

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ, УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

Современные методы оценки персонала

Методическое пособие

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

**Донецк
2015**

Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015)

Составители:

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра;

Костырко Анна Павловна, младший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Рецензент:

Ильина Т.Б., кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры психологии Донецкого национального университета.

Современные методы оценки персонала: методическое пособие / сост. И.Г. Родченко, А.П. Костырко; под ред. Г.О. Мангасарова; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 49 с.

Цель методического пособия – разработка рекомендаций по использованию современных методов оценки персонала в работе кадровых служб органов государственной власти и местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений, организаций.

© Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2015

Содержание

Введение	4
1. Понятие, содержание, виды оценки персонала	5
2. Методы оценки персонала	8
2.1. Метод «Оценка по компетенциям»	17
2.2. Метод «360 градусов»	26
2.3. Assessment center	34
Список литературных источников	41
Словарь терминов	42
ПРИЛОЖЕНИЕ А	43
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	
ПРИЛОЖЕНИЕ В	
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	

Введение

Обеспечение любой организации высококвалифицированным персоналом невозможно без измерения и оценки его характеристик. В качестве показателя качества кадровых ресурсов в целом применяются такие критерии, как текучесть кадров, уровень образования, средний возраст работников, число научно-технических достижений, побед во внешних конкурсах, качества предоставляемых услуг.

Вместе с тем, реалии нынешнего времени зачастую требуют не общую, а индивидуальную оценку каждого работника, как совокупности его личностных и профессиональных характеристик. Руководитель, имея такие индивидуальные "портреты", получает возможность для их сравнения, анализа и последующего принятия решений по приему, позиционированию, продвижению, обучению и развитию персонала.

Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении подбора, вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Актуальность изучения различных аспектов оценки персонала определяется необходимостью обеспечения точности и адекватности получаемых результатов. Во всех сферах общественной жизни возросла роль отдельной личности, а интенсификация труда, изменение содержания большинства видов трудовой деятельности, появление новых задач увеличили значение оценки персонала и повысили требования к конструированию и применению соответствующих оценочных технологий и процедур.

Целью настоящего методического пособия является разработка рекомендаций по использованию современных методов оценки персонала в работе кадровых служб органов государственной власти и местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений, организаций.

1. Понятие, содержание, виды оценки персонала

Под оценкой персонала понимают: систематизированный подход к сбору информации о сотрудниках и кандидатах на вакантные должности, процесс выявления соответствия работника требованиям рабочего места, аттестацию сотрудника, оценку результатов его деятельности, оценку его потенциала, оценку деловых качеств.

Ориентируясь на соответствия работника требованиям рабочего места, выделяют понятие «деловая оценка персонала» или «оценка деловых качеств персонала» – это целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места[1, с. 30].

Как правило, выделяют два вида деловой оценки персонала:

- 1) текущая периодическая оценка персонала, которая чаще всего проводится в форме аттестации;
- 2) оценка кандидатов на вакантные рабочие места или должности (подбор).

Аттестация персонала, т.е. оценка соответствия занимаемой должности – это процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени [9].

Оценка более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (к примеру, ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей организации. Оценка может преследовать различные, иногда достаточно узкие, цели, необязательно связанные напрямую со стандартами работы (психологическая оценка, корректировка, оценка в целях усиления давления и контроля, сравнение между собой деятельности работников для принятия административных решений и т.п.).

Процесс оценки персонала требует структурирования и схематично процесс оценки можно описать следующим образом (см. Рис.1):

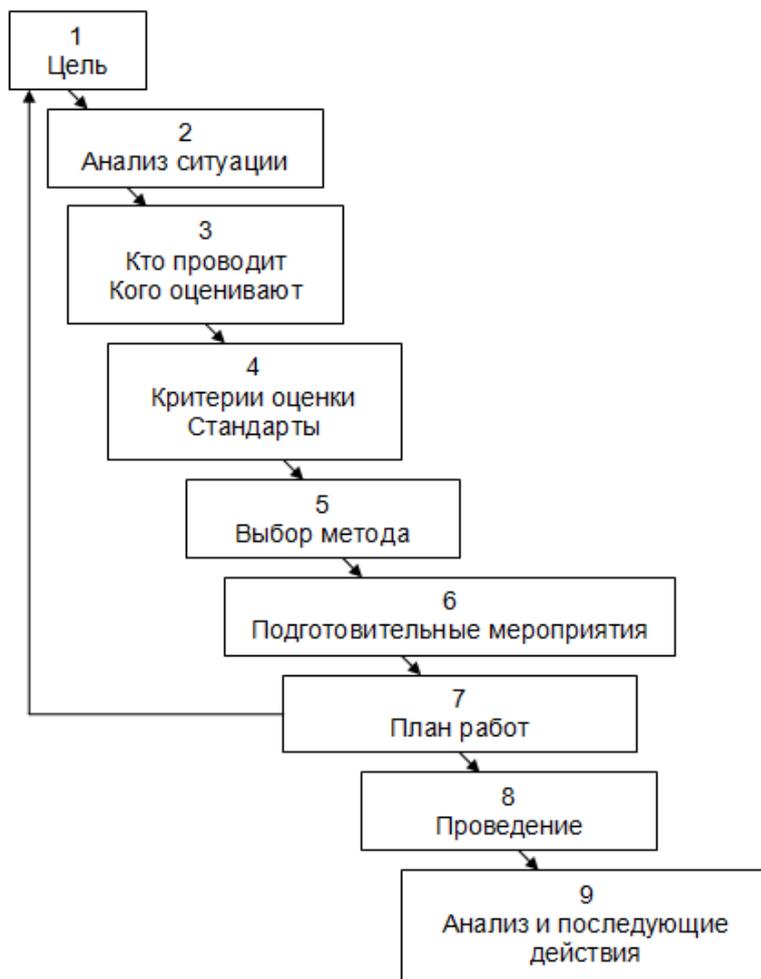


Рис. 1. Процесс оценки персонала [8]

Цель оценки (1)

Самое главное - определиться с целью. Нет цели - нет оценки.

Анализ ситуации (2)

Перед началом оценки должен быть произведен максимальный сбор информации:

- Какие результаты ожидаются в ходе оценки? Как будут обрабатываться результаты, какие выводы могут быть сделаны?
- Проводилась ли оценка ранее? Есть ли сотрудники, имеющие опыт проведения оценки?

- Если оценка проводилась ранее, то какие плюсы или минусы можно отметить?
- Достаточно ли данных для проведения оценки?
- Какие документы, регламентирующие деятельность работников, существуют в организации?
- Умеют ли руководители проводить оценку персонала?
- Какую реакцию персонала на предстоящую оценку можно предполагать?
- Какими человеческими, временными ресурсами располагает организация для проведения оценки.

Анализ методов и подходов (3-6)

Из всего многообразия методов надо выбрать именно то, что подходит для организации и что в состоянии организация реализовать.

План работ (7)

Составляется подробный план работ с описанием того, кто участвует в процессе, какие этапы и в какие сроки проходят, какие ресурсы необходимы, кто несет ответственность за отдельные этапы и за процесс в целом.

Проведение (8)

Основная тяжесть приходится на подготовку. Чем лучше подготовка, тем легче проведение.

Анализ и последующие действия (9)

Анализ результатов оценки может дать не только лучшее понимание деятельности конкретного работника. Оценка очень много дает для понимания ситуации в организации. Очевидно, что результаты зависят от того, какую цель перед собой ставит организация, и какие методы были использованы.

2. Методы оценки персонала

В целевых, плановых, а также текущих оценках условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.

1. КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ - методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения.

Анкетирование - опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа.

Биографический метод - анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика.

Наблюдение - наблюдение за оцениваемым работником в неформальной (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановках методами моментальных наблюдений и фотографий рабочего дня.

Деловая игра - проведение организационно-деятельной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям ("генератор идей", "организатор", "критик", "эксперт", "делопроизводитель", "наблюдатель" и др.) и оценка способностей работы в малой группе.

Интервью - беседа в режиме "вопрос-ответ" по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о работнике.

Интервью по компетенциям - основные преимущества метода - дешевизна и универсальность: можно разрабатывать различные модификации оценочных интервью. Например, руководитель может проводить беседы по узким направлениям - поведенческим или профессиональным компетенциям, производить оценку результатов работы. Однако, все же наиболее популярны комплексные интервью, по итогам которых заполняются оценочные листы (анкеты). Как правило, интервью проводит непосредственный руководитель сотрудника, при беседе может присутствовать HR-менеджер. *Подробнее*

описание метода "интервью по компетенциям" представлено в разделе 2.1 настоящего методического пособия в рамках характеристики метода «оценка по компетенциям».

