, возникает сомнение, интересно ли кандидатам с опытом работы решать такие кейсы, которые может решить кто угодно.

Во-вторых, процедура деловой оценки может становиться очень громоздкой и избыточной в попытке узнать о соискателе всё, что может понадобиться потенциальному работодателю.

Кроме того, процедура прохождения собеседования, тестирования необходима для того, чтобы отсеять тех претендентов на должность, которые по разным причинам этой должности не достойны. Здесь тоже возникает двусмысленная ситуация, т.к. работодатель оплачивает услуги агентства именно для того, чтобы к ним на финальное собеседование и трудоустройство доходили только лучшие. Но работодатель не всегда является профессионалом в области кадрового менеджмента, а потому вынужден доверяться на свой страх и риск специалистам из кадрового агентства в надежде на то, что там специалисты высокого уровня, и они понимают, что делают.

В-третьих, многие соискатели уже не в первый раз ищут работу, а потому могут знать то, как обычно проводят собеседования, какие тесты придётся заполнять, какие кейсы нужно будет решить, могут пообщаться с соискателями, которые уже побывали на оценке в кадровом агентстве и т.д. А потому могут подготовиться заранее и заведомо исказить о себе представление, дабы получить заветную должность. Поэтому возникает проблема устаревания и широкой распространённости диагностического материала. В то же время у специалистов по оценке персонала не всегда есть под рукой новые никому неизвестные методики, т.к. методики должны проходить проверку на надёжность и валидность [4].

Таким образом, очевидна неспособность деловой оценки охватить все направления и осветить все возможные риски работодателя при приёме на работу кандидата, лучше других заполнившего все тесты. В то же время часто оказываются упущенными важные аспекты личности кандидата, если они оказались случайно или преднамеренно не включены в тестовую батарею.

Кадровые риски представляют собой вероятность наступления неблагоприятных событий в результате принятия управленческих решений.

Современные методы оценки кадровых рисков отличаются широким разнообразием:

- методы оценки кадровых рисков в зависимости от полноты имеющейся у организации информации;
- методы количественной оценки кадровых рисков;
- методы качественной оценки кадровых рисков.

Анализ факторов риска при проведении оценки персонала в организации дает основание интегрировать в систему кадрового риск-менеджмента именно комплексный подход, подразумевающий использование одновременно нескольких методов.

В случае отсутствия обратной связи по итогам оценки со стороны руководства на основе ее результатов положительный эффект от проведения ассесмента может значительно уменьшиться. Риски, связанные с проведением оценки персонала в компании, по-разному воспринимаются руководством и специалистами по управлению персоналом, и это требует концепции оценочного проекта и технологии его реализации.

### **Список литературы**

1. Аношина Ю.Ф., Гужина Г.Н. Цифровая экономика - новые возможности для бизнеса // Российское предпринимательство: от мануфактуры к цифровой экономике и кластерным конструкциям: сборник материалов II Всероссийских Морозовских Чтений. 2019. С. 6-11.

2. Аношина Ю.Ф., Симонов С.Ю. Россия в цифровом будущем: проблемы и перспективы развития // Russian Journal of Management. 2020. Т. 8. № 1. С. 146150. 9

3. Гони́на О.О. Психические состояния и свойства личности: монография. – Тверь: ООО «Психолого-педагогическая академия», 2018. – 113 с.

4. Ильченко С.В., Борщева А.В., Гони́на О.О. Аттестация персонала как основное направление деятельности кадровой службы организации // Бизнес и дизайн ревю. – 2018. – № 4 (12). С.7.

5. Bass, B.M. Transformational Leadership / B.M. Bass, R.E. Riggio. – 2005. – 296 p.

### **References**

1. Anoshina Yu.F., Gujina G.N. Cifrovaya ekonomika - novie vozmojnosti dlya biznesa // Rossiiskoe predprinimatelstvo\_ ot manufakturi k cifrovoi ekonomike i klasternim konstrukciyam\_ sbornik materialov II Vserossiiskih Morozovskih Chtenii. 2019. P. 6-11.

2. Anoshina Yu.F., Simonov S.Y. Rossiya v cifrovom buduschem: problemi i perspektivi razvitiya // Russian Journal of Management. 2020. T. 8. № 1. P. 146150. 9.

3. Gonina O.O. Psihicheskie sostoyaniya i svoistva lichnosti: monografiya. – Tver: ООО «Psihologo-pedagogicheskaya akademiya», 2018. – 113 p.

4. Ilchenko S.V., Borscheva A.V. Gonina O.O. Attestaciya personala kak osnovnoe napravlenie deyatel'nosti kadrovoi sluzhbi organizacii // Biznes i dizain revyu. – 2018. – № 4 (12). P.7.

5. Bass, B.M. Transformational Leadership / B.M. Bass, R.E. Riggio. – 2005. – 296 p.