

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДОВ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Совершенствование систем управления персоналом в компаниях, работающих в России, характеризуется, усилением интереса к освоению эффективных процедур оценки и аттестации персонала.

Аттестация работников является одной из форм определения их квалификации должностными лицами предприятия в соответствии со специально разработанной процедурой, утвержденной как локальный нормативный документ в области регулирования трудовых отношений [1].

Успех организации на рынке напрямую зависит от уровня профессиональных и личностных компетенций персонала. Поэтому применяются различные методы аттестации персонала.

Процедура аттестации по КРІ – процедура заключается в том, чтобы разделить сотрудников по классам А, В и С. Класс А – активные, увлеченные сотрудники, всегда готовые к восприятию идей из любых источников. Сотрудники класса А получают повышение в заработной плате в два-три раза больше, чем в классе В. Сотрудникам класса С зарплату не повышают и если при последующей аттестации они не пройдут ее, то их увольняют. За потерю сотрудников класса А руководители несут особую ответственность [2].

Аттестация проходит в три этапа: на первом этапе мидл-менеджеры аттестовывают своих подчиненных, на втором топ-менеджеры оценивают результаты работы мидл-менеджеров, а на третьем этапе происходит аттестация топ-менеджеров.

КРІ (Key Performance Indicators) — система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Она имеет много общего с обычным плановым подходом. С одним серьезным

отличием: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим КРІ всей компании (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация). Цель системы — сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение [3].

В крупных западных компаниях, где все прописано и детализировано до максимума, работа по системе КРІ — хороший вариант для сотрудников. Специалист понимает, сколько, за что и когда он получает сверх оклада. И что входит в его оклад. Каждый сотрудник имеет персональные задачи и сроки их выполнения, а компания регулярно с помощью оценки контролирует его работу.

Во многих компаниях, помимо ежемесячного контроля, результаты всех КРІ берутся за основу ежегодной оценки эффективности работы персонала. После проведения годовой оценки дирекция по персоналу составляет списки наиболее перспективных специалистов для зачисления их в кадровый резерв компании и повышения в должности.

Оценка «360 градусов» — это получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Информацию при этом, получают от людей, которые общаются с этим человеком на разных уровнях: начальника, коллег, смежника, подчиненного, клиентов [4].

Получение информации от людей, которые взаимодействуют с оцениваемым на работе, делает оценку «360 градусов» достаточно надежным инструментом. В качестве эксперта может быть привлечен и сам претендент на должность: его просят оценить свое рабочее поведение и профессиональные качества, чтобы в дальнейшем использовать эти данные для коррекции его самооценки и создания совместного с ним плана индивидуального развития.

Метод «360 градусов» может быть использован для решения самого широкого круга задач связанных в первую очередь с профессиональным развитием работника. Она применяется для предварительно-

го формирования кадрового резерва, выявления потребности в обучении, оценки его результатов, создания планов индивидуального развития [5].

При формировании кадрового резерва компании нужно иметь в виду, что не все требуемые на новой позиции качества можно применить на текущем месте работы, поэтому на основе «360 градусов» не всегда удастся точно определить, как человек поведет себя в новой должности. В такой ситуации следует использовать профессиональные тесты, профильные бизнес-кейсы, assessment-центры, то есть создать аналог будущей профессиональной ситуации и оценить поведение человека в ней [5].

Во многих российских фирмах действует традиционная система аттестации, когда людей оценивает непосредственный руководитель. Это придает результатам оценки определенную долю субъективности. Система оценки «360 градусов» позволяет более объективно судить о личностных и профессиональных качествах, знаниях и умениях сотрудника (правда, методика не оценивает конкретные результаты его работы, для этого используют другие способы, например «управление по целям»). Этот метод не просто выявляет наличие этих качеств, но и показывает как именно они проявляются в работе. В этом преимущество метода «360 градусов» перед другим популярным методом оценки персонала — assessment-центром.

Эффективность использования метода «360 градусов» для оценки персонала во многом зависит от корпоративной культуры организации. В авторитарных системах, где критика приветствуется только сверху вниз, такая система вряд ли приживется. «360 градусов» — это достаточно демократичная методика. Не всем нравится, что их оценивают другие люди, в том числе и подчиненные. Это вызывает определенные психологические трудности. Чтобы провести качественную оценку по методу «360 градусов», требуется большая подготовительная.

