

Алматы Менеджмент Университет



# МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей  
слушателей программы МВА

ВЫПУСК 2

Алматы, 2015

**НОУ “Алматы Менеджмент Университет”**

# **МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА**

**Сборник научных статей  
слушателей программы MBA**

**Выпуск 2**

**Алматы, 2015**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**  
**М50**

### **Редакционная коллегия**

*Редактирование, подготовка к сборника к печати:*  
*Шакирова С.М.* - к. филос. н., Управление по науке

*Проверка работ на уникальность текста:*  
*Какенова А.К.* – главный специалист офиса программ DBA

*Работа с авторами:*  
*Акынова Л.К.* - старший координатор Департамента программ MBA  
*Кабулова А.Н.* - координатор Департамента программ MBA  
*Болгов Я.В.* - координатор Департамента программ MBA  
*Анисимова А.Н.* - координатор Департамента программ MBA  
*Кайраларова Д.Б.* – старший координатор программ MBA, Представительство Almaty Management University в г. Астана по Центральному и Северному регионам Казахстана  
*Кабешева Ж.О.* - координатор Представительства Almaty Management University в Западно-Казахстанской области, г. Атырау

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

**Менеджмент. Бизнес. Аналитика.** Сборник научных статей слушателей программы MBA. Выпуск 2 - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. – 332 с.

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

**ISBN: 978-601-7021-55-9**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**  
**М50**

**ISBN: 978-601-7021-55-9**

26	<b>ӘЛІҚҰЛ Қанат</b> МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Анализ необходимости реструктуризации компаний	Козин В.А., МВА	96
27	<b>ЖАЛИМБЕТОВ Тарас Каиржанович</b> МВА-В14-МАт г. Атырау	Предпосылки развития ИТ аутсорсинга в Казахстане	Джетписова А.Б., к.э.н., профессор	98
28	<b>ЖУМАШЕВА Захира Сраждиновна</b> МВА-0-13-6 г. Астана	Диагностика системности и эффективности менеджмента в организации: казахстанский опыт	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	101
29	<b>ИДИРИСОВ Болат Манатбекович</b> МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Тенденции развития казахстанского рынка услуг сотовой связи	Карибжанов Б.Б., к.э.н., доцент	104
30	<b>ИМАНГАЗИЕВА Нурбану Муратовна</b> МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Особенности разработки стратегии развития компании, осуществляющей свою деятельность в сфере услуг	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	106
31	<b>ИСМАИЛОВА Назым Мухамедияровна</b> МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Методы финансового анализа	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	109
32	<b>КАДЫРОВ Берик Шарметович</b> МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Пути развития клиентской базы банка	Козин В.А., МВА	111
33	<b>КАИРБЕКОВ Исламбек Урумбаевич</b> МВА-О-13-1 (М) г. Алматы	Анализ и обоснование количественных параметров спроса на кредитование для МСБ и его тенденций	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	114
34	<b>КАЛТАЕВА Карлыгаш Рахманбердиевна</b> МВА-В-13-2 (MSM) г. Алматы	Система оценки персонала - быть или не быть?	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	121
35	<b>КАПАСОВА Жансулу Нурманалиевна</b> МВА-0-13-6 г. Алматы	Особенности формирования конкурентных преимуществ казахстанской консалтинговой компании	Таяуова Г. Ж., PhD	123
36	<b>КАРАЖАНОВА Куляш Мамбетовна</b> МВА-М3-1-13 г. Актау	Ресурсы и конкурентные преимущества как основные инструменты конкурентоспособности предприятия	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	125
37	<b>КАРИМОВА Салтанат Сайрановна</b> МВА-О-13-7 г. Алматы	Информационные технологии при принятии управленческих решений	Досалиев Б.А., к.э.н., доцент	127
38	<b>КАСКАБАСОВ Смет Сеитович</b> МВА-0-13-1(М) г. Алматы	Стратегическое развитие информационных систем АО «Казакхтелеком»	Ускеленова А.Т. д.э.н., профессор	121

## СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА - БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ?

Вследствие разработки и внедрения организациями формализованных подходов к стратегическому менеджменту в эти процессы начали интегрировать управление персоналом, что проявилось в введении формализованных систем / программ мониторинга эффективности, которые обычно называют оценкой деятельности или обзором эффективности работы сотрудника.