Метод «глубинного интервью» (key informant interview) – интервью руководителя с сотрудником. В контексте оперативной оценки результатов деятельности сотрудников используется для постановки и согласования задач и индикаторов, с целью оценки промежуточных результатов и модификации задач, а также для оценки конечного результата деятельности.

Групповые фокусированные интервью – проводятся руководителем с группой сотрудников и используются для оценки деятельности группы по достижению результатов; также используются для выяснения качества предоставления услуг и возможностей для его улучшения, если услуга направлена на внешнего пользователя либо предоставляется гражданам.

Матричный метод - один из самых простых и распространенных описательных методов. Его суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых занимаемой должностью.

Метод эталона - напоминает матричный метод, но сравнивают фактические данные не с положенными по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления.

Метод «система произвольных характеристик» - тоже распространенный метод. Он предусматривает достаточно свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.

Метод оценки выполнения похож на предыдущий. Экспертами могут быть также руководители, но оценивать они будут не яркие моменты деятельности сотрудника, а всю его работу за определенный период времени.

Метод групповой дискуссии тоже относится к описательным. Это беседа группы руководителей или экспертов с работниками относительно их деятельности. Метод групповой дискуссии позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, логично рассуждающих людей.

2. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ, в результате применения которых можно определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности.

Метод рангового порядка: группа руководителей, исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых сотрудников по порядку - от самого лучшего до самого худшего. Итоговая оценка определяется суммой порядковых номеров, полученных работником за выполнение поставленных задач.

Метод заданной балльной оценки заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде набранных очков.

Метод свободной балльной оценки состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл.

Система графического профиля заключается в изображении каждого из деловых качеств сотрудника (в баллах) в виде точек на графике.

3. КОМБИНИРОВАННЫЕ МЕТОДЫ. В их основу положены как описательный принцип, так и количественные характеристики.

Тестирование - оценка работников по результатам решения заранее поставленных вопросов, заданий. Тест - самый простой инструмент определения уровня профессиональной квалификации сотрудника (так, существуют тесты для бухгалтеров, инженеров и т. д.). Особой популярностью пользуются тесты, нацеленные на выявление способностей. Тестирование удобно в качестве дополнительной методики оценки: полученную информацию легко обрабатывать. Недостатком метода является то, что результаты теста не могут дать полного представления об индивидууме. Чаще всего тестирование используется в комплексе с другими методами, например интервью.

Для оценки работника могут быть применены различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:

- квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
- психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника¹;
- физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Собеседование. Как известно, в мировой практике кадровой работы используются такие методы собеседований, как:

- британский метод (личная беседа с кандидатом);
- китайский метод (письменные экзаменационные тесты);
- немецкий метод (предварительная подготовка кандидатом письменных документов, рекомендательных писем и т.д.);

¹ **Личностные опросники.** Позволяют составить полное представление о личности. Часто информация, полученная в результате заполнения личностных опросников, становится решающей при определении перспектив развития специалиста. Однако, по мнению специалистов, личностные опросники лучше использовать в качестве дополнительного инструмента оценки.

- американский метод (психологическое тестирование с проверкой интеллектуальных способностей, а также проверка кандидата в неформальной обстановке).

Метод суммируемых оценок заключается в определении экспертами частоты проявления ("постоянно", "часто", "иногда", "редко", "никогда") у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты, выведении среднего показателя, сравниваемого с идеальным.

Система заданной группировки работников предусматривает выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на четыре группы ("плохой работник", "удовлетворительный работник", "хороший работник", "отличный работник") и последующую замену «плохих» работников «отличными».

Экзамен (зачет, защита бизнес-плана) - контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого человека по определенной дисциплине (кругу проблем) и выступление перед экзаменационной комиссией.

Метод фотографии рабочего дня позволяет определить рациональность планирования и распределения рабочего времени сотрудников в течение рабочего дня.

Метод шкалирования (графического шкалирования рейтингов). Предполагает балльное определение значений показателей, причем эти баллы характеризуют степень выраженности показателя. Пример использования метода шкалирования проиллюстрирован в Таблице 1. Этот метод не связан с большими затратами на разработку и потому удобен и экономичен. Однако он связан с трудностью: числовое обозначение выраженности показателя

предполагает широкое поле интерпретации у оценщика (в зависимости от уровня его собственных претензий).

Таблица 1. Пример использования метода шкалирования

Показатель:	Балльные значения степени выраженности показателя				
	1 (редко)	2 (часто не соблюдается)	3 (в основном)	4 (с некоторыми исключениями)	5 всегда
соблюдение установленных сроков					

Метод шкалирования рейтингов описания поведения. Чтобы снизить субъективизм при использовании метода шкалирования, используют другую его разновидность- метод шкалирования рейтингов описания поведения. При этом числовые значения шкалы интерпретируются подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению. Пример использования рассматриваемого метода представлен ниже (Таблица 2). Качество данного метода повышается при возрастающей конкретизации описания отрезков шкалы. При этом следует стремиться к непосредственному отражению в шкале требований к рабочему месту (должности). Тем самым достигается меньшая предрасположенность к искаженным оценкам.

Таблица 2. Пример использования метода шкалирования рейтингов

Показатель оценки: этика поведения				
5	4	3	2	1
владеет высоким уровнем культуры поведения и общения; свойственна гибкость в использовании стилей общения и поведения, в критической ситуации всегда ведет себя корректно и с пониманием	культурный; свойственна гибкость поведения, проявляет понимание и корректность	владеет достаточным уровнем культуры поведения и общения с людьми, может быть тактичным, доброжелательным	культура поведения и общения с людьми на удовлетворительном уровне, не всегда адекватна и соответствует ситуации	уровень культуры поведения и общения с людьми низкий, допускает элементы бестактного грубого отношения к окружающим; поведение не отвечает конкретной ситуации (дерзкий)

Метод альтернативного ранжирования (упорядочивания рангов) является простым и удобным в применении. В рамках аналитической оценки по каждому показателю составляется ранжированный ряд, например: по показателю «добросовестное выполнение заказов»: сотрудник 1 > сотрудник 2 > сотрудник 3... и т.д. Подобного рода ранжированный ряд отражается в таблице, форма которой представлена в Таблице 3. Суммарная (обобщенная) оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов. Рассматриваемый метод обладает рядом недостатков: ненормируемая шкала ранжирования, повышенная субъективность оценки, невозможность достоверного заключения о качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами: разница в результате работы между сотрудниками 1 и 2 может быть большой, а между сотрудниками 2 и 3 – незначительной.

Таблица 3. Альтернативное ранжирование (упорядочивание рангов)

Показатель: добросовестное выполнение заказов	
Работающий с наилучшим рейтингом	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____
6.	_____
Работающий с наихудшим рейтингом	

Метод попарного сравнения позволяет выявить наивысшие рейтинги у различных сотрудников по тому или иному показателю оценки через последовательное сравнение сотрудников друг с другом. Реализация данного

метода состоит в заполнении таблиц, примерная форма которых представлена схематически (Таблица 4.).

Таблица 4. Пример метода попарного сравнения

Показатель «Коммуникабельность»					
	Ранжируемый сотрудник				
В сравнении с	A	B	C	D	E
A		-	-	-	-
B	+		-	+	+
C	+	+		-	+
D	+	-	+		-
E	+	-	-	+	
Наивысший рейтинг у сотрудника A					

Метод анкет (альтернативных характеристик) отличается от предыдущих тем, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу. Пример такого перечня приведен ниже (Таблица 5).

Таблица 5. Пример перечня высказываний об образе сотрудника при использовании метода анкет (альтернативных характеристик)

Сотрудник:	
соблюдает все сроки	<input type="checkbox"/>
имеет сложности при координации различных задач	<input type="checkbox"/>
чувствительно реагирует на критику	<input type="checkbox"/>
работает больше, чем требуется	<input type="checkbox"/>
нелегко находит контакт с внешним окружением	<input type="checkbox"/>
в условиях дефицита времени работает безошибочно	<input type="checkbox"/>
составляет четко структурированные отчеты (сообщения и т.п.)	<input type="checkbox"/>

Метод управления по целям. Ключевая идея метода состоит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации.

В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

– устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период.

При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и, исходя из установленных целей, вырабатываются критерии оценки на конец данного периода;

– по его истечении оцениваются результаты как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;

– руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

Оценка по компетенциям - комплексная система оценки персонала с учетом факторов, включающих деловые и личностные качества, знания, умения и навыки, необходимые сотрудникам для успешного выполнения своей работы, которая описана в *разделе 2.1* данного методического пособия.

