

**Евгений Александрович Могилёвкин, к.психол.н., руководитель консалтинговой группы «А.С.Е.С.» (Владивосток)**  
**Антон Сергеевич Новгородов, специалист по деловой оценке персонала, эксперт консалтинговой группы «А.С.Е.С.» (Владивосток)**

## **ПОСТАНОВКА СИСТЕМЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

- 1. Описание системы ДО (идеальный вариант)**
- 2. Современные методы и технологии ДО персонала**
- 3. Постановка системы ДО в компании на основе Ассесмент-центра (улучшение существующих и внедрение новых)**

### **1. Описание системы ДО (идеальный вариант)**

Эффективная оценка персонала относится к важнейшим составляющим частям управления любой организацией. Оценка персонала выступает основой для множества управленческих и кадровых процедур: отбора кадров, внутриорганизационных перемещений, зачисления в состав резерва на выдвижение, контроля персонала, переподготовки и повышения квалификации, улучшения структуры аппарата и т.д.

Под деловой оценкой персонала мы понимаем целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, свойств) требованиям должности или рабочего места.

В качестве целей деловой оценки персонала могут быть следующие:

- формирование кадрового резерва на выдвижение;
- получение аналитического материала, необходимого для принятия обоснованных решений по подбору и оптимальной расстановке управленческих кадров;
- разработка программ по повышению квалификации и переподготовке персонала с учетом личностных особенностей (развитие соответствующих компетенций);
- повышение мотивации к профессиональному развитию и карьерному росту;
- формирование благоприятного социально – психологического климата.

Деловая оценка персонала направлена в большей части на диагностику деловых и личностных качеств сотрудников благодаря многообразному инструментарию оценивания основных компетенций. Другие критерии оценки сотрудников, например, такие как профессиональные знания и производственный опыт могут быть диагностированы иными методами.

Исходя из практики современного кадрового менеджмента деловая оценка персонала может занимать центральное место в системе управления персоналом. (рисунок 1)

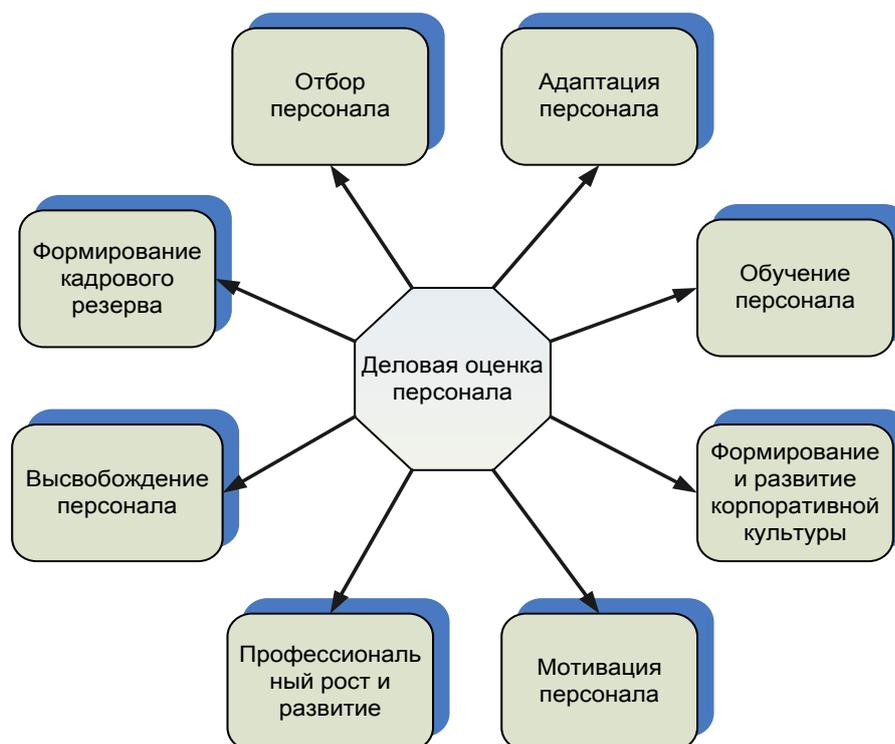


Рисунок 1 Место и роль деловой оценки в управлении персоналом

Именно от качественно проведенной деловой оценки персонала зависят:

