

Научная статья

УДК 159.9

DOI: 10.20323/1813-145X-2024-5-140-292

EDN: FFLRKG

Успешность собеседования как показатель эффективности деятельности руководителя по оценке персонала

Алексей Николаевич Глушко¹, Петр Антонович Корчемный², Надежда Валерьевна Шевченко³

¹Доктор психологических наук, профессор кафедры психологии, Университет мировых цивилизаций им. В. В. Жириновского. 119049, г. Москва, пр-т Ленинский 1/2 корп. 1

²Доктор психологических наук, профессор кафедры психологии, Университет мировых цивилизаций им. В. В. Жириновского. 119049, г. Москва, пр-т Ленинский 1/2 корп. 1

³Кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии, Университет мировых цивилизаций им. В. В. Жириновского. 119049, г. Москва, пр-т Ленинский 1/2 корп. 1

¹aglushko@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0008-5235-726X>

²korchemny-petr@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0002-6523-4898>

³uralo4ka85@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0002-6297-8752>

Аннотация. В статье рассматривается деятельность руководителя по оценке персонала. Оценка персонала – довольно распространенное направление работы с персоналом. Помимо классической процедуры аттестации многие компании стараются внедрять ежегодную оценку персонала с целью мониторинга имеющегося человеческого капитала. В качестве основного этапа оценки персонала выбрано оценочное собеседование с сотрудником. Цель статьи – рассмотрение специфики проведения оценочного собеседования руководителем. Руководители не имеют подготовки к проведению подобного рода оценочных процедур, что сказывается на их эффективности, но тем не менее руководители зачастую участвуют в оценке персонала, что диктует необходимость их обучения и сопровождения в оценочной деятельности. Для эффективной подготовки руководителя к оценочному собеседованию необходимо учитывать влияние различных условий и факторов. Описываемое в статье исследование направлено на изучение психологических условий, оказывающих значительное влияние на деятельность руководителя по оценке персонала. Учет этих условий поможет при обучении руководителей и тем самым повысит эффективность оценочных процедур. Актуальность исследования подтверждена предварительным опросом, в ходе которого определялось мнение различных компаний об эффективности используемой системы оценки персонала. Описан комплекс диагностических методик. В исследовании используются авторские анкеты, а также адаптированный бланк метода последовательной динамической оценки деятельности. В качестве объекта исследования выступают руководители всех уровней управления крупных московских холдингов. Исследование включает констатирующий и сравнительный этапы.

Ключевые слова: деятельность; руководитель; оценка персонала; модель деятельности; моделирование; этапы деятельности; деятельностный подход

Для цитирования: Глушко А. Н., Корчемный П. А., Шевченко Н. В. Успешность оценочного собеседования как показатель эффективности деятельности руководителя по оценке персонала // Ярославский педагогический вестник. 2024. № 5 (140). С. 292–310. <http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X-2024-5-140-292>. <https://elibrary.ru/FFLRKG>

Original article

Success of the assessment interview as an indicator of the head of personnel assessment's efficiency

Aleksey N. Glushko¹, Petr A. Korchemny², Nadezhda V. Shevchenko³

¹Doctor of psychological sciences, professor, department of psychology, V. V. Zhirinovskiy university of world civilizations. 119049, Moscow, Leninsky ave., 1/2 bldg. 1

²Doctor of psychological sciences, professor, department of psychology, V. V. Zhirinovskiy university of world civilizations. 119049, Moscow, Leninsky ave., 1/2 bldg. 1

³Candidate of psychological sciences, associate professor at department of psychology, V. V. Zhirinovskiy university of world civilizations. 119049, Moscow, Leninsky ave., 1/2 bldg. 1

¹aglushko@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0008-5235-726X>

²korchemny-petr@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0002-6523-4898>

³uralo4ka85@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0002-6297-8752>

Abstract. The article examines the activity of the head of personnel assessment. Staff assessment is a fairly common area of work with staff. In addition to the classical certification procedure, many companies are trying to implement an annual personnel assessment in order to monitor the available human capital. An evaluation interview with an employee was chosen as the main stage of personnel assessment. The purpose of the article is to consider the specifics of conducting an assessment interview by a supervisor. Managers are not trained to conduct such assessment procedures, which affects their effectiveness. But managers are often involved in staff assessment, which dictates the need for their training and support in evaluation activity. To effectively prepare a manager for an assessment interview, it is necessary to take into account the influence of various conditions and factors. The research described in the article is aimed at studying the psychological conditions that have a significant impact on the activity of the head of personnel assessment. Taking these conditions into account will help in the training of managers and thereby increase the effectiveness of evaluation procedures. The relevance of the study was confirmed by a preliminary survey, during which the opinion of various companies on the effectiveness of the personnel assessment system used was determined. A set of diagnostic techniques is described. The study uses the author's questionnaires, as well as an adapted MPDO form. The object of the study is the heads of all management levels of large Moscow holdings. The study includes the ascertaining and comparative stages. The relevance of the study was confirmed by a preliminary survey, during which the opinion of various companies on the effectiveness of the personnel assessment system used was determined. A set of diagnostic techniques is described. The study uses author's questionnaires, as well as an adapted MPDO form. The object of the study is the heads of all management levels in large Moscow holdings. The study includes the ascertaining and comparative stages.

Key words: activity; manager; personnel assessment; activity model; modeling; stages of activity; activity approach

For citation: Glushko A. N., Korchemny P. A., Shevchenko N. V. Success of the assessment interview as an indicator of the head of personnel assessment's efficiency. *Yaroslavl pedagogical bulletin*. 2024; (5): 292-310 (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X-2024-5-140-292>. <https://elibrary.ru/FFLRKG>

Введение

Оценка персонала является наиболее информативной процедурой в рамках управления персоналом. На основе результатов оценки должны приниматься решения о ротации кадров, направлении на обучение, зачислении в кадровый резерв и т. п. Система стимулирования персонала должна базироваться на информации, которую возможно получить в ходе мониторинга. К такому виду мониторинга можно отнести социально-психологические исследования и оценку персонала. В ходе мониторинга мы можем получить информацию о мотивации трудовой деятельности сотрудников, а также определить их карьерные ожидания, личностные особенности [Анцупов, 2018].

К эффективности оценки персонала в своих работах обращаются исследователи в различных сферах: экономика, менеджмент, психология и т. д. Однако, не так много внимания исследователи уделяют психологическим условиям эффективности оценки персонала. Традиционно оценка персонала считается прерогативой экономических дисциплин, что наглядно демонстрирует количество публикаций по этому вопросу в экономике и в психологии. Тем не менее, оценка персонала является видом деятельности руково-

дителя, а значит, должна рассматриваться и с точки зрения психологии труда.

Для начала рассмотрим, какие виды оценки используются в компаниях и какие цели они реализуют.

Традиционно в компаниях используют оценку «на входе», то есть в рамках подбора сотрудников на должность, а также проводят традиционную процедуру аттестации [Barbu, 2021]. Непосредственные руководители при этом принимают минимальное участие.

Подбором персонала по определенным критериям занимается менеджер по подбору, при этом в компании может работать целый отдел по подбору персонала, куда входят ресечеры, рекрутеры и т. д. Руководитель проводит финальное собеседование с отобранными кандидатами уже после нескольких этапов их отбора и оценки.

Для проведения аттестации никакой специальной подготовки для руководителя не требуется: процедура формализована, алгоритм отработан. Тем не менее, в исследуемых нами компаниях процедура аттестации показывала низкую эффективность. В первую очередь, это было связано с большим количеством бланков и форм отчетности. Руководители просто не хотели тратить на это время, не готовились к проведению аттестации, выставляли всем примерно одинаковые оценки, буквально в коридоре заполняли

бланки и не утруждались знакомить подчиненных с результатами аттестации.

Однако существуют другие разновидности оценки персонала, которые активно используются в крупных компаниях [Носс, 2009]. Например, ежегодная оценка персонала, которая может основываться на системе компетенций, либо на KPI, иногда используются балльные системы оценки, которые разработаны для конкретной компании. Как правило, в рамках ежегодной оценки проводится оценочное собеседование с сотрудником, которое выполняет множество функций: предоставление обратной связи по результатам оценки персонала, постановка целей развития, уточнение карьерных ожиданий и возможных карьерных траекторий, а также мотивирование сотрудника [Ехин, 2023; Асриянц, 2021; Buralkiyeva, 2023]. Крупные компании разрабатывают системы оценки для мониторинга человеческого ресурса компании, чтобы вовремя оказывать влияние на имеющуюся ситуацию, развивать персонал, формировать кадровый резерв, команду, наиболее эффективную на данном этапе развития компании, учитывающую возможности и перспективы.

Изучение системы компетенций и выставление соответствующих баллов – процесс трудоемкий [Research competence ..., 2023]. Руководителю приходится вникать в описание каждой компетенции и определять подходящие поведенческие индикаторы [Methods for Assessment ..., 2022]. Если сама модель компетенций разработана грамотно, то кроме временных затрат от руководителя больше ничего не требуется для выставления оценок подчиненному. Однако не все компании могут обеспечить высокое качество исполнения моделей компетенций. Необходимо привлекать руководителей к разработке моделей компетенций, так как они лучше всего понимают работу своего сотрудника и могут подобрать адекватные поведенческие индикаторы.

Система KPI опирается на показатели эффективности сотрудника, все критерии четко определены и учтены в расчете общего вклада сотрудника в итоговый доход [Тринеева, 2021]. При этом стоит отметить, что некоторые специальности трудно вписываются в систему KPI, так как их эффективность имеет больше качественное выражение, чем количественное, например, работа психолога [Zsákai, 2022].