Метод "360 градусов" - предполагает оценку сотрудника со всех сторон - руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами и самооценку (*подробное описание метода "360 градусов" представлено в разделе 2.2* настоящего методического пособия).

Все вышеуказанные методы в состоянии эффективно оценить лишь определенный аспект работы человека или его социально-психологические характеристики. Поэтому неудивительно, что в последнее время (в основном в негосударственном секторе) все чаще используется универсальный комплексный метод - метод оценочных центров - **Assessment Center**, который вобрал в себя элементы многих методов, для достижения максимально объективного анализа персонала. Подробное описание метода Assessment Center представлено в *разделе 2.3*.

2.1. Метод «Оценка по компетенциям»

Данный метод – это комплексная система оценки персонала по компетенциям.

Компетенции – это навыки, знания, ценности, подходы и личностные качества, которые проявляются в поведении человека и способствуют достижению успешных результатов деятельности. Компетенция является четкой демонстрацией квалификации. Компетенция предусматривает сосредоточение внимания на том, „как” работа выполняется, как сотрудник действует [10].

Модель компетенций – это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. В модель включаются компетенции, наиболее важные для компании на данном этапе ее развития (часто такую модель называют корпоративной). Эффективная модель предполагает разработку профилей компетенций (функциональных моделей) – наборов компетенций для разных уровней менеджмента и направлений деятельности (например, производства, продаж, маркетинга, финансов и т.п.).

Благодаря модели компетенций создаются четко описанные ожидания от поведения кандидата на определенной должности. Для оценки компетенций подбираются соответствующие методы и инструменты. Поэтому при подборе можно максимально точно оценить соответствие личного профиля кандидата профилю компетенций.

Модель компетенций – это не только «заявка на подбор», но и видение того, что компании понадобится в будущем, каков разрыв между сегодняшней потребностью в человеческих ресурсах и будущей. Причем речь идет не только о необходимости заполнения должностей, но и о развитии определенных компетенций. Например, если компания планирует изменение целей деятельности, а в команде топ-менеджмента в целом не высоко развито стратегическое мышление, то необходимо приложить усилия, чтобы обеспечить наличие этой компетенции в команде. Модель компетенций

позволяет долгосрочно планировать и прогнозировать необходимые кадровые ресурсы, быстро и эффективно формировать кадровый резерв [6].

При разработке модели компетенций используются различные методы: метод репертуарных решеток Дж.Келли, метод критического инцидента, метод прямых атрибутов, интервью, анализ документов, метод наблюдения на рабочем месте.

Метод репертуарных решеток - исследовательская методика, основанная на теории личностных конструкторов Дж. Келли и предназначенная для анализа личности. Испытуемый оценивает набор объектов, в качестве которых фигурируют, прежде всего, значимые для него люди, с помощью набора конструкторов (оценочных шкал). Как правило, и объекты, и наборы конструкторов продуцируются им самим. Типичной инструкцией является задача: два объекта из трех объединить по какому-то свойству, которое отличает их от третьего объекта, после этого надо прописать использованное для категоризации свойство. За счет дальнейшей факторизации полученных данных строится уникальная структура личностных конструкторов индивида.

Этот метод обеспечивает структурный подход, позволяющий выявлять свойства, которые отличают более эффективных работников от менее эффективных.

Менеджера просят обрисовать те конструкторы, ту систему понятий, с помощью которых он отличает хороших исполнителей от тех, кто менее успешен в работе. Метод не предлагает респондентам заранее установленные рамки для описания этих характеристик, а позволяет им привлекать свой собственный опыт, чтобы определить существенные особенности, влияющие на выполнение работы. Это особенно полезно для того, чтобы тонко выявить очень важные аспекты работы, о которых, возможно, люди прежде не думали. Типовое интервью данного метода складывается из следующих этапов:

- ✓ Менеджер выписывает на отдельные карточки имена или инициалы сотрудников, которыми он управляет.

✓ Затем менеджеру предлагается разделить эти карточки на две группы, соответственно тех, кто хорошо справляется со своей работой, и тех, про кого нельзя этого сказать.

✓ Далее менеджера просят выбрать две карточки из «сильной» группы и одну из «слабой» и описать, чем два успешных сотрудника похожи друг на друга и чем они отличаются от менее успешного.

✓ Работая с менеджерскими описаниями карточек, аналитик старается, обычно за счет дополнительных вопросов к примерам, выделить максимально сжатые и четкие формулировки используемых собеседником дифференцирующих категорий.

✓ Интервью продолжается до тех пор, пока интервьюируемый не перечислит все свои соображения и не начнет возвращаться к конструктам, которые уже были заявлены.

Этот прием особенно полезен при выявлении таких неочевидных критериев, как способы принятия решений, стиль построения отношений с людьми и т.д. Главное же неудобство – это то, что при слабой подготовке интервьюеров представляемые ими концепты получаются слишком неопределенными и расплывчатыми.

Метод критических инцидентов – это процедура, позволяющая собрать описания событий, результаты которых оказались важными или критическими в смысле достижения целей работы. Акцент делается не на повседневных действиях, а скорее на более редких, но существенных событиях, которые определяют различие между успехом и неудачей.

Данный прием может использоваться и в индивидуальном интервью, и для групповой дискуссии. Но лучше интервьюировать экспертов индивидуально. Потому что там, где собирающий информацию является для сотрудников организации новым человеком, групповое обсуждение зачастую ведется сдержанно и осторожно и в итоге оказывается малоинформативным. В этой методике экспертов (руководителей или исполнителей работы) просят описать примеры эффективных и неэффективных действий (своих или

подчиненных). Подлинный «исключительный случай» представляет собой небольшое исследование эпизода из реальной практики, в отличие от обобщенного описания проблемных точек или областей профессиональной деятельности.

Собираемые таким образом данные нередко имеют форму информативных описаний о том, как вели себя те или иные люди в необычной ситуации. При проведении подобных интервью необходимо получить от каждого респондента описание не менее трех положительных случаев и также трех, демонстрирующих менее успешное поведение. Затем они более подробно рассматриваются, чтобы выявить комплексную картину моделей поведения, навыков, качеств и свойств, позволяющих эффективно выполнять работу и достигать ее цели. Преимуществом этого метода является то, что он обеспечивает богатое и многообразное представление о содержании работы.

Метод прямых атрибутов основан на использовании общих моделей с уже готовыми определениями компетенций. Подобные модели описывают большинство типов поведения, которые организации обычно заинтересованы измерять. Поэтому менеджеров компании просят ознакомиться с содержанием компетенций подобных моделей и ранжировать их в порядке важности для исследуемой работы (или отобрать некоторое количество компетенций). Форма использования этого метода достаточно свободна, в отдельных случаях это задание менеджерам может быть использовано как своеобразный повод для разговора, чтобы в дальнейшем более глубоко познакомиться с содержанием работы, используя в том числе и другие методы (метод критических инцидентов, прогностическое интервью или метод репертуарных решеток).

Прогностические интервью проводятся с ключевыми руководителями высшего уровня организации. С их помощью исследуют связи между целями, ценностями и культурой организации, а также с моделями поведения менеджеров в организации. Интервью позволяет также узнать о будущих изменениях в деятельности организации и о воздействии этих изменений на персонал, обсудить их и принять во внимание при разработке модели

компетенций. Метод может использоваться для формирования определенных компетенций, необходимых для того, чтобы обеспечить развитие организации в нужном направлении.

Анализ документов. Большое количество полезной информации можно найти в документах компании. Должностные инструкции, сведения о происшествиях и несчастных случаях, корреспонденция, которую составляет работник, описание полученных результатов труда – все это документы, которые могут понадобиться изучающему работу на конкретной позиции.

Метод наблюдения на рабочем месте. Многое можно узнать о работе, просто наблюдая и фиксируя, что делает работник. Естественным наблюдением считается такое наблюдение, когда присутствие наблюдателя совсем или почти не влияет на поведение работника. Этого можно добиться, если проводить наблюдение в течение достаточно длительного периода времени, чтобы работник уже не обращал внимания на присутствие наблюдателя. Наблюдатель может наблюдать за работой и более активно, задавая вопросы о том или ином поведении по мере его возникновения.

Как видно из приведенного перечня методов, все они достаточно разные и помогают собрать информацию о различных аспектах деятельности человека на рабочем месте, поэтому в ходе процедуры анализа работы уместно использование сочетания сразу нескольких методов. Тем более только в сочетании они позволяют получить достаточно информации, чтобы сформулировать компетенции согласно необходимым правилам. Достоинства и недостатки методов анализа работы перечислены ниже (Таблица 6).