1. Повышение качества заполнения вакантных позиций (*отбор персонала*);
2. Особенности прохождения адаптационного периода (*адаптация*);
3. Уровень мотивации и лояльности персонала, который измеряется через оценку уровня удовлетворенности различными факторами труда – условиями, зарплатой, стилем руководства, морально-психологическим климатом и т.д. (*мотивация персонала*);
4. Выявление наиболее перспективных сотрудников для занятия управленческих должностных позиций (*формирование кадрового резерва*);
5. Формирование групп сотрудников для дальнейшего обучения и повышения квалификации (*обучение персонала*);
6. Развитие профессиональной и управленческой карьеры сотрудников компании (*профессиональный рост и развитие*).
7. Диагностика причин увольнения сотрудников из компании (*высвобождение персонала*).
8. Трансляция корпоративных ценностей от руководства сотрудникам компании и сплочение работников компании, улучшение социально – психологического климата (*формирование и развитие корпоративной культуры*).

Деловая оценка, как и любой другой вид деятельности, связанный со сбором, структурированием и анализом информации, представляет собой последовательную смену этапов. Эти этапы объединены в единую схему их реализации называемой процессом деловой оценки. Деловая оценка персонала реализуется по определенному алгоритму. (рисунок 2).



Рисунок 2 Процесс деловой оценки

Определение стратегии проведения деловой оценки заканчивается этапом выбора технологии (системы взаимосвязанных методов). Анализ наиболее часто применяемых методов деловой оценки представлен в таблице 1.

## 2. Современные методы и технологии ДО персонала

Таблица 1

## Анализ методов деловой оценки персонала

Название метода	Краткое описание	Достоинства	Ограничения	Уровень надежности
1	2	3	4	5
Биографический метод	Анализ биографических данных основных этапов профессионального и жизненного пути на основе трудовой книжки, биографии, характеристик, дипломов об образовании.	1.Выявление уровня квалификации и динамики профессионального и карьерного развития. 2. Выявление несоответствия записей в документах реальной ситуации.	1. Формальный анализ основных документов. 2. Невозможность выявить личностные качества (формальный подход к написанию характеристик)	средний
Анкетирование	Опрос по определенному алгоритму. Анкета включает как открытые, так и закрытые вопросы и имеет ограничения по объёму (как правило, не более 1-2 страниц)	1.Удобство в обработке. 2.Возможность задействовать в оценке большое количество респондентов.	1.Недостаточный объём информации для полного раскрытия делового и личностного потенциала кандидатов. 2.Велика вероятность недостоверных ответов.	ниже среднего
Тестирование	Ответы на перечень вопросов, как правило, в режиме «да - нет» или «согласен - не согласен» - бланковые тесты или выбор рисунка, ситуации, цвета, и т.д. – проективные тесты.	1.Быстрая обработка по специальным ключам. 2.Небольшие временные затраты. 3.Массовый охват тестируемых.	1.Существенное влияние ситуативных факторов на результат (время суток, погодные условия, окружающая обстановка) 2.Вероятность социально-желаемых ответов. 3.Легкий доступ к наиболее распространенным методикам с помощью Интернет.	ниже среднего

Наблюдение	Фиксация поведенческих индикаторов в специально составленных бланках для наблюдателей. Различают включенное наблюдение (наблюдатель участвует в работе наблюдаемых) и невключенное (наблюдатель работает отстраненно)	1.Большой массив оценочной информации. 2.Возможность оценить реальное поведение человека, а не его мнение о своём поведении. 3.Позволяет оценить уровень развития определенных компетенций	1.Высокие требования к уровню подготовленности наблюдателей. 2.Вероятно проявление субъективизма в оценке. 3.Сложность в структурировании и обработке оценочной информации	высокая зависимость от уровня квалификации экспертов (от ниже среднего до высокого)
Собеседование	Проведение интервью в режиме вопроса-ответа по заранее составленному алгоритму (структурированное собеседование) или в форме открытых вопросов (неструктурированное интервью) или смешанная форма. Проводится на разных уровнях (психолог, менеджер по персоналу, линейный руководитель и руководитель организации).	1.Возможность определить деловые и личностные качества интервьюируемого. 2.Наличие непосредственного взаимодействия между интервьюером и интервьюируемым. 3.Возможность проверить интервьюируемого на стрессоустойчивость.	1.Наличие специальной психологической подготовки интервьюера. 2.Субъективизм интервьюера в результате действия социальных стереотипов восприятия (относительно пола, возраста, рода занятий, национальности и т.д.) 3.Искажение оценочной информации за счет владения техниками успешного владения интервью и самопрезентации.	выше среднего
Решение кейсов	Решение определенных ситуаций, содержащих множество вводной информации. Оценивается не решение как таковое, а способы его решения и поиск альтернативных вариантов. Как правило, используются при оценке бизнес-компетенций.	1.Возможность отследить логику принятия решения в сложных и неоднозначных ситуациях. 2.Кейсы максимально отражают специфику деятельности конкретной организации.	1.Существенные временные затраты на составление и реализацию кейсов. 2.Оцениваются в основном интеллектуальный и организационный блок компетенций.	средний
Деловая игра	Процесс решения задач в ходе группового взаимодействия. <b>Деловая игра имитирует реальную деятельность, при этом участники деловой игры</b>	1.Активное включение участников в процесс группового принятия решения. 2.Возможность оценить коммуникативный блок компетенций.	1.Сложность экспертной оценки при большом количестве участников. 2. Возможен деструктивный вариант развития деловой игры.	средний