Совсем другое дело – проведение оценочных собеседований с сотрудниками. Неумелое проведение такого собеседования может демотивиро-

вать подчиненного, оставить ощущение потери времени, неискренности руководителя, отсутствия перспектив развития [Камышанов, 2019]. Оценочное собеседование требует развитых навыков от руководителя. Но, к сожалению, внедряя такую перспективную и важную процедуру, руководство компаний не предполагает, что их менеджеры должны проходить подготовку к оценочному собеседованию.

Анализ публикаций по теме оценки персонала показал активный интерес исследователей к этой тематике.

В работе В. В. Матыгова рассмотрены методы оценки персонала в сравнении, имеющиеся плюсы и минусы [Матыгов, 2022]. В исследовании П. Ю. Грошевой описывается роль оценки персонала при формировании кадровых ресурсов для проекта по разработке и производству высокотехнологичной продукции [Grosheva, 2021]. В работе Ю. Фазилова изучается оценка лидерских качеств и степени влияния руководителя на коллектив [Fozilov, 2021]. В статье Н. Н. Шведова рассматривается оценка и подбор персонала на базе метода экспертных оценок [Шведов, 2023]. Отбор и подбор вызывает большой интерес отечественных и иностранных исследователей [The need for research-based ..., 2022; Approaches to the intellectual ..., 2021; Values assessment ..., 2021].

Зачастую работу с персоналом руководители склонны воспринимать как трату драгоценного времени на некие абстрактные, хотя и популярные процедуры, экономический эффект от которых крайне трудно измерить. Тем не менее, успешность развития компании и реализация ее стратегии развития зависит от качества персонала. Оценка персонала позволяет определить эффективность каждого сотрудника, его потенциал, зоны развития, мотивацию... Все это позволит компании достичь поставленных целей.

При этом сотрудник желает знать:

- Насколько высоко его ценит руководитель, видит ли и отмечает ли результаты его деятельности? Какое поведение ожидает руководитель от сотрудника?
- Каковы критерии оценивания сотрудника со стороны компании?
- Каким образом личный вклад сотрудника способствует решению общих задач подразделения (компании)?
- Какие свои умения и качества сотрудник может использовать в компании, а какие приобрести? И что он должен сделать, чтобы постро-

ить карьеру и каковы его карьерные перспективы в этой компании?

Данная информация помогает сотруднику направлять усилия и внимание на приоритетные задачи, использовать свой ресурс наиболее эффективно.

Оценка сотрудников при привлечении специалистов по оценке может включать два основных этапа.

Первый этап оценки предполагает сбор информации по выполнению определенных условий. Специалисты оценивают индикаторы поведения, которые расписаны по уровням компетенций. При этом собирается большой массив информации, включающий самооценку, мнение руководителя об этом сотруднике и мнение его подчиненных, если таковые имеются. Если деятельность конкретного человека связана с активной коммуникацией, то могут также опрашивать сотрудников отделов, с которыми контактирует специалист, либо клиенты.

На втором этапе проводится оценка специалистами отдела персонала. Если имеются специалисты по оценке, то второй этап проводят они. Комиссия может использовать в качестве инструмента оценки интервью по компетенциям. Помимо интервью также могут быть использованы ролевые или деловые игры, профессиональные тесты, психологическое тестирование и т. п.

После оценочных процедур каждый сотрудник получает «обратную связь» по уровню развития своих компетенций. По результатам оценки для каждого сотрудника формируется план развития, подбираются наиболее подходящие программы обучения. Самые успешные сотрудники включаются в кадровый резерв компании, где им открываются уже совсем иные горизонты.

Однако необходимо понимать, что успешность оценки персонала определяется тем настроем, с которым сотрудники к ней подходят. В большей степени эффективность оценки зависит от линейных руководителей, на чьи плечи ложится основная нагрузка. Поэтому важно, чтобы руководители – как проводники политики компании – понимали важность оценочных мероприятий как для компании, так и для каждого отдельно взятого сотрудника.

Интерес к проблеме эффективности оценки персонала стал отправной точкой для проведения исследования в различных компаниях Москвы. Цель нашего исследования – выявление психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала. Исследова-

ние проходило в различных по своему профилю деятельности компаниях: от предприятий питания и ресторанного бизнеса до строительства и энергообеспечения. В каждой организации исследовались все отделы и дирекции. В общей сложности была изучена деятельность по оценке почти сотни руководителей. Были учтены подчиненные, которые также давали свою оценку непосредственному руководителю.

На начальном этапе исследования в компаниях был проведен экспертный опрос персонала центральных офисов компаний (83 человека), чтобы оценить эффективность системы оценки в компании и удовлетворенность персонала предоставляемой руководителем обратной связью по проделанной работе [Шевченко, 2020]. Задавались следующие вопросы:

- Проводится ли в их компании оценка персонала?
- Приносит ли оценка персонала результаты?
- Что можно было бы в ней изменить? [Шевченко, 2020].

Далее проводился анализ документов компаний с целью выявления эффективности оценки персонала. Были изучены различные документы, чтобы определить изначальную проблемную зону.

Система оценки персонала компаний, относящихся к холдингу «КорпусГрупп».

Работу с персоналом в компаниях осуществляет дирекция по управлению персоналом, в которую входит отдел кадров, корпоративный учебный центр, группа адаптации и корпоративных программ. В деятельности группы адаптации и корпоративных программ произошло объединение в одном отделе двух абсолютно разных функций, сопровождение процесса адаптации новых сотрудников велось в рамках организации увеселительных программ. Также в состав дирекции входит группа оценки и аттестации персонала, в деятельности которой также произошло объединение разных функций, и само понятие аттестации в компании было сформировано некорректно. Возглавляется дирекция заместителем генерального директора.

В компании уделялось большое внимание вопросу развития персонала, для чего создан корпоративный учебный центр. Стоит отметить, что далеко не каждая крупная компания может похвастаться наличием внутреннего учебного центра со штатными тренинг-менеджерами. Обучение было доступно для всех категорий сотрудников. Однако интерес к тренингам довольно быстро иссяк. Тре-

нинги проводились одни и те же, актуализировались редко, в основном разрабатывались под узкий запрос (например, тренинг по новому продукту). Если кто-то из руководителей предлагал новую тематику для тренингов, то необходимо было пройти несколько этапов согласования для внедрения новой программы.

В качестве мотивации развития персонала также использовалось внешнее обучение. На внешнее обучение направлялись сотрудники, проработавшие в должности не менее полугода и отличавшиеся хорошим выполнением своих обязанностей.

Информация по оценке персонала предоставлялась сотрудникам группы оценки, непосредственным руководителям оцениваемых сотрудников, которые использовали ее при принятии решений о продвижении, перемещении, премировании, обучении и развитии своих подчиненных.

Оценка персонала

В холдинге параллельно использовались два положения: «О проведении аттестации» и «О системе оценки персонала». При этом две эти функции в деятельности психологической службы не были увязаны друг с другом, что снижало эффективность деятельности психологической службы.

Используемая система оценки персонала включала в себя:

- 1) аттестацию персонала (проводилась ежегодно);
- 2) ассессмент-центры (проводились по запросу руководства для решения конкретных целей);
- 3) конкурсы профессионального мастерства (например, лучший повар, лучший водитель и т. п.);
- 4) психодиагностику, а также профессиональное тестирование [Шевченко, 2020].

Все вышеперечисленные виды оценки персонала можно условно разделить на регулярную и периодическую [Шевченко, 2020].

К регулярной оценке относится аттестация, ежегодная оценка и конкурсы профессионального мастерства. В этих формах оценки руководители принимают непосредственное участие. Задача группы оценки – организация оценочных мероприятий, а также составление рекомендаций по результатам оценки.

Периодически в компании проводилось тестирование (профессиональное и психологическое), анкетирование и ассессмент-центры. Однако, эти оценочные мероприятия проводились бессистемно, нерегулярно, поэтому не оказывали положительного влияния на повышение мотива-

ции к труду, а зачастую только заставляли персонал нервничать и переживать по поводу целей этих мероприятий и возможных последствий.

Аттестация персонала

Разберем особенности применения аттестации в компании, положительные и отрицательные моменты. Анализ положения «О проведении аттестации» показал, что процедура аттестации, используемая в холдинге «КорпусГрупп», была слишком сложна для использования: предполагала заполнение большого количества сопутствующих документов (16 форм документов), несколько этапов согласования, подписания большого количества приказов по компании. Для проведения аттестации в соответствии с требованием закона создавалась аттестационная комиссия. Проведение оценочных процедур перед аттестацией не предполагалось.

Аттестацию проходили все сотрудники компании, прошедшие испытательный срок, что снижало мотивацию к участию в аттестации и сказывалось на ее эффективности. С психологической точки зрения для обеспечения состоятельности и заинтересованности в участии, на аттестацию должны выходить только некоторые сотрудники, которые претендуют на смену должности или повышение квалификации. При этом руководитель должен отвечать за подготовку сотрудников к аттестации, а в аттестационную комиссию должен входить генеральный директор компании. Аттестация для всех поголовно малоэффективна и не стимулирует деятельность сотрудников. А испытательный срок – крайне недостаточный для проведения аттестации.

Основными целями аттестации являлись:

- оценка соответствия сотрудника занимаемой должности (данная цель некорректна, так как она относится к процедуре оценки персонала);
- определение уровня профессиональной категории сотрудника.

Аттестационная комиссия принимала следующие решения:

- 1) о соответствии аттестуемого сотрудника занимаемой должности,
- 2) о присвоении уровня профессиональной категории аттестуемому сотруднику по системе компетенций;
- 3) о включении сотрудника в кадровый резерв по конкретным должностям (при этом целенаправленная работа с кадровым резервом не велась).

