



РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ДРУЖБЫ НАРОДОВ

М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

**УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ БАКАЛАВРОВ**

Допущено Учебно–методическим отделом высшего образования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2014

УДК 331
ББК 65.050.2я73
М58

Авторы:

Мизинцева Мария Федоровна — доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов, заведующая Отделом научной информации по экономике промышленности ВИНТИ РАН;

Сардарян Анна Романовна — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов.

Рецензенты:

Калинина А. Э. — кандидат экономических наук, профессор, проректор по научной работе и информатизации Волгоградского государственного университета;

Гришин И. А. — доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента Волгоградского государственного университета.

Мизинцева, М. Ф.

М58 Оценка персонала : учебник и практикум для бакалавров / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 378 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.

ISBN 978-5-9916-3067-2

В учебнике рассматриваются теоретические основы оценки персонала (понятие и сущность оценки персонала, ее роль в кадровом менеджменте, технология проведения оценочных процедур). Особое внимание уделяется рассмотрению широкого ряда применяемых в практике российских и зарубежных компаний методов оценки персонала как традиционных (биографические методы, интервью, ранжирование, метод коэффициентов, метод эталона, метод шкалирования и др.), так и современных экспериментальных (метод оценки по компетенциям, «ассесмент-центр», метод управления по целям, метод «360-градусной» аттестации), а также психологических и «спорных» оценочных методик.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

Для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» (080500.62), изучающих дисциплины «Управление персоналом» и «Оценка персонала», аспирантов и преподавателей экономических вузов и факультетов, работников кадровых служб и рекрутинговых агентств, менеджеров, директоров по персоналу и руководителей компаний в целях изучения вопросов управления персоналом, и в частности оценки кадров.

УДК 331
ББК 65.050.2я73

ISBN 978-5-9916-3067-2

© Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р., 2013
© ООО «Издательство Юрайт», 2014

Оглавление

Предисловие	7
Глава 1. Теоретические основы оценки персонала	10
1.1. Место и роль оценки персонала в кадровом менеджменте	10
1.2. Исторические аспекты изучения оценки персонала в менеджменте	14
1.3. Понятие и сущность оценки персонала.....	20
1.3.1. Понятия «оценка» и «аттестация» персонала	20
1.3.2. Понятия субъекта, объекта, критерия и системы оценки.....	28
1.3.3. Понятие валидности оценочного метода.....	30
1.4. Задачи, цели, функции и принципы оценки персонала.....	32
1.4.1. Задачи оценки персонала.....	32
1.4.2. Функции оценки персонала.....	33
1.4.3. Цели оценки персонала	35
1.4.4. Основные принципы оценки персонала.....	39
1.5. Классификации систем оценки персонала.....	40
<i>Вопросы и задания для проверки знаний</i>	<i>43</i>
<i>Задания для самостоятельной работы и семинарских занятий.....</i>	<i>44</i>
Глава 2. Технология проведения процедуры оценки персонала	45
2.1. Особенности процедуры оценки персонала в компании....	46
2.1.1. Структура процедуры оценки персонала	46
2.1.2. Выбор целей оценки	48
2.1.3. Выбор объектов и субъектов оценки	48
2.2. Определение оценочных критериев в системе оценки	51
2.3. Особенности выбора оценочных методов.....	61
2.3.1. Виды оценочных методик.....	61
2.3.2. Основные правила выбора метода оценки.....	67
2.4. Организационные проблемы проведения процедур оценки.....	69
2.4.1. Общие проблемы оценки персонала в современных компаниях.....	69
2.4.2. Проблема эффективности оценочных методик	69

