

УДК: 159.99

DOI: 10.25629/НС.2022.05.19

ИЗУЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

Помогайбин В.Н.¹, Шевченко Н.В.²

¹Военный университет имени Великого князя Александра Невского МО РФ

²Институт мировых цивилизаций

Аннотация. В статье дана характеристика основных функций руководителя, реализуемых в ходе оценочных мероприятий, а также представлены основные критерии эффективности деятельности руководителя по оценке персонала. Многие компании проводят оценку персонала, чтобы сформировать объективную картину того, какой персонал есть в наличии: его квалификация, уровень развития профессиональных компетенций, мотивация, возрастные и гендерные особенности, лояльность компании и т.д. Зачастую процедура проведения оценка персонала становится большим испытанием для персонала компаний, которые, как правило, не проводят ее регулярно или не уделяют должное внимание подготовке к ней. Для того, чтобы снизить уровень стресса у подчиненных, необходимо использовать программу обучения руководителей эффективному проведению оценки персонала.

Ключевые слова: функции руководителя, критерии, оценка персонала, эффективность.

Оценка персонала представляет собой важный, стратегически выверенный процесс, осуществляемый при:

- отборе персонала на вакантные должности,
- по итогам адаптации,
- при определении сотрудников в кадровый резерв и по завершении обучения и развития в нем,
- при прохождении основных ступеней кадрового роста,
- в ходе аттестационных процессов.

Кроме того, процедура оценки персонала может иметь самостоятельное значение как реализация одной из профессиональных функций современной психологической службы организации. Оценка персонала проводится при активном участии руководителя. Зачастую руководители проводят наиболее важный этап оценки персонала: оценочное собеседование с постановкой целей развития. Но большинство руководителей не проходят специального обучения для овладения таким важным инструментом оценки и испытывают большие затруднения при реализации собеседований и постановке целей.

Начиная с 2007 года, мы проводили исследования в крупных компаниях Москвы, чтобы выделить психологические факторы эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

Чтобы определить эффективность проведения оценочных мероприятий был разработан психодиагностический опросник. Опросник заполнялся коллегами оцениваемого руководителя (руководители смежных подразделений), специалистами подразделения по оценке персонала, присутствовавшими на оценочных мероприятиях во всех подразделениях, где проводился ассессмент, подчиненными оцениваемого руководителя. А также использовался опросник для самооценки руководителей.

С помощью специально разработанного опросника были выявлены три этапа деятельности руководителя по оценке персонала: подготовительный (разъяснение целей оценки, стимулирование персонала к оценке), выставление оценок подчиненным, оценочное собеседование с подчиненным.

Этапы оценочных мероприятий были соотнесены с основными функциями, которые на этих этапах реализует руководитель.

В ходе подготовительного этапа реализовывались 2 функции: планирования и коммуникативная. Необходимо было запланировать оценочные собеседования с сотрудниками, проинформировать их о целях, задачах, критериях оценки, повысить мотивацию сотрудников к проведению оценки.

На этапе выставления оценок подчиненным руководителем реализовывались 3 функции: стимулирующая (формирование кадрового резерва, направление на обучение и т.п.), функция принятия решений и прогнозирования (функция прогнозирования была необходима при выставлении оценок по критерию «потенциал», по которому руководители выставляли оценки, однако, он был плохо описан в модели компетенций и вызывал затруднения и непонимание у руководителей).

На этапе проведения оценочного собеседования реализовывалось самое большое количество функций руководителя - 4: целеполагание (постановка целей развития), коммуникативная (налаживание доверительных отношений с сотрудником), контроля и коррекции (обсуждение проблемных зон и способов их преодоления), мотивирование (поддержание позитивного настроя и высокого выполнения).

В качестве критериев оценки эффективности выполнения функции планирования в ходе оценочных мероприятий были выбраны следующие утверждения:

«Я заблаговременно информирую коллектив о предстоящей оценке персонала и критериях оценивания», «Я заранее изучаю результаты деятельности оцениваемых сотрудников, чтобы выставить им объективные оценки», «Я объясняю важность проведения оценочных мероприятий для сотрудников», «Мои сотрудники хорошо информированы о системе оценки компании и ее целях», «Я проверяю организацию проведения оценки в коллективе, в том числе наличие графика проведения оценочных собеседований».