По мнению руководителей высшего звена компаний, вошедших в список лучших работодателей по версии Sunday Times (Великобритания), управление эффективностью деятельности сотрудников является одной из двух самых важных задач, стоящих перед подразделениями по работе с персоналом [1]. Работа по повышению эффективности деятельности сотрудников имеет важное значение как для сотрудников, так и для организации в целом. Оценка персонала, являющаяся заключительным этапом процесса управления эффективностью работы сотрудников, считается тем самым инструментом, который позволяет организациям достигать поставленных целей, благодаря своим трем основными целям:

- Административная – на основе результатов оценки деятельности принимается решение о повышении или понижении должности сотрудника, переводе на другую работу или увольнении;
- Информационная – информация о деятельности (работе) позволяет сотруднику узнать, в каком направлении необходимо развиваться и улучшать работу; у руководства имеется информация для принятия правильных решений;
- Мотивационная - оценка является важнейшим средством мотивации сотрудников. Согласно исследованию CIPD [2], одной из главных задач оценки персонала, наряду с постановкой цели и определения потребности в обучении, является предоставление информации для целей вознаграждения.

Однако действительно ли оценка позволяет сотрудникам определить направление для дальнейшего развития и способствует раскрытию их потенциала, как утверждает в классическом подходе к управлению эффективностью сотрудников? Насколько понятен процесс оценки для его участников? Как дело обстоит в реальности? Почему процесс оценки не особенно популярен среди сотрудников и по ощущениям зачастую сравнивается с визитом к стоматологу? А менеджеры-кураторы относят проведение оценки к наименее привлекательным и наименее предпочитаемым видам менеджерской работы.

В настоящее время достаточно часто встречаются высказывания по поводу того, что пора отказаться от практики использования процесса оценки эффективности персонала. Рон Бэйкер (Ron Baker), основатель VeraSage Institute (США), в прошлом консультант, в своем посте в LinkedIn пишет о пагубном и разрушительном эффекте оценки работы персонала и даже приводит около 20 примеров из негативного влияния оценки персонала [3]. Существует мнение о том, что многие организации используют процесс оценки персонала для контроля сотрудников, а не для их развития. Мнения против проведения оценки персонала опираются на субъективность оценки, зачастую её политизированность, выявление только слабых сторон и ориентированность на уже прошедший период.

Тем не менее, оценка (эффективности) персонала является неизбежной составляющей жизненного цикла организаций в настоящее время, и, как показывает исследование, проведенное в США, более 90% организаций в США, вне зависимости от размера организации, отрасли, в которой она осуществляет деятельность, рыночных позиций, используют формализованный процесс оценки эффективности персонала [4]. Более того, в исследовании самых эффективных организаций использование качественной системы оценки персонала было названо одним из 10 факторов, создающих конкурентное преимущество компаний [5]. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте.

Эффективность процесса оценки персонала зависит от правильного подбора методов и критериев оценки, осведомленности и вовлеченности персонала в процесс оценки, подготовленности менеджеров-кураторов к проведению оценки. Опрос, проведенный среди представителей высшего и среднего звена службы по работе с персоналом, позволил выявить три наиболее важных компонента, необходимых для создания и работы эффективной системы оценки персонала:

1. разработка эффективной системы
2. практика эффективного управления
3. поддержка эффективной системы оценки персонала [5].

Под разработкой эффективной системы понимается определение руководством компании целей организации в целом и целей системы оценки в частности; четкое информирование всех сотрудников о данных целях, а также активное вовлечение сотрудников в обсуждение методов и критериев оценки; разъяснение сотрудникам и менеджерам-кураторам их роли в процессе оценки, а также разработка корректных оценочных форм с вовлечением сотрудников.