По итогам аттестации для сотрудников составлялся индивидуальный план профессиональ-

ного развития. Однако план развития практически не исполнялся. В основном в него включалось обучение в корпоративном университете. Выбирались тренинги, которые можно пройти внутри компании, что не сильно стимулировало сотрудников, так как внутренние тренинги не обновлялись и не удовлетворяли запросам сотрудников. Внешнее обучение назначалось крайне редко, так как было дорогостоящим.

Для проведения аттестации в компании использовалась система компетенций, уровни и показатели для которой были разработаны специалистами группы оценки.

Система компетенций представляет собой специализированный документ, довольно формализованный, в котором содержится поуровневое описание набора компетенций, наличие которых у сотрудника способствует успешной профессиональной деятельности в определенной должности. Система компетенций должна использоваться не только при проведении оценки персонала, но и на этапе подбора.

В ходе нашего исследования мы изучили некоторые модели компетенций, прописанные для аттестации в компании «КорпусГрупп». По мнению большинства руководителей, модели компетенций были сложны для понимания и не учитывали все особенности профессии. Иногда в модель попадали некоторые компетенции, которые никак не влияли на эффективность выполнения деятельности, то есть не были важны для данного сотрудника. Тем не менее, оценки ставились по каждой компетенции. Такая ситуация затрудняла получение высоких оценок, так как сотрудник просто не демонстрировал обозначенный навык в ходе работы.

Для специалистов система компетенций включала 3 уровня с индикаторами поведения на каж-

дом уровне, для руководителей – 5 уровней. Все выявленные недостатки привели к тому, что был поставлен вопрос о ее корректировке, либо замене.

Анкетирование руководителей обозначило основные причины низкой эффективности аттестации и негативного отношения к ней сотрудников.

Во-первых, по мнению руководителей, у сотрудников перед аттестацией повышался уровень стресса, потому что они не понимали целей и предполагаемого результата аттестации, а также им были неизвестны критерии оценки. Подготовка к аттестации занимала слишком много времени и была трудоемкой для руководителей.

Как уже отмечалось выше, система компетенций была сложной для понимания и не всегда соответствовала должности.

Принятые по результатам аттестации решения оставались только на бумаге. В частности, не исполнялись должным образом планы развития, работа с кадровым резервом не велась. Особенно удручающе выглядели планы развития сотрудников – они носили формальный характер и практически никогда не выполнялись (при этом в конце отчетного периода руководители подразделений отчитывались о выполнении планов развития). Руководители не могли составить корректный план, формулировались неадекватные, размытые цели.

По результатам анализа документов было выявлено, что работа с кадровым резервом не велась вообще. Сотрудник, попавший в кадровый резерв, мысленно формировал некую карьерную перспективу, у него появлялись некие ожидания от компании, которые не оправдывались и в конце концов демотивировали. Значительная часть (34,7%) зачисленных в резерв сотрудников уволилась, не дождавшись реализации карьерных планов. Лишь 16,5% зачисленных были переведены на планируемые должности (данные отражены на рис. 1).

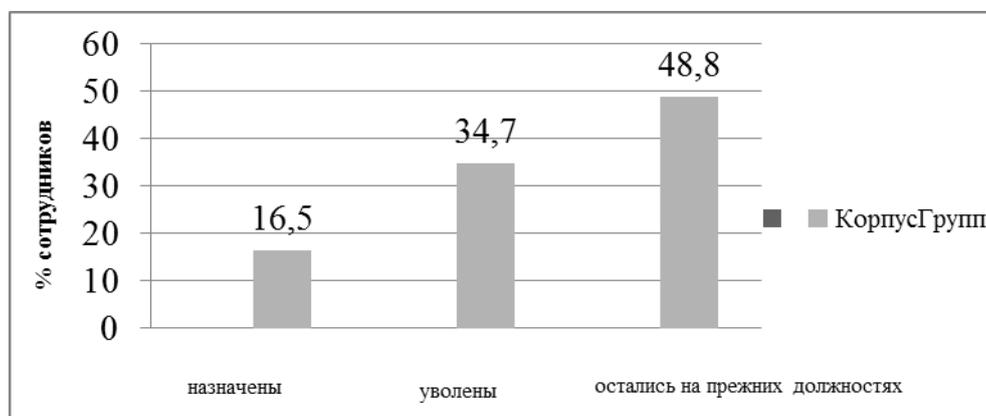


Рисунок 1. Анализ движения кадрового резерва холдинга «КорпусГрупп»

Сам процесс аттестации превратился в формальность, по этой причине руководители могли не явиться на аттестацию своих подчиненных. Документы заполнялись непосредственно перед заседанием комиссии без предварительного анализа деятельности сотрудника, сбора данных о ее выполнении за отчетный период. Таким образом, процедура аттестации персонала не оказывала стимулирующего эффекта на деятельность сотрудников, а скорее снижала их мотивацию.

Аттестация персонала имеет ряд негативных сторон. Частые аттестации (ежегодно или чаще) демотивируют персонал и заставляют сотрудников сосредотачиваться на соблюдении установленных норм, а не повышении эффективности труда. В такой ситуации сотрудники перестают выполнять то, за что им не поставят баллы в ходе аттестации. Сотрудник меньше интересуется достижениями компании, больше сосредоточен на личном результате. Повышается уровень конкуренции в коллективе, что влияет на уровень конфликтности.

Анализ системы оценки персонала компаний, входящих в холдинг «РОДЭКС-Груп».

В холдинге «РОДЭКС-Груп» оценка персонала как функция дирекции по персоналу только зарождалась. Как и в холдинге «КорпусГрупп» в «РОДЭКС-Груп» есть дирекция по персоналу, в которую входит отдел мотивации. Стоит отметить, что само название отдела некорректно, к тому же в нем работают экономисты, разрабатывающие систему КРІ для специалистов и никак не отслеживающие психологические факторы, влияющие на мотивацию сотрудников. Также в дирекцию входит отдел заработной платы и отдел по работе с персоналом (занимается подбором, корпоративными программами и оценкой персонала). Дирекция возглавляется директором по персоналу, который входит в правление компании.

Оценка персонала в холдинге «РОДЭКС-Груп»

В холдинге была внедрена ежегодная оценка персонала на основе модели компетенций. Сотрудники были разбиты на 3 уровня: высшее звено управления, руководители среднего звена, специалисты. Для каждого уровня были выделены общие компетенции, которые всегда присутствуют в модели. Затем в модель добавляются компетенции, отражающие специфику оцениваемой должности. Однако, существование общих для целого звена сотрудников компетенций ка-

жется довольно сомнительным, так как невозможно выделить универсальные компетенции, которые бы описывали эффективную деятельность для такого большого количества разных специалистов.

Оценка проводилась строго по плану. В основе системы оценки персонала лежит методика «360 градусов» и включает два основных этапа. На первом этапе проводилась оценка уровня развития компетенций сотрудника. Так как использовалась методика «360 градусов», то собирались оценки целого ряда сотрудников: самооценка, мнение непосредственного руководителя и мнение подчиненных, если таковые имеются, а также оценки руководителей смежных подразделений, с которыми контактировал оцениваемый сотрудник. Если же должность предполагала взаимодействие с клиентами, то и их мнение могли учитывать.

Затем проводилась оценка сотрудника специалистами по оценке персонала, которые в основном использовали интервью по компетенциям. В ходе интервью оценивались психологические качества сотрудника, выраженность компетенций. Следует отметить, что вопросы к интервью писались специалистами по оценке самостоятельно, без опоры на достоверные и апробированные методики.

Помимо интервью по компетенциям специалисты по оценке могли подвергнуть сотрудника различного рода испытаниям: ролевые или деловые игры, профессиональные задачи, тестирование и т. п. Задания выбирались, исходя из компетенций для каждой должности. Однако, зачастую использовались методики, которые были привычны и просты в применении без учета особенностей деятельности оцениваемого сотрудника.

После оценочных процедур каждый сотрудник получал «обратную связь» по уровню развития своих компетенций. По результатам оценки каждому сотруднику формировался план развития, подбирались программы обучения. Наиболее успешные сотрудники включались в кадровый резерв компании. Рекомендации по обучению передавались менеджеру по обучению, который формировал план обучения по компании. Каждый сотрудник должен был проходить обучение 2 раза в год в обязательном порядке.

В компании также формировался кадровый резерв. Однако не были сформированы связи с другими направлениями работы с персоналом. В частности, система оценки не была привязана к системе стимулирования труда. Обучение пер-

сонала также не опиралось на данные планов развития. Не было общей базы вакансий компании, чтобы резервисту сразу могли предложить должность в смежном отделе, учитывая его потенциал и навыки. Сотрудники, которые должны были направляться на обучение, зачастую попадали не на запланированное, а на не особо им нужное и интересное, но доступное по финансам обучение. Выбиралось некое массовое обучение по низкой стоимости, чтобы отчитаться о выполнении плана развития сразу всего отдела.

В кадровом резерве не было движения, собственно им никто не интересовался при открытии руководящих должностей или новых проектов.

Особый интерес представляют анкеты увольняющихся сотрудников, в которых указывалась причина увольнения, а также мнение сотрудника о различных аспектах жизнедеятельности компании. Четверть опрошенных в КорпусГрупп в качестве причины увольнения указали неудовлетворенность уровнем заработной платы, что говорит о недостаточно эффективной работе системы стимулирования труда. Такая же ситуация наблюдалась в холдинге РОДЭКС-Груп. Пятая часть анкетированных в КорпусГрупп указали в качестве причины увольнения необоснованно большой объем работы и столько же работников в качестве причины увольнения указали конфликт с руководителем или коллективом. В РОДЭКС-Груп большой объем работы отметили четверть опрошенных, а 15 % отметили невозможность построения карьеры в компании.

