## Лекция 8. Процедура психологической оценки, диагностики и экспертизы персонала: этап реализации программы психодиагностического обследования. Способы составления протоколов, заключений, отчетов.

### *8.1. Оценка персонала: подходы, методы и этапы анализа эффективности кадров. Методы и цели оценки персонала*

Содержание:

Подходы к оценке персонала

Методы оценки компетенций персонала

Методы оценки результативности

Этапы проведения оценки

Еще в 20–30-х годах прошлого века возник интерес к использованию научного подхода в организации труда и контроля работников. В 50–80-е годы начали появляться схемы для тестирования различных категорий сотрудников, направленные на выявление показателей результативности их работы. С начала 90-х и по сегодняшний день происходит систематизация существующих знаний и развитие новых методик, помогающих компаниям эффективно оценивать персонал.

Оценка персонала — важная часть работы HR-менеджера, позволяющая оптимизировать работу организации.

Оценка персонала — это сложная система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных.

Оценка тесно связана практически со всеми основными функциями управления персоналом.

1. Кадровое планирование: оценка рабочих показателей определяет качественную и количественную потребность компании в персонале.
2. Подбор персонала: оценка показывает, насколько эффективны методы привлечения и отбора новых сотрудников, используемые в компании.
3. Обучение персонала: оценка выявляет потребности в обучении и определяет эффективность имеющихся обучающих программ.
4. Формирование кадрового резерва: в его основе лежит оценка работы и рабочего поведения сотрудников компании.
5. Анализ работы персонала: оценка позволяет определить стандарты и показатели, с помощью которых оценивается рабочее поведение сотрудников конкретной компании.
6. Развитие персонала: оценка выявляет рабочий потенциал сотрудников.
7. Система материального стимулирования: оценка повышает эффективность мотивационных систем.

Процедуры оценки персонала являются базовыми для ряда аспектов работы с кадрами — при приеме на работу, обучении, продвижении по службе, сокращении и увольнении, реорганизации и поощрении.

Основными целями проведения оценки являются:

* определение соотношения между затратами на содержание работника и реально выполненным им объемом работы, проще говоря, выгодно ли содержать конкретного сотрудника на конкретном месте;
* оценка потенциала имеющихся работников — есть ли возможность выдвижения кого-то из них на руководящие должности без затрат на поиск и обучение новых сотрудников;
* выявление функциональной роли отдельно взятого сотрудника — является ли он только командным игроком или при создании определенных условий может проявить себя как яркая индивидуальность и пр.

В конечном итоге проведенные мероприятия положительно сказываются на эффективности работы отдельных сотрудников и компании в целом.

На сегодняшний день в российских компаниях активно происходит пересмотр подхода к оценке персонала. Отличительной чертой становится применение целого комплекса различных методов, направленных на оценку соответствия множеству показателей и критериев. При этом широко используемые за рубежом методы оценки на отечественную почву перенесены сравнительно недавно, поэтому недостаточно опытные руководители и сотрудники HR-отделов сталкиваются со сложностями в их применении. К сожалению (или к счастью), ни в России, ни за рубежом пока не существует единой системы для решения всех возникающих проблем. Чтобы свести эти сложности к минимуму, рекомендуется привлекать квалифицированных консультантов, которые помогут разъяснить необходимость проведения процедуры, подготовить и реализовать.

Проведение кадровой оценки позволяет разработать мероприятия по улучшению мотивации сотрудников и их обучению.

### *8.2. Критерии оценки*

Речь идет о рабочих, личностных, поведенческих и других характеристиках, по которым оценивается эффективность работы сотрудника. Каждый критерий определяет то, как именно должна выполняться рабочая функция, чтобы полностью соответствовать требованиям клиентов и компании. При разработке критериев оценки персонала нужно учитывать специфику деятельности организации, сегмент рынка, в котором она работает, цели и задачи оценки — то есть то, что планируется от нее получить. Также необходимо определить, какие из критериев будут приоритетными. Например, при оценке линейного персонала, основным критерием может быть качество работы: отсутствие ошибок, следование стандартам обслуживания, дисциплина, лояльность, объем работы.

Основные требования к выставляемым критериям:

* Достижимость.
* Объективность: разработка критерия проводится для конкретной должности, а не для человека.
* Прозрачность: какие именно результаты ожидаются от сотрудника.
* Соответствие содержанию работы.
* Мотивация сотрудника на достижение результатов.
* Понятность и связанность с важнейшими результатами работы.
* Динамичность: способность развиваться в соответствии с текущими изменениями в компании.