Таблица 6. Достоинства, недостатки методов анализа работы

Метод	Достоинства	Недостатки
Репертуарные решетки	Позволяет получать уникальную информацию о неочевидных критериях эффективности работы	Занимает много времени. Для проведения требуется опытный интервьюер

Критические инциденты	Позволяет получать информацию о качествах, которые способствуют или препятствуют достижению результата в работе. Способствует лучшему пониманию содержания работы	Часть полученной информации может не использоваться при создании модели, так как ряд описанных инцидентов может в итоге оказаться совершенно не характерным для работы
Прогностическое интервью	Единственный источник информации о стратегии компании и, как следствие, материал интервью позволяет создавать модель компетенций с учетом перспектив	Сложность организации интервью с людьми, принимающими стратегическое решение. Требуются хорошо развитые навыки интервьюера
Метод прямых атрибутов	Быстро позволяет получить точную информацию	Необходимо иметь в распоряжении уже готовую модель компетенций. Ограниченность заранее разработанными критериями
Анализ документов	Объективный источник информации о правилах, нормах компании	Может не давать полной информации о критериях успешности работы
Наблюдение на рабочем месте	Позволяет получать полную информацию о позиции	Трудоемок, требуется длительное время на расшифровку данных. Проблема валидности: необходим период привыкания сотрудника к факту, что за его работой ведется наблюдение

При сопоставлении информации и составлении компетенций существуют правила, которые необходимо соблюдать, чтобы в итоге использование компетенций в компании было максимально эффективным:

1. Четкость и ясность определений (простые и ясные формулировки, определения должны быть проверены на однозначность толкования, так как

если субъекты оценки по-разному интерпретируют содержание компетенций, то это неизбежно скажется на результатах оценки).

2. Дискретность, то есть независимость друг от друга (с одной стороны – не пересекаться с определениями других компетенций, входящих в данную модель, с другой – определенный поведенческий индикатор должен относиться только к одной компетенции).

3. Полнота (модель компетенций должна охватывать все ключевые рабочие навыки, необходимые для выполнения работы).

4. Наблюдаемость, измеримость, возможность регистрации. Важно, чтобы каждое поведение, которое описывает компетенция, было наблюдаемо в процессе оценки. Качества, которые не могут быть наблюдаемы, не должны оцениваться как компетенции, например честность, справедливость или зрелость.

5. Нацеленность на будущее (модель компетенций всегда создается как бы «на вырост», с ориентацией на лидера).

Соблюдение этих требований позволит создать в итоге четкую и понятную для всех модель, которую можно использовать как при оценке кандидатов на руководящие должности, так и при определении зон развития у сотрудников, уже их занимающих [4, 11].

Важно заниматься не только разработкой модели компетенций, но также сопровождением в систематизации HR-процедур, созданием единого подхода к подбору, продвижению и мотивации ключевых сотрудников. В соответствии с моделью компетенций разрабатываются методы их оценки: методики Центра оценки и развития (Assessment Center) (см. раздел 2.2), оценка 360 градусов (см. раздел 2.3), надежные опросники и тесты, интервью по компетенциям.

Интервью по компетенциям - это структурированная серия вопросов, предназначенных для получения информации по конкретным критериям, связанным с содержанием работы. И в то же время - это реальный срез поведенческих характеристик человека, которые проявляются в рабочих ситуациях.

Набор компетенций составляет опорную часть интервью, матрицу, по которой рекрутер оценивает ответы кандидата. Для того чтобы оценить заданный набор компетенций, заранее готовится список вопросов, ответы на которые позволяют выявить необходимый способ поведения кандидата в типичных рабочих ситуациях. Чтобы лучше выявить особенности трудового опыта, кандидата обычно просят рассказать о ситуациях и привести примеры, показывающие, насколько его навыки соответствуют требуемым. Как правило, все вопросы не выходят за рамки компетенций, необходимых для работы на предполагаемой должности.

Арлин С. Хирш (Arlene S. Hirsh), консультант по карьерному росту из Чикаго, в своей книге «101 проверенный рецепт для организации и планирования вашей карьеры» приводит список 25 самых популярных вопросов на интервью по компетенциям.

Расскажите мне о том, как вы:

1. Эффективно выполнили работу под прессингом.
2. Разрешили конфликтную ситуацию с сотрудником.
3. Использовали свои творческие способности для решения проблемы.
4. Пропустили очевидное решение проблемы.
5. Убедили членов команды работать по вашей схеме.
6. Не смогли вовремя завершить проект.
7. Сумели предсказать и предотвратить возможные проблемы.
8. Отчитались о хорошо сделанной работе.
9. Должны были принять ответственное решение при нехватке информации.
10. Были вынуждены принять непопулярное решение.
11. Должны были приспособиться к сложной обстановке.
12. Согласились с мнением, которое отличалось от вашей точки зрения.
13. Чувствовали неудовлетворение от собственного поведения.
14. Использовали свои личностные качества для достижения цели.
15. Общались с разгневанным клиентом.
16. Представили успешное решение или проект.
17. Преодолели сложное препятствие.
18. Переоценили или недооценили важность чего-либо.

19. Устанавливали порядок срочности в работе над комплексным проектом.
20. Выиграли или потеряли важный контракт.
21. Были вынуждены уволить кого-либо по веским основаниям.
22. Выбрали неправильное решение.
23. Ошиблись в выборе кандидатуры при приеме на работу.
24. Отвергли хорошую работу.
25. Были отстранены от работы.

Собрав ответы, рекрутер анализирует их с точки зрения выделения конкретных поведенческих проявлений, то есть задает один и тот же вопрос: «Что именно в этой ситуации делал сотрудник?» и получает набор поведенческих индикаторов. Далее все индикаторы компонуются по смыслу и выделяются компетенции. Важно сформировать равное количество позитивных и негативных индикаторов. По итогам собеседования специалист подсчитывает количество набранных кандидатом баллов по каждой компетенции, сравнивает полученные результаты с профилем должности.

При грамотном применении моделей и профилей компетенций их использование не ограничивается оценкой. Они должны быть основой для разработки системы оценки, обучения, развития и мотивации персонала. Построение целостной системы HR-процедур позволяет использовать модель компетенций наиболее эффективно и получить наибольшую прибыль от инвестиций в персонал.

В Приложении А приведены описания некоторых компетенций, которые в общем отражают модель компетенций. Следует предостеречь от копирования данных описаний. Создание работающей модели компетенций невозможно без глубокого анализа работы и выполнения процедур моделирования компетенций. В Приложении Б описан пример корпоративной модели компетенций компании Procter & Gamble, а в Приложении В представлены профили компетенций лидерства для государственной службы Украины, что позволяет ознакомиться с подходами в разработке компетенций в негосударственном и государственном секторе и сравнить их.

2.2. Метод «360 градусов»

Впервые метод 360 градусов был предложен Питером Уордом в 1987 году.

Первое определение, которое он дал этому методу: оценка 360 градусов это - систематический сбор информации о работе индивидуума (или группы), получаемой от некоторого числа лиц, заинтересованных в его работе, и обратная связь по ней [8].

По замыслу автора сфера применения метода может быть очень широка:

- **саморазвитие и индивидуальное консультирование** (обратная связь позволяет сотруднику скорректировать свое поведение и наметить сферы развития);

- **корпоративное обучение и развитие** (обратная связь перед тренингом позволяет участнику понять его потребности в обучении и помогает ему нацелиться именно на аспекты курса, которые более всего соответствуют его потребностям);

- **командообразование** (имеется в виду командная обратная связь, позволяющая определить сильные и слабые места команды, до начала командной работы);

- **управление эффективностью работы** (регулярная обратная связь позволяет человеку судить, насколько повысилась его эффективность работы);

- **стратегическое и организационное развитие** (возможность определить точки, где особо требуется развитие, применение метода 360 градусов в этом ключе основывается на том, что изменяя поведение конкретных людей, можно изменить образ действия организации в целом);

- **оценка эффективности тренингов и других обучающих мероприятий** (проводится после тренинга, вопросы направлены на определение изменений, которые произошли в поведении сотрудника после прохождения тренинга);

• **оплата труда** (результаты возможно использовать при определении размера оплаты) [5].

В настоящее время метод 360 градусов – это инструмент оценки эффективности сотрудника, а также его личных и профессиональных качеств на основе анализа мнения людей, с которыми сотрудник непосредственно взаимодействует в ходе работы. Обычно в качестве таких людей выступают коллеги, подчиненные, руководители, а в ряде случаев также внешние клиенты оцениваемого сотрудника.

Специфика метода: метод 360 градусов основан на комплексном анализе субъективных оценок окружающих сотрудника людей. Именно в этом состоит главное достоинство метода, поскольку он позволяет сотруднику понять, как другие люди внутри организации (и за ее пределами) воспринимают его личные и профессиональные особенности, стиль поведения и взаимодействия.

