

**Е. П. Пыко<sup>1</sup>, А. В. Пыко<sup>2</sup>**

*Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,*

*<sup>1</sup> alena.pyko@gmail.com, <sup>2</sup> pyko@sbmt.by*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ: ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ**

*В статье описано использование классических и инновационных инструментов оценки персонала в организациях. Проведен анализ возможностей использования отдельных инструментов для повышения эффективности решений о найме, перемещении или повышении сотрудника в должности.*

*Применение в комплексе стандартных и инновационных инструментов в оценке персонала открывает возможности для повышения точности и объективности аттестационных процедур и создает условия для повышения кадрового потенциала организации.*

**Ключевые слова:** *оценка персонала, инструменты оценки, аттестация, модель компетенций, «task-based» оценка, феномен лжи*

**А. Пыко<sup>1</sup>, А. Пыко<sup>2</sup>**

*School of Business of BSU, Minsk, Belarus,*

*<sup>1</sup> alena.pyko@gmail.com, <sup>2</sup> pyko@sbmt.by*

## **MODERN TOOLS FOR STAFF EVALUATION IN THE ORGANIZATION: FEATURES OF IMPLEMENTATION**

*The article describes the use of classical and innovative personnel assessment tools in organizations. An analysis was made of the possibilities of using individual tools to improve the efficiency of decisions on hiring, moving or promoting an employee in a position.*

*The use of a set of standard and innovative tools in personnel assessment opens up opportunities for improving the accuracy and objectivity of attestation procedures and creates conditions for increasing the human resources potential of an organization.*

**Keywords:** *personnel assessment, assessment tools, attestation, competency model, task-based assessment, lie phenomenon*

Обеспеченность профессиональными кадрами различного уровня является ключевым фактором конкурентоспособности современной организации. Использование квалифицированных методов оценки персонала на предприятиях позволяет руководству раскрыть трудовой потенциал работников, создает условия для повышения их личной и профессиональной эффективности.

В современных реалиях вопросы оценки персонала являются уже достаточно разработанными как в теоретическом, так и в практическом плане.

Проблемами оценки персонала и их методами занимались такие авторы, как М. Виноградская, О. П. Билинская, Т. Декевич, Г. Десслер, Л. Зайверт, Г. Зайцев, Г. Зиммель, Д. Карнеги, Б. Карлоф, А. Кибанов, М. Магура, М. Курбатова, Р. Толмачев, К. Флетчер, В. Хруцкий и др.

Тем не менее, актуальна проблема поиска инновационных, наиболее подходящих и высокоточных инструментов для оценки, как в процессе подбора квалифицированных кадров, так и при проведении регулярных аттестационных процедур внутри организации.

Под оценкой персонала мы будем понимать процедуры, которые позволяют измерить результаты работы сотрудников, уровень их профессиональной компетентности, деловые и личностные качества, а так же потенциал в разрезе стратегических целей организации.

Объектом оценки персонала выступает состояние трудовой сферы экономического субъекта, а предметом – трудовой коллектив, его деятельность.

В зависимости от актуальных задач в организации выделяют такие разновидности оценки персонала, как:

- оценка всего персонала организации как отдельного объекта управления;
- оценка сотрудников определенного подразделения или руководителей определенного уровня;
- оценка отдельных компетенций сотрудников;
- оценка результативности труда;
- оценка готовности к руководящей деятельности;
- оценка готовности к работе по новому направлению.

В международной и отечественной HR-практике выделяют следующие, уже ставшие традиционными, инструменты оценки персонала:

- профессиональные и психометрические тесты;
- опросники;
- интервью (по компетенциям, биографическое, глубинное);
- оценка по KPI (Key Performance Indicators) – ключевым показателям результативности деятельности;
- оценка по модели компетенций (в том числе по «Методу 360°»);
- структурированное наблюдение на рабочем месте (в том числе по методике «Тайный клиент»);
- структурированное наблюдение в процессе проведения деловых игр, бизнес-симуляций;
- бизнес-эссе;
- задачи на логику, интеллект, сообразительность, креативность и пр.;
- анализ и решение ситуационных профессиональных и управленческих задач («Case study»).