В качестве показателей этих критериев была выбрана 10-балльная шкала, где 1- «Совершенно не характерно для меня/данного руководителя», а 10 – «Полностью соответствует моему поведению/ поведению данного руководителя».

В качестве критериев оценки эффективности выполнения коммуникативной функции в ходе оценочных мероприятий были выбраны следующие утверждения:

«В процессе общения с оцениваемыми сотрудниками я всегда разъясняю критерии оценки и цели оценочных мероприятий», «Я всегда предоставляю сотруднику обратную связь по выставленным оценкам», «В процессе оценочного собеседования я всегда придерживаюсь алгоритма, предложенного психологической службой», «Я поддерживаю доброжелательную атмосферу в ходе проведения оценочных мероприятий», «Я готов выслушать сотрудника, если он не согласен с результатами оценки».

В качестве показателей этих критериев была выбрана 10-балльная шкала, где 1- «Совершенно не характерно для меня/данного руководителя», а 10 – «Полностью соответствует моему поведению/ поведению данного руководителя».

В качестве критериев оценки эффективности выполнения стимулирующей функции были выбраны следующие утверждения:

«Я изучаю модели компетенций для каждой оцениваемой должности», «Я регулярно интересуюсь программами обучения, которые имеются в компании», «Я всегда уточняю, какие имеются вакансии и карьерные возможности в компании», «Я интересуюсь карьерными ожиданиями сотрудника», «Я использую методы нематериального стимулирования труда».

В качестве показателей этих критериев была выбрана 10-балльная шкала, где 1- «Совершенно не характерно для меня/данного руководителя», а 10 – «Полностью соответствует моему поведению/ поведению данного руководителя».

В качестве критериев оценки эффективности выполнения функции принятия решений были выбраны следующие утверждения:

«Я принимаю решение, какую оценку выставить и о рекомендациях оцениваемому сотруднику, только после изучения его результатов деятельности», «Я сосредоточен и сконцентрирован в ходе оценочного собеседования», «Я могу объективно оценить карьерные перспективы сотрудника», «Я могу сказать, что мои оценки объективны», «Я понимаю важность выставления объективных оценок».

В качестве показателей этих критериев была выбрана 10-балльная шкала, где 1- «Совершенно не характерно для меня/данного руководителя», а 10 – «Полностью соответствует моему поведению/ поведению данного руководителя».

В качестве критериев оценки эффективности выполнения функции прогнозирования были выбраны следующие утверждения:

«Я определяю потенциальные зоны развития сотрудника», «Я могу объективно оценить потенциал сотрудника и возможности его карьерного роста», «Я могу прогнозировать выполнение сотрудником своих обязанностей на предстоящий год», «Я могу оценить, как лучше использовать потенциал сотрудника в рамках нашей компании», «При прогнозировании выполнения сотрудника я опираюсь на объективные показатели за прошлый оценочный период».

В качестве показателей этих критериев была выбрана 10-балльная шкала, где 1- «Совершенно не характерно для меня/данного руководителя», а 10 – «Полностью соответствует моему поведению/ поведению данного руководителя».

В качестве критериев оценки эффективности выполнения функции целеполагания были выбраны следующие утверждения:

«Я уверен, что хорошо знаю профессиональные функции каждого сотрудника», «Я обсуждаю цели развития с сотрудником», «Я ориентируюсь на корпоративные цели при формировании целей для сотрудника», «Я формулирую измеряемые и достижимые цели», «Я интересуюсь карьерными ожиданиями сотрудника».

В качестве показателей этих критериев была выбрана 10-балльная шкала, где 1- «Совершенно не характерно для меня/данного руководителя», а 10 – «Полностью соответствует моему поведению/ поведению данного руководителя».