Все критерии оценки персонала обычно разделяют на две группы.

1. Оценка компетенций. В этом случае оцениваются знания и умения сотрудника, его способность применять их в практической работе, а также поведение и личные качества. Одним из самых эффективных способов оценки компетенций является решение ситуационных задач с учетом специфики той должности, которую занимает или планирует занять сотрудник.
2. Оценка результативности. Она основана на сравнении показателей работы конкретного сотрудника с запланированными для данного периода работы и должности показателями. Для этого перед началом оценки необходимо поставить четко измеримые задачи. Результативность работы сотрудника может выражаться, например, в объеме продаж за месяц, в количестве реализованных проектов, сумме прибыли или количестве заключенных сделок.

Разработкой критериев оценки обычно занимается специалист отдела персонала совместно с руководителем или с сотрудниками, которые выполняют соответствующую работу. Это необходимо для того, чтобы критерии были понятны всем участникам оценки и учитывали конкретные условия и содержание работы.

### *8.3. Подходы к оценке персонала*

Подходов к оценке персонала существует очень много, но обычно их объединяют в три группы, в соответствии с направленностью.

1. Качественные методы

Второе их название — описательные, поскольку они характеризуют сотрудников без применения строгих количественных данных. К качественной оценке относятся:

* Матричный метод — сравнение качеств конкретного человека с идеальной моделью сотрудника для той или иной должности.
* Метод системы произвольных характеристик — кадровая служба или руководитель выделяют самые крупные достижения и самые серьезные нарушения в работе и делают выводы на основе их сопоставления.
* Оценка выполнения задач — самый простой метод, когда оценивается работа сотрудника в целом.
* Метод «360 градусов» — оценка работника коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами и им самим.
* Групповая дискуссия — разговор работника с руководителем или экспертами в этой сфере деятельности о результатах его работы и перспективах.

1. Количественные методы

Эти методы считаются наиболее объективными, поскольку все результаты их проведения выражены в цифрах:

* Метод балльной оценки. За каждое профессиональное достижение персонал получает определенное, заранее оговоренное количество баллов, которые суммируются по итогам конкретного периода — месяца, квартала или года.
* Ранговый метод. Группа руководителей составляет нечто вроде рейтинга сотрудников, потом все рейтинги сверяются между собой, и тех сотрудников, которые оказались на самых низких позициях, увольняют или переводят на менее ответственную должность.
* Метод свободной балльной оценки. В этом случае каждое качество сотрудника оценивается экспертами на определенное количество баллов, а результаты суммируются. На основе полученных фактов составляется рейтинг.

1. Комбинированные методы

Наиболее эффективные подходы к оценке, поскольку в них используются и описательные, и количественные аспекты:

* Метод суммы оценок. Каждая характеристика работника оценивается по определенной шкале, а затем выводится некий средний показатель, сравниваемый с идеальным для конкретной должности.
* Система группировки. Всех сотрудников делят на несколько групп — от тех, кто работает неудовлетворительно, до тех, чья работа практически безупречна.
* Учет и оценка качества работы персонала — важная составляющая в развитии компании.

Все перечисленные методы способны оценить только определенный аспект работы сотрудника или его социально-психологических характеристик, поэтому в последнее время HR-отделы или кадровые консультанты все чаще используют для объективного оценочного анализа комплексные универсальные методы, вобравшие в себя достижения всех имеющихся подходов.

### *8.4. Методы оценки компетенций персонала*

Рассмотрим подробнее методы оценки компетенций персонала — именно они дают наиболее объективное представление о профессиональных качествах сотрудников. Основной целью подхода является повышение эффективности использования уже имеющегося в компании кадрового потенциала. В результате проведенных мероприятий экономится заработная плата, рабочее время и снижаются затраты на вспомогательные ресурсы, требующиеся для выполнения тех или иных задач некомпетентным работником.

После проведения оценки компетенции человек может быть переведен на другую должность, на которой его способности и возможности принесут больше пользы. Другим вариантом является отправка сотрудника на курсы повышения квалификации для раскрытия его потенциала.