2.4.3. Сопротивление оценке персонала со стороны сотрудников	73
2.4.4. Типичные ошибки экспертов в процедуре оценки персонала.....	76
2.4.5. Проблемы оценки управленческого персонала	78
<i>Вопросы и задания для проверки знаний</i>	83
<i>Задания для самостоятельной работы и семинарских занятий</i>	84
Глава 3. Традиционные методы оценки персонала.....	95
3.1. Качественные методы оценки.....	96
3.1.1. Биографические методы оценки	96
3.1.2. Метод наблюдения	97
3.1.3. Анкетирование и личностные опросники.....	98
3.1.4. Интервью как метод оценки.....	101
3.1.5. Метод контрольных карт	110
3.1.6. Метод критических случаев.....	110
3.2. Количественные методы оценки.....	111
3.2.1. Ранжирование	111
3.2.2. Метод заданного распределения	114
3.2.3. Балльный метод оценки	115
3.2.4. Метод коэффициентов.....	121
3.2.5. Метод дневников	122
3.3. Комбинированные методы оценки.....	123
3.3.1. Метод эталона	123
3.3.2. Метод шкалирования	123
3.3.3. Метод вынужденного выбора.....	128
3.3.4. Метод поведенческих рейтинговых шкал.....	128
3.3.5. Описательный метод	130
<i>Вопросы и задания для проверки знаний</i>	130
<i>Задания для самостоятельной работы и семинарских занятий</i>	131
Глава 4. Современные методы оценки персонала	144
4.1. Метод «ассесмент-центр».....	145
4.2. Метод управления по целям.....	147
4.3. Оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ.....	150
4.4. «360-градусная» аттестация	153
4.5. Метод оценки по компетенциям	154
4.6. Автоматизированные методы оценки	158
4.7. «Спорные» методы оценки персонала	163
4.7.1. Физиогномика	163
4.7.2. Графология.....	164
4.7.3. Оценка по группе крови	165
4.7.4. Метод оценки на полиграфе	166
<i>Вопросы и задания для проверки знаний</i>	166
<i>Задания для самостоятельной работы и семинарских занятий</i>	167

Глава 5. Психологические методы оценки персонала	170
5.1. Цели и задачи психологических методов оценки	170
5.2. Сущность и становление психологического тестирования.....	172
5.3. Виды психологических тестов	175
5.4. Тесты способностей	180
5.4.1. Тесты на интеллект	180
5.4.2. Тесты на креативность.....	182
5.5. Когнитивные тесты.....	183
5.6. Проективные методы оценки	184
5.6.1. Сущность проективных методов.....	184
5.6.2. Виды проективных методов.....	185
5.6.3. Проективный тест Л. Сонди	186
5.6.4. Проективная методика «Тематический апперцептивный тест»	186
5.6.5. Тест Розенцвейга	187
5.6.6. Проективный тест «Картина мира»	189
5.6.7. Тест Роршаха.....	189
5.6.8. Проективный графический тест «Дерево»	191
<i>Вопросы и задания для проверки знаний</i>	192
<i>Задания для самостоятельной работы и семинарских занятий</i>	192
Контрольные тесты по курсу	199
Список литературы.....	204
Приложение 1. Определения понятий «оценка персонала» и «аттестация персонала» в работах отечественных ученых ...	206
Приложение 2. Классификация ошибок, возникающих при оценке персонала	210
Приложение 3. Диагностика лидерских способностей (Е. Жариков, Е. Крушельницкий)	214
Приложение 4. Методика определения лидерских качеств	220
Приложение 5. Тест М. Белбина на роли в команде.....	226
Приложение 6. Опросник Д. Кейрси (типология Майерс-Бригс).....	233
Приложение 7. Опросник для диагностики коммуникативной толерантности В. В. Бойко	241
Приложение 8. Биографическое интервью (Т. В. Андреева)...	245
Приложение 9. Метод графологической психодиагностики личности	249
Приложение 10. Самооценка творческого потенциала личности	254
Приложение 11. Диагностика принятия других (по шкале Фейя)	258
Приложение 12. Опросник на стиль поведения в конфликте (К. Томас)	260

Приложение 13. Диагностика личной креативности (Е. Е. Туник)	266
Приложение 14. Вопросник С. Бэм по изучению маскулинности — фемининности (мужественность — женственность)	274
Приложение 15. Диагностика уровня личностной готовности к риску (методика Шуберта)	277
Приложение 16. Характерологический опросник К. Леонгарда	279
Приложение 17. Опросник Шмишека. Акцентуации характера	285
Приложение 18. Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири	293
Приложение 19. Диагностический тест мотивации достижения (А. Мехрабиан)	300
Приложение 20. Тест на предпринимательскую способность (Т. В. Кузьмина, Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС»)	306
Приложение 21. Диагностика враждебности личности (по шкале Кука — Медлей)	310
Приложение 22. Методика диагностики уровня субъективного ощущения одиночества Д. Рассела и М. Фергюсона	313
Приложение 23. Шкала оценок стресса Холмса и Раэ	315
Приложение 24. Методика дифференциальной диагностики депрессивных состояний (В. А. Жмуров)	317
Приложение 25. Тест «Ваша стрессоустойчивость»	324
Приложение 26. Самооценка психических состояний Айзенка	326
Приложение 27. Тест на определение локус-контроля (Дж. Роттер)	329
Приложение 28. Диагностика структуры интеллекта. Тест Амтхауэра (сокращенный вариант, разработанный А. Н. Ворониным и С. Д. Бирюковым)	335
Приложение 29. Тест интеллекта Г. Айзенка (Тест IQ). Первый вариант	340
Приложение 30. Корректурная проба (тест Бурдона)	354
Приложение 31. Проективная методика на оценку эмоциональной направленности личности (проективная методика «Праздники») (Лаборатория azps.ru)	358
Приложение 32. Проективная методика «Человек под дождем»	361
Приложение 33. Проективный тест Маркерта	365
Приложение 34. Проективный тест «Несуществующее животное»	371