Таблица 2  
Сравнительная характеристика основных технологий деловой оценки

Название технологии	Достоинства	Ограничения	Прогностическая надежность
Технология «360 градусов»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцениваемый получает информацию относительно того, как его воспринимают окружающие и может скорректировать свою самооценку и деловое поведение.</li> <li>2. Оцениваемый получает всестороннюю обратную связь (на уровне коллег, подчиненных и уровня руководителя).</li> <li>3. Технология учитывает тонкости корпоративной культуры организации.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сложность процедуры: в ней задействовано большое количество экспертов.</li> <li>2. Требуется особо тщательное разъяснение задач и специфики этой технологии, чтобы избежать конфликтов.</li> <li>3. Трудно сохранить конфиденциальность.</li> <li>4. Достаточно высокий уровень субъективности отдельных оценок, поскольку все эксперты внутренние и работают вместе с оцениваемым.</li> </ol>	Выше среднего уровня
Экспертная оценка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценки дают независимые эксперты, на которых особенности делового и личного взаимодействия оцениваемых оказывают минимальное влияние.</li> <li>2. Комплексное использование нескольких методов деловой оценки (наблюдение, интервью, опросники).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Влияние социальных стереотипов экспертов на точность и объективность их оценки.</li> <li>2. Ресурсозатратная технология: требуется много времени на полную реализацию технологии.</li> <li>3. Использование ограниченного числа методов</li> </ol>	Выше среднего уровня
Ассесмент-центр	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наиболее точная оценочная технология (75-85% прогностической валидности).</li> <li>2. Возможность выявить реальный уровень выраженности большого количества оцениваемых компетенций.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Относительно невысокая «пропускная способность».</li> <li>2. Сложность разработки критериев оценки.</li> <li>3. Высокая ресурсозатратность технологии.</li> </ol>	Высокая

Каждая из рассмотренных технологий имеет свои преимущества и недостатки. При этом в технологии «360 градусов» задействованы главным образом внутренние эксперты, что может снижать объективность оценки. В технологии экспертной оценки участвуют преимущественно внешние эксперты, для адаптации которых требуется существенный период времени (от 1 до 3 месяцев) и использование ими ограниченного числа методов деловой оценки может снижать эффективность оценочных процедур.

Рассмотренные ограничения двух вышеперечисленных технологий отсутствуют в наиболее точной и объективной на сегодняшний день технологии – ассесмент-центр. Относительные недостатки ассесмента компенсируются наиболее высокой прогностической надежностью данной технологии, а именно точный прогноз и достоверность является самыми важными атрибутами деловой оценки персонала.

### 3. Постановка системы ДО в компании на основе Ассесмент-центра (улучшение существующих и внедрение новых)

На примере одной из крупных, развивающихся компаний рассмотрим применяемые методы деловой оценки персонала. Их достоинства и ограничения описаны в таблице 3.

