

**Ю. Н. Новикова,  
А. В. Новиков**

*Научный руководитель  
Л. К. Климович*

*Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации  
г. Гомель, Республика Беларусь*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРИ НАЙМЕ**

На смену жесткому алгоритму иерархического подчинения в современные организации приходят методы управления, поощряющие творчество, свободу, сбалансированное сочетание коллегиальности и единоначалия в управлении. Длительный период развития экономики ведущих индустриально развитых стран с рыночной экономикой убедительно свидетельствует, что добиться успеха можно тогда, когда в основе концепции управления организацией находится человек как высшая ценность. В настоящее время 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.

При подборе на вакантное место достаточно эффективным признается психологическое тестирование и в некоторых случаях (например, при найме руководителя высшего звена) ассесмент-центр.

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 [1].

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.

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 белорусских, так и в зарубежных компаниях, сильно расходятся.

С ростом популярности таких методик оценки, как графологическая экспертиза, физиономика, оценка с помощью астрологии среди специалистов возникают споры о целесообразности их использования ввиду низкой степени достоверности.

Проблема валидности сегодня активно рассматривается в зарубежной и отчасти в отечественной 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 [2].

Использование тех или иных методов оценки имеет свои плюсы и минусы в зависимости от ее цели (критерия). К числу основных критериев относят:

- степень вовлечения в процесс оценки самого работника;
- затраты времени и денежных средств;
- точность оценки.

Если необходима высокая степень вовлечения самого работника в процесс оценки, то наилучшими методами являются групповые дискуссии, тесты мастерства, а также испытания в центрах оценки. Но при этом почти не учитывается мнение непосредственного руководства, которое тоже немаловажно. Выяснение же только мнения руководства без применения других методов не требует практически времени и денежных средств, но точность оценки довольно низкая [3].

Сейчас существуют самые разные методы оценки персонала при подборе. И многие руководители отбирают сотрудников, используя неверные критерии. Например, диплом с отличием, большой опыт работы в крупной компании, интересное резюме или красивый внешний вид кандидата – могут стать достаточным основанием для трудоустройства.

Однако наиболее верными факторами, на наш взгляд, должны стать следующие критерии отбора:

- продуктивность;
- личностные качества;
- мотивация;
- профессиональные знания.

Опыт западных фирм показывает, что при найме используется пять основных методов проверки знаний и личных качеств кандидата:

1) анализ анкетных данных (уровень и качество образования, наличие практического опыта, готовность к принятию дополнительных нагрузок, недостатки здоровья и др.), причем содержание анкеты устанавливается конкретной кадровой службой;

2) наведение справок в учебном заведении или на прежней работе (чем выше должность, тем шире «территория» сбора информации);

3) использование тестов в самом широком смысле;

4) проверка навыков в центрах оценки (применяется только для работников высокой квалификации);

5) собеседование или интервью.

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.

### Список использованной литературы

1. **Guidelines** for the Development and use of Computer-Based Assessments // The British Psychological Society Journal. – 2002. – № 3. – P. 2–9.

2. **Центр** «Гуманитарные технологии» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ht.ru>. – Дата доступа : 13.04.2020.

3. **Портал** «Ассесмент.ру» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.assessment.ru>. – Дата доступа : 18.04.2020.