Предисловие

В целях построения эффективной системы управления персоналом и осмысления значимости человеческого фактора в условиях глобальных изменений всех сфер жизни общества, радикальных преобразований в экономике, стремительных темпов обновления технологий усиливается необходимость пересмотреть подходы к оценке персонала как важнейшему инструменту кадрового менеджмента. На протяжении длительного времени оценка персонала оставалась формальным инструментом, чаще всего сконцентрированным на анализе соответствия работника занимаемой должности.

В современных компаниях оценка персонала становится не только источником информации об уровне квалификации работников, но и методом изучения индивидуальных черт и потенциала сотрудников. Это служит основой для принятия таких организационных решений, как отбор кадров, кадровые перемещения, зачисление в кадровый резерв, обучение и развитие персонала, стимулирование работников к труду, формирование эффективных команд, создание благоприятного морально-психологического климата в организации и др.

Главная **цель** курса «Оценка персонала» — приобретение представлений и знаний о теоретических основах оценки персонала и формирование практических навыков по организации процедуры оценки в современных компаниях. **Задачами** курса являются: формирование понимания оценки персонала как функции управления, ее роли и места в кадровом менеджменте; объяснение технологии процедуры оценки (исследование этапов процедуры; документации, необходимой для ее организации, а также роли экспертов в процедуре оценки); рассмотрение инструментов оценки персонала; изучение современных методик оценки персонала, определение их основных преимуществ и недостатков; ознакомление с психологическими методами оценки персонала; выделение

основных ошибок и трудностей в проведении процедуры оценки персонала и нахождение основных путей их устранения.

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать

- теоретические основы оценки персонала (понятие и сущность оценки, ее цели, функции и принципы в кадровом менеджменте);
- методические и методологические аспекты оценки персонала в кадровом менеджменте (основные методы оценки, их преимущества и недостатки, процесс оценки персонала в современных компаниях);
- практические аспекты применения оценки персонала в современных компаниях (как зарубежных, так и российских);

уметь

- разрабатывать инструменты оценки (анкеты, опросники, оценочные листы, оценочные шкалы и т.д.);
- составлять перечень оценочных критериев для различных должностей в компании, формировать «профессиональную программу профессии»;
- применять базовые методики в оценке кадров;
- разрабатывать схему процедуры оценки и планировать ее основные этапы;

владеть навыками

- оценки потенциальных кандидатов, их личностных особенностей и деловых качеств;
- проведения оценки результативности труда сотрудников компании;
- анализа полученных в ходе процедуры оценки данных для принятия дальнейших кадровых решений;

быть компетентным

- в области эффективной оценки кадров, построения системы оценки персонала в компании.

Учебно-практическое пособие состоит из пяти глав, объединяющих 38 тем.

Глава 1 раскрывает теоретические аспекты оценки персонала компании. В ней рассмотрены роль и место оценки персонала в кадровом менеджменте; основные задачи, цели и функции оценки в современной компании; даны определения понятий «оценка персонала», «аттестация персонала», «критерий оценки» и других; приведены основные классификации систем оценки персонала.

Глава 2 нацелена на изучение особенностей процедуры оценки персонала в компании. Здесь раскрываются особенности технологии процедуры оценки, рассматриваются правила выбора оценочных критериев, а также выбора оптимального метода или группы методов для оценки персонала как при первоначальном отборе, так и при оценке результативности труда уже работающих сотрудников. Описаны типичные проблемы, возникающие при построении системы оценки персонала и проведении оценки сотрудников.

