

Магура М.И., Курбатова **М.Б.** **ОЦЕНКА РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА**, ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ
/ И.щ. 2-е, перераб. и доп. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-

Предлагаемое вашему вниманию практическое пособие предназначено для руководи голой разного уровня и специалистов кадровых служб, для всех, кто по роду своей работы сталкивается с вопросами оценки персонала, с проведением аттестации.

В пособии рассматривается широкий круг вопросов, связанных с проблемой оценки аффективное™ профессиональной деятельности, и принципы разработки технологии оценки работы персонала. Подробно разбираются методы оценки, используемые в практике управления персоналом организаций, относящихся к различным отраслям экономики. Особое внимание уделяется рассмотрению методов оценки деятельности руководителей и проведению аттестации.

Как в тексте пособия, так и в приложениях дается широкий набор материалов, которые будут полезны в практике оценки разных категорий персонала.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Оглавление

Введение.....	5
1. Понятие эффективности.....	7
Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников.....	8
2. Условия успешной работы системы оценки.....	14
Требования к системе оценки.....	16
3. Место системы оценки в процессе управления персоналом.....	17
4. Критерии оценки.....	21
Требования к критериям оценки.....	26
Выработка критериев.....	29
5. Оценка работы как персонал-технология.....	30
Цели и задачи, стоящие перед системой оценки.....	33
Ответственность за обеспечение работы системы оценки.....	39
Разработка системы оценки.....	41
Категории оцениваемых работников.....	43
6. Методы оценки работы персонала.....	44
Установление стандартов и нормативов.....	44
Оценка на основании письменных характеристик.....	47
Шкалы оценки.....	48
Методы ранжирования.....	52
Заданное распределение.....	55
Оценка рабочего поведения.....	56
Управление по целям как метод оценки работы персонала.....	59
Сравнительная характеристика разных методов оценки работы персонала.....	65
Ошибки оценивания и их преодоление.....	65
7. Оценочное собеседование.....	70
Подходы к проведению оценочного собеседования.....	70
Факторы, влияющие на успех оценочного собеседования.....	71
Подготовка к проведению оценочного собеседования.....	74
Проведение оценочного собеседования.....	76
8. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления.....	81
Причины сопротивления проведению оценки.....	82
Преодоление сопротивления внедрению методов оценки персонала.....	83
9. Оценка работы руководителей.....	88
Содержание управленческой деятельности.....	89
Методы оценки работы руководителей.....	93

10. Аттестация	110
Подготовка к проведению-аттестации.....	115
Проведение аттестации.....	117
Подведение итогов аттестации.....	118
Потенциальные выгоды от проведения аттестации.....	118
Заключение	122
Приложение 1. Типовые формы и документы	124
Пример опросника по анализу работы.....	124
Форма для разработки должностных инструкций.....	127
Оценочная форма 1.....	130
Оценочная форма 2.....	130
Оценочная форма 3.....	136
Оценочная форма 4.....	138
Опросник для руководителей.....	139
Оценочная форма 5.....	140
Положение об аттестации.....	141
Методические рекомендации по проведению аттестации.....	145
Оценочная форма 6.....	154
Оценочная форма 7.....	158
Отчет аттестуемого.....	161
Отзыв на аттестуемого.....	162
Аттестационный лист.....	163
Пример итогового оценочного листа.....	1
Заключение аттестационной комиссии.....	165
Структура отчета аттестационной комиссии.....	167
Пример стандартной формы для написания характеристики на подчиненного.....	168
Бланк оценки.....	170
Приложение 2. Методы, используемые в работе центров оценки	171
Деловая игра «Организация производства».....	171
Ролевая игра «Разгневанный покупатель».....	171
Ролевая игра «Оценка рабочих результатов».....	171
Ролевая игра «Прием на работу».....	172
Ролевая игра «Аттестация».....	172
Разбор конкретной ситуации.....	175

Введение

Оценка работы персонала была и остается одним из важнейших направлений кадрового менеджмента, она призвана способствовать выявлению путей повышения отдачи от людей, работающих в организации. Если организация устанавливает определенные требования к работникам, выполняющим те или иные виды работ, но в последующем не уделяет должного внимания тому, насколько их труд отвечает этим требованиям, то такая ситуация выглядит, мягко говоря, несколько странной.

