

УДК: 159

DOI: 10.25629/НС.2023.07.18

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА

Шевченко Н.В.

Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского

АННОТАЦИЯ

В статье утверждается, что оценка персонала является функцией руководителя. Деятельность руководителя по оценке персонала разбита на этапы. Описаны основные характеристики функций руководителя, реализуемых в ходе оценочных мероприятий. В качестве основного этапа оценки рассматривается оценочное собеседование с сотрудником, как наиболее значимая и стимулирующая процедура, потенциал которой не используется в полном объеме, либо же этапа собеседования не предполагается совсем. Оценочное собеседование представляет собой структурированную беседу руководителя и сотрудника. Данная процедура выполняет несколько функций, в частности с помощью такого диалога руководитель может узнать о карьерных ожиданиях сотрудника, его мотивацию, донести до сотрудника свое видение его работы. Абсолютное большинство сотрудников, прошедших этап собеседований высказались положительно о данном мероприятии и оценили возможность поговорить с руководителем не только на рабочие темы. Предложены основные критерии для определения степени эффективности деятельности руководителя по оценке персонала, которые сгруппированы по сферам психики. Также в исследовании была предложена программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала, эффективность которой была экспериментально доказана. Программа была реализована в двух крупных холдингах Москвы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

функции руководителя, критерии эффективности, оценка персонала, эффективность деятельности.

ВВЕДЕНИЕ

Является ли оценка персонала функцией руководителя?

Зачастую для оценки персонала привлекаются специально обученные люди – штатные специалисты по оценке или консалтинговая фирма. Однако, практически во всех видах оценки персонала берется в расчет мнение руководителя. Руководитель также выставляет оценки по компетенциям, оставляет комментарии к плану развития, присутствует на процедурах оценки – в общем, выступает в качестве эксперта. И важность учета мнения руководителя не вызывает сомнений. Руководитель непосредственно взаимодействует со своими подчиненными и как никто другой знает их потенциал и может оценить выполнение. Раз руководитель выступает в качестве эксперта по оценке, значит, его необходимо готовить к этому виду деятельности, чтобы повысить эффективность оценки персонала [9].

Оценка персонала представляет собой важный инструмент, который уместно использовать при:

- отборе персонала на имеющиеся вакантные должности,
- по итогам прохождения адаптационного периода,
- при формировании кадрового резерва,
- в ходе плановых и внеплановых аттестационных мероприятий.

Также оценка персонала является одной из профессиональных функций психологической службы организации, если такова имеется. Основная цель оценки персонала повышение удовлетворенности трудом и повышение эффективности деятельности персонала компании [1, 3].

При этом руководители проводят наиболее важный этап оценки персонала – это проведение оценочного собеседования с сотрудником, по итогам которого ставятся цели развития на следующий оценочный период с учетом целей компании и самого сотрудника. Но абсолютное большинство руководителей, независимо от уровня управления, не проходят специального обучения для овладения навыками эффективной оценки персонала и испытывают трудности при прохождении этапа собеседований и постановке целей [4, с. 42].

Крупные компании, как правило, регулярно проводят оценку персонала. Однако, чем больше компания, тем больше бюрократия в ней, и со временем оценка персонала становится формальной процедурой, которая мало стимулирует персонал и негативно воспринимается руководителем, т.к. отрывает его от выполнения непосредственных обязанностей. Необходимость заполнения большого количества документов, бланков, отчетов; изучение модели компетенций для каждой должности – все это интеллектуально нагружает руководителя и заставляет его искать возможность избежать оценки.

Большинство современных исследований, в которых рассматриваются проблемы повышения эффективности процесса оценки персонала, а также направленные на изучение личности специалиста, который непосредственно проводит оценку, не рассматривают специально проблему продуктивности и оптимизации деятельности руководителя по оценке персонала организации [8, с. 77]. Руководитель в принципе не рассматривается как эксперт по оценке.