В *главе 3* исследуются традиционные методы оценки персонала: биографический, интервью, анкетирование, личностные опросники, ранжирование, шкалирование, балльный, методы эталона, вынужденного выбора, критических случаев, дневников, самооценки и др.

Глава 4 посвящена современным методам оценки персонала. Особое внимание уделяется изучению методов управления по целям, «360-градусной» аттестации, «ассесмент-центра», оценки по компетенциям. Отведено место и так называемым спорным методикам, применяемым и отечественными, и зарубежными компаниями.

В *главе 5* рассмотрен ряд психологических методов оценки, важнейшими из которых являются группы проективных методик, методов исследования способностей, когнитивных психологических тестов. Изучаются цели и задачи психологических методик оценки, сущность и становление психологического тестирования в практике современных компаний, приведены основные проблемы применения психологических методов оценки.

Каждую главу завершают список вопросов для проверки знаний и задания для самостоятельной работы и семинарских занятий.

В блоке «Приложения» содержатся образцы анкет, оценочных форм и тестов.

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

В результате изучения данной главы студент должен:

знать

- функции, цели и задачи оценки персонала в современной компании;
- исторические аспекты оценки персонала в менеджменте;
- определения понятий «оценка персонала», «аттестация», «метод оценки», «валидность метода», «критерий оценки»;
- принципы оценки персонала в современной компании;
- классификации систем оценки персонала;

уметь

- определять роль оценки персонала как кадровой технологии в компании;
- отличать процедуры оценки персонала и аттестации, определять их цели;

владеть навыками

- оперирования основными понятиями в области оценки персонала;
 - выявления систем оценки персонала среди различных типов систем.
-

1.1. Место и роль оценки персонала в кадровом менеджменте

Повышение значимости человеческого фактора в производстве и расширение сферы применения термина «управление» за пределы технических и экономических дисциплин, где оно рассматривалось вне связи с психологическим содержанием понятия «человеческий фактор», а также формирование системы социально ориентированного управления со всей актуальностью открыло проблему совершенствова-

ния профессиональных и личностных качеств всех участников общественного производства.

Взросшие требования к качеству продукции и оказываемых услуг, а также необходимость пересмотра отношения к персоналу обусловили возрастающий интерес к оценке персонала как важнейшему фактору производства. Понятие «человеческий фактор» стало заключать в себе характеристику приоритета человека в общественном процессе, где он рассматривается не только как индивид, включенный в общественную жизнь, но и как часть социальной общности, в рамках которой проявляется жизнедеятельность личности¹.

В настоящее время человеческий фактор во многих высокоразвитых странах стал одним из конкурентных преимуществ не только в наукоемких, но и других отраслях общественного производства. Он предопределяет развитие человеческого капитала как врожденного, сформированного и накопленного уровня здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, деловой репутации конкретного индивида, группы людей, общества; способствует росту постиндустриальной социально ориентированной экономики в целом и повышению качества жизни его обладателя в частности².

Сегодня оценка кадров является одним из необходимых инструментов управления таким важнейшим ресурсом организации, как персонал. От того, насколько руководители современных компаний станут грамотно управлять этим ресурсом, зависит содержание действий персонала, а значит, и конкурентоспособность компании на рынке. Значение оценки персонала высоко и потому, что она связывает и объединяет все элементы системы управления персоналом в единое целое (рис. 1.1). Без предварительной оценки соответствующих личностных и профессиональных качеств работников невозможно осуществить управление персоналом ни по одному из таких направлений, как планирование, мотивация, обучение и развитие персонала; отбор, адаптация, расстановка кадров; формирование кадрового резерва;

¹ *Алехина И.* Морально-этические аспекты управления: практические рекомендации. М. : Дело, 2007. С. 7–8.

² *Борщук О. А.* Человеческий капитал: способы, формы, направления защиты : сб. материалов IV Международной научно-практической конференции «Российский рынок труда: новации, проблемы, перспективы развития». Пенза, 2007. С. 14–17.

кадровые перемещения; планирование карьеры; сплочение коллектива и др.



Рис. 1.1. Место оценки персонала в управлении персоналом организации

С усложнением развития производственного процесса становится актуальной возрастающая роль персонала в достижении поставленных компанией целей, что требует от руководителей внедрения в деятельность организации не только способов совершенствования процесса производства, но и современных управленческих технологий. Переход на рыночные принципы организации производственных отношений повлек за собой повышение ответственности компаний перед сотрудниками и потребовал принципиально новых форм управления коллективами, основанных на повышении личной заинтересованности наемных работников не только в конечном результате своего труда, но и эффективности деятельности всей компании.