Обширный массив информации о сотрудниках был получен в ходе социально-психологических исследований в центральных офисах компаний. В исследовании, в частности, упоминалась частота возникновения у сотрудников мыслей об увольнении. Данный интересный показатель может косвенно свидетельствовать о благополучии коллектива и удовлетворенности сотрудников работой в нем. Было выяснено, что почти половина сотрудников и руководителей периодически думает об увольнении. У каждого десятого такие мысли возникают часто. Причины для таких мыслей у сотрудников и руководителей были примерно одинаковые: неудовлетворительная зарплата, плохие взаимоотношения с руководством или коллективом, отсутствие поддержки и необходимого сотрудничества, отсутствие похвалы (руководители принимают как должное хорошее выполнение и не склонны хвалить и поощрять подчиненных), личная непри-

язнь к кому-то в коллективе, недооценка руководителем достижений, частые наказания или критика со стороны руководства (к примеру, за 5-минутное опоздание вычиталось 2 % зарплаты), нереалистичные задачи (объем, сроки, ограничение ресурсов), необходимость выполнять за руководителя большой объем работы, постоянный стресс и увеличение нагрузки, отсутствие развития (как карьерного, так и профессионального). Особенно неожиданно было увидеть в ответах о причинах мыслей об увольнении стихийные массовые увольнения и «тихую» замену руководителей. И действительно, периодически в компании принимался на должность директора направления или заместителя генерального человека, который начинал массивную «чистку» рядов. К примеру, в дирекции по персоналу новый директор уволил 70 % сотрудников, что практически обрушило работу дирекции. Расчет был неверен. Оставив наиболее ценных с его точки зрения сотрудников, директор не учел, что общая стрессовая ситуация и недоверие к руководству приведет к тому, что те самые ценные сотрудники тоже уволятся.

Текущая численность персонала по официальным данным в компании КорпусГрупп составляла около 55 %, в РОДЭКС-Груп этот показатель составлял 25 %.

Интересно было бы приобщить к нашему исследованию результаты анкетирования сотрудников обеих компаний, целью которого было изучение корпоративной культуры и удовлетворенности трудом [Шевченко, 2020]. Удовлетворенность трудом можно использовать как показатель эффективности работы с персоналом на уровне линейных руководителей. С целью выявления удовлетворенности трудом был использован тест «Интегративная удовлетворенность трудом» и письменный опрос, опросный лист для которого составлялся психологической службой. Результаты теста по компаниям представлены на рисунке 2.

В исследовании приняли участие 276 сотрудников разного уровня КорпусГрупп и 225 сотрудников РОДЭКС-Груп.

В результате тестирования было выявлено, что сотрудники не испытывают удовлетворенности размером заработной платы, условиями труда и в целом системой оплаты труда. Также отмечалась низкая степень удовлетворенности условиями труда. Для них не предоставляет ценности возможность проходить обучение в компании, а интересуется, прежде всего, содержание

труда. На среднем уровне находилась удовлетворённость содержанием и организацией труда, а также качеством отношений и рабочего взаимодействия в коллективе.

Наибольший вклад в формирование неудовлетворенности персонала холдинга КорпусГрупп вносят следующие элементы указанных сфер:

- 55 % сотрудников не удовлетворены условиями труда (в частности, теснотой и большим количеством персонала в кабинетах, качеством организации рабочего места и предоставляемого оборудования, общим состоянием офиса);

- 49 % сотрудников не удовлетворены существующей системой оплаты труда (начислением бонусов и премий);

- 47 % сотрудников не удовлетворены размером своей заработной платы;

- 40 % сотрудников не удовлетворены предоставляемой возможностью профессионального обучения;

- 33 % сотрудников не удовлетворены качеством рабочего взаимодействия между подразделениями;

- 31 % сотрудников не удовлетворены отношением администрации к нуждам сотрудников.

В холдинге РОДЭКС-Групп:

- 56 % сотрудников не удовлетворены существующей системой оплаты труда (начислением бонусов и премий);

- 52 % сотрудников не удовлетворены размером своей заработной платы;

- 48 % сотрудников не удовлетворены предоставляемой возможностью профессионального обучения;

- 25 % сотрудников не удовлетворены отношением администрации к нуждам сотрудников.

В наибольшей степени сотрудники компаний удовлетворены отношениями с коллегами (89 %

сотрудников в холдинге КорпусГрупп и 84 % в холдинге РОДЭКС-Групп), с руководством (78 % и 82 % сотрудников соответственно по компаниям), содержанием труда (72 % и 81 % сотрудников соответственно).

Негативно была оценена возможность построения карьеры в компаниях. Большинство руководителей (67 %) и треть сотрудников компании КорпусГрупп для себя решили, что в компании невозможно осуществить карьерный рост, либо же они не имеют представления, какие карьерные амбиции они могут реализовать. В компании РОДЭКС-Групп по данному вопросу показатели составляют 59 % и 44 % соответственно.

Так как основной целью нашего исследования стало изучение деятельности руководителя по оценке, то наиболее интересным нам представлялось мнение сотрудников о взаимоотношениях с непосредственным руководителем, удовлетворенность его оценками, обратной связью [Шевченко, 2020].

В анкете сотрудники отвечали на вопросы по системе оценки, а именно: периодичность предоставления обратной связи по результатам труда сотрудника, качество взаимодействия с руководителем во время проведения оценки, влияние системы оценки и качества обратной связи на результаты труда сотрудника [Шевченко, 2020].

К сожалению, результаты анкетирования показали низкую эффективность деятельности руководителя по оценке персонала. Больше половины всех опрошенных (как сотрудники, так и руководители) уверены, что оценка их деятельности вообще отсутствует (рис. 2). Только четверть отметили, что оценка их работы руководителем проводится. Остальные же не смогли однозначно ответить, проводится ли какая-то оценка их деятельности руководителем.

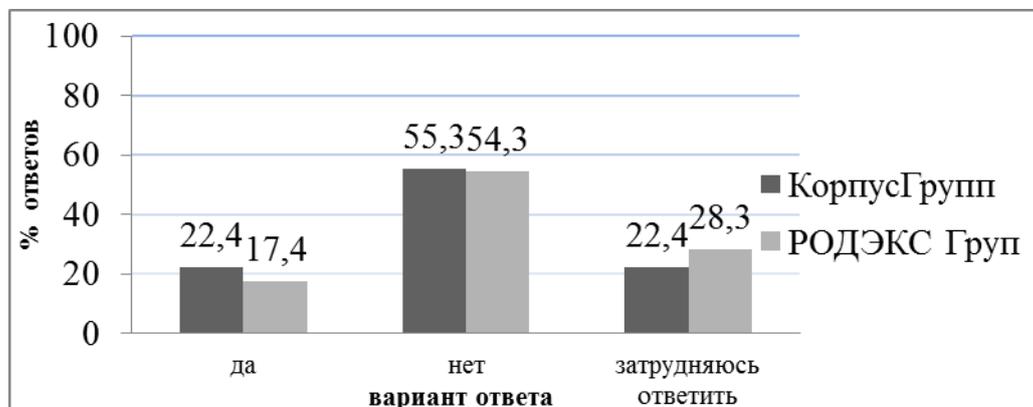


Рисунок 2. Мнение сотрудников о наличии/отсутствии оценки их деятельности непосредственным руководителем

Далее задавался вопрос о наличии четких критериев оценивания. Сотрудники должны понимать, какого поведения от них ждут, каковы критерия оценивания. Эти критерии должны быть понятными, однозначными и адекватными.

Однако по результатам исследования было выяснено, что лишь треть от общего числа знает о наличии неких критериев оценивания со сто-

роны руководителя (рис. 3). Большинство не смогли сформулировать однозначно, имеются ли критерии оценки их труда или личностных качеств, чем руководствуется их непосредственный руководитель. Треть опрошенных уверены, что четких критериев оценки нет, руководитель руководствуется опытом, либо личными предпочтениям в ходе выставления оценок.

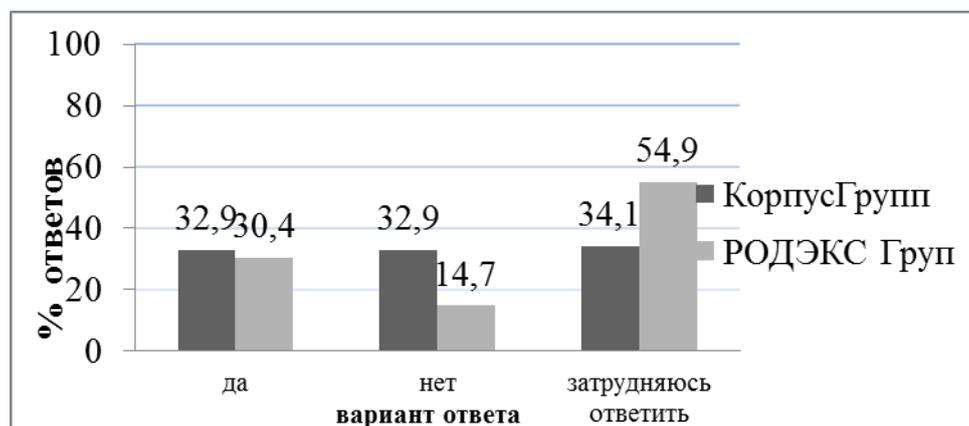


Рисунок 3. Мнение сотрудников о наличии критериев оценки их деятельности

Далее сотрудники высказывали мнение о периодичности оценки руководителями деятельности своих подчиненных.

Стоит отметить, что персонал имеет представление о различных видах оценки персонала, используемых в компаниях. Руководители подчеркнули более структурированную оценку. Для них планерки проводились еженедельно, на них руководитель имел возможность получить обратную связь и поговорить о насущных проблемах. Сотрудники такой вид оценки упоминали реже. Реже в анкетах упоминались ежемесячные встречи, а также другая периодичность оценки: один раз в квартал (квартальный отчет); один раз в полгода (полугодовой отчет); на аттестации. Также были варианты ответов «по мере выполнения поставленных задач», «постоянно», «по настроению», «несистематично», «иногда», «при нахождении свободного времени».