Кейс из практики

Сотрудник был принят на работу в качестве менеджера по продажам. При этом он не обладает нужным уровнем коммуникабельности и организаторскими способностями, но зато его умение анализировать и уровень знаний логистики — выше среднего. В ходе оценки компетенций его показатели в продажах оценены только на три балла по результативности и по личностным характеристикам, а уровень профессионализма и психоэмоциональные качества — на пять баллов. В этом случае, если в компании есть должность аналитика или экономиста, сотрудника можно перевести на эту должность с предложением дальнейшего обучения.

Методы оценки компетенций персонала

Существует несколько наиболее распространенных методов оценки компетенции сотрудников:

1. Аттестация. Порядок ее проведения должен быть изложен в официально утвержденных руководством компании документах. В ходе нее оценивается квалификация, результаты труда, уровень практических навыков и теоретических знаний, деловые и личностные качества сотрудника. Критерий оценки — профессиональный стандарт должностей и специальностей. Руководство компании имеет право проводить аттестацию всех сотрудников, за исключением работников, чей стаж работы в компании менее года, беременных женщин и представителей топ-менеджмента.

Проводится аттестация периодически — один, два или три раза в год. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен согласно статье 81 Трудового кодекса РФ.

1. Ассессмент-центр (центр оценки). Современный метод оценки персонала, позволяющий получить достоверную информацию о личностных, деловых качествах сотрудника и о том, насколько имеющийся кадровый состав организации соответствует ее целям, политике и структуре. Проведение оценки этим методом включает три этапа:

Подготовительный, во время которого определяются цели оценки и разработка модели компетенций.

Разработка процедуры, включающая сценарий проведения ассессмент-центра, моделирование и адаптацию упражнений, определение набора оценочных методик, обучение экспертов и наблюдателей.

Процедура ассессмент-центра, в которую входят деловые игры, кейсы, групповые дискуссии, индивидуальные интервью и тесты. По результатам мероприятий проводится общая оценка участника — интеграционная сессия и составление отчета. Заканчивается этап предоставлением обратной связи с участниками.

Это наиболее комплексный и сложный в проведении метод, обычно его применяют только в крупных компаниях.

1. Тестирование. При оценке кандидатов используют как профессиональные, так и психологические тесты. Психологические помогают выявить личностные особенности сотрудника, а профессиональные — его умения и знания, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей.
2. Интервьюирование. Метод, основанный на вопросах и ответах. Процедура может быть проведена в свободной форме (неструктурированное интервью), в этом случае определяется эмоциональная реакция на вопросы. Структурированное интервью предполагает подготовку вопросов заранее в соответствии с разработанной схемой. Наиболее эффективным структурированным интервью считается ситуационно-поведенческое, когда кандидату предлагается вспомнить ситуацию из его профессиональной деятельности, а затем оценить свою роль в ней и воспроизвести модель поведения.
3. Метод экспертных оценок персонала. Он заключается в привлечении к оценке персонала экспертов, которые анализируют характеристики сотрудников и на основе собственного опыта и знаний делают заключения. Экспертом может выступать как руководитель организации, так и сотрудники, хорошо знающие оцениваемого (внутренняя оценка). Внешняя оценка — это оценка с участием привлеченных специалистов в области наблюдения и психологии.
4. Деловые игры. Оценка персонала с помощью имитации деловой активности. Метод деловой игры позволяет смоделировать действия сотрудника в той или иной, желательно, сложной ситуации и оценить его поведение, стрессоустойчивость, способность быстро и правильно принимать решения, взаимодействие с коллегами и клиентами.

При оценке персонала очень важно соблюсти несколько принципов: объективность, надежность, комплексность, достоверность и доступность для понимания, которые в равной степени распространялись бы на обе стороны — оценивающую и оцениваемую.

### *8.5. Методы оценки результативности: оценка KPI*

Аббревиатура KPI (Key Performance Indicators) с английского языка переводится как «ключевые показатели эффективности». Соответственно, это система оценки персонала, которая позволяет определить эффективность сотрудников фирмы на предмет их способности достижения стратегических и тактических целей.

Система KPI относится к так называемым меритократическим методам, то есть к подходам, основанным на оценке труда по реальным достижениям с использованием механизмов объективных измерений.