Ассесмент-центр (АС) — это методика групповой оценки, применяемая как для отбора кандидатов на вакантную должность, так и в рамках аттестации.

Ассесмент-центр – метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании системы взаимодополняющих методик, ориентированный на реальное рабочее поведение оцениваемых сотрудников и учет особенностей требований должностных позиций. Суть метода заключается в том, чтобы создать упражнения, моделирующие ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально важные качества. Степень их выраженности оценивается подготовленными специалистами, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности человека к данной работе, продвижению по службе, необходимости индивидуальных психологических консультаций, психокоррекции или социально-психологического тренинга [6].

Преимущество АС состоит в том, что он позволяет максимально точно оценить коммуникативные, деловые и лидерские качества. Чаще всего данная методика используется для оценки руководителей и менеджеров по продажам, для которых эффективность работы в наибольшей степени зависит от уровня развития коммуникативных и лидерских компетенций. АС представляет собой 1-2-дневную процедуру, включающую деловые игры, тестирование и структурированные интервью.

К оценке кандидатов также привлекаются несколько специально подготовленных наблюдателей, что повышает объективность и беспристрастность процесса оценки (количество наблюдателей рассчитывается исходя из количества участников). В качестве дополнительных наблюдателей полезно приглашать линейных менеджеров оцениваемых сотрудников. Еще одна уникальная особенность методики — одновременная оценка кандидатов. Это позволяет наблюдать поведение менеджеров в более естественных условиях и использовать подлинно интерактивные задания. Но в то же время нужно помнить, что объединение усилий нескольких менеджеров и наблюдателей и использование нескольких методов делает АС трудоемкой и дорогой процедурой. Кроме того, для проведения АС нужны специально подготовленные эксперты, притом один эксперт может оценивать не бо-

лее двух участников ассесмент-центра. Поэтому чаще всего проведение таких проектов заказывают консалтинговым компаниям, да и то очень крупные фирмы. Хотя, конечно, есть и специалисты из числа менеджеров, имеющие достаточный уровень квалификации, чтобы разрабатывать и проводить ассесмент-центры своими силами.

Высокая точность результатов достигается за счет разработки сценария ассесмент-центров: шкал для оценки, бланков интервью, деловых игр. Основой для сценария служат корпоративные компетенции и профессиональные требования к конкретной должности. Эта методика позволяет провести как индивидуальную, так и сравнительную оценку участников. В процессе проведения ассесмент-центра одновременно можно оценить от 3 до 12 человек [7].

Проект проведения АС состоит из нескольких этапов: подготовка АС, его проведение, анализ результатов, обратная связь участникам.

Подготовительный этап.

1. Определение цели и участников АС;
2. Создание «Профиля успеха» оцениваемой позиции на основе модели компетенций;
3. Разработка сценария АС, подбор упражнений и тестовых методик;
4. Подготовка бланков и других материалов;
5. Проведение обучающего семинара для наблюдателей из числа сотрудников отдела персонала и руководителей компании, принимающих участие в проведении АС.

В сценарий АС часто включаются упражнения-презентации: участник получает заранее подготовленную информацию, он должен ее проанализировать, подготовить выступление и выступить перед группой. Время для подготовки и выступления строго ограничивается, например менеджеру отводится 30 минут на подготовку и 5-10 минут на выступление. Проведенная по заданному сценарию презентация — эффективный метод оценки способности аттестуемого к устному общению, кроме того, можно многое узнать о внимании человека к деталям, умении анализировать информацию, умении убеждать и влиять на других, умении работать в стрессовой ситуации.

Существует множество вариантов групповых упражнений, которые могут быть использованы в ассесмент-центрах, но все они подразумевают обсуждение кандидатами заданной темы или работу над конкретной проблемой. Важным моментом данного метода является отслеживание и точная оценка вклада каждого из участников. В процессе выполнения групповых упражнений наблюдатели фиксируют характер и содержание каждой реплики, каждого замечания участников и на основе этого материала делают выводы об уровне развития тех или иных компетенций.

Ассесмент-центры часто включают различные ролевые игры, имитирующие межличностное взаимодействие. Типичные ситуации: менеджер-подчиненный или представитель компании — недовольный клиент. Подобные упражнения хорошо подходят для оценки таких компетенций, как навыки работы с клиентом, умение слушать, умение убеждать, умение работать в стрессовых условиях. Сценарии, моделирующие ситуацию общения с «подчиненным», дают информацию о лидерских и управленческих компетенциях менеджера.