ЗАМЫСЕЛ ИССЛЕДОВАНИЯ И МЕТОДИКИ

Для изучения деятельности руководителей по оценке персонала были проведены исследования в крупных холдинговых компаниях Москвы.

Перед началом эксперименты был проведен опрос руководителей и сотрудников [7, с. 35]. Для этого был разработан опросный лист. Вопросы были направлены на определение нескольких показателей: есть ли мотивация к проведению оценки у всех участников процесса, насколько информированы сотрудники о процедуре, в частности целях и критериях оценки, ее этапах необходимой подготовке. Очевидно, что от степени информированности сотрудников о предстоящей оценке персонала в компании зависит его отношение к оценке в целом. Зачастую сотрудники встречают известие об оценке с недоверием, начинаются сплетни по поводу сокращения штата или увольнении каких-то конкретных сотрудников, что ухудшает социально-психологический климат и снижает эффективность труда.

По результатам опроса было понятно, что оценка персонала стала процедурой «для галочки». Сотрудники не знали, по каким критериям их оценивают, каковы цели оценки, как часто проводится оценка, есть ли какие-то материальные или нематериальные последствия оценки и т.п. Для руководства компании стало очевидным, что системы оценки не выполняет свои функции.

Было решено диагностировать навыки руководителей по оценке персонала.

В ходе наблюдения за процедурой оценки в деятельности руководителя были выделены три основных этапа [8,14, 15]:

1) подготовительный. На этом этапе руководитель должен разъяснить сотрудникам основные цели и задачи оценки, уделить внимание описанию критериев оценки, а также стимулировать персонал к успешному взаимодействию в ходе оценки,

2) выставление оценок сотрудникам. Как правило, в компаниях, которые проводят оценку персонала на регулярной основе, имеются модели компетенций, с которыми руководитель должен быть знаком и, более того, он должен принимать участие в их разработке.

3) оценочное собеседование с подчиненным и постановка целей развития на следующий оценочный период. Собеседование предполагает выяснение основных результатов работы,

трудностей, способов устранения проблем. А также особое внимание стоит уделить карьерным планам сотрудника, его ценностям, реализации его потенциала в компании.

Выделенные этапы были соотнесены с основными функциями, которые на этих этапах реализует руководитель.

В ходе подготовительного этапа оценки реализовываются 2 функции: функция планирования и коммуникативная. Руководитель, как правило, не планирует конкретные даты и время, но задает период оценки, который приемлем для его отдела. Руководитель обязан самостоятельно проинформировать сотрудников о целях, задачах, критериях оценки, тем самым повышая мотивацию сотрудников к участию в оценке.

На этапе выставления оценок руководитель реализовывал 3 функции [7]:

1) стимулирующая. Данная функция может быть реализована с помощью помещения лучших сотрудников в кадровый резерв, а также наиболее перспективные сотрудники могут быть направлены на обучение. К сожалению, материальное стимулирование по результатам оценки в большинстве компаний не предусмотрено. Это становится основным препятствием к повышению эффективности оценки персонала, т.к. руководители и сотрудники не хотят тратить на эту процедуру время и не видят в ней смысла.

2) функция принятия решений. Руководитель должен изучить модель компетенций, чтобы выставить соответствующие оценки. Стоит отметить, что многие руководители с трудом ориентировались в моделях компетенций сотрудников, не могли оценить уровень развития навыков, не понимали, почему именно такие поведенческие индикаторы были вписаны в данный уровень, к тому же не хотели выставлять усредненные оценки, стараясь их завесить.

3) функция прогнозирования. Данная функция реализовывалась при выставлении оценок по критерию «потенциал». Критерий нетрадиционной для российской системы оценки, однако, стал популярен во многих компаниях. Критерий «потенциал» описан в модели компетенций недостаточно хорошо и понятно, вызывая затруднения у руководителей.