В качестве критериев оценки эффективности выполнения функции контроля и коррекции были выбраны следующие утверждения:

«Я могу сказать, что контролирую ход оценочного собеседования», «Я останавливаю проявления неадекватного и неуважительного поведения оцениваемого сотрудника в ходе собеседования», «Я сохраняю спокойствие в ходе проведения оценочного собеседования», «Я предлагаю решение спорных ситуаций», «Я контролирую свое психофизическое состояние в ходе оценочного собеседования».

В качестве показателей этих критериев была выбрана 10-балльная шкала, где 1- «Совершенно не характерно для меня/данного руководителя», а 10 – «Полностью соответствует моему поведению/ поведению данного руководителя».

В качестве критериев оценки эффективности выполнения функции мотивирования были выбраны следующие утверждения:

«Я убежден в необходимости и полезности оценочных мероприятий для компании и каждого сотрудника», «Я обсуждаю с сотрудником проблемные моменты», «Я хвалю сотрудника за высокое выполнение», «Я поддерживаю позитивный настрой сотрудника в ходе оценочного собеседования и по его окончании», «Я стараюсь поддерживать высокий уровень мотивации сотрудника к работе».

В качестве показателей этих критериев была выбрана 10-балльная шкала, где 1- «Совершенно не характерно для меня/данного руководителя», а 10 – «Полностью соответствует моему поведению/ поведению данного руководителя».

Исследование деятельности руководителей по оценке персонала началось с изучения эффективности их деятельности по оценке персонала с помощью батареи психодиагностических методик, куда вошел и предлагаемый опросник.

Руководители оценивали себя по 10-балльной шкале по каждому из критериев. Также руководителей по предлагаемым критериям оценивали их коллеги (руководители смежных подразделений) и подчиненные). По результатам анализа опросников было выявлено следующее.

Подчиненные оцениваемых руководителей отмечали низкую реализацию функции планирования (подготовка к проведению оценочных мероприятий) – среднее по критериям по данной функции составило 3,3 балла. Была низко оценена функция целеполагания (постановка целей на следующий год) – 4,1 балла и функция мотивирования по результатам оценочного собеседования – 4,3 балла. Коллеги оцениваемых руководителей также низко оценили реализацию функции планирования (4,1 балла) и мотивирования (4,2 балла).

При этом сами руководители поставили себе высокие оценки по выполнению функции целеполагания (6,3 балла) и принятия решений (8 баллов). Выполнение функции планирования руководители оценили низко (4 балла).

Результаты отражены на рис. 3.