Во время проведения ассесмент-центра моделируются различные ситуации, приближенные к реальным условиям деятельности сотрудника, но, разумеется, эффективнее всего оценивать компетенции в реальных рабочих ситуациях. Проблема заключается в том, что наблюдать поведение человека на работе и оценивать его возможно не для всех профессий. Одна из профессий, где возможно использование метода «включенного наблюдения», — это профессия розничного продавца или сотрудника сервисной службы. Наблюдение за работой сотрудников под видом клиентов и называется «методом тайных покупателей» [7].

Основная идея метода состоит в том, что специально обученные эксперты под видом клиентов общаются с продавцами, официантами, запрашивающими, горничными и по результатам общения заполняют специальный бланк, в котором расписаны стандарты поведения, которые должен демонстрировать персонал при работе с клиентом. Разумеется, сотрудники должны быть заранее предупреждены о возможностях таких анонимных проверок, что заставляет их четче следовать правильным стандартам поведения в работе с каждым клиентом.

Во многих компаниях для аттестации используются психологические тесты. Актуальность такого тестирования при ежегодной аттестации можно поставить под сомнение, так как люди в своих базовых психологических проявлениях не меняются, а процедура профессионального психологического тестирования занимает достаточно много времени и требует еще больше времени на статистическую обработку и профессиональную интерпретацию данных. Применение психологических тестов оправдано при оценке кандидатов на выдвижение на важную руководящую позицию в компании, когда решается вопрос, кому из нескольких успешных сотрудников из кадрового резерва отдать предпочтение, или когда нужно сравнить внутренних кандидатов с внешними кандидатами [7].

Выбор методов проведения оценки, периодичности, состава «аттестационной комиссии» главным образом зависит от целей аттестации, от того, ради чего проводится оценка персонала.

*Таблица 1*

**Сравнительный анализ методов аттестации**

Методы аттестации	Преимущества	Недостатки
КРІ	1. Отсутствует человеческий фак-тор в вычислениях. 2. Все сотрудники в одинаковых рамках.	1. Сложность системы, непонятна рядовым сотрудникам. 2. Отнимает большое количество времени.
360°	1. Получение данных о человеке в реальных рабочих условиях. 2. Возможность оценки сотрудником своей работы.	1. Работники лишены возможности поддерживать обратную связь с обработчиками информации. 2. Эксперты дают свою субъективную оценку.
Ассесмент-центр	1. Позволяет максимально точно оценить коммуникативные, дело-вые и лидерские качества. 2. Одновременная оценка кандидатов.	1. Используется для оценки руководителей и менеджеров по продажам. 2. Является трудоемкой и дорогой процедурой.

На основании таблицы можно сделать вывод, что для российского рынка наиболее успешно подходит использование метода аттестации «360°», но при необходимости и материальной обеспеченности организации метод «Ассесмент-центр» наиболее точен и всесторонен, а метод КРП необходимо развивать и совершенствовать и в будущем он будет конкурентоспособным остальным методам.

### Библиографический список

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 6328 с.
2. Бобунова Е. Аттестация по КРП, или опыт применения западных систем оценки [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.otiss.ru/txts/11\\_02/SK11\\_02\\_16.htm](http://www.otiss.ru/txts/11_02/SK11_02_16.htm) (дата обращения 29.03.2013)
3. Алексеева С. Оценка сотрудников с помощью КРП — плюсы и минусы [Электронный ресурс]. – URL: <http://magazine.hrm.ru/ocenka-sotrudnikov-s-pomoshhju-kpi--pljusy-i-minusy> (дата обращения 30.03.2013)
4. Корнюшин В.Ю, Оценка и аттестация персонала: учебный курс (учебно-методический комплекс). – М., Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010.
5. Варламова Е. Оценка персонала по методу «360 градусов» // Кадровое дело. – № 11. – 2004.
6. Паринава А., Боровикова Н. Ассесмент-Центр как способ формирования кадрового резерва // Управление персоналом. – №.8-9. – 2004.
7. Макаренко Н.И. Основы управления персоналом: учебное пособие / Н.И. Макаренко. — Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 160 с.