Таблица 3

Анализ методов деловой оценки

Метод оценки	Достоинства	Недостатки
Собеседование с непосредственным руководителем	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность руководителю непосредственно оценить кандидата, его личностные и профессиональные качества;</li> <li>- кандидат уже в ходе собеседования знакомится с условиями работы и стилем руководства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая вероятность субъективизма в оценке;</li> <li>- частая смена руководства.</li> </ul>
Проверка рекомендаций с предыдущего места работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение качества отбора и оценки персонала за счет отказа в приеме на работу конфликтным, деструктивным личностям.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможно субъективное мнение с предыдущего места работы.</li> </ul>
Анализ документов (биографических данных, дипломов об образовании, характеристики и т.д.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формирование представление о профессиональном и жизненном пути кандидата;</li> <li>- выявление несоответствия записей в документах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формальный анализ основных документов;</li> <li>- невозможность выявить личностные качества</li> </ul>
Аттестация персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярность проведения;</li> <li>- ясные критерии оценки.</li> <li>- отработаны все процедуры и регламенты;</li> <li>- полная документационная обеспеченность процесса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формальный подход;</li> <li>- Минимальная включенность объекта оценки.</li> </ul>
Кадровая комиссия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Введение дополнительного оценочного «фильтра» из числа высококвалифицированных профессионалов;</li> <li>- повышение точности оценки профессионально важных качеств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Усложнение процедуру оценки;</li> <li>- административно - организационные сложности.</li> </ul>
Тестирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Быстрая обработка по заранее составленным ключам;</li> <li>- небольшие временные затраты;</li> <li>- массовый охват тестируемых.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Существенное влияние ситуативных факторов на результат (время суток, погодные условия, окружающая обстановка);</li> <li>- вероятность социально-желаемых ответов;</li> </ul>
Деловая игра	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Активное включение участников в процесс группового принятия решения;</li> <li>- возможность оценить коммуникативный блок компетенций (руководство группой, гибкость коммуникаций, эффективность взаимодействия).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сложность экспертной оценки при большом количестве участников;</li> <li>- возможен деструктивный вариант развития деловой игры.</li> </ul>

Методы деловой оценки, описанные в таблице 3, решают далеко не весь комплекс вопросов, связанных с деловой оценкой персонала. Каждый из методов охватывает одну из граней комплексной оценки и не является достаточно объективным в силу своей узкой

направленности и спецификой решения конкретной задачи. Так собеседование является весьма субъективной процедурой, зависящей также от профессионализма руководителя как оценщика. Другие методы, такие как анализ биографических данных, кадровая комиссия и аттестация не способны решить вопросы, связанные с оценкой деловых и личностных качеств персонала.

Точность и объективность оцениваемых компетенций (интеллектуальных, организационно-управленческих, коммуникативных, личностных и профессиональных) в ходе деловой оценки персонала существующими методами отображены схематично на рисунке 3