Оценка по методу 360 градусов позволяет получить структурированный коллективный отзыв о компетентности сотрудника в тех областях, которые являются ключевыми для успешной работы. Результаты оценки позволяют сотруднику увидеть свои сильные и слабые стороны, а также спланировать конкретные способы развития профессиональных/менеджерских навыков с целью повышения эффективности работы. Наиболее эффективно применение оценки «360 градусов» в следующих случаях:

- выявление ключевых сотрудников (наиболее результативных и максимально соответствующих требованиям компании);
- повышение продуктивности работы сотрудника и эффективности его взаимодействия с другими людьми внутри и вне компании;
- формирование кадрового резерва;
- создание и совершенствование системы мотивации сотрудников;
- повышение эффективности инвестиций в обучение и развитие персонала;
- разработка системы управления эффективностью работы сотрудников (performance management);

- формирование корпоративной культуры организации.

Технология проведения оценки методом 360 градусов.

Оценка 360 градусов проходит в несколько этапов:

Этап 1. Подготовка к оценке.

Выбор значимых компетенций для оценки.

Важно заранее определить, что будет объектом предстоящей оценки, какие личностные/профессиональные/управленческие качества будут измеряться. Например, для оценки руководителей могут быть выбраны следующие компетенции: лидерство, коммуникация, принятие решений, открытость новому и т.п.

Определение участников процесса оценки. Как правило, при проведении оценки 360 градусов опрашиваются четыре группы сотрудников организации:

1. Сам оцениваемый сотрудник.
2. Его коллеги.
3. Его руководство.
4. Его подчиненные (если есть).
5. Его клиенты (как внутренние, так и внешние).

Выбирая участников процедуры 360 градусов, важно убедиться, что при взаимодействии с этими людьми сотрудник имеет возможность проявлять компетенции (профессиональные и личностные качества), которые оцениваются.

Разработка опросника 360 градусов.

Стандартный опросник состоит из нескольких блоков, отражающих наиболее важные аспекты работы сотрудника, компетенции, которые могут быть оценены с помощью метода 360 градусов (например, «построение отношений», «управление людьми», «работа с информацией»). Каждый аспект, каждая компетенция раскрывается с помощью отдельной группы вопросов (5-7

вопросов). Пример возможных вопросов, описывающих компетенцию, представлен в Приложении Г.

Проведение подготовительной работы с персоналом.

Подготовительная разъяснительная работа проводится со всеми сотрудниками компании, принимающими участие в процедуре оценки 360 градусов. В результате этой работы сотрудники получают представление о целях и этапах оценки 360 градусов, а также о том, какую конкретную пользу может получить в результате каждый из них и компания в целом.

Этап 2. Проведение оценки 360 градусов.

Организация анонимного опроса участников оценочной процедуры.

Опрос участников оценки 360 градусов проводится либо в электронной форме, либо на бумажных носителях. Участники оценки получают на руки экземпляр опросника (либо ссылку и пароль доступа на сервер, где размещена электронная версия) и за отведенное время должны его заполнить.

Обеспечение конфиденциальности полученной информации.

Во время проведения оценки 360 градусов обеспечивается полная конфиденциальность и защищенность получаемых сведений. Доступ к первичным данным имеет всего несколько человек из числа экспертов, которые впоследствии занимаются обработкой анкет и подготовкой аналитических отчетов.

Этап 3. Анализ и интерпретация полученных данных.

Обработка анкет 360 градусов. Полученные в ходе оценки ответы участников анализируются экспертами, после чего формируется итоговый отчет, в котором отражаются комплексные результаты по каждой компетенции оцениваемого сотрудника.

Подготовка итоговых отчетов по каждому оцениваемому сотруднику.

Отчет включает в себя несколько стандартных элементов: анализ ответов респондентов по каждому вопросу, объединенных в отдельные блоки; сравнение между собой полученных результатов, выделение наиболее сильных

и слабых сторон оцениваемого сотрудника; сравнение оценок, предоставленных разными группами респондентов, и анализ расхождения оценок других людей с собственной самооценкой сотрудника.

Этап 4. Предоставление обратной связи оцененным сотрудникам.

Обсуждения результатов оценки. Проведение встреч сотрудников с экспертами с целью обсуждения результатов оценки. Обратная связь проходит в форме индивидуальных парных встреч оцененных сотрудников с экспертами. Процедура обратной связи обычно проводится в несколько шагов:

- описание сути метода 360 градусов и тех аспектов профессиональной/управленческой деятельности, по которым проводилась оценка;
- обсуждение индивидуальных результатов сотрудника по каждому аспекту;
- обсуждение наиболее сильных сторон сотрудника;
- обсуждение наиболее слабых сторон сотрудника, анализ возможных причин;
- обсуждение и анализ тех аспектов, по которым самооценка сотрудника существенно расходится с оценкой других людей. Обсуждение аспектов, по которым эти оценки совпадают;
- выбор нескольких аспектов для дальнейшего развития с учетом личного интереса сотрудника и требований его сегодняшней и будущей должности;
- формирование конкретных рекомендаций по развитию сотрудника, обсуждение возможных рисков, способов их преодоления и сроков реализации намеченных шагов.

Результаты опроса 360 градусов. В результате проведенной оценки 360 градусов, заказчик получает профессиональный и менеджерский "портрет" оцениваемого сотрудника, сформированный коллективным отзывом его коллег, руководства, подчиненных и клиентов. Результаты оценки позволяют увидеть разницу между самооценкой сотрудника и мнением окружающих его людей. Полученная информация поможет принять руководству взвешенные кадровые

решения, грамотно спланировать развитие сотрудника и выбрать оптимальный стиль взаимодействия с ним.

Оцениваемый сотрудник также получит богатый и ценный опыт анализа своих сильных сторон и ограничений, научится более эффективно использовать имеющиеся в его распоряжении ресурсы и возможности для профессионального и менеджерского роста.

Следует отметить, что нет идеального субъекта оценки. Имеются положительные и отрицательные стороны оценки любого субъекта. Их выбор зависит от ряда факторов, которые должны учитывать работники кадровых служб. На практике чаще всего субъектом оценки является непосредственный руководитель специалиста.

Основными условиями, необходимыми для успешного проведения оценки 360 градусов, являются:

- сплоченный коллектив, доверительные отношения между сотрудниками;
- отсутствие преобладающего авторитарного стиля руководства;
- отсутствие выраженной текучести персонала (сотрудники проработали вместе как минимум 1 год);
- обеспечение анонимности оценки (уверенность сотрудников в том, что их оценки не будут разглашаться);
- предварительная разъяснительная работа с сотрудниками о целях оценки (цель должна быть сформулирована перед началом оценки и донесена до сотрудников, информированность снизит стресс от проводимой оценки и позволит получать более объективные данные);
- обязательная обратная связь по итогам оценки (должна проводиться не позднее одного месяца после проведения оценки, в этот период она остается актуальной и значимой для сотрудника);
- обязательная реализация решений по итогам оценки (оценка ради самой оценки не имеет смысла, четкий контроль проведения решений позволит сделать оценку инструментом развития персонала);

- результаты оценки должны быть направлены на развитие (только так можно будет получать не завышенные результаты оценки, так как в оценке 360 градусов это основной недостаток. Как правило, проходит 2–3 оценки, прежде чем в сознании у работников закрепится мысль о том, что 360 градусов несет только положительные моменты).

Преимущества метода:

- получение разносторонней оценки для одного сотрудника (сотрудник получает оценку от людей, с которыми непосредственно сталкивается при выполнении своей работы, в отличие от других методов, круг оценивающих значительно расширен);

- демократичность метода (не только руководитель оценивает подчиненных, но и подчиненные могут его оценить, это повышает лояльность сотрудников к организации, для них это показатель того, что к их мнению прислушиваются);

- создание и укрепление доверительных отношений с клиентами (это возможность еще раз показать, что организация работает над улучшением обслуживания клиентов);

- моделирование критериев оценки под требования корпоративных стандартов (в качестве критериев выступают компетенции, разработанные для конкретной организации).

Недостатки метода.

У каждого метода есть свои границы применения, это обязательно нужно учитывать при выборе метода оценки. Недостатки метода 360 градусов:

- не используется напрямую для основных кадровых решений: перевод на другую должность, увольнение, повышение заработной платы;

- оценивает только компетенции, а не достижения сотрудника;

Устранение этих 2 недостатков - использование метода в качестве дополнения к другим методам оценки.

- требуется обеспечить высокую степень конфиденциальности;

Для решения этой проблемы можно привлекать внешние организации, которые занимаются сбором информации и предоставлением результатов оценки. Либо продумать методику сбора данных в организации, в которой учитывается принцип конфиденциальности. Все чаще сейчас используются автоматизированные системы оценки персонала, благодаря которым значительно облегчается процесс сбора и обработки информации.