Таким образом, анкетирование показало, что зачастую в отделах отсутствует систематическая и периодическая оценка персонала.

Наиболее информативной для нашего исследования стала часть анкеты с вопросами о качестве предоставления обратной связи со стороны руководителя по результатам оценки. Общение с подчиненным требует от руководителя развития различных навыков. Такое общение способно повысить эффективность труда персонала, если оно не носит демотивирующего характера.

Однако по результатам анкетирования было выяснено, что меньше половины опрошенных получают обратную связь от руководителя. Четверть сотрудников заявили о полном отсутствии общения по результатам оценки их деятельности, то есть руководитель никак не объяснял оценки, не уведомлял о принятых решениях, не объяснял критерии оценивания и т. п. Половина же опрошенных вообще не могла определиться, есть ли обратная связь со стороны руководителя по результатам оценки, что может свидетельствовать о недостаточно эффективно построенной коммуникации между руководителями и их подчиненными или же о предоставлении некорректной обратной связи.

Для сотрудника важно понимать, как проведение оценки его деятельности может повлиять на зарплату или карьерный рост в дальнейшем, стоит ли стремиться к повышению оценок или же они остаются исключительно на бумаге. Выяснилось, что лишь четверть опрошенных уверены, что результаты оценивания влияют на размер их заработной платы. Половина респондентов считают, что выставленные им баллы (высокие и низкие) вообще не имеют никакого значения для их деятельности в компании, не влияют на уровень зарплаты. 40% опрошенных не имеют определенного понимания взаимосвязи оценки и оплаты труда.

Система оценки персонала обеих компаний предполагала формирование планов развития для каждого сотрудника, то есть основ для карьерного развития. В связи с чем также необходимо было изучить карьерные ожидания сотрудников.

Понимание своих карьерных перспектив, наличие возможности для профессионального и карьерного роста в компании также является показателем эффективности используемой системы оценки персонала. Во время проведения оценки предполагалось и было записано в положение «Об оценке», что руководитель совместно с подчиненным должен планировать его развитие на следующий оценочный период. Такие планы были необходимы, чтобы каждый сотрудник имел возможность для реализации своего потенциала и своих карьерных ожиданий [Шевченко, 2020].

По результатам анкетирования выяснилось, что большинство руководителей считают возможным сделать карьеру в компании; отрицает такую возможность 6,5 % руководителей, что в принципе является хорошим показателем. Среди специалистов возможность карьеры видят только треть опрошенных; 17,5 % сотрудников убеждены в невозможности карьерного роста в изучаемых компаниях.

Также было уделено внимание периодичности возникновения мыслей об увольнении. У половины руководителей и специалистов мысли об увольнении возникали периодически, у каждого десятого мысли об увольнении возникали часто, что говорит о практически сформированной готовности уйти из компании.

Специалисты по оценке сопровождали руководителей на оценочном собеседовании. К сожалению, по оценкам специалистов, руководители продемонстрировали довольно низкие управленческие навыки. Управленческая компетентность руководителей (особенно низшего звена) была продемонстрирована на низком уровне развития. Линейные руководители в основном планируют краткосрочные задачи, то есть на ближайший период. Оценочное собеседование же предполагало постановку целей развития на год, что озадачило линейных руководителей. Помимо обширного периода для планирования они еще и столкнулись с проблемой определения зон развития для сотрудника.

Устанавливая точки контроля и его периодичность, руководители проявили склонность к чрезмерному контролю. Не соблюдалась межличностная дистанция, общение больше напоминало бытовое, панибратское, зачастую сотрудни-

ки вступали в спор, не соблюдая субординацию и не демонстрируя должного уважения. Такое общение привычно для производства, где руководителей назначают из числа сотрудников. Однако, офисные работники продемонстрировали негативное отношение к такой форме общения, посчитав ее основой для взаимного неуважения.

Оценочное собеседование обнажило множество коммуникативных проблем между руководителями и персоналом. В целом оценка персонала как инструмент построения взаимоотношений как по вертикали, так и по горизонтали, в компаниях использовалась не эффективно либо недостаточно широко. Лишь одна седьмая часть респондентов заявили, что в их компании используется эффективная система оценки, которая приносит конкретные и ощутимые результаты. Стоит отметить, что эффективность системы оценки можно измерить экономическими показателями, например, показателями текучести кадров или производительности труда. Высшее руководство относится скептически к возможности экономического измерения эффекта от внедрения системы оценки. Вкладывать деньги в развитие этого направления руководство не торопится. К сожалению, все, что связано с развитием персонала, оценкой, мотивацией считается роскошью и областью экономических потерь, а не приобретений.

По итогам проведенного опроса выяснилось, что оценку результатов своей работы со стороны вышестоящего руководства также не получали большинство руководителей всех уровней управления. С их точки зрения, используемые в компаниях системы оценки не позволяют объективно оценить имеющийся кадровый потенциал, также невозможно выявить наиболее перспективных сотрудников или определить зоны развития персонала. Наиболее талантливые сотрудники остаются неощущенными, их не отмечает непосредственное руководство, не выстраивается карьерная лестница, что негативно сказывается на текучести кадров. Наиболее перспективные сотрудники первыми покидают компанию в поисках четких перспектив карьерного развития. Выстраивание карьерной лестницы для наиболее перспективных сотрудников должно опираться на результаты оценки персонала. Также систематическая оценка персонала поможет «слабым» сотрудникам путем диагностики зон развития и составления плана обучения. Кроме того, систематическая оценка персонала может выявить трудности в коллективе в целом, конфликты, пробле-

мы коммуникации между отделами, пересечение функциональных обязанностей. Эта информация позволит оптимизировать трудовые процессы и повысить эффективность труда.

Оценка персонала должна иметь вполне конкретные и ощутимые последствия для персонала. В частности, сотрудники должны понимать, каким образом полученные в ходе оценки результаты влияют на размер заработной платы или возможность карьерного роста [Assessment of the effectiveness ..., 2023].

Проведенный в ходе нашего исследования опрос показал, что 18,8 % руководителей и 20,1 % специалистов считают, что результаты оценки персонала влияют на их доход в компании [Шевченко, 2020]. Большинство же респондентов уверены, что полученные оценки никак не связаны с их заработной платой, либо карьерным ростом.

Оценке карьерных перспектив стоит уделить особое внимание при работе с персоналом, так как отсутствие понятной карьерной лестницы и возможностей для развития часто указывается в качестве причин увольнения сотрудников исследуемых компаний.

В нашем исследовании респонденты также отвечали на вопросы о своих карьерных планах. Второй этап оценки в исследуемых нами компаниях предполагал составление руководителем совместно с подчиненным плана развития на следующий оценочный период. Для определения зон развития и соотнесения их с карьерными планами сотрудника руководитель должен был уточнить наличие различных компетенций у сотрудника, увлечений, его мотивацию к труду и т. д. Все эти аспекты влияют на профессиональные и карьерные ожидания сотрудника, что должно учитываться руководителем в дальнейшей работе. Если сотрудник имеет возможность реализовать свой потенциал в рамках компании, то это существенно повышает его эффективность труда.

Несмотря на негативную оценку эффективности системы оценки персонала, стоит отметить, что большинство руководителей (67,6 %) видят возможность для карьерного продвижения в компании. При этом только треть сотрудников уверены в возможности построения карьеры в исследуемых компаниях. Однако 17,6 % сотрудников уверены, что в их компании невозможно построить карьеру.

Результаты опроса показали неэффективность использования системы оценки в компаниях. Руководство, тем не менее, желало оставить прак-

тику проведения ежегодной оценки персонала, в связи с чем возникла необходимость изучения условий эффективности оценки персонала.

Далее требовалось внедрение руководством компаний новой системы оценки по примеру ведущих европейских компаний. Новая системы оценки персонала в исследуемых компаниях предполагала два этапа: выставление оценок по критериям и проведение диалога с сотрудниками по результатам первого этапа (в положении данным этап был назван оценочным собеседованием). Диалог с сотрудниками стал наиболее неоднозначным этапом оценки. Мало кто из руководителей понимал, что от него требуется на этом этапе. Для руководителей было непривычно задавать вопросы не по конкретным профессиональным задачам: какие вопросы задавать сотруднику, каков должен быть результат собеседования... Выставление оценок по критериям не вызывало трудностей, поэтому целью нашего исследования стало изучение условий эффективности оценочного собеседования как наиболее трудоемкого этапа.

Оценочное собеседование рассматривается нами как вид деятельности руководителя.

Методы исследования

С целью определения психологических условий эффективности оценочного собеседования был сформирован комплекс психодиагностических методик.

Изучались различные аспекты, которые прямо или косвенно могли показать причины низкой эффективности системы оценки персонала компаний.

В качестве одного из показателей эффективности оценки персонала мы взяли удовлетворенность трудом. Использовался тест «Интегративная удовлетворенность трудом» Н. П. Фетискина, В. В. Мануйлова, Г. М. Козлова [Фетискин, 2002]. С помощью данной методики можно выявить несколько показателей удовлетворенности трудом. В частности, интерес к работе связан с возможностью реализации своего потенциала в компании, учета потребностей сферы сотрудника, его личностных особенностей и т. п. Все это руководитель должен уточнить в оценочном собеседовании, чтобы использовать имеющийся человеческий капитал самым эффективным способом.

