

**В. Н. Софьина, П. А. Расторгуева, Ф. Х. Азимов, А. Луканин**  
**Коммуникативные технологии в оценке персонала и их влияние**  
**на эффективность деятельности организации**

---

*Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, Россия*

***Аннотация.** В статье описывается применение коммуникативных технологий в оценке персонала. Представлены примеры коммуникативных технологий, а также характеристики обратной связи при эффективных и неэффективных коммуникациях, позволяющие определить степень эффективности оценки персонала. Описаны результаты исследования эффективности обратной связи при применении коммуникативных технологий в оценке персонала.*

**Ключевые слова:** коммуникативные технологии; коммуникации; оценка персонала; обратная связь

Оценка персонала является неоспоримо значимым элементом системы управления персоналом организации, посредством которого принимается решение о соответствии или несоответствии человеческого ресурса целям и деятельности организации. Качество организации оценки, выбор методов и экспертов определяют ее эффективность, и ключевым аспектом этой эффективности являются коммуникации, как между участниками оценки и экспертами, так и между экспертами и руководством, которому предоставляются результаты оценки.

Организационная коммуникация, в соответствии с определением Резника С. Д. – это «процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации передачи

сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами». [2]

В качестве примера коммуникативных технологий, применяемых в оценке персонала, можно привести ассесмент-центр – «метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов» [1]. Еще одним примером коммуникативных технологий в оценке персонала является метод «360 градусов», который подразумевает, что «сотрудника независимо оценивают несколько групп, которые общаются с ним на разных уровнях (руководители, коллеги, подчиненные, клиенты), а также сам сотрудник. В некоторых случаях запрашивается обратная связь от клиентов и сотрудников других функциональных направлений, являющихся внутренними клиентами для данного сотрудника» [1]. Кроме того, интересной коммуникативной технологией, применяемой для оценки персонала, является диагностический тренинг – «специально организованная групповая работа, при которой участники выполняют различные задачи, взаимодействуя друг с другом, тем самым проявляя себя; задача ведущего – организовать групповую работу, наблюдать и фиксировать проявленные компетенции» [1].

Ключевым аспектом эффективности коммуникаций и применяемых коммуникативных технологий в оценке персонала является обратная связь. Оценка ее эффективности может быть осуществлена с использованием характеристик обратной связи при эффективных и неэффективных межличностных коммуникациях в управлении человеческими ресурсами, предложенных Ф. Лютенсом и М. Мартинко: намерение, конкретность, описательность, полезность, своевременность, готовность, ясность, достоверность. [3]

Для оценки эффективности применения коммуникативных технологий для оценки персонала проведено исследование обратной связи среди линейного персонала ООО «Веритас Вью» (выборка исследования составила 72 сотрудника), в котором респондентам предлагалось оценить характеристики обратной связи по 5-балльной шкале, где 5 соответствует эффективной обратной связи, а 1 – неэффективной. Результаты оценки представлены в таблице.

Таблица – Оценка эффективности обратной связи при использовании коммуникативных технологий в оценке персонала ООО «Веритас Вью»

Характеристика обратной связи	Оценка эффективности
Намерение	4,7
Конкретность	3,4
Описательность	4,5
Полезность	4,8
Своевременность	3,7
Готовность	4,4
Ясность	4,9
Достоверность	4,7

Исходя из полученных результатов, представленных в таблице, можно сделать вывод о том, что качество обратной связи при использовании коммуникативных технологий в оценке персонала соответствует уровню эффективных коммуникаций. Выявленные наиболее низкие показатели по таким характеристикам, как «Конкретность» и «Своевременность», свидетельствуют о том, что обратная связь по результатам оценки оставила у сотрудников после себя ряд вопросов; кроме того, были задержки с предоставлением обратной связи, что могло помешать сотрудникам оперативно внести соответствующие коррективы в свои действия.

Подводя итог результатам исследования, можно утверждать о том, что коммуникации, а также коммуникативные технологии являются значимым фактором эффективности деятельности организа-

ции. Наиболее очевидным является влияние данного фактора на оценку персонала, цель которой – принять решение о соответствии или несоответствии человеческого ресурса целям и деятельности организации. Ключевым в данном вопросе является обратная связь между всеми участниками оценки персонала – сотрудниками, экспертами, руководством. Качество обратной связи определяется такими характеристиками, как намерение, конкретность, описательность, полезность, своевременность, готовность, ясность и достоверность.

#### **Список литературы:**

1. Киселева М. Н. Оценка персонала. – СПб.: Питер, 2015. – 256 с.: ил. ISBN 978-5-496-01713-8/
2. Резник С.Д. Организационное поведение: учеб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 433 с.
3. Шилова Е. В. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е. В. Шилова; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2021. – 5,3 Мб; 176 с. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnieposobiya/organizacionnoe-povedenie.pdf>. – Заглавие с экрана.

V. N. Sofina, P. A. Rastorgueva, F. H. Azimov, A. Lukanin

Communication technologies in personnel assessment and their impact on the effectiveness of the organization

*Northwestern Institute of Management – branch of RANEPА, St. Petersburg, Russia*

*Abstract. The article describes the use of communication technologies in personnel assessment. Examples of communication technologies are presented, as well as feedback characteristics in effective and ineffective communications, allowing to determine the degree of effectiveness of personnel assessment. The results of a study of the effectiveness of feedback in the application of communication technologies in personnel assessment are described.*

**Keywords: communication technologies; communications; personnel evaluation; feedback**