

# **ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Е.А. Панченкова**

Научный руководитель И.Н. Махмудова

28 июля 2017 года Правительство Российской Федерации утвердило программу «Цифровая экономика Российской Федерации» [1]. В ней описывается процесс перехода Российской Федерации к информационному обществу и цифровой экономике. Исходя из программы, данный вид экономики состоит из трех уровней:

Рынки и отрасли экономики (сферы деятельности), где осуществляется взаимодействие конкретных субъектов (поставщиков и потребителей товаров, работ и услуг);

Платформы и технологии, где формируются компетенции для развития рынков и отраслей экономики (сфер деятельности);

Среда, которая создает условия для развития платформ и технологий и эффективного взаимодействия субъектов рынков и отраслей экономики (сфер деятельности) и охватывает нормативное регулирование, информационную инфраструктуру, кадры и информационную безопасность. [13]

Система управленческого труда находится на третьем уровне, так как обеспечивает систему работоспособными, результативными кадрами.

В качестве цели исследования было поставлено проведение анализа факторов влияния цифровой экономики на организацию в целом и на подсистему оценки персонала в системе управления персоналом. Для этого необходимо выяснить, как правильно организовать и развивать систему управления персоналом. Как её лучше приспособить к нынешним внешне-экономическим условиям и будущим изменениям.

Раскроем причины пристального внимания ученых и руководителей-практиков к системе оценки персонала в организации. Прежде всего, это связано с научно-техническим процессом, который вынуждает создавать и

развивать новые методы и технологии в сфере управления персоналом и, соответственно, в сфере оценки персонала.

Немалое значение имеет и стратегическое развитие системы управления и оценки персонала, которое должно напрямую соответствовать условиям перспективного развития государства и мировым тенденциям в целом. Именно так система оценки персонала будет способствовать более стабильному и инновационному развитию организации.

Выделим еще одну причину, обосновывающую актуальность развития системы оценки персонала в каждой организации. Она связана с системой управленческого труда. Сегодня данная подсистема оснащена как никогда ранее новейшими инструментами и методами с элементами информационных технологий, в силу чего становится еще более продуктивной в плане осуществления оценки и контроля работы персонала.

Наиболее точно сущность и содержание процесса оценки персонала описывает Вучкович-Стадник А. А., Карнышева А. Д., Магур М. И., Пугачева В. П. и др.[2]. В частности, приводится следующее определение оценки персонала «...это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работник выполняет порученную ему работу».

В рамках осуществления оценки персонала выделяют следующие цели:

1. *Экономическая цель*, а именно определение соотношения затрат между реально выполненным объемом работы и понесенными затратами на содержание труженика и рабочего места;
2. *Функциональная цель* заключается в выявлении функциональной роли отдельно взятого сотрудника в масштабах компании с учетом имеющихся навыков;
3. *Цель развития* сотрудника состоит в оценке имеющегося потенциала, который возможно использовать на благо компании без дополнительных затрат.

Но конечной целью оценки персонала является измерение параметров, на которые мы можем влиять, чтобы повысить общую эффективность

компании. При ускользании какого-либо из важных критериев работник становится неподвластен управлению.

В настоящее время используется огромное количество методов оценки. В таблице 1 представлены наиболее распространенные из них, также представлены их преимущества и недостатки.

Таблица 1. Методы оценки персонала

Метод оценки	Суть	Преимущества	Недостатки
Ассесмент-центр	Оценка сотрудников производится путем помещения их в условия моделируемых событий, с последующим наблюдением за их поведением.	Выявление сотрудников, готовых развиваться; Легкость восприятия программы испытуемыми, понятность результатов, доступность обратной связи, которую можно использовать для самосовершенствования;	Более высокая, по сравнению с тестированием или собеседованием, стоимость проведения оценивания в рабочее время.[1]
360 градусов	Оценка по компетенциям, выполняемая людьми, которые постоянно работают с сотрудником.	Получение разносторонней оценки для одного сотрудника; Демократичность метода; Моделирование критериев оценки под требования корпоративных стандартов.	Не используется напрямую для основных кадровых решений;оценивает только компетенции, а не достижения сотрудника[3].
Аттестация	Оценивает квалификацию, результаты труда, уровень знаний и практические навыки, деловые и личностные качества. Критерий оценки — профессиональный стандарт специальностей и должностей.	Широкий охват; Проверенный метод; Коллегиальный характер принятого решения; Принятие юридических решений по окончании оценки	Может применяться не для всех категорий сотрудников; Требует больших трудовых и временных затрат; Работники не получают обратную связь; Нацелен на оценку результатов в прошлом[9].
МВО (Management by Objectives)	Заключается в совместной постановке задач руководителем и сотрудником и оценке результатов их выполнения по прошествии отчетного периода (обычно конец финансового года).	Разработка иерархии целей компании и согласованность их на всех уровнях; Постоянная обратная связь и возможность оперативной оценки и корректировки деятельности сотрудников, подразделений, компании; Благоприятный климат в коллективе.	Большие финансовые и временные затраты; Увеличение объема работы с документами; «Метод кнута и пряника»; Снижение эффективности МВО с каждым последующим

