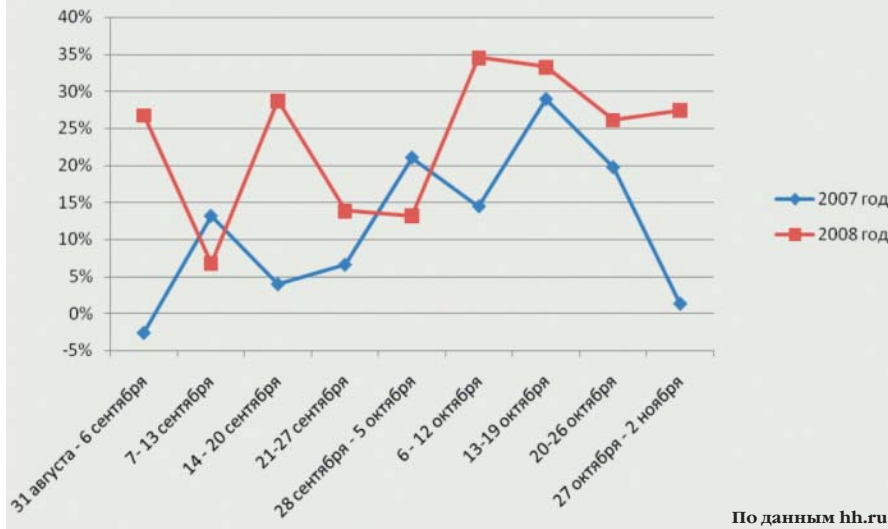


Изменение количества резюме в профобласти Транспорт/Логистика по Санкт-Петербургу



оптимизации штатного расписания и затрат на услуги провайдеров.

Одним из факторов, который обеспечивает успешное преодоление кризиса для компании, является сохранение коллектива, поддержание его лояльности, сплоченности и нацеленности на результат даже в тяжелых условиях. Именно поэтому особое внимание ра-

ботодателя должно быть обращено на информирование сотрудников об изменении тактики и стратегии компании, ситуации на рынке, ближайших задачах. Критически важной становится работа HR-менеджера с настроениями, страхами, мотивами (разъяснительная работа, коучинг, мобилизация команды на задачи, лояльность).

От корректности сокращения окладов и бонусных частей и, в случае необходимости, от корректности увольнений зависят не только внутренние настроения в коллективе, а значит, способность к росту производительности труда, но и внешний имидж компании в качестве работодателя. Недовольные и обиженные сотрудники, расставание с которыми прошло со скандалом, «по статье», без выплаты достойной компенсации и рекомендаций, понесут эту информацию во внешнюю среду, в семьи, в интернет, даже в прессу, что может значительно сказаться на компании при выходе из кризиса, когда возникнет потребность в возвращении старых и притоке новых квалифицированных кадров. Те же компании, которые в добровольном порядке обеспечивают сокращаемый персонал не только «денежным парашютом», но и оказывают действенное содействие в трудоустройстве бывших сотрудников (например, заказывая услуги по «аутплейсменту» в кадровых агентствах), имеют шанс завершить кризис «с человеческим лицом», минимальными кадровыми и финансовыми потерями.

Комплексная оценка в управлении персоналом

Ю. П. БАЙЕР, канд. социол. наук, доцент кафедры Управления персоналом Северо-Западной академии госслужбы



В настоящее время так называемый центр оценки (или ассесмент-центр) является одним из самых популярных методов оценки персонала. В данной статье мы будем придерживаться термина «комплексная оценка», подразумевая под этим то же самое.

Этот метод позволяет оценить персонал или кандидатов на должность максимально объективно и приближенно к рабочей ситуации. Руководителям подразделений и организации в целом этот метод может быть интересен еще и тем, что по затратам времени и, соответственно, оплаты труда сотрудников службы УП он сопоставим с традиционными методами отбора, а по эффективности их превосходит.

Эффективность комплексной оценки обуславливается тремя факторами:

- системным подходом к изучению объекта, в данном случае работника или кандидата на должность;

- оценка проводится в ситуации, максимально приближенной к реальной (это связано с выполнением деятельности, соответствующей должности, на которую претендует объект исследования);

- оценка, как правило, проводится внешними независимыми экспертами (в среднем, материалы комплексной оценки просматривают три эксперта, затем обсуждают их и приходят к единому мнению).

Тем не менее, оценку могут проводить и свои сотрудники службы УП, предварительно прошедшие обучение по использованию этого метода. Данный метод и его составляющие, кото-



рые мы рассмотрим ниже, предполагают знание «управленцами» социологии и психологии не на ознакомительном (читай «дилетантском»), а на хорошем профессиональном уровне.

Сначала немного истории. Метод комплексной оценки впервые стал использоваться в США в начале 1970-х и применялся он (в силу трудоемкости и отсюда высокой стоимости) только для оценки кандидатов на позиции топ-менеджмента. В настоящее время трудоемкость и высокая стоимость процедуры тоже актуальны, но применяется



она консалтинговыми и аудиторскими фирмами для оценки не только топ-менеджмента, но и других специалистов, имеющих высокий образовательный и профессиональный уровень.

Рассмотрим более подробно основные составляющие процедуры комплексной оценки.