При проведении оценочного собеседования руководителем реализуется наибольшее количество функций:

1) функция целеполагания. Данная функция предполагает постановку целей развития для сотрудников на следующий оценочный период. Как выяснилось, целеполагание является слабым местом многих руководителей. Цели ставились размытые, неизмеримые.

2) коммуникативная функция. В рамках данной функции необходимо установление эффективного контакта с сотрудником. Руководитель должен уметь расположить к себе, а также использовать техники активного слушания. По результатам наблюдения выяснилось, что многие руководители в принципе не знали, как выстраивать диалог на не рабочие темы, стремились скорее завершить собеседование, чувствовали неловкость.

3) функция контроля и коррекции. Руководитель должен обсудить с сотрудником проблемные зоны в его работе, а также причины их возникновения и способы их преодоления. Сотрудники не склонны обсуждать свои неудачи, поэтому детальный разговор позволит обнаружить рассогласованность в деятельности отделов, либо скрытый конфликт.

4) функция мотивирования. Необходимо поддержание позитивного настроения на работу по окончании собеседования, чтобы сотрудник уходил с ощущением открывшихся перспектив и достигнутого взаимопонимания, а не с ощущением бесцельно потраченного времени или мыслями, что пора искать новую работу.

Для эффективного обучения руководителей деятельности по оценке персонала, необходимо выявить негативные факторы, которые оказывают существенное влияние на данную процедуру, чтобы в дальнейшем подготовить руководителей к их воздействию и минимизировать ущерб.

В ходе проведенного в сервисных компаниях Москвы исследования нами были выделены сферы психики руководителя и оцениваемых сотрудников, которые задействованы в ходе оценки. Для решения задач исследования была составлена модель деятельности руководителя по оценке персонала (рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель деятельности руководителя по оценке персонала

В ходе опроса руководителей с помощью авторских бланков было выявлено, что на эффективность деятельности руководителя по оценке персонала оказывают влияние негативные психологические факторы, такие как: дефицит времени, неопределенность, новизна, внезапность, фактор высокой ответственности, высокая интеллектуальная сложность принимаемых решений, совмещение нескольких видов деятельности, влияние негативных эмоций сотрудников, неблагоприятный психологический климат, низкий уровень реализации достигнутых в ходе оценки договоренностей.

Необходимо было определить, возможно ли улучшить навыки руководителей по оценке персонала, насколько сильно они подвержены влиянию негативных факторов, таких как непонятность критериев оценивания, негативное отношение сотрудников, временных ограничений и т.п.

Чтобы подтвердить гипотезы нашего исследования, мы сформировали две группы руководителей, которые составили соответственно экспериментальную и контрольную выборки. Выборки были однородны по полу руководителей, возрасту и эффективности деятельности вверенного им отдела. Обе группы регулярно участвовали в процедуре оценки персонала.

На первом этапе обе выборки были исследованы, чтобы доказать, что значимых различий между ними нет.

Чтобы исследовать эмоциональную сферу, мы решили обратить внимание на социально-психологический климат в оцениваемых отделах. Социально-психологический климат диагностировался с помощью теста «СПК», который позволяет оценить климат по трем компонентам: эмоциональный, когнитивный и поведенческий.

Для анализа удовлетворенности персонала работой в компании использовался тест «Интегративная удовлетворённость» Фетискина, Мануйлова, Козлова. Тест также имеет несколько показателей удовлетворенности, в том числе удовлетворенность взаимодействием с руководителем.

Чтобы определить имеющиеся навыки и умения руководителей по проведению оценки персонала, использовался метод системно-ситуативного анализа деятельности (ССАД), в частности методика последовательной динамической оценки ситуации (МПДО) и интервью.