			циклом[15].
PM (Performance Management)	Оценивает результаты, методы и компетенции сотрудников, выявляются области развития, планируется карьера сотрудника. Участие принимают все категории и должности компании. Акцент ставится на обратной связи руководителя с подчиненным в виде регулярности контактов раз в год (формально) и чаще (по мере надобности, неофициально).	Метод дает ясное понимание критериев оценки сотрудника и его места в организации. Устанавливает тесную связь со стратегией компании и ключевыми показателями эффективности. Способствует трансляции корпоративной культуры через компетенции. Ориентируется на долгосрочное обучение и развитие сотрудников. Постоянная обратная связь.	Возможен исключительно в организациях с развитой корпоративной культурой; Требуется большая предварительная работа HR-департамента и линейных руководителей иногда в течение нескольких лет[9].
BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales)	Основан на методе критических случаев Дж. Фланагана, который описывал реальные образцы поведения на рабочем месте, релевантные (не-)успешному выполнению трудового задания.	Более точный способ оценки; Более четкие нормы: критические случаи на шкале помогают выяснить, что понимается под «очень хорошим», «средним» и т. д.; Обратная связь; Большая независимость.	Большие временные затраты[9].

Процесс проведения оценки состоит из 5 этапов:

1. Подготовка программы оценки. На данном этапе осуществляется определение сроков, целей, объемов и возможных результатов оценки.
2. Анализ деятельности и формулирование критериев оценки. В ходе данного этапа достигается более глубокое понимание особенностей деятельности оцениваемых работников и специфики структуры организации. Итогом этапа становится список критериев оценки.
3. Конструирование процедур оценки. На данном этапе создается план проведения процедур оценки, формулируются ограничения и требования

4. Проведение оценки. Осуществляется сбор персональной кадровой документации.
5. Анализ результатов, подведение итогов.

Примером осуществления оценки персонала может послужить бизнес-процесс оценки кандидатов (табл. 2).

В данной таблице представлен алгоритм действий, ответственные и вспомогательные сотрудники, необходимые документы, временные и денежные затраты. Целью составления данной оперограммы является, во-первых, прослеживание ответственных лиц с четко распределенными ролями. В случае ошибки или неудачи выявить виновного будет легче и быстрее.

Во-вторых, планирование и оценка временных и финансовых затрат уже сделана, стоит лишь только скорректировать затраты именно под свою организацию.

В-третьих, систематизированный список документов четко устанавливает необходимые бумаги на каждом из этапов, что поможет не запутаться и правильно оформить процесс.

В условиях цифровой экономики общество развивается, вместе с ним и развивается система управленческого труда и подсистема оценки персонала, в частности. Развитие технологий меняют и работу специалиста по управлению персоналом. Его работа становится все более регламентированной, более контролируемой, снижается количество личных контактов. Бизнес-процесс оценки персонала тоже начал включать в себя более новые методы оценки, сама процедура стала использовать информационные технологии. Например, для проведения интервью специалист может прибегнуть к скайп-интервью или телефонной беседе. Обработка результатов оценки становится все менее временно затратной из-за применения нового программного обеспечения.