Ее основой является моделирование рабочей ситуации в команде (групповые дискуссии, ролевые игры) с целью определения с помощью экспертной оценки профессиональных и личностных качеств участников, или, другими словами, компетенции настоящего или будущего сотрудника. Мы считаем этот метод основным, хотя вполне отдаем себе отчет, что остальные методы также важны и без их использования комплексная оценка будет неполной.

Если говорить социологическим языком, то в основе комплексной оценки лежит полевой эксперимент (группа или отдельный сотрудник находится в естественных условиях функционирования) или же лабораторный эксперимент (группа формируется искусственным образом).

Деловая игра или обсуждение в группе — вариант проведения эксперимента, когда его участники проявляют свои способности в рамках модельных ситуаций (разработанных заранее на основе требований к предполагаемой или занимаемой должности). Здесь уже речь идет о полевом эксперименте, то есть максимально приближенном к реальной ситуации. При этом обсуждается реальная бизнес-ситуация, связанная с текущей или предполагаемой работой. В наше время техническое обеспечение наблюдения значительно упростилось. Если раньше материалы эксперимента фиксировались на бумагу несколькими наблюдателями, то теперь идет видеозапись, которая впоследствии и анализируется.

Например, PR-отдел компании работает недостаточно эффективно. Нам необходимо понять причину низкой эффективности, определить уровень профессионализма каждого, проследить распределение ролей в команде, определить возможных из-

гоев и аутсайдеров группы, а также лидеров, генераторов идей, критиков, аналитиков и т.д. Мы даем группе (сотрудникам PR-отдела) задание: разработать новую PR-стратегию фирмы с учетом новых социально-экономических условий и дефицита бюджета этого отдела.

На выполнение задания дается определенное, разумно ограниченное время, ведется видеозапись, которая впоследствии анализируется.

Как одна из разновидностей деловой игры может выступать ролевая игра — моделируется рабочая ситуация с одним из участников (как правило, из команды исследователей), заранее подготовленным к роли клиента, подчиненного или начальника. Такая ситуация должна быть типичной для будущей или настоящей деловой роли наблюдаемого. Например, разрешение конфликтной ситуации между клиентом и сотрудником отдела оптовых продаж.

То, что оценивается в ходе Центра оценки — это компетенция как поведенческий индикатор, характеризующий реальное поведение человека для достижения результата в условиях, максимально приближенных к реальным.

Наконец, интервью с сотрудником как следующая составляющая комплексной оценки, которое может быть полуструктурированным или же свободным, входит в оценку и дополняет ее. Специфика такого интервью заключается в том, что интервьюируемый (как один из вариантов) за несколько минут в свободной форме должен рассказать комиссии экспертов о себе, своем месте в компании, видении своего вклада в общее дело. Помимо качественной информации, получаемой в результате такого интервью, эксперты оценивают умение быстро ориентироваться, структурированно подавать информацию, разделять главное и второстепенное, умение держаться перед аудиторией, адекватность мимики и жестов.

Теперь обратимся к вопросу, когда уместно проводить комплексную оценку. Как мы уже упоминали, метод этот высокоэффективен в случае отбора сотрудников на вакантную должность (будь то из внутренних или внешних источников).

Любопытно, что этот метод в ряде случаев повторяет эффект Хоторнских экспериментов: он нравится кандидатам и создает высокий уровень приверженности к организации, в которой они собираются работать. Ведь в процессе проведения оценки (а длится она, в среднем, один день) кандидаты знакомятся друг с

другом, с оценщиками, чувствуют повышенное внимание к себе, направленное на всестороннее выявление их творческого потенциала. Таким образом, проведение комплексной оценки по отношению к штатным сотрудникам можно рассматривать и как своего рода метод мотивации персонала.

Тем более этот метод становится эффективным, если в оценке принимает участие руководитель. Форма участия может быть разной: от присутствия в течение всего времени оценки до участия в подведении итогов. В любом случае, внимание руководителя к своим настоящим или будущим сотрудникам в данном случае оправданно по ряду причин:

- в случае необходимости принятия того или иного решения ответственность все равно будет нести руководитель организации;
- работникам важно знать, что судьи не только компетентны в сфере психологии и социологии, но и в профессиональной области, а это может обеспечить только факт присутствия руководителя организации в процессе оценки;
- и, наконец, в процессе оценки у руководителя появляется возможность по-новому взглянуть на своих подчиненных, увидеть их в новых ситуациях, а работники, соответственно, раскрывают свой потенциал, который может быть в дальнейшем использован в организации на ее благо.

Полезен этот метод и для самих оцениваемых. По результатам проведенной оценки ее участники получают обратную связь (дополненную материалами видеозаписи), причем это будет не субъективное мнение, а максимально объективный взгляд со стороны, результат нескольких оценочных процедур. Такая обратная связь, как правило, становится хорошим импульсом к саморазвитию, «подтягиванию» своих слабых сторон.

Таким образом, правильно проведенный «ассессмент» будет способствовать максимально объективной оценке сотрудников со стороны работодателей, а также повысит лояльность этих сотрудников к самой организации. В «плюсе», таким образом, оказываются обе стороны, и субъект, и объект оценки.

ЛИТЕРАТУРА

1. В. М. Даринская, И. Н. Чаплыгин. Оценка и развитие персонала методом «Ассессмент-центр». М., 2008.
2. Ю. М. Демин. Ассессмент персонала. Как объективно оценить деловые качества сотрудника и соискателя за 15 минут. СПб, 2008.