Приведенные инструменты способны дать широкий спектр информации об оцениваемом работнике: о его характере и способностях, о его результативности, мотивации и профессиональных качествах, позволяют также оценить его личностный, профессиональный и управленческий потенциал. Однако, в системе оценки присутствует ряд проблем, влияющих на достоверность получаемых данных. Эти проблемы связаны, во-первых, с возможной субъективностью выводов со стороны экспертов, проводящих оценку. Во-вторых, со сложностью в интерпретации получаемой информации, например, после проведения психометрического тестирования, в процессе наблюдения за ходом деловых игр или при проведении интервью. Существует также большая вероятность искажения информации, связанная со стрессовой реакцией испытуемого, которая существенно влияет на его действия при проведении оценки.

В классической системе оценки эти прогнозируемые сложности решаются с помощью увеличения количества экспертов и их специального обучения, а также с помощью совершенствования моделей для оценки. Релевантные KPI, четко разработанная модель компетенций, личностный профиль с понятными поведенческими индикаторами, чек-листы для наблюдения – все это создает объективную основу для интерпретации и принятия решения по каждому испытуемому.

К сожалению, нередки случаи, например, при отборе, когда на оценочных заданиях (играх, упражнениях) кандидат показывает себя хуже или, наоборот, значительно лучше, чем в будущей реальной деятельности. Соискатель также может сознательно или неосознанно искажать информацию при ответах на вопросы интервью.

Поэтому современные инструменты оценки направлены на то, чтобы анализировать соискателя, его решения, а также речь и поведение, в ситуации, максимально приближенной к реальности. Например, начинается переход от оценки по модели компетенций, показывающей возможности кандидата, к оценке по конкретным задачам, которые предстоит выполнять сотруднику («task-based» оценка).

Все чаще используются такие инструменты оценки, как:

- защита проекта по предложенной или выбранной соискателем тематике / проблеме;
- компьютерные и видео-игры – симуляторы реальной деятельности;
- классические настольные игры с измененными правилами;
- анализ профиля соискателя в социальных сетях;
- оценка почерка (графологический метод);
- оценка правдивости информации, поступающей от соискателя.

Предложенные методы информативны и дают хороший материал для оценки. Однако, есть правило – их не стоит использовать в отрыве от комплексной классической оценки. Любое наблюдение за почерком, речью, реакциями и поведением - это отличный дополнительный инструмент для принятия итогового решения.

Перспективным направлением выступает использование искусственного (ИИ) интеллекта при проведении оценочных процедур:

- оценка резюме с ИИ;
- автоматизированное видеоинтервью;
- VR-оценка с ИИ (решение задач в виртуальной реальности);
- чат-боты и голосовые роботы и ИИ;
- анализ рабочей переписки и ИИ;
- анализ реакций человека на демонстрируемые ему образы (проективная методика).

Существует также новое, довольно экзотическое, но недостаточно разработанное направление в оценке персонала – нейро-ассесмент. Это процедура оценка черт и склонностей человека по активности его мозга. Обычно применяют МРТ и ЭЭГ, иногда замеряют также сердечную и дыхательную активность.

Качественная оценка персонала позволяет руководителям более объективно провести такие кадровые процедуры как отбор кадров, внутриорганизационные перемещения, контроль персонала. Важным в подобных процедурах является достоверность собранной информации об оцениваемом сотруднике. Актуальным является разработка инструментов диагностики правдивости ответов, например, при оценке кандидатов на ключевые позиции в компании (оценка лжи). Важно также отслеживать в работниках осознанную лживость как приобретенную черту характера.