Таблица 2. Бизнес-процесс оценки кандидатов

Этап	Период работ, в раб.днях	№	Действие	Начальник отдела рекрутинга	Менеджер по подбору персонала	Ресечерре крутинго вого агнетства	Внутренний клиент, инициировавший заявку	Кандидат	Отдел АХО	IT-отдел	Необходимые документы Основание/Итог	Затраты, руб
Подготовительный	5	1	Получение заявки								Основание: Положение о подборе персонала; Итог: Заявка на подбор персонала	4791,7
	1	2	Оценка заявки								Основание: Заявка на подбор персонала;Итог: Профиль должности	1752,5
	2	3	Согласование заявки с внутренним клиентом								Основание: Заявка на подбор персонала; Итог: Профиль должности	1752,5
Этап оценки	1	4	Проведение оценки внутренних кандидатов								Основание: Заявка на подбор персонала;Итог: Профиль должности	757,6
	3	5	Получение и первичная обработка информации о кандидатах								Основание: Заявка на подбор персонала; резюме;Итог: Профиль должности;	723,7
	0,25 часа на кандидата	6	Первичное телефонное собеседование								Основание: Профиль должности; заявка на подбор персонала; резюме; Итог: Список финальных кандидатов	893,2
	1-2	7	Организация оценочных интервью								Основание: Список финальных кандидатов; Итог: График проведения интервью.	299,95
	1	8	Проведение оценочного интервью								Основание: Профиль должности; Резюме; Итог: Результаты оценки	2537,4
	1	9	Анализ полученных результатов								Основание:Результаты оценки, Профиль должности; Итог: Список финальных кандидатов	1469,5
	2	10	Передача обратной связи кандидатам(оповещение кандидата)								Основание: Список финальных кандидатов; Список, кандидатов, не прошедших интервью; Итог: Список кандидатов	215,2

Этап анализа оценки, принятия решений	1	11	Формирование списка итоговых кандидатов и результатов оценки для передачи внутреннему клиенту							Основание: Бланки оценки полученных результатов; Профиль должности; Итог: Список кандидатов.	757,6
	1	12	Выбор и согласование финальных кандидатов							Основание: Результаты оценки – отчетные формы; Итог: Список кандидатов;	363,5
	1	13	Организация финальных интервью							Основание: Список финальных кандидатов; Итог: График проведения интервью.	300
	1 час	14	Проведение финальных оценочных интервью							Основание: Список кандидатов; Результаты первого интервью; Итог: Результаты	1953
	1	15	Анализ полученных результатов							Основание: Резюме и анкеты кандидатов; Итог: Отчет	757,6
	2	16	Проверка рекомендаций							Основание: Список кандидатов для проверки рекомендаций; Итог: Отчет по сбору рекомендаций.	757,6
	1	17	Выбор наилучшего кандидата							Основание: Отчеты по результатам оценки; Отчет по сбору рекомендаций; Итог: Выбор кандидата	363,5
	1	18	Подготовка Job-offer							Основание: Резюме кандидата с контактными данными; Итог: Форма Job-offer	876,2
	1	19	Отправка Job-offer							Основание: Форма Job-offer; Итог: Принятие окончательного решения	156,4
	1	20	Получение подтверждения о принятии предложения							Основание: Job-offer для кандидата; Итог: Оповещение кандидата	45,7
	3	21	Подготовка рабочего места							Основание: Принятие предложения; Итог: Заявка на организацию рабочего места	12205,5
										Итого:	33730

Цифровая экономика также обуславливает и критерии оценки персонала. Все чаще при оценке кандидатов при их приеме на работу уделяется внимание цифровым компетенциям будущего сотрудника. Работа с большими объемами информации вынуждает работников обладать самыми актуальными знаниями и уметь обращаться с технологиями. Но также внимание уделяется и «мягким» умениям (soft-skills) таким как: умение решать проблемы, желание человека развиваться, адаптивность в уже существующей корпоративной культуре и другие [10].