С помощью интервьюирования руководителя и сотрудников определялось, как руководитель традиционно осуществлял оценку своих сотрудников. После предварительного интервьюирования сотрудники группы оценки присутствовали на этапе оценочного собеседования руководителя с сотрудниками. Оценочное собеседование проводится после выставления оценок сотрудникам. Собеседование позволяет руководителю аргументировать свои оценки, предоставить обратную связь по выполнению трудовых функций, услышать чаяния, ожидания и претензии сотрудника. В целом этот этап дает большой потенциал для построения эффективной коммуникации и налаживания трудового процесса. Зачастую руководители говорят с подчиненными исключительно о рабочих вопросах на планерках, собраниях и т.п. Мало кто интересуется карьерными ожиданиями, мотивацией, ценностями – всем тем, что повышает эффективность труда персонала.

Чтобы объективно оценить навыки руководителя по проведению оценочного собеседования, он проводит его в присутствии сотрудников психологической службы компании, которые используют карточки (план) наблюдения. По итогам наблюдения задавались уточняющие вопросы о процедуре оценки с помощью бланка МПДО. Также бланки заполнялись сотрудниками после прохождения оценочного собеседования, чтобы они могли высказаться об эффективности процедуры.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

После проведения психодиагностики и наблюдения за руководителями были выявлены навыки, которые нуждаются в корректировке. К всеобщему удивлению, было выяснено, что руководители не имеют навыка формулирования цели. Цели развития были описаны размыто, без контрольных точек, без ожидаемых результатов. К тому же содержание цели было трудно измеримым, например, «Лучше работать», «Больше улыбаться», «Быть позитивным». Суть постановки целей развития для руководителей была не ясна, хотя каждый из них участвовал в комиссии по аттестации и должен был иметь представление о том, зачем пишутся цели и как они формулируются. В очередной раз было подтверждено, что аттестация как процедура оценки в выбранных холдингах проводилась «для галочки», своих целей не достигала и была безрезультативной.

Некоторые руководители испытывали трудности в проведении оценочного собеседования в связи с ощущением собственной беспомощности (в частности, некоторые руководители считали, что достигнутые договоренности не будут выполнены, сотрудник не изменит свое поведение), также отмечалось низкое развитие коммуникативных навыков. Руководители не знали, как выстроить диалог, не владели навыками активного слушания. Некоторые сотрудники продемонстрировали высокую конфликтность, что, к сожалению, привело к обострению конфликтности во всем коллективе и необходимости вмешаться специалистов по оценке в ход диалога. К тому же один сотрудник уволился после собеседования, но при этом и он, и его руководитель высказались положительно о самом оценочном собеседовании, оба почерпнули много информации и сделали выводы о своем рабочем поведении и ожиданиях.

Факторы, оказывающие негативное влияние на процедуру оценки персонала описаны на рисунке 2.