Наиболее интересный показатель теста «Интегративная удовлетворенность трудом» – удовлетворенность взаимоотношениями с руководителем и коллегами. Удовлетворенность взаимо-

отношениями с руководителем напрямую связана с эффективностью проведения оценочного собеседования. Обратная связь от руководителя оказывает огромный мотивирующий эффект. Однако, по результатам опроса было очевидно, что сотрудники испытывают дефицит общения с руководителем, не получают от него похвалы, не чувствуют поддержки и т. п. Тем не менее, треть руководителей смогли настроить эффективную коммуникацию с подчиненными, оказывали им поддержку и интересовались их личностными особенностями, карьерными ожиданиями, были в курсе трудностей и причин неудач.

Для оценки уровня развития социально-психологического климата использовался тест «СПК» [Экспресс-методика оценки..., 2023]. Данный тест проводился накануне оценочных мероприятий, чтобы диагностировать настроение коллектива. Если с персоналом не ведется разъяснительная работа, то ожидание ежегодной оценки, как правило, сопровождается размышлениями о ее целях, появляются слухи, коллектив воспринимает предстоящую оценку негативно. Стоит отметить, что многие руководители создают негативный настрой по отношению к оценке, так как сами не разделяют убеждений руководства, не видят непосредственной выгоды от оценки персонала, но воспринимают ее как помеху, процедуру, которая забирает рабочее время, отвлекает от более важных дел.

Также накануне проведения оценочных мероприятий проводился тест «САН» (самочувствие, активность, настроение). Тест позволил проследить динамику настроения, активности и самочувствия до оценочного собеседования и непосредственно после. Исследовалось состояние руководителя и оцениваемого сотрудника непосредственно перед проведением оценочных мероприятий, а также тест позволял проследить, как изменилось настроение по завершении оценки.

Чтобы оценить навыки руководителя по проведению оценочного собеседования, специалисты по оценке персонала проводили наблюдение непосредственно за процедурой собеседования. В ходе наблюдения эксперты оценивали эмоциональное состояние руководителя и подчиненного, навыки руководителя по оценке (коммуникативные, целеполагания и т. д.). Также эксперты отмечали негативные проявления в ходе оценочного собеседования (конфликтные ситуации, напряженность и т. п.), общую атмосферу собеседования, общую успешность проведения процедуры.

Помимо описанных психодиагностических методик были разработаны авторские анкеты: для определения мотивации к оценке, для определения эффективности проведения оценочных мероприятий и анкета по результатам оценки.

В качестве основного метода в исследовании использовался системно-ситуативный анализ деятельности (ССАД). Его ведущей методикой является метод последовательной динамической оценки деятельности (МПДО) – адаптированный бланк [Шведин, 2010]. В рамках данной методики моделируется конкретная ситуация оценки, описываются детали ситуации, участники, основные результаты. В нашем исследовании особый интерес представляли психологические условия, которые оказывали влияние на руководителя непосредственно во время проведения оценочного собеседования. Все это отмечалось в разработанном бланке. При этом степень влияния условий, а также многие другие показатели оценивались по 10-балльной системе, что позволило провести математическую обработку данных.

Исследование психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала содержало два этапа: констатирующее и сравнительное.

В ходе констатирующего этапа проводилось эмпирическое исследование психологических условий эффективности деятельности руководителя по оценке персонала.

В рамках данной задачи изучались различные переменные. Для исследования уровня реализации решений, принятых по результатам оценки персонала проводился анализ документов (движения кадрового резерва, статистика причин увольнения, выполнение планов развития персонала).

С помощью анкет и методики МПДО оценивались знания руководителя о системе оценки и ее месте в процессе управления, также проверялась информированность сотрудников о системе оценки [Шевченко, 2024]. Эксперты составили список условий, которые могут оказать значительное влияние на эффективность оценки персонала. В частности, эксперты выделили: дефицит времени, неопределенность, новизну процедуры, внезапность (что было неожиданным, так как у дирекции по управлению персоналом имелся план проведения ежегодной оценки по отделам, который должен был согласовываться с руководителями подразделений), высокая интеллектуальная сложность (система оценки была трудоемкой и требовала дополнительного обучения), совмещение нескольких видов деятельности руководителем. А также были

выделены коммуникативные навыки руководителя, навык целеполагания руководителя, навыки управления конфликтами у руководителя [Шевченко, 2024]. Навыки руководителя изучались с помощью авторской анкеты на определение эффективности проведения оценочных мероприятий, которая позволяла оценить выполнение функций руководителем по соответствующим критериям и показателям. Также навыки оценивались экспертами, присутствовавшими на собеседовании и заполнявшими карточки наблюдения. Учитывалось мнение сотрудников о процедуре оценочного собе-

седования, их оценка выполнения руководителем основных функций оценки [Шевченко, 2024].

Эмоциональное состояние участников оценки прослеживалось с помощью теста САН, включенного наблюдения, а также анкетирования, в котором сотрудники и руководители могли поставить баллы в соответствующих вопросах.

Результаты исследования и их обсуждение

На констатирующем этапе руководители обозначили степень влияния на них обозначенных психологических условий (рис. 4).

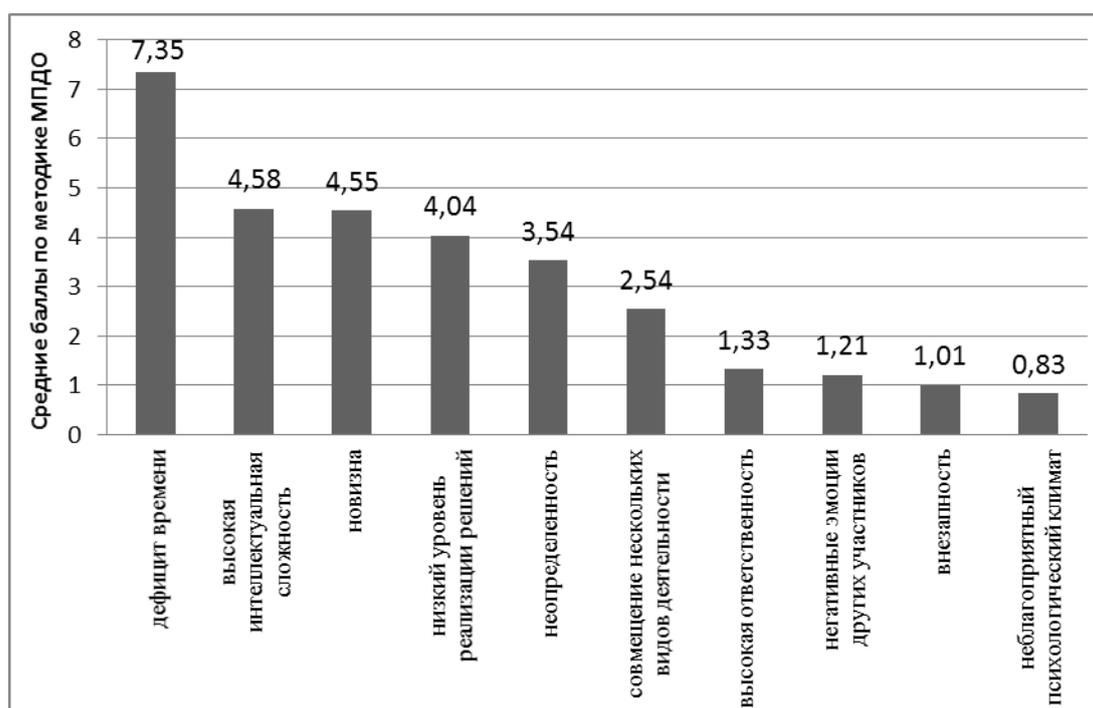


Рисунок 4. Результаты методики МПДО

Применение психодиагностического комплекса помогло выявить причины низкой эффективности используемой системы оценки персонала. В частности, не происходило предоставления обратной связи сотрудникам по результатам оценки, либо оно было неэффективным и не оказывало мотивирующего воздействия на сотрудников [Шевченко, 2023].

Также анкетирование показало низкую мотивацию к оценке.

Психологический климат в изучаемых организациях в целом был благоприятным.

Эксперты в своих бланках наблюдения, а также в опросе отмечали высокий субъективизм руководителей, то есть выставление завышенных оценок, чтобы «не обидеть», или занижение оце-

нок «трудным» сотрудникам. С оцениваемыми сотрудниками не велась никакая разъяснительная работа, что пагубно сказывалось на результатах оценочных собеседований.

В качестве причины неудач оценочного собеседования большинство руководителей отметило нехватку информации по процедуре оценки. А также от руководителей поступило пожелание разработки тренинга коммуникативных и лидерских навыков.

В рамках исследования эффективности деятельности руководителя по оценке персонала нами была предложена программа обучения (Таблица 1). Обучение проводилось по 3 дня в неделю в течение 4-х недель.

Таблица 1.

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 условий деятельности по оценке персонала		
Тренинг	«Эффективное руководство»	14
Тренинг	«Целеполагание»	14
Тренинг	«Управление конфликтом»	14
Тренинг	«Коммуникативные навыки руководителя»	14
Итого		60 ак. ч.

Для обучающей программы собирались примеры проведения оценочного собеседования, негативные ситуации, конфликты, недопонимания и т. п. Все это составило основу «Банка ситуаций оценивания». Банк ситуаций использовался для моделирования в ходе обучения, был заложен в основу ролевых игр и групповых дискуссий. Руководители предлагали варианты решения ситуаций и обсуждали возможные причины их появления.

Приведем несколько примеров таких обучающих ситуаций.

Иванов И., руководитель отдела клиентского обслуживания:

1. «Сотрудник не прошел предварительного инструктажа, не мотивирован на диалог, не понимает цели мероприятия и критерии оценивания. Оценочное собеседование является новой технологией для компании и явно не отработано. Отдел по работе с персоналом, в частности специалисты по оценке не провели предварительную разъяснительную работу с сотрудником, не объяснили критерии и цели оценки персонала. Какие могут быть цели развития для сотрудника и какое возможно рекомендовать обучение также непонятно и требует уточнения» [Шевченко, 2024].