Нельзя говорить об эффективной работе или об улучшении работы компании, если мы не уделяем достаточно внимания оценке труда ключевых категорий персонала. Раздающиеся то здесь, то там призывы о необходимости повышения эффективности труда разных профессиональных групп теряют всякий смысл, если мы не располагаем действенными инструментами для оценки результатов их труда. Без этих инструментов невозможно не только поставить вопрос о необходимости улучшения тех или иных рабочих показателей, но и определить наличный уровень эффективности их деятельности.

Оценка работы персонала - это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают установленным требованиям.

Оценка работы персонала - это процесс, который включает в себя выявление и доведение до сведения работника информации о том, как он выполняет свою работу, и в идеале разработка плана улучшения его работы. Оценка не только позволяет работнику яснее увидеть стоящие перед ним задачи и узнать, насколько хорошо он работает, но также оказывает влияние на будущую работу, на его отношение к делу и на желание добиться наилучших результатов.

Оценка работы персонала является составной частью процесса управленческого контроля, осуществляемого в отношении человеческих ресурсов организации. Чаще всего результаты оценки работы персонала используются для принятия управленческих и административных решений, связанных с назначениями, переводами, увольнением, оплатой труда или наказаниями. И хотя успешная работа сотрудника в данный момент на данном рабочем месте вовсе не означает с необходимостью, что он будет столь же успешно исполнять и другую более сложную, более ответственную работу, все же информация, полученная в результате оценки, имеет высокую ценность для **прогноза** успешности работника в новой должности.

Стимулирование работника к достижению высоких рабочих результатов и к проявлению образцов рабочего поведения, отвечающих установленным требованиям, возможно лишь в том случае, если система оценки способна выявить те различия в рабочих результатах и трудовом поведении работников, которые четко соотносятся с различиями в уровне их профессиональной успешности.

1. Понятие эффективности

Оценка работы персонала призвана дать ответ на вопрос о том, насколько **эффективным** является труд работников организации. Для этого прежде всего необходимо определить понятие эффективности.

Иногда эффективность путают с объемом выполненной работы или производительностью труда. Хотя эффективность, производительность труда и объем выполненной работы связаны друг с другом достаточно тесно, не следует подменять одно понятие другим. Например, студент может проделать огромную работу и потратить много сил на подготовку к экзамену и все же получить плохую оценку. Или рабочий может работать напряженно, быстро, но вместо качественной продукции выдавать брак. В этих случаях затрата усилий высокая, а эффективность, оцениваемая по результату, - низкая. Таким образом, если работа с высокой производительностью имеет в итоге неприемлемый результат (брак, необходимость доработок или переделок), ее нельзя считать эффективной.

Возможна также и ситуация (и с ней приходилось встречаться, наверное, каждому), когда быстро и хорошо делается никому не нужная работа. В связи с этим вспоминается такой случай. В конце восьмидесятых годов при приемке помещения, которое предназначалось для больницы (реконструировалось старое здание), члены комиссии установили, что уже забетонированный пол оказался на 20 сантиметров выше необходимого по проектной документации уровня. Работу пришлось переделывать, причем для того, чтобы отбить бетон (отлично выполненная работа!), потребовалось гораздо больше времени и сил, чем на его укладку.

Говоря об эффективности работника, часто имеют в виду не только достижение им необходимых производственных и качественных показателей, но и наиболее рациональное использование имеющихся ресурсов (сырья, материалов, электроэнергии и др.).

Таким образом, под эффективностью мы понимаем (1) соответствие того, что делает работник, целям организации и установленным требованиям; (2) выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами (способами) и (3) наиболее полное использование возможностей (способностей, знаний, умений) работника.

Современный подход к оценке работы персонала исходит из того, что мало измерить конечные рабочие результаты, следует также определить и то, в какой мере работник проявляет такие качества и демонстрирует такое рабочее поведение, которые являются условием эффек-

тивной работы. Поскольку оценка работы нацелена на последующие корректирующие меры, то при комплексном подходе объектом анализа становятся и те факторы, которые оказывают прямое или косвенное влияние на труд персонала.

Рассмотрим факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников.

Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников

Для построения системы оценки, работающей на развитие организации и помогающей достичь ее краткосрочные и стратегические цели, необходимо ясно понимать, какие факторы оказывают влияние на эффективность труда персонала.