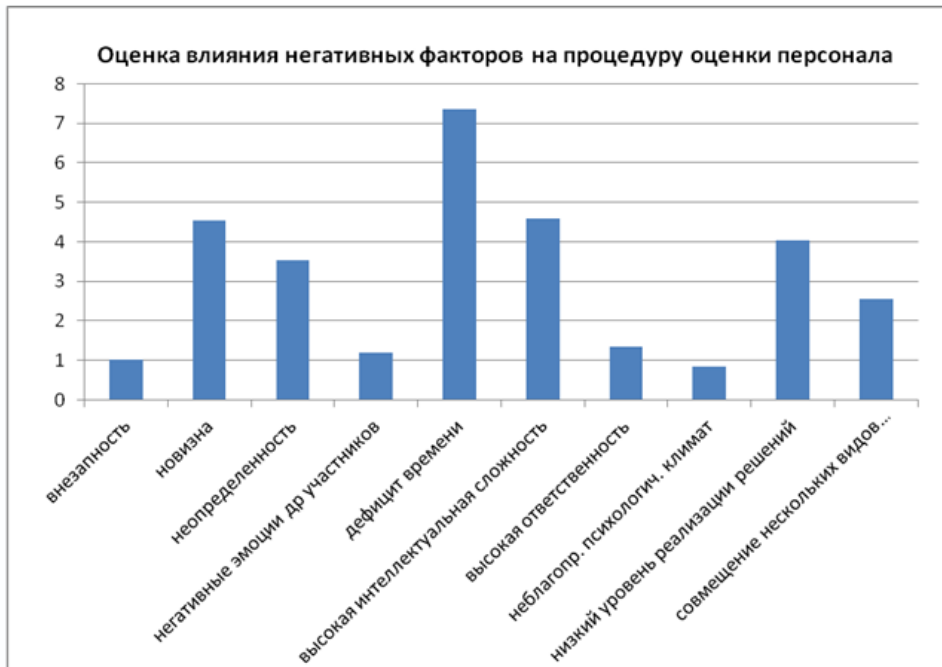


Рисунок 2 – Факторы, оказывающие негативное влияние на процедуру оценки персонала

На основе полученных результатов были сделаны выводы, которые позволили разработать рекомендации и программу обучения руководителей.

Таблица 1 – Содержание программы обучения руководителей деятельности по оценке персонала

Вид занятия	Тема	Часы
Лекции	«Оценка персонала организации и анализ ресурсов развития»	2
Практическое занятие	Отработка технологии проведения оценки персонала, пошаговая инструкция руководителю.	2
Моделирование негативных психологических факторов деятельности по оценке персонала		
Тренинг	«Эффективное руководство»	14
Тренинг	«Целеполагания»	14
Тренинг	«Управление конфликтом»	14
Тренинг	«Коммуникативные навыки руководителя»	14
Итого		60 ак. ч.

Для экспериментальной выборки была разработана программа обучения руководителей деятельности по оценке персонала, включающая лекции, тренинги и упражнения. Программа была рассчитана на 3 дня по 6-8 часов каждый. Разумеется, такой отрыв от работы должен быть обоснован. Тренинги программы обучения были направлены на развитие коммуникативных навыков, навыков целеполагания, преодоления конфликтных ситуаций и, конечно же, были прописаны лекции и упражнения для повышения эффективности оценки. На лекциях руководителям пояснялись цели и задачи оценки персонала, критерии оценивания, рассматривались модели компетенций, заполнялись бланки оценивания. Также руководители в играх и упражнениях имитировали взаимодействие с сотрудником, конфликтные ситуации, преодолевали влияние негативных факторов. Также тренинги предполагали развитие общих коммуникативных навыков, повышения лояльности, навыков работы в коллективе, лидерских качеств и т.п. Такой обширный спектр обучающего воздействия мотивировал руководителей проходить обучение, несмотря на

большое количество учебных часов. Все выше перечисленные навыки будут положительно влиять на все сферы трудовой деятельности.

С руководителями из контрольной группы обучение не проводилось. Однако, фактор новизны после повторных исследований снизился в связи с тем, что руководители уже имели представление, что за процедура им предстоит.

После обучения руководители из контрольной и экспериментальной выборки проводили плановую оценку персонала, где проводилась повторная диагностика с помощью использовавшихся ранее методик.

В результате было обнаружено, что руководители из экспериментальной группы показывали положительную динамику. Эффективность предложенной программы обучения была доказана.

ВЫВОД

Таким образом, оценка персонала со всеми ее этапами является эффективным инструментом для налаживания коммуникации между руководителем и подчиненным. Руководители, прошедшие обучение, и их сотрудники высказывали положительное мнение о процедуре проведения оценочного собеседования. Многие руководители оценили потенциал собеседований, а также получили ценную информацию о работе подчиненных. Такие результаты еще раз доказывают, что оценка персонала является функцией руководителя и необходимо обучать руководителей использованию этого эффективного инструмента в работе с персоналом.