- сложно получить откровенную информацию коллег в оценке (особенно мнение подчиненных о руководителе);

Как правило, подчиненные высоко оценивают своих руководителей, даже несмотря на то, что четко соблюдается принцип конфиденциальности. Исправить эту ситуацию можно с помощью веса оценки подчиненных. Снизив вес оценки подчиненных по отношению к весам оценок руководителя или коллег, можно серьезно скорректировать итоговый результат.

- высокие или низкие результаты самооценки влияют на общий результат оценки;

Решение тоже, что и в предыдущем пункте.

- стрессовое воздействие на сотрудника;

Снизить стрессовое воздействие на сотрудника можно грамотным PR-ым мероприятием. Необходимо донести до сотрудника цель оценки и характер использования результатов оценки.

- трудоемкость в обработке результатов.

Эта проблема сейчас решается с помощью автоматизированных систем оценки. Как правило, они имеют базовые функции по сбору и обработке результатов; отчеты и представление результатов, которые требуются для конкретной организации, дописываются разработчиками программы, или силами IT отдела организации [8].

Как и любой метод, оценка 360 градусов имеет свои преимущества и недостатки. Правильное использование метода позволит получать более достоверные результаты и на их основе принимать правильные управленческие решения.

2.3. Assessment center

Assessment center (далее - Центр Оценки) - технология оценки и развития персонала, разработка концепции которой приписывается управлению кадров вооруженных сил Великобритании. В 1942 году британская армия столкнулась с нехваткой офицеров. Традиционная же система подбора кандидатов на командные должности, основанная на происхождении и образовании, оказалась несостоятельной. Тогда с помощью наблюдений и опросов офицеров действующей армии был определен примерный перечень характеристик, которыми должен обладать хороший командир. С участием военных специалистов, боевых офицеров и психологов была разработана также методика выявления необходимых качеств, включающая индивидуальные интервью, групповые упражнения, письменные тесты.

Официально Assessment Center как процедуру кадровой работы применили в компании AT&T в 1954 году в рамках исследовательской программы, и уже через четыре года его стали постоянно использовать для оценки готовности к управленческой деятельности. В 1960–70 гг. многие американские фирмы создали у себя Центры Оценки персонала. В 1970 году Центрами Оценки располагали 100 фирм, а спустя десять лет - уже около двух тысяч.

С конца 1990-х годов эта технология начала активно адаптироваться и развиваться российскими консалтинговыми компаниями, а с 2001-го года - повсеместно применяется в России. В Украине же до сих пор лишь единичные структуры имеют реальный опыт ее применения.

На основе существующих, раскрывающих различные аспекты понятия Центра Оценки, представим синтетическое определение:

Центр Оценки - стандартизированная многоаспектная оценка персонала, основанная на моделировании ключевых моментов деятельности отдельных сотрудников для выявления имеющихся у них личностно-деловых профессионально значимых качеств и определения соответствия компетенций

кадрового состава организации ее целям, стратегии, корпоративной культуре, структуре, технологиям с применением специализированных оценочных процедур [5, 9].

Цели применения:

- анализ кадрового потенциала организации;
- заполнение вакантных управленческих позиций;
- формирование кадрового резерва организации;
- отбор персонала с четко определенными компетенциями;
- создание программ развития и обучения;
- планирование индивидуальных карьер.

В методологии Центра Оценки слились воедино три теоретических подхода к изучению человека:

- **психометрия**, выделяющая индивидуальные различия в поведении и личностных особенностях людей на основе сравнения их между собой, а также предоставляющая способы сравнения - тесты;
- **социально-психологическое описание поведения**, позволяющее фиксировать конкретные факты, выделять типичные способы поведения в конкретных ситуациях, обучать категоризованному, структурированному наблюдению неспециалистов в области поведенческой психологии;
- **клиническое наблюдение** - метод, позволяющий сравнивать индивидуальные проявления в конкретный момент с тем, что можно считать оптимальным для данной личности.

Эти подходы позволяют сопоставлять получаемые различными способами данные и формировать обобщенное и уточненное описание конкретного аттестуемого.

Центр Оценки - это современная технология, ориентированная на приведение кадрового потенциала организации в соответствие с ее целями и стратегиями, основанная на следующих **принципах**:

- каждый аттестуемый оценивается несколькими специалистами и специально подготовленными наблюдателями, каждый наблюдатель оценивает

нескольких аттестуемых, что позволяет минимизировать возможную необъективность и использовать перекрестные оценки для повышения достоверности результатов (интегральная оценка);

- фазы «наблюдения» и «оценки» разведены во времени для достижения большей объективности;
- оценивается реально наблюдаемое поведение аттестуемых, а не гипотезы причин, стоящих за поведением;
- создается система оценки, направленная в основном на выявление потенциала кадров;
- процедуры Центра Оценки предусматривают испытание различными взаимодополняющими техниками и упражнениями, в каждом из которых оценивается несколько критериев. При этом каждый критерий оценивается в нескольких упражнениях.

Формы оценки:

- экспертная оценка - сравнение с «эталоном» или профилем успешного специалиста;
- развивающая оценка - Development Center;
- самооценка - Self-Assessment.

Таким образом, оценка является:

- объективной, так как она не зависит от чьего-либо частного мнения или отдельных суждений;
- надежной - на нее не влияют ситуативные факторы (настроение, погода, прошлые успехи и неудачи, возможно, случайные);
- прогностической, ибо она очевидно показывает, к каким видам деятельности человек способен потенциально;
- комплексной, поскольку оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации;
- доступной для понимания не только специалистам, но и управленцам, а также самим оцениваемым;

- встроенной в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Центр Оценки позволяет руководителям получить наиболее полную и достоверную информацию о профессионально важных и личностных качествах сотрудников, оценить соответствие этих качеств конкретной должности в организации, получить полную информацию о кадровом потенциале организации, принимать решения по основным кадровым задачам, таким как:

- отбор при приеме новых сотрудников;
- оценка и аттестация персонала;
- формирование управленческого кадрового резерва организации;
- оценка сотрудников для повышения эффективности их обучения.

При этом сотрудники организации (участники оценочных процедур) получают в корректной форме достоверную информацию о собственных профессиональных способностях, о сильных и слабых сторонах собственного стиля деятельности. Полученной информации, как правило, достаточно для самостоятельного построения индивидуального плана развития профессиональных качеств.

В основу Центра Оценки, как правило, положен набор разнообразных диагностических методик, дополняющих друг друга, ориентированных на выявление профессионально значимых личностных, деловых и узкопрофессиональных компетенций работников.

В состав применяемых **диагностических процедур** могут входить:

1. Интервью с экспертом, в ходе которого идет сбор данных о знаниях и опыте сотрудника.
2. Тестирование (диагностика индивидуально-психологических, деловых и профессиональных компетенций).
3. Краткая презентация участника перед экспертами и другими участниками (иногда с использованием аудио- и видеозаписи).

4. Деловая игра. Под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию.

5. Биографическое анкетирование.

6. Описание профессиональных достижений.

7. Индивидуальный анализ конкретных ситуаций (*case-study*).

Участнику предлагается выбрать определенную стратегию и тактику действий в предложенной ситуации.

8. Экспертное наблюдение. По результатам наблюдения составляются рекомендации для каждого сотрудника.

Компания формирует собственный набор компонентов проведения Центра Оценки в зависимости от конкретных задач, а также временных и финансовых ресурсов. Но существуют определенные стандарты формирования оценочных процедур. Они строятся таким образом, чтобы каждое диагностируемое качество проверялось несколькими методами - это позволяет повысить точность оценки. Каждый метод ориентируется на выявление нескольких диагностируемых качеств, что позволяет избежать излишнего «нагромождения» методов.

Основные этапы проведения Центра Оценки:

1. Проектирование Центра Оценки

1.1. Уточнение целей и задач проведения оценки.

1.2. Анализ деятельности: цели, задачи, основные действия, формы взаимодействия с другими должностями, риски, уровни ответственности. Также на данном этапе изучается организационная культура. Создается формализованное описание деятельности: функции (задачи) в соответствующих условиях.

1.3. Выделение профессионально значимых личностно-деловых качеств, обеспечивающих успешность деятельности на конкретной должности (знания, навыки, умения и способности).

1.4. Формулирование их в виде психологических диагностируемых критериев.

1.5. Разработка процедур оценки: подбор методов и адаптация их к задачам и особенностям организации-заказчика.

1.6. Разработка программы Центра оценки.

2. Проведение диагностических процедур

2.1. Проведение процедур Центра Оценки персонала в соответствии с разработанной программой.