Эти факторы можно разделить на две большие категории (табл. 1):

- факторы, действующие со стороны работника,
- факторы, действующие со стороны организации.

Рассмотрим эти факторы подробнее.

Таблица 1

Факторы, оказывающие влияние на эффективность труда персонала

Со стороны работника	Со стороны организации
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Способности</i> • <i>Личные и деловые качества</i> • <i>Понимание своей рабочей роли</i> • <i>Мотивация</i> • <i>Отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством</i> • <i>Отношения с товарищами по работе</i> • <i>Трудовая этика и мораль</i> • <i>Профессиональные знания и навыки</i> • <i>Состояние здоровья</i> • <i>Отношение к работе и к организации со стороны значимых знакомых или членов семьи работника</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Физические условия работы (шум, освещенность, вентиляция, вибрации и др.)</i> • <i>Стиль руководства и сложившаяся практика управления</i> • <i>Знания и квалификация руководителя</i> • <i>Действующая в организации система стимулирования труда</i> • <i>Особенности организационной культуры</i> • <i>Организационная структура</i> • <i>Оборудование: его качество, состояние и соответствие современным требованиям</i> • <i>Обеспеченность необходимыми ресурсами</i>

Факторы, влияющие на эффективность со стороны работника

Способности. Многие профессии предъявляют высокие требования к уровню развития у работников определенных способностей (объем и распределение внимания, время реакции, координация движений, эмоциональная устойчивость, интеллект и др.). Недостаток необходимых способностей может привести к тому, что работник просто не сможет сделать то, что от него требуется.

Личные и деловые качества. Успешное выполнение должностных обязанностей требует наличия у исполнителя определенного уровня личностной зрелости, достаточного развития моральных качеств, а также высокого уровня развития деловых качеств - ответственности, исполнительности, настойчивости, инициативности и др.

Понимание своей рабочей роли. Под рабочей ролью мы понимаем набор требований к данному работнику со стороны организации. Каждый исполнитель должен хорошо понимать, какие требования предъявляются к его работе. К примеру, если работник не имеет полного представления о своих должностных обязанностях и требованиях к его рабочему поведению и рабочим результатам, высоких достижений от него ожидать будет трудно, точнее, высокий результат будет скорее случайностью, чем результатом его целенаправленных усилий. Если же работник трудится напряженно и добросовестно, но при этом выполняемая работа лишь в малой степени связана с его должностными обязанностями, то работа может быть проделана большая, но, как говорится, «не по делу».

Мотивация. Возможность удовлетворения в процессе труда в организации наиболее значимых потребностей работника оказывает мощное влияние на его отношение к делу и на его рабочие результаты. Если исполнитель не настроен на работу с высокой самоотдачей и имеет низкий уровень заинтересованности в конечном результате, то он в процессе труда будет предпринимать такие усилия, которых скорее всего будет недостаточно для достижения высоких рабочих показателей.

Рабочие результаты зависят также и от степени заинтересованности работника в сохранении данного места работы. На это оказывают влияние ситуация на рынке труда и возможность найти работу в другой организации (востребованность профессии, уровень квалификации, опыт работы и т.п.), а также наличие у работника альтернативных источников дохода.

Отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством. Высокий уровень взаимопонимания с непосредственным руководителем, доверие к нему и стремление сотрудничать с ним в значительной степени определяют степень удовлетворенности работника выполняемой работой, его отношение к организации и готовность работать с полной отдачей сил для достижения поставленных целей.

Отношения с товарищами по работе. Отношения, сложившиеся в трудовом коллективе, являются тем эмоциональным фоном, на котором протекает трудовая деятельность работника. Положительный психологический климат, командный дух, атмосфера доверия и взаимопомощи - все это способствует формированию настроения на максимальную отдачу в труде.

Трудовая этика и мораль. Трудовая этика и мораль, характеризующая взаимоотношения между членами коллектива и их отношение к своей работе, оказывают влияние на самоотдачу работника. За особенностями трудовой морали и этики стоят установки, диспозиции и трудовые ценности, которые определяют поведение человека на работе. За трудовой этикой и моралью стоит отношение человека к делу, которое определяет, как будет выполняться работа (будет исполнитель «выкладываться» на работе или работать спустя рукава), как он будет относиться к качеству работы или претензиям со стороны потребителей, будет ли проявлять ответственное и инициативное отношение к порученной работе.