Ложь как феномен – это искаженное отражение действительности, такое познавательное содержание, которое не соответствует объективной природе вещей» [7]. Со стороны соискателя, проходящего оценку, проявления лжи могут быть как осознанными, так и непреднамеренными. Так причиной этому может быть обычное заблуждение, а также самосохранение – состояние стресса или неосознанное желание избежать потенциального конфликта.

Инструменты оценки правдивости соискателя могут быть полезными в случае, если эксперты не уверены в его искренности. А также при подборе на должности, где любые, даже минимальные искажения недопустимы. Например, работы, связанные с отчетностью, аудитом, финансовыми и юридическими вопросами.

Психологами разработано множество методик по распознаванию лжи, основанных на отслеживании целого ряда показателей: поведенческих, речевых, мимических, вегетативных.

Признанный эксперт в области исследования психологических особенностей лжи, Пол Экман, разработал систему индикаторов для определения неискренности [8]. FACS метод (Facial Action Coding System — система кодирования лицевых движений) позволяет проанализировать невербальное общение соискателя, а именно его микровыражения, связанные с ними эмоциональные состояния и правдивость.

Существует методика определения лжи, предложенная С. Уолтерсом, состоящая из шести шагов:

1. Выяснение привычных стандартов поведения собеседника.
2. Наблюдение и отслеживание поведенческих отклонений от нормы.
3. Целостное восприятие речи, мимики, жестов и поиск многофакторных отклонений.
4. Выявление особенных реакций на интересующий вопрос, повторяемый в разных формах.
5. Преодоление личных предубеждений и стереотипов относительно оппонента.
6. Минимизация собственного влияния на собеседника [6, с. 60–84].

В попытках искоренить все виды обмана при проведении оценки сотрудника, всегда следует помнить о «презумпции невиновности». Во-первых, пока его ложь не становится доказанным фактом, судить о неискренности человека можно только с определенной долей вероятности. Во-вторых, недостаточно только одного показателя неправды. Требуется как минимум 3–4 явных признака, чтобы можно было предположить обман.

Е. Спирица представил довольно обширное описание различных проявлений в поведении людей, которые могут оказаться признаками лжи. Однако, даже сам автор уточняет: «Нет ни одного верного признака лжи. Если бы такие были, то распознавать ложь было бы очень просто» [5]. П. Экман: «Отсутствие признаков обмана еще не является доказательством правды; некоторые лжецы вообще не допускают никаких промахов. Но и наличие признаков обмана еще не свидетельствует о лжи; некоторые люди чувствуют себя не в своей тарелке или виноватыми, даже когда говорят чистую правду» [8].

К сожалению, на сегодняшний момент не существует универсальных методов по выявлению лжи. Лучшим способом избежать искажения информации будет не попытка ее распознать, а устранение ее причин в процессе оценки.

#### **Список использованных источников**

1. Жураховский, А. С. Особенности оценки персонала на входе в компанию: основные инструменты и способы / А. С. Жураховский, Л. В. Матюнин // Друкеровский вестник. – 2021. – № 2. – С. 216–223.
2. Курина, Н. С. Особенности оценки персонала в новой экономической ситуации / Н. С. Курина, В. В. Ровенская // Вісн. ЖДТУ. – 2012. – № 2 (60). – С. 207–211.
3. Магура, М. И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 224 с.
4. Новиков, А. С. Применение комплекса технологий оценки как основа социально-экономической эффективности системы оценки труда персонала / А. С. Новиков // Интеграция наук. – № 2 (25). – 2019. – С. 159–162.
5. Спирица, Е. Психология лжи и обмана. Как разоблачить лжеца / Е. Спирица. — СПб. : Питер, 2015. – 300 с., 79 ил.
6. Уолтерс, С. Б. Правда про ложь / С. Б. Уолтерс. – М. : Эксмо, 2010. – 272 с.
7. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 7-е изд., перераб. и доп. – М., 2001. – 709 с.
8. Экман, П. Психология лжи. Обмани меня, если сможешь / П. Экман. – СПб. : Питер, 2015. – 304 с.