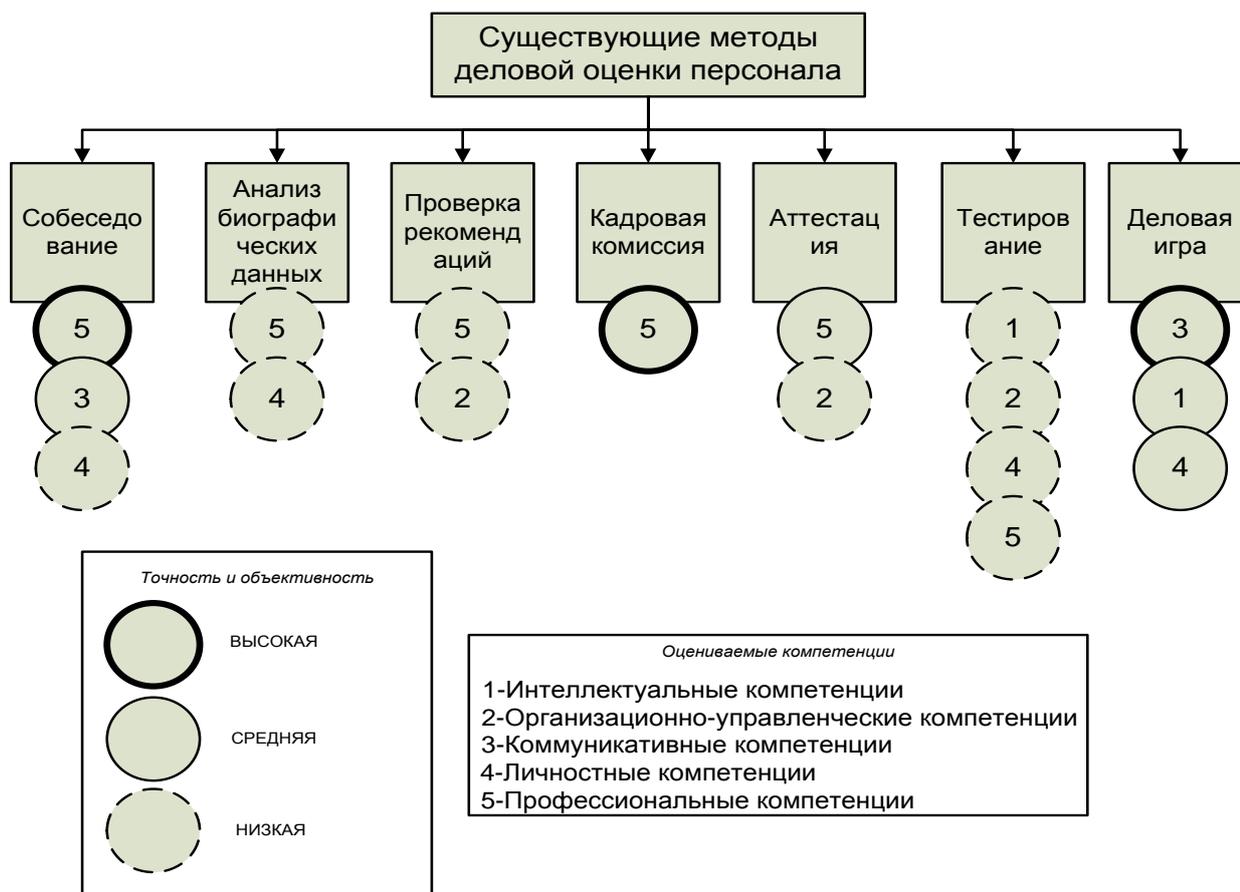


Рисунок 3 Степень точности и объективности существующих методов деловой оценки персонала

Существующая в компании деловая оценка не является комплексной и на ее основе нельзя сделать объективных выводов относительно развитости деловых и личностных компетенций персонала, которые являются ключевыми критериями для отбора в кадровый резерв и занятия управленческих должностей. Это говорит о том, что до настоящего момента в компании не была отлажена система отбора и оценки управленческих кадров. Отдельные элементы отбора и оценки персонала (кадровое собеседование, деловые игры, анализ документов) применялись при оценке кандидатов на вакантные управленческие должности, но они не были увязаны в единую систему. Сама оценка проводилась ситуативно, без достаточного времени на подготовку.

В целях постановки системы деловой оценки персонала в компании нами была предложена базовая оценочная технология – Ассесмент-центр. Эта технология позволяет решить комплекс кадровых задач (отбор, формирование кадрового резерва, управление карьерой, управление мотивацией, обучение и развитие персонала). Технология обеспечивает упорядочивание отдельных методов деловой оценки в эффективно функционирующую систему.

Основные этапы, ресурсы и результаты технологии Ассесмент отражены на рисунке 4.