2. «Не могу принять однозначного решения по выставлению баллов, так как не знаю, как идет выполнение проекта, в котором участвует сотрудник. Сотрудник фактически отчитывается руководителю проекта, а не мне. Из-за этого план развития для данного сотрудника получился довольно размытым, неперспективным, для составления более адекватного плана не хватает информации» [Шевченко, 2024].

3. «Не хватало информации о планируемых в следующем году программах обучения и в целом корпоративных планах, чтобы их учесть и вписать адекватные цели для сотрудника. Также

хотелось бы уточнить, какие есть возможности для повышения квалификации в рамках компании или на стороннем обучении» [Шевченко, 2024].

4. «Попытались составить план и цели развития на следующий период, однако, их формулировка требует корректировки со стороны группы оценки персонала. Сотрудник по моим оценкам соответствует должности» [Шевченко, 2024].

Незамаева М., управляющая:

Ситуация 1. «Сотрудник вроде бы понял мою позицию, но не согласился с некоторыми моими требованиями, которые я считаю существенными. Мои претензии по поводу низкого выполнения сотрудник посчитал необоснованными» [Шевченко, 2024].

Ситуация 2. «Сотрудник не смог описать свой функционал, путается в критериях выполнения. Очень трудно вести диалог, так как сотрудник не понимает, что обсуждается и почему такие претензии к его выполнению» [Шевченко, 2024].

Комарькова И., заведующая отделением:

Ситуация 1. «Нужно обсудить выполнение с сотрудником и проблемные зоны. Сотрудник демонстрирует низкую мотивацию к труду и не хочет соблюдать требования руководства. Стоит вопрос об увольнении, либо вынесении выговора сотруднику. Сотрудник создает конфликтную ситуацию» [Шевченко, 2024].

Ситуация 2. «Сотрудник не смог ответить на вопросы по поводу выполнения, так как не помнит обсуждаемые ситуации. Необходимо заранее оповещать сотрудника о вопросах оценочного собеседования и объяснять, как к нему подготовиться» [Шевченко, 2024].

Кейс для обучения процедуре проведения ежегодного диалога

Непоседа Иван: «Возраст 24 года. Работает у Вас в отделе специалистом по продажам уже полгода. Активен, как никто, берется за задачи

любой сложности, несмотря на то, что многие из них не может решить самостоятельно. Жаждет получать опыт и развиваться, но ему явно не хватает знаний, он часто упускает важные детали, импульсивен, не рассчитывает свои силы и время. По образованию юрист, только что закончил университет.

По выполнению плана Вы поставили ему 2, так как он не показывает стабильный результат.

А вот по потенциалу ему можно поставить 4, потому что Иван – это просто неиссякаемый источник энергии и активности, которой нужно придать правильный вектор. К тому же он молод и проявляет высокую лояльность к компании, стремится к карьерному росту и в принципе быстро усваивает новые знания» [Шевченко, 2024].

Задание:

- Проанализируйте сильные и слабые стороны сотрудника.
- Сформулируйте цели по его профессиональному развитию.
- Укажите способы реализации поставленных целей.
- Решите, каким образом вы сможете проверить, достигнуты ли поставленные цели.

Заключение

Внедрение системы оценки персонала европейского типа было довольно популярным в период расцвета крупных холдингов. Процедура проведения диалога и внимание к развитию персонала казались многим руководителям компаний способом наладить коммуникацию по вертикали и повышения работоспособности. Но диалог как форма взаимодействия в рабочей среде оказался непонятен руководителям среднего и низшего звена управления. Многие впервые столкнулись с такой оценочной процедурой. Без предварительного обучения оценочное собеседование становилось мучительным и демотивирующим для обеих сторон. Но после разъяснения целей и возможностей собеседования многие руководители отметили позитивный эффект таких встреч, так как у них появилась возможность поговорить со своими подчиненными не о рабочих задачах, а об их насущных проблемах и перспективах.

Стоит отметить позитивные отзывы руководителей среднего звена, которые отмечали во время проведения собеседования совершенно неожиданную информацию о сотрудниках, кото-

рая помогла им установить более доверительные отношения и повысить эффективность взаимодействия. Сотрудники также отметили интерес к проведению таких собеседований и наличие позитивного эффекта от них.

Навык руководителя по проведению оценочного собеседования и умение сформулировать (а главное выполнить) адекватные цели развития помогают мотивировать персонал и эффективно развивать каждого сотрудника в интересах его профессионального роста и повышения эффективности всей компании.

Таким образом, оценка персонала требует активной подготовки со стороны руководства компании. Эффективность оценки зависит от множества факторов и условий, которые должны быть изучены и учтены.

Библиографический список

1. Абульханова К. А. Личность как субъект деятельности // Психологические основы профессиональной деятельности : хрестоматия / сост. и общ. ред. В. А. Бодров. Москва : ПЕРСЭ, 2007. С. 119–124.
2. Анцупов А. Я. Социально-психологическая оценка персонала: теория и практика : монография / А. Я. Анцупов, В. В. Ковалев. Москва : Проспект, 2018. 351 с.
3. Асриянц К. Г. Критерии и методы оценки эффективности государственных служащих // Индустриальная экономика. 2021. № 3-1. С. 17–22.
4. Военная психология: Военно-психологический словарь-справочник : учебно-метод. пос. для вузов / Д. Е. Алексеев, А. Я. Анцупов, Е. Г. Баранов [и др.]. 2-е изд., перераб. и доп. Минск : Харвест, 2023. 816 с.
5. Ехин В. К. Разработка ежегодной деловой оценки персонала в организации // Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт. Белгород : ООО ГиК, 2021. С. 202–204.
6. Камышанов А. А. Оценка персонала как фактор стресса в профессиональной деятельности / А. А. Камышанов, К. Ю. Чудинов, Н. В. Шевченко // Человеческий капитал. 2019. № S12–2 (132). С. 401–406.
7. Матыгов М. М. Факторы, учитываемые при проведении оценки персонала, и критерии оценки персонала // Наука молодых – будущее России : сб. науч. ст. 7 междун. науч. конф. перспективных разработок молодых ученых в 5 т. Т. 1. [Курск, 12–13 декабря 2022 года]. Курск : Юго-Западный гос. ун-тет, 2022. С. 328–330.
8. Носс И. Н. Профессиональная психодиагностика : психологический отбор персонала : учебно-мет. пос. для студентов и практических психологов. Москва : Психотерапия, 2009. 460 с.
9. Тринеева Л. Т. Этапы и показатели системы КРП для оценки эффективности менеджеров по подбору персонала / Л. Т. Тринеева, И. Е. Устюгова, Е. А. Беля-

ева // Инновационное предпринимательство: вопросы прикладных исследований : мат. Всероссийской (национальной) научно-практ. конф. [Воронеж, 21–22 мая 2021 года]. Воронеж : Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2021. С. 68–71.

10. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп : учеб. пособие для студентов вузов / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. Москва : Изд-во Ин-та психотерапии, 2002. 488 с.

11. Шведин Б. Я. Онтология предприятия: экспериентологический подход: технология построения онтологической модели предприятия. Москва : URSS, 2010. 234 с.

12. Шведов Н. Н. Оценка и подбор персонала на базе метода экспертных оценок / Н. Н. Шведов, Ю. В. Минаева // Оптимизация и моделирование в автоматизированных системах : труды междунар. молодежной научной школы [Воронеж, 08–10 февраля 2023 года] / отв. редактор Я. Е. Львович. Воронеж : Воронежский гос. технический ун-тет, 2023. С. 58–62. EDN GTLHYP.

13. Шевченко Н. В. Деятельность руководителя по оценке персонала // Человеческий капитал. 2023. № 7 (175). С. 146–153.

14. Шевченко Н. В. Методологические проблемы психологического исследования эффективности оценки персонала // Человеческий капитал. 2020. № S4 (136). С. 159–166.

15. Шевченко Н. В. Психологические условия эффективности деятельности руководителя по оценке персонала. Москва, 2024. 228 с.

16. Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе. URL: <https://hr-portal.ru/tool/ekspress-metodika-ocenki-socialno-psihologicheskogo-klimata-v-trudovom-kollektive> (дата обращения: 01.12.2023).

17. Approaches to the intellectual capital assessment of highly qualified personnel in the industrial labor market / V. G. Martynov, I. Yu. Eremina, N. Yu. Sopilko [et al.] // Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference Innovation Management and information Technology impact on Global Economy in the Era of Pandemic, Cordoba, 30–31 мая 2021 года. Cordoba : IBIMA Publishing, 2021. P. 1226-1236.

18. Assessment of the effectiveness of motivational instruments by stages of the organization's personnel management process / S. Zh. Nurgaliev, Z. A. Arynova, Zh. S. Khusainova, B. Nygmanov // Bulletin of the National Institute of Business. 2023. № 3(51). P. 43–52. EDN GRNHRY.

19. Barbu C. C. Some aspects of personnel psychological assessment / C. C. Barbu, V. Kalcev // Vector European. 2022. № 1. DOI 10.52507/2345-1106.2022-1.19.

20. Buralkiyeva B. B. Coaching as Method to Increase Non-Monetary Motivation and Personnel Performance / B. B. Buralkiyeva, S. Dyrka // Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л. Н. Гумилева. 2023. № 3. P. 291–299.

21. Fozilov U. Important Aspects in Assessing the Personal Qualities of Management Personnel / U. Fozilov // Bulletin of Science and Practice. 2021. Vol. 7, № 9. P. 495-503.

22. 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. № 5(64). P. 130–134.