Профессиональные знания и навыки. Технический прогресс, развитие новых технологий, модернизация производства - действие этих факторов постоянно повышает требования к уровню профессиональной подготовки работников. В этой связи возрастает роль оценки того, в какой степени работники организации обладают необходимыми профессиональными знаниями и навыками. Особенно это касается руководителей всех уровней, поскольку цена их ошибки и влияние на результаты деятельности подразделения и организации тем больше, чем выше уровень занимаемой должности.

Состояние здоровья. Здоровье людей, работающих в организации, - это важнейшее условие высокой отдачи от их труда. Трудно ожидать высокую отдачу от работника, если состояние его здоровья и уровень работоспособности не позволяют выполнять требования, предъявляемые организацией к его работе.

Отношение к работе и организации со стороны значимых знакомых или членов семьи работника. Если члены семьи работника или его знакомые, с мнением которых он считается, негативно относятся к выполняемой им работе и к его труду в данной организации (считают, что здесь низкая зарплата, плохие перспективы профессионального или должностного роста, плохие рабочие условия), то это в конце концов может негативно повлиять на его отношение к профессиональным обязанностям и негативно отразиться на рабочих показателях.

Каждый из перечисленных факторов вносит свой вклад в уровень рабочих результатов людей, работающих в организации. При этом следует подчеркнуть, что слабое развитие какого-либо отдельного фактора не обязательно будет фатальным образом сказываться на эффективности работы. Недостаток позитивного влияния одних факторов может в определенной мере компенсироваться за счет большего вклада со стороны

других. Например, известно, что не хватающий с неба звезд, но упорный спортсмен может добиться таких же результатов, как и его очень способный товарищ, пропускающий тренировки и нарушающий режим. Точно так же недостаток способностей может с успехом компенсироваться за счет высокой мотивации работника, его самоотдачи в работе и готовности принимать на себя ответственность.

Факторы, оказывающие влияние на эффективность со стороны организации

Рассматривая проблему оценки эффективности труда, следует иметь в виду, что на эффективность работы персонала оказывают влияние не только знания, способности, установки отдельных работников, но и та производственная среда, которая окружает людей в организации. Эта среда включает в себя не только физические условия, но и ряд «нематериальных» факторов. Создание действенной процедуры оценки и разработка критериев, используемых при этом, требует учета факторов, влияющих на важнейшие показатели эффективности труда работников.

Физические условия работы (шум, освещенность, запыленность, загазованность, вибрации и др.). Еще со времен Тейлора физические условия работы рассматриваются как ключевой фактор, оказывающий существенное влияние на рабочие результаты персонала. Плохие физические условия работы могут влиять на эффективность как прямо, непосредственно мешая достижению высоких производственных показателей, так и косвенно - через организационную культуру и мотивацию работников, ухудшая их отношение к работе.

Стиль руководства и сложившаяся практика управления. Доминирующий в организации или в отдельных ее подразделениях стиль руководства (например, то, какие подходы к руководству - авторитарные или демократические преобладают в данной организации), сложившаяся практика планирования, оценки рабочих показателей или контроля за работой персонала - все это неизбежно отражается на работе исполнителей. Здесь также можно говорить как о прямом, так и о косвенном влиянии этого фактора на работу персонала. Неадекватный стиль руководства и низкое качество управления, кроме того, что они самым непосредственным образом снижают отдачу от людей, работающих в организации, одновременно ухудшают отношение исполнителей к работе и к организации, ослабляя их трудовую мотивацию.

Знания и квалификация руководителя. Способность руководителя к принятию верных решений, умение максимально использовать потенциал людей, работающих под его руководством, в значительной степени зависят от его знаний и квалификации. Особую роль играют те знания, которые определяют умение работать с персоналом, способность распределять и организовывать работу и воздействовать на мотивацию

подчиненных, на их отношении к поставленным задачам. Говоря об умении того или иного руководителя работать с людьми, часто ссылаются на его опыт (он уже столько лет работает в этой должности!). Однако если рассматривать подходы к работе с подчиненными не среднестатистических, а конкретных руководителей, то можно хорошо видеть, что далеко не всегда долгие годы управленческой работы вооружают руководителя в должной мере необходимыми умениями. Часто бывает так, что у руководителя за долгие годы работы формируются такие подходы, такие установки, которые ограничивают его способность добиться высоких рабочих результатов от подчиненных. Поэтому важно, чтобы руководители периодически проходили обучение, которое не только дает им необходимые знания, но и позволяет провести определенную ревизию своих подходов к управленческой работе, помогает им выявить в собственном опыте наиболее действенные подходы, установки и приоритеты, дает возможность понять, какие подходы следует шире использовать в работе, и осознать, что именно дает возможность добиваться успеха в достижении поставленных целей.