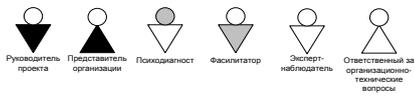
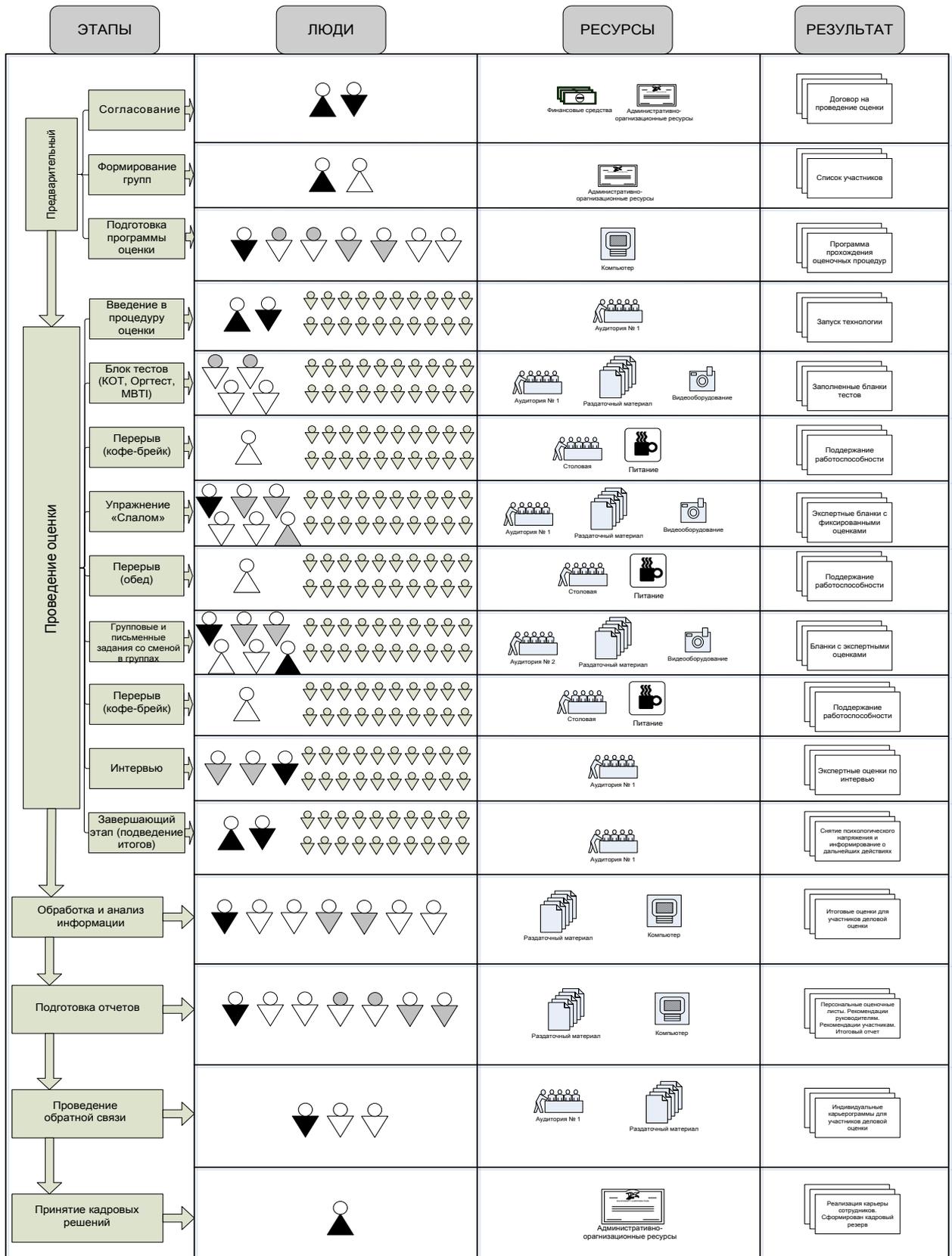


Рисунок 4 Комплексная схема проведения ассессмента

Ассесмент позволяет наиболее точно установить степень развития необходимых компетенций сотрудников, что достигается, с одной стороны, использованием большого числа различных взаимосвязанных, выстроенных по определенному алгоритму оценочных методов, а с другой стороны включением в оценочные процедуры специально подготовленных экспертов.

На рисунке 5 схематично изображена степень точности и объективности методов, входящих в ассесмент. Сравнивая его с рисунком 3 можно четко увидеть преимущество именно методов, применяемых в оценочной технологии – ассесмент.