Тесты: психодиагностические - представление о поведении личности и его особенностях, **профессиональные** - определение уровня знаний и умений, **психофизиологические** - определение объективных возможностей. Их применение требует длительной подготовки и основательных знаний психологии. Популярность метода начинает возрастать с середины XX века, после подтверждения эффективности отбора военнослужащих США для военных действий. Отбор позволил увеличить срок эксплуатации дорогостоящей техники и сократить расходы государства, что напрямую зависело от человеческого фактора.

Особенно популярны варианты групповых тестов (например, социометрия) для деятельности, связанной с риском и ответственностью за жизнь многих людей. Подобные методики помогают выяснить индивидуальную совместимость сотрудников, морально-психологический климат в компании, уровень конфликтности, неформальные межличностные отношения внутри коллектива, выделить лидеров в команде.

3. Обработка результатов

3.1. Анализ полученной информации экспертами.

3.2. Согласование оценок между экспертами и формулирование психологического заключения и рекомендаций.

3.3. Написание и оформление индивидуальных заключений и общего отчета о проведенной работе.

4. Предоставление результатов заказчику

4.1. Предоставление результатов заказчику в заранее установленной форме и в согласованные сроки.

5. Проведение обратной связи

5.1. Все участники оценки (при внутрифирменной оценке) знакомятся с индивидуальными результатами. Эксперты предоставляют необходимые комментарии. Совместно с сотрудником формулируются направления профессионального и личностного совершенствования.

Можно констатировать, что Центр Оценки позволяет максимально объективно и прогностично оценить базовые компетенции персонала организации, а также определить возможные направления их развития. Базовые принципы этой технологии позволяют сформировать конкурсные процедуры для приема на вакантные управленческие должности, а также сформировать управленческий кадровый резерв организации. На основе результатов оценки персонала по технологии Центра Оценки можно разработать программу обучения персонала и тем самым увеличить и качественно развить кадровый потенциал организации.

Список литературных источников

1. Анисов Л.М. Организация работы кадровых служб / Л. М. Анисов, И. И. Терехов. – Минск: Часта, 2009. – 155 с.
2. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев. – Москва: Юнити-Дана, 2005. – 193с.
3. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер. – Москва: БИНОМ, 2007. – 431 с.
4. Сайт HR в фокусе внимания [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/250B6F705EFB6F8AC325747800412E50/category.html>
5. Сайт HR Лига Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=5555>
6. Сайт Бюро Маркетинговых Технологий / рекрутинговый ресурс: Режим доступа: POSADA.com.ua
7. Сайт компании Procter & Gamble [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.joinPG.ru>
8. Сайт Оценка 360 градусов [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://ocenka360.ru>
9. Сайт Центра дистанционных образовательных технологий МИЭМП, Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook141/book/index/index.html?go=part-003*page.htm
10. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Пер.с англ. – М.: НИРРО, 2003. – 228 с.

Словарь терминов

HR (Human Resources) – человеческие ресурсы.

HR-директор - профессионал, отвечающий за политику и стратегию управления персоналом компании.

HR-менеджер или рекрутер - профессионал, основной обязанностью которого является подбор персонала.

IT отдел – отдел, занимающийся обеспечением информационными технологиями и повышением эффективности деятельности компании посредством оптимизации информационных потоков.

Валидность (от фр. Valide – пригодный) - законность и достоверность исходной информации, надежность методики сбора, получения данных.

Дискретный (лат. discre-tus - прерывистый, разделенный) — состоящий из отдельных частей (с общим назначением).

Интервьюер - (англ. interviewer) - лицо, проводящее интервью.

Топ-менеджер - управляющий высшей квалификации; руководитель предприятия, имеющего большой финансовый оборот.

Хедхантинг (от англ. head - голова и hunter - охотник) - это одно из направлений поиска и подбора персонала ключевых и редких, как по специальности, так и по уровню профессионализма, специалистов.

ОПИСАНИЯ НЕКОТОРЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

1. Ориентация на результат.

Стремление соответствовать установленным стандартам или превосходить их.

Уровень 1. Пытается сделать свою работу хорошо (правильно). Может выражать недовольство по поводу бессмысленных затрат или неэффективности (например, бессмысленно потраченного времени), но не делает конкретных шагов для улучшения ситуации.

Уровень 2. Создает собственные критерии качества для измерения результатов и сравнения их с собственными, а не заданными другими лицами стандартами.

Уровень 3. Непрерывно и постепенно повышает показатели эффективности своей работы; постоянно находит способы выполнения задач в области своих непосредственных обязанностей лучше, проще, быстрее и более качественно.

Уровень 4. Устанавливает для себя труднодостижимые цели, в результате достижения которых существенно повышается эффективность труда.

2. Аналитическое мышление.

Рассматривает ситуации и явления путем выделения составных частей или, последовательно анализируя последствия тех или иных действий. Аналитическое мышление включает в себя способность к структуризации и систематизации составных частей проблемы, способность к систематическому сопоставлению различных факторов или аспектов; способность к рациональной расстановке приоритетов; способность к определению временных взаимосвязей и последовательностей, причинно-следственных связей.

Уровень 1. Разделяет проблемы на ряд более простых задач или действий, не устанавливая порядок их важности. Составляет перечень задач, не устанавливая при этом определенного порядка или степени приоритетности.

Уровень 2. Устанавливает причинно-следственные отношения между двумя аспектами ситуации (А приводит к Б). Может разделять эти элементы на две категории: «за» и «против».

Уровень 3. Выделяет множественные причинно-следственные связи; видит несколько потенциальных причин явления, несколько последствий действия. Анализирует отношения между компонентами проблемы, способен предвидеть препятствия, рассчитывая на несколько ходов вперед.

Уровень 4. Составляет комплексные планы, проводит комплексный анализ. Использует разнообразные аналитические методы и находит возможные решения, которые затем сравнивает с точки зрения их ценности.

3. Гибкость.

Способность адаптироваться и эффективно работать в самых различных ситуациях, с самыми разными людьми или группами. Предполагает понимание и принятие во внимание различных, в том числе противоположных мнений о проблеме, адаптацию собственного подхода в соответствии с требованиями изменившейся ситуации, а также способность инициировать или с готовностью воспринимать изменения в своей организации или в своей работе.

Уровень 1. С готовностью изменяет собственные мнения и представления, получив новую информацию или факты, радикально меняющие положение дел. Понимает точку зрения других людей. Легко приспосабливается к изменениям на работе.

Уровень 2. Гибко применяет установленные стандартные правила и процедуры в соответствии с конкретной ситуацией. Принимает изменения в потребностях бизнеса или рабочем окружении и начинает двигаться в новом направлении.

Уровень 3. Адаптирует тактику своих действий. Действует в соответствии с конкретной ситуацией или особенностями поведения того или иного человека.

Уровень 4. Адаптирует стратегию своих действий, меняет подходы или стратегию в соответствии с требованиями ситуации.

ПРИМЕР КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ КОМПАНИИ PROCTER & GAMBLE

Корпоративная модель компетенций компании Procter & Gamble представлена девятью ключевыми компетенциями, которые, в свою очередь, объединены в три «силы», которые называются «направляющими успеха».

«Сила ума и мышления» описывает аналитические навыки, умение принимать взвешенные решения, способности применять нестандартные подходы.

«Сила людей и взаимодействий» подразумевает работу в команде и лидерские качества.

«Сила быстроты и гибкости» требует способности быстро, гибко, чутко и разносторонне реагировать на стремительно изменяющийся окружающий мир, использовать возможности, возникающие в результате происходящих изменений, а при необходимости – инициировать изменения.



Рис. Корпоративная модель компетенций

Данные компетенции являются базой для оценки эффективности работы всех сотрудников. Они же используются и во время оценки кандидатов, заинтересованных в работе в компании. При этом нет жесткой оценки, которую нужно набрать по каждой из компетенций.

По словам менеджера по организационному развитию компании Procter & Gamble, Diversity (разнообразие команды) исключительно важно для конкурентоспособности результатов организации, поэтому оценивается «коктейль» компетенций – сила в одной из компетенций может компенсировать менее выраженное развитие в другой. При этом также в композиции рабочих групп и личных планах развития каждого из работников в первую очередь ставка делается на сильные стороны, а потом при необходимости – на «подправку» более слабых.

В каждом департаменте дополнительно есть свои функциональные модели, связанные с профессиональными навыками и знаниями. Комбинация корпоративных и функциональных компетенций является базой для планирования профессионального роста [7].

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ПРОФИЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ЛИДЕРСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ

ПОРТРЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ – ЛИДЕРА: глазами государственных служащих

Организатор, умеет наладить работу. Инициатор. Генератор важных дел. Может повести за собой, к нему тянутся люди. Сердце команды.