Также не стоит забывать, что результаты оценки должны оказывать влияние на зарплату сотрудника. Результаты по оценке персонала должны комплексно рассматриваться и вписываться во все функции управления персоналом: развитие, кадровое планирование, подбор и отбор, стимулирование, контроль, адаптация. С помощью оценочного собеседования можно собирать большой массив информации, который должен быть сохранен и учтен в дальнейшем.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Авдонина, Оксана Сергеевна. Личностно–профессиональные особенности руководителя органа муниципального образования : диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.03 / Авдонина Оксана Сергеевна; [Место защиты: Московский государственный областной университет]. – Мытищи, 2021. – 195 с. : ил.
2. Акубардия, Н. В. Возможность применения методов оценки эффективности персонала к оценке команды проекта / Н. В. Акубардия, Н. С. Алексеева // Вестник современных исследований. – 2019. – № 3.20(30). – С. 5-7
3. Апенько, Светлана Николаевна/ 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
4. Бобова, Алла Сергеевна. Формирование методического обеспечения управления персоналом на основе оценки результатов его труда : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Бобова Алла Сергеевна; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»]. – Санкт-Петербург, 2021. – 179 с. : ил.
5. Войтикова, Марина Андреевна. Психологические детерминанты эффективного управления кадровой работой научной организации : диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.03 / Войтикова Марина Андреевна; [Место защиты: АНО ВО «Российский новый университет»]. – Москва, 2020. – 217 с. : ил.
6. 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.
7. 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.

8. Марк Паркинсон. Использование психологии в бизнесе. Практическое руководство для менеджера/ Перевод с англ. – М.: НИРО, 2003.
9. Шевченко, Н. В. Методологические проблемы психологического исследования эффективности оценки персонала / Н. В. Шевченко // Человеческий капитал. – 2020. – № S4(136). – С. 159-166.
10. Шевченко, Н.В. Оценочное собеседование – диалог с сотрудником // Институт Мировых Цивилизаций. Вестник №1 – М.: 2010.
11. Grosheva, P. Yu. The tool for estimating the cost of providing human resources for a project considering the assessment of staff competencies / P. Yu. Grosheva, O. J. Ajimijere, Al. S. Abdullah // Horizons of Economics. – 2021. – No 5(64). – P. 130-134
12. Fozilov, U. Important Aspects in Assessing the Personal Qualities of Management Personnel / U. Fozilov // Bulletin of Science and Practice. – 2021. – Vol. 7. – No 9. – P. 495-503
13. Woodruffe, C. (1993), Assessment Centres: Identifying and Developing Competence, London: IPD.
14. <https://hr-portal.ru/story/dialog-s-sotrudnikom-chto-i-kak-skazat>
15. <https://hr-portal.ru/story/ishchem-zoloto-ili-povest-o-kadrovom-rezerve>

ACTIVITIES OF THE HEAD OF PERSONNEL ASSESSMENT

Shevchenko N.V.

V.V. Zhirinovsky University of World Civilizations

ABSTRACT

The article states that personnel evaluation is a function of the manager. The activities of the head of personnel assessment are divided into stages. The main characteristics of the functions of the manager implemented during the evaluation activities are described. The evaluation interview with an employee is considered as the main stage of the assessment, as the most significant and stimulating procedure, the potential of which is not fully used, or the interview stage is not expected at all. An evaluation interview is a structured conversation between a manager and an employee. This procedure performs several functions, in particular, with the help of such a dialogue, the manager can learn about the employee's career expectations, his motivation, and convey to the employee his vision of his work. The absolute majority of employees who passed the interview stage spoke positively about this event and appreciated the opportunity to talk with the head not only on working topics. The main criteria for determining the degree of effectiveness of the head of staff assessment are proposed, which are grouped by spheres of the psyche. The study also proposed a training program for managers of personnel assessment activities, the effectiveness of which was experimentally proven. The program was implemented in two large holdings in Moscow.

KEYWORDS

executive functions, performance criteria, personnel evaluation, performance.