23. Methods for Assessment of Personnel Performance Through the Creation of a Database / G. Y. Ratushnyak, A. L. Zolkin, V. V. Pomazanov, I. M. Kalyakina // Proceeding of the International Science and Technology Conference «FarEastCon 2021», Vladivostok, 05–08 октября 2021 года. Vladivostok: Springer Nature Switzerland AG, 2022. P. 935–945.

24. Research competence as one of the components of the system of key competencies Annotation / D. M. Bobizoda, B. D. Kairbekova, A. M. Utilitova, T. Zh. Shakenova // Вестник Инновационного Евразийского университета. 2023. № 4(92). P. 12–17. DOI 10.37788/2023-4/12-17. EDN EWOSMG.

25. The need for research-based tools for personnel selection and assessment in the forensic sciences / R. D. Spain, J. W. Hedge, D. Ohse, A. White // Forensic Science International: Synergy. 2022. Vol. 4. P. 100213.

26. Values assessment for personnel selection: comparing job applicants to non-applicants / J. Anglim, K. Molloy, S. L. Albrecht [et al.] // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2021.

27. Zsákai, R. Assessment of psychological challenges and treatment possibilities in military personnel / R. Zsákai // Strategic Impact. 2022. Vol. 82, № 1. P. 31–41.

Reference list

1. Abul'hanova K. A. Lichnost' kak sub#ekt dejatel'nosti = Personality as a subject of activity // Psichologicheskie osnovy professional'noj dejatel'nosti : hrestomatija / sost. i obshh. red. V. A. Bodrov. Moskva : PERSJe, 2007. S. 119–124.

2. Ancupov A. Ja. Social'no-psihologicheskaja ocenka personala: teoriya i praktika = Social and psychological assessment of personnel: theory and practice : monografiya / A. Ja. Ancupov, V. V. Kovalev. Moskva : Prospekt, 2018. 351 s.

3. Asrijanc K. G. Kriterii i metody ocenki jeffektivnosti gosudarstvennyh sluzhashhih = Criteria and methods for evaluating the performance of civil servants // Industrial'naja jekonomika. 2021. № 3-1. S. 17–22.

4. Voennaja psihologija: Voенно-psihologicheskij slovar'-spravochnik = Military psychology: Military

psychological dictionary-reference : uchebno-metod. pos. dlja vuzov / D. E. Alekseev, A. Ja. Ancupov, E. G. Baranov [i dr.]. 2-e izd., pererab. i dop. Minsk : Harvest, 2023. 816 s.

5. Ehin V. K. Razrabotka ezhegodnoj delovoj ocenki personala v organizacii = Development of annual business assessment of personnel in the organization // Nauka i obrazovanie: otechestvennyj i zarubezhnyj opyt. Belgorod : OOO GiK, 2021. S. 202–204.

6. Kamyshanov A. A. Ocenka personala kak faktor stressa v professional'noj dejatel'nosti = Evaluation of personnel as a stress factor in professional activity / A. A. Kamyshanov, K. Ju. Chudinov, N. V. Shevchenko // Chelovecheskij kapital. 2019. № S12–2 (132). S. 401–406.

7. Matygov M. M. Faktory, uchityvaemye pri provedenii ocenki personala, i kriterii ocenki personala = Personnel assessment factors and personnel assessment criteria // Nauka molodyh – budushhee Rossii : sb. nauch. st. 7-j mezhdun. nauch. konf. perspektivnyh razrabotok molodyh uchenyh v 5 t. T. 1. [Kursk, 12–13 dekabrya 2022 goda]. Kursk : Jugo-Zapadnyj gos. un-tet, 2022. S. 328–330.

8. Noss I. N. Professional'naja psihodiagnostika : psihologicheskij otbor personala = Professional psychodiagnosics: psychological selection of personnel : uchebno-met. pos. dlja studentov i prakticheskikh psihologov. Moskva : Psihoterapija, 2009. 460 s.

9. Trineeva L. T. Jetapy i pokazateli sistemy KPI dlja ocenki jeffektivnosti menedzherov po podboru personala = Stages and indicators of the KPI system for evaluating the effectiveness of recruitment managers / L. T. Trineeva, I. E. Ustjugova, E. A. Beljaeva // Innovacionnoe predprinimatel'stvo: voprosy prikladnyh issledovanij : mat. Vserossijskoj (nacional'noj) nauchno-prakt. konf. [Voronezh, 21–22 maja 2021 goda]. Voronezh : Izdatel'sko-poligraficheskij centr «Nauchnaja kniga», 2021. S. 68–71.

10. Fetiskin N. P. Social'no-psihologicheskaja diagnostika razvitiya lichnosti i malyh grupp = Social and psychological diagnostics of personality development and small groups : ucheb. posobie dlja studentov vuzov / N. P. Fetiskin, V. V. Kozlov, G. M. Manujlov. Moskva : Izd-vo In-ta psihoterapii, 2002. 488 s.

11. Shvedin B. Ja. Ontologija predpriyatija: jeksperimentologicheskij podhod: tehnologija postroenija ontologicheskoy modeli predpriyatija = Enterprise ontology: an experimental approach: a technology for building an ontological model of an enterprise. Moskva : URSS, 2010. 234 s.

12. Shvedov N. N. Ocenka i podbor personala na baze metoda jekspertnyh ocenok = Evaluation and selection of personnel based on the expert assessment method / N. N. Shvedov, Ju. V. Minaeva // Optimizacija i modelirovanie v avtomatizirovannyh sistemah : trudy mezhdunar. molodezhnoj nauchnoj shkoly [Voronezh, 08–10 fevralja 2023 goda] / otv. redaktor Ja. E. L'vovich. Vo-

ronezh : Voronezhskij gos. tehničeskij un-tet, 2023. S. 58–62. EDN GTLHYP.

13. Shevchenko N. V. Dejatel'nost' rukovoditelja po ocenke personala = Personnel assessment manager activity // Chelovecheskij kapital. 2023. № 7 (175). S. 146–153.

14. Shevchenko N. V. Metodologicheskie problemy psihologicheskogo issledovanija jeffektivnosti ocenki personala = Methodological problems of psychological study of personnel assessment efficiency // Chelovecheskij kapital. 2020. № S4 (136). S. 159–166.

15. Shevchenko N. V. Psihologicheskie uslovija jeffektivnosti dejatel'nosti rukovoditelja po ocenke personala = Psychological conditions of the manager's performance in personnel assessment. Moskva, 2024. 228 s.

16. Jekspress metodika ocenki social'no-psihologicheskogo klimata v trudovom kollektive = Express methodology for assessing the socio-psychological climate in the workforce. URL: <https://hr-portal.ru/tool/ekspress-metodika-ocenki-socialno-psihologicheskogo-klimata-v-trudovom-kollektive> (data obrashhenija: 01.12.2023).

17. Approaches to the intellectual capital assessment of highly qualified personnel in the industrial labor market / V. G. Martynov, I. Yu. Eremina, N. Yu. Sopilko [et al.] // Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference Innovation Management and Information Technology impact on Global Economy in the Era of Pandemic, Cordoba, 30–31 maja 2021 goda. Cordoba: IBIMA Publishing, 2021. P. 1226–1236.

18. Assessment of the effectiveness of motivational instruments by stages of the organization's personnel management process / S. Zh. Nurgalieva, Z. A. Arynova, Zh. S. Khusainova, B. Nygmanov // Bulletin of the National Institute of Business. 2023. № 3(51). P. 43–52. EDN GRNHRY.

19. Barbu C. C. Some aspects of personnel psychological assessment / C. C. Barbu, V. Kalcev // Vector European. 2022. № 1. DOI 10.52507/2345-1106.2022-1.19.

20. Buralkiyeva B. B. Coaching as Method to Increase Non-Monetary Motivation and Personnel Performance / B. B. Buralkiyeva, S. Dyrka // Jekonomicheskaja serija Vestnika ENU im. L. N. Gumileva. 2023. № 3. P. 291–299.

21. Fozilov U. Important Aspects in Assessing the Personal Qualities of Management Personnel / U. Fozilov // Bulletin of Science and Practice. 2021. Vol. 7, № 9. P. 495–503.

22. 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. № 5(64). P. 130–134.

23. Methods for Assessment of Personnel Performance Through the Creation of a Database /

G. Y. Ratushnyak, A. L. Zolkin, V. V. Pomazanov, I. M. Kalyakina // Proceeding of the International Science and Technology Conference «FarEastSon 2021», Vladivostok, 05–08 oktjabrja 2021 goda. Vladivostok: Springer Nature Switzerland AG, 2022. P. 935–945.

24. Research competence as one of the components of the system of key competencies Annotation / D. M. Bobizoda, B. D. Kairbekova, A. M. Utilitova, T. Zh. Shakenova // Vestnik Innovacionnogo Evrazijskogo universiteta. 2023. № 4(92). P. 12–17. DOI 10.37788/2023-4/12-17. EDN EWOSMG.

25. The need for research-based tools for personnel selection and assessment in the forensic sciences /

R. D. Spain, J. W. Hedge, D. Ohse, A. White // Forensic Science International: Synergy. 2022. Vol. 4. P. 100213.

26. Values assessment for personnel selection: comparing job applicants to non-applicants / J. Anglim, K. Molloy, S. L. Albrecht [et al.] // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2021.

27. Zsákai, R. Assessment of psychological challenges and treatment possibilities in military personnel / R. Zsákai // Strategic Impact. 2022. Vol. 82, № 1. P. 31 – 41.

Статья поступила в редакцию 15.07.2024; одобрена после рецензирования 25.08.2024; принята к публикации 19.09.2024.

The article was submitted 15.07.2024; approved after reviewing 25.08.2024; accepted for publication 19.09.2024.