Очевидно, что с завершением кризиса, в условиях недостатка высококвалифицированных специалистов, борьбы компаний за ценные кадры, усиления конкуренции на рынке труда, повышения значимости человеческого фактора в деятельности современной фирмы перед российскими руководителями остро встанет вопрос о повышении эффективности оценки как собственных кадров, так и претендентов на работу в компании. Однако, не владея технологией оценки кадров,

невозможно повысить эффективность этой важнейшей для жизни компании процедуры. Только осознание важности оценки, владение ее технологиями, знание всех оценочных методов и проблем в применении этого инструмента кадрового менеджмента поможет руководителю повысить эффективность не только оценки кадров, но и деятельности всей компании.

Таким образом, процедуры оценки персонала являются базовыми для многих аспектов кадровой работы, в частности: при приеме на работу (оценка степени готовности кандидата к работе в должности, определение наличия или отсутствия у него необходимых для эффективной работы качеств); продвижении по карьерной лестнице (оценка степени подготовленности кандидата к выполнению новых функций); обучении (оценка уровня профессиональной компетенции, выявление необходимых знаний и навыков, а также определение направлений обучения и развития сотрудника); реорганизации (оценка возможности сотрудника приспособиться к новым условиям работы, выбор наиболее адаптивных и эффективных сотрудников для дальнейшей работы в компании); сокращении и увольнении (оценка перспектив для сотрудника и рекомендации для более успешной работы), поощрении (установление мер, от которых зависит размер премий и компенсаций). Так, по итогам оценки может происходить перераспределение дохода коллектива предприятия, предназначенного для оплаты труда, с учетом эффективности (результативности) работы каждого сотрудника на основе его личного вклада в деятельность предприятия в целом. Критерии же для такой оценки трудовой коллектив может определять сам путем выбора из предложенных экономической и социальной наукой критериев (коэффициент трудового вклада, коэффициент деятельности, личный рейтинг).

В научной литературе сформирован определенный набор знаний, отражающий отдельные аспекты оценки кадров, изучаемой в рамках теории дисциплины «Управление персоналом». Наиболее известными зарубежными учеными в этой области являются Д. Атуотер, Р. Битти, Б. Беккер, У. Брэдлик, Э. Гроув, П. Друкер, Г. Дэсслер, Г. Келс, М. Кляйнманн, Д. Купер, П. Морнель, А. Мохрам, М. Питфилд, И. Робертсон, Г. Тинлайн, Р. Шейн, Н. Штайман, М. Хьюз-лид, Д. Уолдман и др. Теоретические и методические пред-

посылки исследования вопросов оценки персонала в России были заложены еще в 1970–1980 гг. такими учеными, как Ф. Ф. Аунапу, А. А. Годунов, П. С. Емшин, А. Г. Ковалев, Л. И. Меньшиков, А. И. Панов, Г. Х. Попов. Их труды, как правило, были ориентированы на создание формализованных методик оценки персонала. Значительный вклад в изучение оценки персонала с позиций менеджмента, психологии и социологии внесли современные российские авторы Т. Ю. Базаров, И. Б. Дуракова, В. А. Дятлов, А. П. Егоршин, Л. В. Карташова, А. Я. Кибанов, М. И. Магура, Е. В. Маслов, Ю. Г. Одегов, С. И. Самыгин, С. И. Сотникова, С. Г. Струмилин, Р. А. Толмачев, С. В. Шекшня, В. И. Шкатулла, Г. В. Щекин.

Однако, несмотря на то что к сегодняшнему дню в трудах ученых и практиков кадрового менеджмента сложился определенный комплекс знаний по оценке персонала, а на рынке консалтинговых услуг в последние 10–15 лет данное направление стало активно развиваться, в кадровом менеджменте эти проблемы остаются наименее разработанными и изученными в теоретическом и практическом плане, что обуславливает важность обобщения и систематизации сложившихся об оценке персонала знаний на единой теоретико-методологической базе, а также подкрепления ее глубокими научными исследованиями.