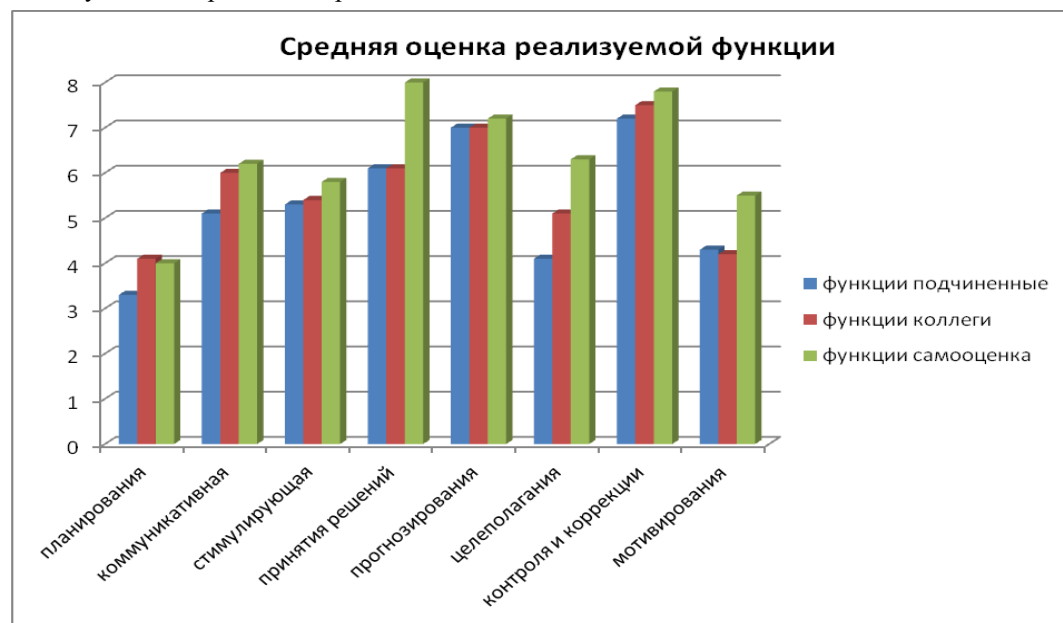


Рисунок 3 – Средняя оценка реализуемой функции руководителем

По рисунку видно, что подчиненные оценивают эффективность деятельности руководителя по оценке персонала гораздо ниже, чем он оценивает себя сам по тем же критериям. Оценки по функциям целеполагания и мотивирования отличаются сильно, что говорит о недопонимании между руководителем и подчиненными и разных представлениях об эффективных целях и способах стимулирования персонала.

В последствии была использована программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала, чтобы повысить эффективность этой деятельности. Программа обучения доказала свою эффективность. Реализация функций руководителя в ходе оценочных мероприятий повысилась.

Навык руководителя проводить оценочное собеседование с сотрудником и постоянная корректировка целей в ходе диалогов помогают мотивировать персонал и эффективно развивать каждого сотрудника в интересах его эффективной профессиональной деятельности.

Библиография

1. Апенько, С.Н. Оценка персонала: эволюция подходов и технологии их использования / С. Н. Апенько. М-во образования и науки Рос. Федерации, Ом. гос. ун-т, МОО "Акад. труда и занятости". М.: Информ-Знание, 2004
2. Армстронг М., Бэрн А. Performance Management. Управление эффективностью работы. Пер. с англ. М.: НИРО, 2005
3. Зайцева, М. Н. Критерии и показатели эффективности деятельности методиста по разработке учебно-методической документации вуза / М. Н. Зайцева // Психология обучения. – 2017. – № 7. – С. 52-59.
4. Зародина, В. В. Критерии и показатели эффективности профессиональной деятельности врача-хирурга / В. В. Зародина, Г. В. Гнездилов, Н. Е. Левитан // Человеческий капитал. – 2021. – № S5-3(149). – С. 261-273.
5. Марк Паркинсон. Использование психологии в бизнесе. Практическое руководство для менеджера/ Перевод с англ. – М.: НИРО, 2003.
6. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. - СПб.: - ООО «Речь», 2007.
7. Шевченко, Н. В. Методологические проблемы психологического исследования эффективности оценки персонала / Н. В. Шевченко // Человеческий капитал. – 2020. – № S4(136). – С. 159-166.
8. Шевченко, Н. В. Оценка персонала как фактор снижения ситуативной тревожности / Н. В. Шевченко, С. М. Григорьев // Актуальные вопросы безопасности жизнедеятельности в современных условиях : сборник статей / Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва : Объединенная редакция, 2019. – С. 162-170.
9. Шевченко, Н.В. Оценочное собеседование – диалог с сотрудником // Институт Мировых Цивилизаций. Вестник №1. - М.: 2010.
10. Woodruffe, C. (1993), Assessment Centres: Identifying and Developing Competence, London: IPD.

STUDYING THE EFFICIENCY OF THE PERFORMANCE OF THE PERSONNEL EVALUATION MANAGER

Pomogaybin V.N.¹, Shevchenko N.V.²

¹Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation

²Institute of world civilizations

Abstract. The article gives a description of the main functions of the head, implemented in the course of evaluation activities, and also presents the main criteria for the effectiveness of the head of personnel assessment. Many companies conduct personnel assessments in order to form an objective picture of what kind of personnel is available: their qualifications, the level of development of professional competencies, motivation, age and gender characteristics, company loyalty, etc. Often, the personnel assessment procedure becomes a big test for the personnel of companies, which, as a rule, do not conduct it regularly or do not pay due attention to preparing for it. In order to reduce the level of stress among subordinates, it is necessary to use a training program for managers to effectively conduct staff assessments.

Key words: managerial functions, criteria, personnel assessment, efficiency.