Практикой эффективного управления предусматривается разработка стандартных процедур для про-



ведения оценки, включающих участие менеджера куратора в обсуждении и постановке целей сотрудника, информировании сотрудника о результатах и показателях, которые будут иметь важное значение при оценке; регулярные встречи/коммуникации между менеджером-куратором и сотрудником для обсуждения эффективности сотрудника в течение всего оцениваемого периода, что позволяет сотруднику своевременно принимать необходимые меры для улучшения работы, а менеджеру-куратору - демонстрировать заинтересованность организации в развитии сотрудника; мотивация менеджеров-кураторов учиться, как правильно оценивать персонал, соблюдать все процедуры процесса оценки и качественно проводить оценку персонала, что является возможным только лишь в том случае, если кураторы этих менеджеров тоже качественно их оценивают, а также учитывают качественное проведение оценки персонала как один из компонентов оценки менеджеров.

Поддержка эффективной системы оценки персонала означает, что топ-менеджмент компаний, в первую очередь, должен следовать установленным процедурам оценки персонала при оценке менеджеров, а также регулярно коммуницировать с менеджерами и сотрудниками по этому вопросу. Важность эффективной оценки подкрепляется разработкой системы показателей и стандартов для развития сотрудников, их удержания. Кроме того, показателем эффективности системы является связь между оценкой и поощрением сотрудника, а также другими административными решениями. Периодически система должна пересматриваться на соответствие целям организации.

Обобщая вышесказанное, если компания принимает решение о внедрении системы оценки персонала, необходимо делать это правильно и следовать всем процедурам этого процесса, не игнорируя и не воспринимая их в качестве формальности. Иначе процесс оценки персонала может иметь обратный эффект – демотивированные сотрудники и менеджеры, высокая текучесть кадров, низкие показатели деятельности и, соответственно, репутация и доходы компании.

В современных условиях к процессу оценки следует относиться как к «стратегическому планированию» работы подразделения, состоящего из одного человека [6]. Отношение сотрудников к системе оценки персонала очень сильно влияет на её эффективность. Если сотрудники не удовлетворены системой оценки и считают её неадекватной и несправедливой, система не будет работать. Поэтому очень важно объективное, беспристрастное мнение. Менеджеры-кураторы могут обучиться этому на специальных тренингах. Наличие стандартов критериев оценки позволяет менеджерам-кураторам объективно оценивать сотрудника. Регулярные коммуникации также повышают эффективность системы оценки персонала.

В заключение стоит отметить, что с развитием технологий компании активно переходят от заполнения бумажных форм к электронным системам. Это, с одной стороны, повышает эффективность процесса, но и несет в себе некоторые угрозы, связанные с нарушением конфиденциальности информации, что может повлечь за собой вопросы доверия, этики и правовых норм. Словом, способность обеспечить конфиденциальность информации систем, содержащих данные по оценке персонала, также приобретает все более важное значение.

#### **Источники:**

1. Aguinis, A. Performance management. 3rd International ed. London: Pearson. 2013.
2. CIPD (2009), "Performance management in action: current trends and practice", Hot Topics Report No. 5040, Chartered Institute of Personnel and Development, London, November.
3. Ron Baker <http://www.linkedin.com/pulse/20130217190110-38251380-appraising-the-performance-of-performance-appraisals?trk=mp-reader-card>
4. Clinton O. Longenecker Laurence S. Fink Sheri Caldwell, (2014), «Current U.S. trends in formal performance appraisal: practices and opportunities – Part One», Industrial and Commercial Training, Vol. 46 Iss 6 pp. 321 – 326
5. Clinton O. Longenecker Laurence S. Fink (1999), "Creating effective performance appraisal", Industrial Management, September-October 1999 pp.18-23
6. Clinton O. Longenecker Laurence S. Fink Sheri Caldwell, (2014), «Current US trends in formal performance appraisal: practices and opportunities – Part II», Industrial and Commercial Training, Vol. 46 Iss 7 pp. 393 – 399.