Действующая организационная система стимулирования труда является ключевым фактором, оказывающим самое серьезное влияние на степень заинтересованности персонала в достижении высоких рабочих результатов. При этом дело не ограничивается материальным стимулированием (зарплата, премии, льготы), все большее значение приобретают средства нематериального стимулирования.

Особенности организационной культуры. Культивируемые в организации трудовые нормы, образцы поведения, ценности и отношение персонала к работе и к организации, составляющие ядро сложившейся оргкультуры, оказывают самое непосредственное влияние на эффективность работы. В то время как благоприятное состояние основных составляющих оргкультуры способствует росту рабочих показателей персонала, неблагоприятное их состояние может привести к снижению степени приверженности персонала своей организации, к ослаблению трудовой мотивации и, как следствие, к падению эффективности труда, к снижению готовности работников повышать свой профессиональный уровень и работать с высокой отдачей.

Оргструктура. Сложившаяся в организации структура управления оказывает самое непосредственное влияние на эффективность работы организации и ее подразделений. Число уровней управления, скорость принятия управленческих решений и их гибкость, эффективность координации работы подразделений - все эти аспекты управленческой деятельности создают условия, от которых рабочие результаты персонала зависят самым непосредственным образом.

Обеспеченность необходимыми ресурсами. Руководство должно не только ставить задачи перед исполнителями, но и обеспечивать все необходимые условия для решения этих задач. Невозможно ожидать вы-

соких показателей от работников, если они своевременно не получают необходимой информации, материалов или комплектующих. Важно понимать, что неудовлетворительное обеспечение персонала всем необходимым для успешной работы приводит не только к нарушению рабочих ритмов и к снижению уровня рабочих показателей. Результатом являются такие психологические издержки, как снижение уровня дисциплины и ослабление мотивации персонала, снижение авторитета руководства и ухудшение психологического климата в коллективе. И это - лишь самые очевидные негативные последствия, с которыми сталкивается администрация, если работники своевременно не обеспечиваются необходимыми ресурсами.

Оборудование: его качество, состояние и соответствие современным требованиям. В современных условиях трудно рассчитывать на успешную работу в условиях высокой конкуренции без оборудования, отвечающего требованиям сегодняшнего дня. Даже если коллектив стремится к работе с полной отдачей, устаревшее, изношенное оборудование может не дать возможности достигнуть высоких результатов.

К факторам, влияющим на эффективность работников со стороны организации, не следует относиться фатально, как к чему-то неизменному, данному раз и навсегда. На них надо воздействовать, их надо изменять, если организация поставила перед собой задачу повышения эффективности работы персонала.

2. Условия успешной работы системы оценки

Развитие новых направлений деятельности организации, повышение уровня требований к качеству работы различных категорий персонала требует соответствующих изменений в систему оценки. Для совершенствования уже существующей системы оценки или использования в организации новых подходов к оценке работы персонала, необходимо соблюдение ряда условий. Среди наиболее важных можно выделить следующие:

- заинтересованность и поддержка со стороны высшего руководства
- наличие в организации обученных, высококвалифицированных специалистов, отвечающих за работу системы оценки;
- подготовка документов, регламентирующих работу системы (положения, инструкции, формы и т.п.);
- своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки, которую предполагается использовать в недалекой перспективе;
- установление четкой связи системы оценки рабочих показателей с системой оплаты труда.