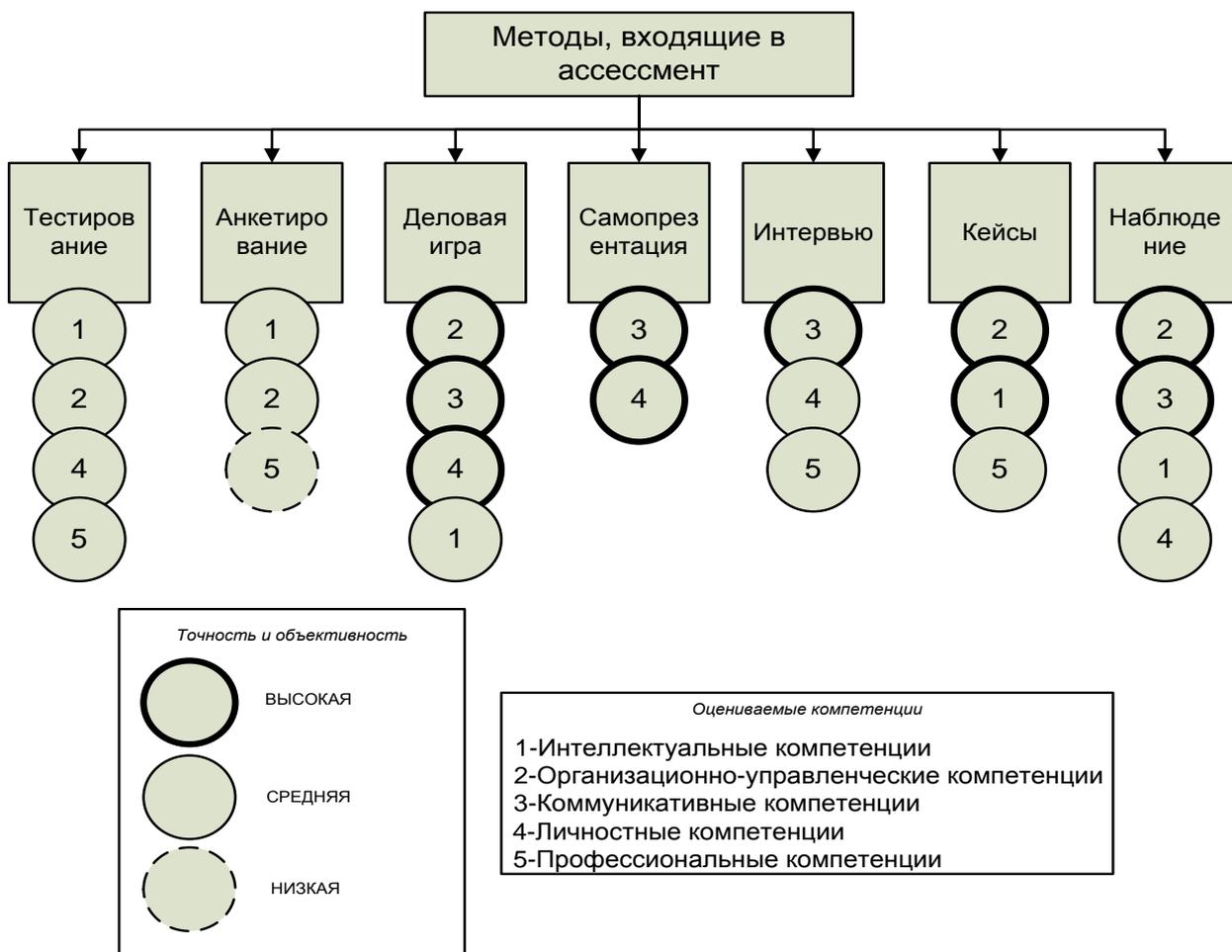


Рисунок 5 Степень точности и объективности методов, входящих в Ассесмент

Постановка системы деловой оценки персонала в реально действующей компании проходила по следующему алгоритму:

1. Формирование кадрового резерва – отбор наиболее перспективных сотрудников компании с целью карьерного продвижения проводился внешними экспертами – носителями технологии.
2. Выявление потребности в обучении персонала и определение ведущих мотивационных факторов с помощью технологии Ассесмент (также проводился внешними экспертами).
3. Исходя из запроса топ-менеджмента компании, обучение менеджеров по персоналу генеральной дирекции и филиалов компании технологии Ассесмент-центр.

4. Сопровождение деятельности внутренних обученных экспертов в ходе решения ими задач оценки персонала в подразделениях компании.
5. Проведение кадрового конкурса с целью точной расстановки управленческих кадров и повышения результативности работы как конкретных подразделений, так и компании в целом. Данная кадровая процедура на основе технологии Ассесмент проводилась уже обученными внутренними экспертами.
6. Отбор кандидатов на вакантные должности с помощью оценочной технологии Ассесмент внутренними экспертами.

Таким образом, в результате постановки системы деловой оценки персонала на основе технологии Ассесмент центр позволило решить целый комплекс крупных кадровых задач компании:

- отладить эффективную систему отбора и управления карьерой персонала,
- сформировать группы сотрудников для дальнейшего обучения и развития,
- повысить мотивацию и лояльность сотрудников компании, укрепить корпоративный дух.

Реализация процедур деловой оценки персонала предполагает наличие регламентирующих документов, основным из которых является Положение о деловой оценке персонала. Образец типового положения дан в приложении.