Методика оценки по KPI предполагает, что для каждой должности в компании разработаны две модели текущих результатов и компетенций (в виде таблицы). В первой перечислены все критерии, по которым должна оцениваться эффективность сотрудника, — количественные и качественные, командные и индивидуальные. Во второй — компетенции, необходимые для этой должности, — корпоративные, управленческие и экспертные. Из двух моделей выбирают пять–семь основных показателей для оценки результатов компетенции сотрудника за конкретный период и записывают их в таблице его персональной деятельности. Компетенции при этом приравниваются к качественным итогам его работы. Непосредственный руководитель сотрудника присваивает каждому из выбранных показателей вес от 0 до 1. При этом он ориентируется только на собственные приоритеты. Суммарный вес показателей должен быть равен единице.

Три уровня показателей эффективности сотрудников

Для всех показателей изначально задаются три уровня эффективности:

* База — исходная точка, от которой отсчитывается результат. Худшее значение.
* Норма — уровень, который в обязательном порядке должен быть достигнут с учетом всех обстоятельств.
* Цель — уровень, к которому нужно стремиться, своего рода идеальный показатель.

По окончании контрольного периода оцениваются все показатели KPI. При этом качественные оцениваются по порядковой 100-бальной шкале, а количественные — по естественной метрической. После оценки фактического показателя рассчитывается частный результат сотрудника по формуле:

(Факт минус база/Норма минус база) × 100 % = результат (%)

Результат отражает степень выполнения или перевыполнения нормы. После оценки каждого показателя оценивается рейтинг сотрудника, для этого частные результаты умножаются на вес соответствующих KPI и складываются. В итоге получают некий средний коэффициент результативности сотрудника. Если он больше 100% — это говорит о высокой результативности, а если меньше — например, о том, что по некоторым показателям работником не достигнута даже норма, а общий результат его работы ниже, чем установленный уровень.

Главный плюс системы KPI в том, что в компании имеется прозрачный для сотрудников механизм оценки их работы, а у руководства — инструмент корректировки работы подчиненных в том случае, если текущие результаты деятельности отстают от плановых.

В рамках проведения оценки персонала могут рассматриваться такие вопросы, как: оценка результативности сотрудников, определение квалификационного уровня и улучшение коммуникации внутри коллектива.

В рамках проведения оценки персонала могут рассматриваться такие вопросы, как: оценка результативности сотрудников, определение квалификационного уровня и улучшение коммуникации внутри коллектива.

### *8.6. Этапы проведения оценки*

Оценка персонала должна проводиться поэтапно.

1-й этап

Мероприятие: подготовка программы оценки;

Комментарий: Определение сроков, целей, объемов, возможных результатов оценки;

Ориентировочные сроки проведения: 1 неделя.

2-й этап

Мероприятие: анализ деятельности и формулирование критериев оценки;

Комментарий: в ходе этапа достигается более глубокое понимание особенности деятельности оцениваемых сотрудников и специфики структуры организации. Итогом этапа становится список критериев оценки;

Ориентировочные сроки проведения: 1–2 недели.

3-й этап

Мероприятие: конструирование процедур оценки;

Комментарий: создается план проведения процедур оценки, формулируются ограничения и требования;

Ориентировочные сроки проведения: 1–2 недели.

4-й этап

Мероприятие: конструирование процедур оценки;

Комментарий: создается план проведения процедур оценки, формулируются ограничения и требования;

Ориентировочные сроки проведения: 1–2 недели.

5-й этап

Мероприятие: анализ результатов;

Ориентировочные сроки проведения: 3 дня.

Результаты оценки

Они обычно оформляются в виде таблиц.

Формат предоставления результатов может быть различным:

* Количественный — проводится сопоставление оценок, полученных сотрудником по каждому критерию.
* Качественный — производится полное описание проявлений по всем оцениваемым критериям и формирование итогового портрета оцениваемого сотрудника.
* Индивидуальный — сведения о том, какие виды деятельности и на каком уровне может осуществлять работник, данные о реальном владении навыками.
* Групповой — отношения внутри организации или ее подразделения, распределение социальных ролей.

В итоге руководителю предоставляется оценочный лист с полной информацией о работнике, а также с выводами о его профессиональной пригодности и рекомендациями. Заключительным этапом проведения оценки является принятие управленческих решений по поводу тех сотрудников, которые проходили оценку.

Однако не все методы оценки персонала одинаково эффективны. Их результативность и применимость напрямую зависит от поставленных целей, уровня зрелости компании, ее задач и типа корпоративной культуры.

Используемая литература:

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебню / Т.Ю. Базаров – М.: Юнити-Дана, 2017.
2. Дворцевая Валерия (Руководитель HR-практики) Оценка персонала: подходы, методы и этапы анализа эффективности кадров