### *Список использованных источников*

1. Ассесмент-центр как способ оценки персонала // Сайт «Делать дело». – URL: <https://delatdelo.com/organizaciya-biznesa/kadry/priem-na-rabotu/assessment-tsentr-kak-sposob-otsenki-personala.html#razdel5> (Дата обращения: 14.11.2018) в России.
2. Карманова А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом // Молодой ученый. — 2017. — №9. — С. 409-411. — URL <https://moluch.ru/archive/143/40249/> (Дата обращения: 14.11.2018) в России.
3. Кириллова Е. Оценка 360 градусов: плюсы и минусы // Сообщество HR-менеджеров «HR-портал». – URL: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-360-gradusov-plyusy-i-minusy> (Дата обращения 22.11.2018) в России.
4. Лезина Т.А., Юркова А.Д. Анализ требований работодателей к цифровым компетенциям сотрудников // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 5. – С. 1623-1632. – doi: 10.18334/rp.19.5.39038
5. Махмудова И.Н. Оценочные персонал-технологии: практика управления [Монография] / И.Н. Махмудова. - Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. – 436 с. ISBN 978-5-86465-632-7.
6. Махмудова, И.Н. Методика заполнения вакансий: архитектура бизнес-процесса [Статья] / И.Н. Махмудова, А.М. Сазонова, Е.В. Башкирова // Инновационные внедрения в области экономики и менеджмента. / Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической



конференции. №2. – 25 января 2017 г., г. Москва, 2017. – 54 с. С. 46-49. (Эвенсис – Федеральный Центр науки и образования).

7. Махмудова, И.Н. Методика оценки компетенций персонала для определения соответствия профстандарту / И.Н. Махмудова // Научное обозрение: теория и практика. – Издательский дом «Наука образования». - № 1. – 2017. – С. 59 - 74.

8. Методологические основы формирования системы оценки персонала// Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность: монография / под. ред. проф. В.С. Гродского и проф. Н.В. Солововой. - М.:РИОР: ИНФРА-М, 2018. – 278 с. – (Научная мысль). – <https://doi.org/10.12737/1754-8>. С. 82-109 ISBN 978-5-369-01754-8 (РИОР); ISBN 978-5-16-013725-4 (ИНФРА-М); ISBN 978-5-16-106393-4 (ИНФРА-М).

9. Методы оценки персонала//Сообщество HR-менеджеров «HR-портал». –URL: <http://hr-portal.ru/article/metody-ocenki-personala-2>(Дата обращения 22.11.2018) в России.

10. Носкова Е. Выхожу талант искать. Цифровые компетенции нужны не только в ИТ-сфере // Российская газета. – URL: <https://rg.ru/2018/06/04/cifrovye-kompetencii-nuzhny-ne-tolko-v-it-sfere.html> (Дата обращения 22.11.2018) в России.

11. Особенности оценки персонала в организации // Сайт «Кадрируем.ру». – URL: <http://kadriruem.ru/ocenka-personala/> (Дата обращения 22.11.2018) в России.

12. Оценка персонала: выявляем, кто — эффективный, а кто — трутень! // Директор по персоналу. - URL: [https://www.hr-director.ru/ocenka?from=main\\_menu](https://www.hr-director.ru/ocenka?from=main_menu) (Дата обращения 22.11.2018) в России.

13. Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. N 1632-р Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации». - URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 14.11.2018)

14. Стрыгина В.В. Систематизация бизнес-процесса «Найм персонала»: оценка кандидатов // «Дело-пресс». – URL: <http://www.delo-press.ru/articles.php?n=7210> (Дата обращения 22.11.2018) в России.

15. Топорова, П.К. Достоинства и недостатки применения управления по целям (МВО) // Студенческий: электрон. научн. журн. 2017. № 8(8). – URL: <https://sibac.info/journal/student/8/79802> (Дата обращения 22.11.2018) в России.

16. Michael Beer. Performance appraisal: Dilemmas and possibilities // сайт «Science direct». – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026168190036X> (Дата обращения 22.11.2018) в России.

17. Personnel Assessment // сайт «HR-guide». – URL: [https://www.hr-guide.com/Testing\\_and\\_Assessment/Personnel\\_Assessment.htm](https://www.hr-guide.com/Testing_and_Assessment/Personnel_Assessment.htm) (Дата обращения 22.11.2018) в России.

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Д.Д. Шевченко**

Научный руководитель Е.П. Солодова

Профессиональное обучение представляет собой отдельный вид образования наряду с общим образованием, профессиональным образованием и дополнительным образованием и направлено на обеспечение возможности реализации права на образование в течение всей жизни (непрерывное образование) [1, с. 29].

В новых экономических реалиях закрепиться на рабочем месте может только персонал, имеющий высокую квалификацию, у которого сформировано мировоззренческое мышление. Разные люди и различные