## Приложение

## Положение «О подготовке и проведении деловой оценки персонала в компании»

УТВЕРЖДАЮ  
Руководитель компании  
Личная подпись \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
Число.месяц.год

## ПОЛОЖЕНИЕ

## «О подготовке и проведении деловой оценки персонала в компании»

## 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок подготовки и проведения деловой оценки персонала в компании.

1.2. **Деловая оценка персонала** – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

1.3. **Цели** деловой оценки:

- Оценка уровня готовности сотрудника самостоятельно выполнять обязанности после окончания испытательного срока.
- Оценка эффективности достижения сотрудником конкретных целей и выполнение задач по отдельным отчетным периодам (месяц, квартал, год).
- Уточнение должностных обязанностей, корректировка бизнес процессов и инструкций.
- Оценка эффективности системы мотивации специалиста и ее корректировка.
- Определение потребности обучения и направлений повышения квалификации сотрудников.
- Планирование и реализация профессиональной и деловой карьеры сотрудников.
- Формирование кадрового резерва.
- Развитие благоприятного социально-психологического климата в рабочих коллективах структурных подразделений университета.
- Укрепление лояльности сотрудников и развитие корпоративной культуры.

1.2. **Задачи** деловой оценки персонала:

- Мотивация персонала на достижение целей университета, повышение эффективности работы и производительности труда.
- Активизация знаний и навыков персонала высшего и среднего звена в области совершенствования бизнес процессов и технологических процедур управления.
- Повышение уровня компетентности сотрудников в области менеджмента и бизнес-планирования.

**Принципами** эффективной деловой оценки являются:

- Направленность на улучшение деятельности;
- Позитивное влияние на мотивацию сотрудников;
- Тщательная подготовка;
- Конфиденциальность;
- Надежность и унифицированность критериев, их соответствие конкретным условиям деятельности;

- Достоверность используемых методов;
- Единство требований для всех лиц однородной должности;
- Всестороннее и непредвзятое обсуждение итогов оценочной программы;
- Результативность - обязательное и оперативное принятие действенных мер по итогам оценочных процедур.

## 2. Порядок и сроки проведения оценки персонала

- 2.1. Ежегодно в последнюю неделю октября в компании издается приказ с объявлением состава комиссий и сроков проведения оценки. Примерные сроки оценки персонала – ноябрь-декабрь каждого года.
- 2.2. В состав группы, проводящей деловую оценку персонала, входят:
  - Руководитель проекта;
  - Высококвалифицированные эксперты – оценщики;
  - Фасилитаторы;
  - Психодиагносты;
  - Ответственный за организационно – технические вопросы;
  - Оператор.
- 2.3. Состав участников процедуры деловой оценки входят:
  - Сотрудники компании, обладающие управленческим потенциалом, имеющие авторитет и коллег и обоснованно включенные вышестоящими руководителями в число кандидатов на карьерное продвижение;
  - Возможно также самовыдвижение кандидатов в кадровый резерв.
- 2.4. Процедура деловой оценки кандидатов на выдвижение в кадровый резерв состоит из **этапов**:
  - Предварительный этап;
  - Этап проведения оценки;
  - Этап обработки и анализа оценочной информации;
  - Этап подготовки отчетов;
  - Этап Проведения обратной связи;
  - Этап принятия кадровых решений.

## 3 .Ответственные лица

- 3.1. Первым ответственным лицом за подготовку и проведение деловой оценки персонала является начальник Управления персоналом;
- 3.2. За проведение самой процедуры ассессмента ответственность несет руководитель проекта в лице эксперта – оценщика. Руководитель проекта назначается из числа наиболее компетентных сотрудников компании в области оценки персонала;
- 3.3. Ответственное лицо за организационно – технические вопросы назначается заместитель начальника Управления персоналом, либо один из помощников Управления.

#### 4. Перечень документов, необходимых при проведении деловой оценки:

- 4.1. Модель оцениваемых компетенций;
- 4.2. Кадровый опросник;
- 4.3. Оценочные бланки;
- 4.4. Бланки итоговых отчетов.

#### 5. Возможные выводы по результатам аттестационной оценки эффективности деятельности персонала:

- 5.1. Категория «А» - ближайший кадровый резерв,
- 5.2. Категория «В» - отсроченный кадровый резерв,
- 5.3. Категория «С» - менее перспективный кадровый резерв;

#### 6. Порядок использования оценочной информации

7.1. Результаты оценки сотрудника являются собственностью компании и не могут быть переданы третьим лицам. Доступ к этой информации имеет только сам оцениваемый сотрудник, его непосредственный и вышестоящие руководители.

#### 7. Порядок подачи апелляций

- 6.1. Если сотрудник не согласен с оценкой оценочной комиссии, он подает служебную записку на имя руководителя компании не позднее двух рабочих дней после объявления итогов.
- 6.2. Срок рассмотрения служебных записок – три дня, после этого выставляется итоговая оценка подтверждается либо меняется с объявлением данного решения оцениваемому.