1.2. Исторические аспекты изучения оценки персонала в менеджменте

В экономической сфере оценка работников существовала со времен появления института найма и использования рабочей силы, а ее роль менялась по мере изменения ценностного отношения к специфическому ресурсу — персоналу. На протяжении длительной эволюции социально-экономических отношений, вплоть до конца XX в., ценность работника определялась экономической эффективностью его рабочей силы. Оценка выполняла преимущественно контролирующую функцию и служила инструментом проверки наличия необходимых качеств рабочей силы и учетов результатов труда¹.

¹ *Апенько С. Н.* Становление новой концепции оценки персонала на российских предприятиях // Вестник ВГУ. Серия : Экономика и управление. 2005. № 2. С. 145–152.

При изучении эволюции подходов в оценке персонала представляет интерес классификация концепций роли кадров в производстве, упомянутая в трудах Л. И. Евенко, выделившего четыре концепции: использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами и управление человеком.

Использование трудовых ресурсов (labour resources use) — концепция, доминировавшая в экономической науке с XIX в. до 1960-х гг. В ней рассматривалась только функция человека в производстве — труд, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платой.

Научной основой концепции *управления персоналом* (personnel management), получившей активное развитие с 20-х гг. прошлого столетия, стала теория административного управления, в которой управление человеком осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

В концепции управления *человеческими ресурсами* (human resource management), возникшей в 1930-х гг. и особенно развившейся в конце прошлого столетия, человек рассматривается как самодостаточный элемент социальной организации, а не только как исполняющий свои должностные обязанности.

В соответствии с гуманистической концепцией *управления человеком* (human being management), возникшей в конце XX в., человек выступает главным субъектом в организации и особым объектом управления. Основоположниками данной концепции в рамках концепции «социального менеджмента» считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита, А. Морита и американские ученые Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг и Г. Минцберг¹.

Согласно последней концепции центральным элементом в социально-экономических системах становится человек, его потребности, ценности и установки, а управление не ограничивается сферой труда, технологией и экономикой производства. Человек в организации выступает и как объект, и как активный субъект управления, а персонал, будучи ядром системы, нуждается в постоянном, глубоко продуманном управленческом воздействии.

¹ Егоршин А. П., Филимонова С. Г. Карьера одаренного менеджера : учеб. пособие. М. : Логос, 2007. С. 14–15.

Необходимо отметить, что социальными аспектами «рационального экономического человека» занимались еще М. Вебер, Э. Дюркгейм, В. Парето в XIX столетии. Идеи Парето о социальных системах были позже адаптированы Э. Мэйо и оказали огромное влияние на зарождавшуюся философию человеческих отношений. Однако, как отмечает В. И. Кнорринг, до начала XX в. целостной теории управления не существовало. Тем не менее бурное развитие новых технологий и невиданные ранее масштабы производства со всей остротой поставили вопрос о формировании научных методов в управлении¹.

С изменением роли человека в организации изменялись и подходы к оценке персонала. Существенное влияние на теорию и практику оценки персонала в начале XX в. оказала дифференциальная психология (отрасль психологии, изучающая индивидуальные различия между людьми), которой занимались А. Бине, Г. Россолимо, Э. Крепелин, Д. Кеттелл и др. С зарождением дифференциально-психологического подхода к изучению человека связана наука психодиагностика, в рамках которой стали разрабатываться и практиковаться интеллектуальные и личностные тесты, позволяющие проводить психологическую диагностику объектов оценивания. Так, до середины прошлого столетия в оценке персонала преобладали психологические методики оценки персонала (преимущественно тесты), которые были нацелены на изучение индивидуальных качеств работника.

Компаниям высокоразвитых стран мира уже в 1970-е гг. стало ясно, что главным в оценке является не тип личности кандидата, а его профессионализм и умение стабильно работать в течение длительного времени. Таким образом, в оценке основной акцент был поставлен на определение профессиональности принятия решений кандидатом (сотрудником), его способность к инновациям, что, в свою очередь, привело к появлению понятия «компетенция». Так, разработчики методов оценки по компетенциям предложили принципиально новые исследования, которые заменили психологические тесты, удовлетворявшие работодателя до 1960-х гг. Кроме того, в американских компаниях начали активно внедрять метод управления по целям. Стали практиковать методы оценки, моделирующие рабочие ситу-

¹ Кнорринг В. И. Социальное управление: государство, коллектив, личность. М. : Экзамен, 2008. С. 27.