Четко ставит задачу, формулирует идею – дает возможность другим выполнять, развивать.

Не удается до чрезмерного контроля. Важно дать человеку свободу; уважать профессионала.

Не давит на работников. Тонкий психолог. Сдержанный, управляет эмоциями, ведет себя корректно.

Может быстро сориентироваться. Способен предотвращать возникновение проблем и решать их.

Равное отношение к работникам.

Не перекладывает вину на других, берет на себя ответственность за управление персоналом...

Основные группы компетенций лидерства, которые важны на этапе развития государственной службы и актуальными и в будущем, в частности, способность руководителей управлять с ориентацией на результат, аналитическое мышление и стратегическое планирование, ответственность за управление человеческими ресурсами и навыки эффективной коммуникации, как устной, так и письменной.

ХАРАКТЕРИСТИКА КЛЮЧЕВЫХ ГРУПП КОМПЕТЕНЦИЙ ЛИДЕРСТВА

Ориентация на результат – это способность спланировано и последовательно действовать согласно определенных целей с целью достижения ожидаемых результатов, способность к управлению имеющимися ресурсами, учитывая потребности и приоритеты организации. Ориентация на достижение определенных результатов деятельности имеет важное значение, поскольку связана с ожиданиями относительно достижений государственных служащих в работе, успешного внедрения реформ, развития эффективной государственной службы, способной отвечать на общественные вызовы и обеспечивать предоставление действенных услуг общественности.

Аналитическое мышление – это способность критически воспринимать, изучать и выкладывать информацию, что предполагает ее обобщение из разных источников, учета деталей и тенденций, определение проблем, их важности и причинно-следственных связей; это способность генерирования новых идей и разных путей решения проблем, формулирование стратегий деятельности. Аналитическое мышление как компетенция является основой для развития долгосрочного видения, координации и последовательности действий. Важной является способность обоснования деятельности и соблюдения определенных стратегий развития на основе аналитического мышления и стратегического планирования, разработки политики, что является одной из ключевых функций государственных служащих, для обеспечения дальновидности, постепенности действий на пути решения имеющихся проблем, удовлетворения общественных потребностей и использование возможностей.

Управление человеческими ресурсами – это способность руководителей придерживаться последовательного стратегического подхода к управлению человеческими

ресурсами, нести ответственность за планирование человеческих ресурсов, подбор кадров, развитие их способности и организацию их деятельности на основе текущих и будущих потребностей организации, мотивирования совершенной деятельности, признание вклада работников и поддержку благоприятных условий труда, в которых служащие максимально могут реализовываться и способствовать достижению целей организации. Развитие этой компетенции связан с признанием ценности человека и осознание руководителями ответственности за управление подчиненных им служащих на основе уважения работников, развития командной работы, мотивирование активного участия работников, их профессионального развития и тому подобное.

Эффективная коммуникация – это способность к эффективному обмену информацией как по горизонтали, так и по вертикали, с целью достижения понимания и поддержки на пути реализации целей организации; это умение четко и понятно формулировать свою точку зрения, учитывая потребности аудитории, в разных условиях и с использованием различных форм (письменно и устно) и способов коммуникации; это способность прислушиваться к другим и обеспечение постоянной обратной связи. Важным является осознание руководителями значения и ответственность за налаживание сотрудничества между ведомствами, взаимодействия в рамках организации по вертикали и горизонтали, между руководителями разных уровней, коллегами для обеспечения прозрачности, осведомленности, сфокусированности и координации деятельности и взаимной поддержки на пути достижения целей.

Подробная характеристика ключевых групп компетенций лидерства на примере базового уровня руководителя

Ориентация на результат:

- организация деятельности подчиненных структурного подразделения(ов) на достижение ожидаемых результатов;
- берет ответственность за результативность деятельности своего структурного подразделения;
- принимает своевременные и обоснованные решения в пределах своих полномочий;
- обеспечивает соблюдение реализации стратегических планов;
- планирует рабочую нагрузку, управляет своим рабочим временем и временем своих сотрудников на ежедневной основе;
- обеспечивает соблюдение приоритетов деятельности на уровне своего структурного подразделения;
- разрабатывает рекомендации относительно политики;
- осуществляет мониторинг своевременного и качественного выполнения поставленных задач;
- постоянно совершенствует деятельность структурного подразделения (отдела /сектора), способствуя его результативности и эффективности;
- управляет на своем уровне человеческими, информационными и другими ресурсами эффективно.

Аналитическое мышление:

- систематизирует и обобщает информацию из разных источников, учитывает различные точки зрения;
- учитывает факты, ограничения, возможные риски и потенциальные последствия деятельности, а также возможности предотвращения непредсказуемым обстоятельствам и рискам;
- генерирует и представляет руководству новые идеи. Творчески решает текущие вопросы;

- анализирует и рекомендует руководству альтернативные пути решения вопросов/решения проблем.

Управление человеческими ресурсами:

- демонстрирует профессионализм, порядочность, этику поведения, высокую культуру общения, служа примером для других работников;
- мотивирует подчиненных сотрудников на достижение целей и результативную деятельность;
- поддерживает в коллективе взаимное доверие и взаимоуважение, поощряет и организует командную работу;
- предоставляет подчиненным работникам свободу в выборе путей выполнения задач;
- поощряет предоставление работниками идей и высказывание различных точек зрения;
- распределяет обязанности/задачи среди непосредственно подчиненных служащих, учитывая их навыки и способности;
- осуществляет наставничество и оказывает поддержку подчиненным работникам по достижению результатов при выполнении поставленных задач;
- предоставляет предложения относительно набора и продвижения сотрудников;
- ценит/отмечает вклад каждого сотрудника и предоставляет рекомендации по празднованию результативной деятельности;
- предоставляет сотрудникам в случае необходимости рекомендации и поддержку для совершенствования деятельности;
- содействует профессиональному развитию работников, уделяет время личному развитию;
- способствует соблюдению баланса между работой и частной жизнью;
- определяет и понимает потребности работников;
- решает конфликтные вопросы в коллективе, предотвращает их возникновение;
- учит и учится от других.

Эффективная коммуникация:

- общается открыто и поддерживает регулярный обратная связь с работниками ведомства;
- способствует обмену информацией;
- четко и логично выражает свои мысли устно и письменно;
- обращается к руководству высшего уровня за объяснениями и наставлениями относительно направления деятельности;
- демонстрирует решительность, предоставляя рекомендации руководству;
- четко информирует работников о задачах, предоставляет четкие наставления (инструкции) работникам относительно требований относительно работы и ожидаемых результатов;
- готовит письменные ответы на запросы граждан;
- сотрудничает с коллегами в организации и в других ведомствах;
- прислушивается к идеям, позициям других лиц;
- модерирует обсуждения, балансируя разные позиции, взгляды, точки зрения.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Пример возможных вопросов, описывающих компетенцию для кандидатов на государственную гражданскую службу

Компетенция	Вопросы	Качество/требование выражено с положительной стороны	Качество/требование не выражено или проявляется негативно
Развитие и мотивация	Расскажите, какие предметы Вы изучали во время обучения в ВУЗе? Какие были более интересны, а какие менее интересны? Посещали ли Вы дополнительные тренинги, курсы? Если да, то каким образом применили полученные знания?	Помнит основное количество предметов. Может выделить любимые и нелюбимые курсы. Может объяснить, почему предпочитал те или иные предметы. Воспоминания об обучении вызывают приятные эмоции. Появилось много знакомств, которые поддерживаются до сих пор.	Может вспомнить 1-2 предмета. Затрудняется рассказать, о чем был тот или иной курс. Считает, что ничего важного и полезного во всех учебных курсах не было.

Пример возможных вопросов, описывающих компетенцию для государственных гражданских служащих

Компетенция	Вопросы	Качество/требование выражено с положительной стороны	Качество/требование не выражено или проявляется негативно
Развитие и мотивация	Как Вы относитесь к тому, что необходимо обучаться в учебном центре?	Дает позитивную оценку необходимости обучения.	Считает поездки в учебный центр, посещение лекций и сдачу экзаменов напрасной тратой времени.
	В каких областях Вы бы хотели получить дополнительные знания для более качественного выполнения своей работы?	Понимает свои слабые места, открыто говорит о пробелах в знаниях; выражает заинтересованность в получении дополнительной информации.	Демонстрирует неадекватную оценку своих навыков и знаний, обесценивает необходимость обучения.

Современные методы оценки персонала

Методическое пособие

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра;
Костырко Анна Павловна, младший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Редактирование текста: Мангасаров Г.О.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк, бул. Пушкина, 32.