ации кандидатов, появился метод оценки с обратной связью («360-градусная» аттестация), при котором обеспечивалась более широкая обратная связь. И хотя в области оценки кадров на протяжении XX столетия происходили значительные изменения, в основном ознаменованные появлением новых оценочных методик, специальная функция «оценка персонала» в перечне основных функций кадровых служб не выделялась вплоть до конца 1970-х гг. Это доказывает незрелость систем оценки персонала и недостаточное осознание ее важности в то время. Для понимания места оценки персонала в системе управления современных компаний необходимо учитывать изменение роли кадровой службы в целом (табл. 1.1).

Таблица 1.1

**Развитие функций служб управления персоналом
в развитых странах¹**

Годы	Концепция управления персоналом	Функции служб управления персоналом
20-е гг. XX в.	Концепция научного управления	Наем, увольнение, учет, контроль за техникой безопасности, расчет и выдача заработной платы
30–50-е гг. XX в.	Концепция «человеческих отношений»	Наем, увольнение, учет, контроль за техникой безопасности, расчет и выдача заработной платы, социально-психологическая и медицинская помощь, помощь в разрешении конфликтов, повышение квалификации
60–70-е гг. XX в.	Концепция «организационного развития»	Наем, увольнение, учет, контроль за техникой безопасности, расчет и выдача заработной платы, социально-психологическая и медицинская помощь, помощь в разрешении конфликтов, повышение квалификации, развитие персонала, переподготовка, ротация, <i>оценка персонала</i>

¹ Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 1998. С. 195.

Годы	Концепция управления персоналом	Функции служб управления персоналом
80-е гг. XX в. — настоящее время	Концепция «социального человека»	Наем, увольнение, учет, контроль за техникой безопасности, расчет и выдача заработной платы, социально-психологическая и медицинская помощь, помощь в разрешении конфликтов, повышение квалификации, развитие персонала, переподготовка, ротация, <i>оценка персонала, совершенствование методов управления персоналом (в том числе появление десятков методик в оценке персонала)</i>

В высокоразвитых странах мира в последние десятилетия интенсивно перестраивалась работа служб управления персоналом в направлении создания интегрированных служб управления человеческими ресурсами, что привело к изменению набора функций и статуса служб персонала. Изменение отношения к человеческому фактору в конце 80-х гг. прошлого столетия, активное развитие технологий и методик оценки персонала в передовых странах Запада вовремя не нашло отражения в российской практике, что привело сегодня к значительному отставанию отечественной теории и практики оценки персонала от компаний США и Западной Европы.

До недавнего времени само понятие «управление персоналом» в отечественной управленческой практике отсутствовало. Функции управления персоналом (учет персонала, документооборот, контроль за соблюдением законодательной базы) были возложены на отдел кадров. Оценка персонала проводилась в виде аттестации, по итогам которой принимались решения по дальнейшему увольнению и сокращению работников. Тем не менее в последние годы кадровые службы в российских компаниях все чаще осуществляют такие функции, как обучение и развитие работников, стимулирование труда сотрудников, создание благоприятного социально-психологического климата и многие другие. Однако кадровые службы, где уделяют особое вни-

вание оценке персонала, характерны лишь для таких отечественных компаний, которые можно отнести к организациям с высоким уровнем конкурентоспособности (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Характеристика функций кадровых служб в зависимости от уровня конкурентоспособности компании¹

№	Уровень конкурентоспособности	Характеристика кадровых служб	Характеристика систем оценки
1	Нулевой уровень	Исполнение таких функций, как ведение личных дел, учет личного состава, регистрация и исполнение кадровых решений	Неформальная оценка при отборе кадров
2	Первый уровень	Расширение функций кадровых служб в рамках штатной численности этой службы. Недостаточное внимание уделяется квалификации работников и их мотивации	Неформальная оценка при отборе кадров
3	Второй уровень	Расширение функций кадровой службы. Помимо учетных функций, внедрение элементов систем стимулирования и оценки персонала. Большинство неучетных функций осуществляется формально, без тщательного анализа сущности той или иной управленческой технологии	Системы оценки персонала базируются на анализе соответствия должности и результатов ее исполнения для индивидуального работника с целью сделать более обоснованным сокращение штата или перемещение работника внутри компании

¹ Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А. Оценка персонала: критика теории и практики применения сбалансированных показателей. М. : Финансы и статистика, 2007. С. 17–23.