Заинтересованность и активная поддержка со стороны высшего руководства. Было бы легкомысленно предполагать, что для совершенствования старой (уже существующей) или создания новой системы оценки достаточно инициативы и ответственного отношения отдельных энтузиастов или хорошей заинтересованной работы отдельных подразделений организации. Развитие или совершенствование системы оценки в масштабах всей организации возможно лишь в случае понимания и заинтересованной поддержки этой работы со стороны высшего руководства. Попытки разработки и внедрения новых подходов и систем оценки без такой поддержки, как правило, заканчиваются безрезультатно. Специалисты, занимающиеся разработкой методов и процедур оценки работы персонала, рискуют в этом случае столкнуться с ситуацией, когда каждый раз при согласовании выработанных предложений или подходов с представителями высшего руководства эти предложения откладываются в долгий ящик, так как высшее руководство склонно рассматривать их как отвлечения от «настоящей» работы.

Наличие в организации высококвалифицированных, компетентных специалистов, отвечающих за работу системы оценки. Практический опыт многих предприятий показывает, что создание эффектив-

ной системы оценки работы персонала невозможно без привлечения к решению этой задачи специалистов, обладающих соответствующими знаниями и опытом. Это не только знания в сфере подготовки профессиограмм, нормирования и оплаты труда, но и достаточный уровень компетентности в тех аспектах управления и организационного поведения, которые связаны с оценкой рабочего поведения персонала.

Подготовка документов, регламентирующих работу системы оценки (положения, инструкции, формы и пр.). Оценка персонала требует тщательного анализа должностных инструкций и положений, регламентирующих работу подразделений организации, разработки и использования типовых форм и бланков, анкет, методических материалов и т.п. В ходе аттестации имеет значение весь комплекс документов, используемых при подготовке и проведении оценки работы специалистов и руководителей. Часто подготовку методических материалов и разработку оценочных процедур поручают внешним консультантам.

Своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки. Это одно из ключевых условий успешной работы системы оценки, хотя часто ему уделяется явно недостаточное внимание. Чтобы добиться понимания и поддержки со стороны персонала организации при внесении изменений в содержание оценочных процедур или при использовании новых критериев и принципов оценки, необходимо своевременное и полное информирование работников. Это означает ведение до них сведений о том, какие подходы, установки и приоритеты выходят в этой работе на первый план. Работники должны иметь ясное представление как о задачах, которые решаются в ходе оценки их работы, так и о важнейших содержательных аспектах тех процедур, которые будут использоваться при этом. Поскольку система оценки направлена на выявление того, в какой степени работник в своем труде приближается к стандартам и требованиям, установленным организацией, сотрудники должны знать эти стандарты, то есть четко представлять, какое рабочее поведение и какие рабочие результаты ожидают от них. Если эту задачу не решать или откладывать ее решение, то, как правило, возникают слухи, напряженность и сопротивление со стороны работников, связанные со снижением их доверия к администрации и с опасением того, что результатом оценки для них будут те или иные негативные последствия.

Установление четкой связи оценки рабочих показателей и оплаты труда. Сегодня во многих предприятиях важнейшим фактором, снижающим мотивацию работников, является недостаточная связь оплаты труда и того вклада, который работник вносит в достижение целей подразделения и организации. Уравнительная система оплаты труда, когда работники, имеющие более низкие показатели, получают столько же или даже больше, чем их коллеги с более высокими профессиональными достижениями, к сожалению, является широко распространенным явлением.

нием для многих российских компаний. Система оценки призвана обеспечить не только более прочную связь рабочих результатов и оплаты труда, но и сделать эту связь более понятной для работников.

Приведенные выше условия не охватывают всех направлений работы по оценке труда персонала. Однако в совокупности они создают ту базу, тот фундамент, без которого рассчитывать на успех крайне трудно, если вообще возможно.

Требования к системе оценки

Важнейшим требованием к системе оценки является ее **действенность**. Система оценки может считаться действенной, если в результате ее применения будет обеспечена четкая связь результатов труда и его оплаты, высокий уровень мотивации и максимальная отдача от работников. Если после проведения трудоемкой аттестации, одной из основных целей которой была более четкая увязка оплаты труда с рабочими показателями, руководитель обнаруживает, что работники, получившие низкие оценки, получают, к примеру, премию в том же размере, что и работники, получившие высокие оценки, то он может сделать обоснованное заключение о низкой действенности использованной системы оценки.

Другим требованием является **практичность** используемой системы оценки. Для того, чтобы удовлетворить требованию практичности, система оценки должна быть удобной для использования на практике как людям, производящим оценку, так и тем, кто оценивается. Если система оценки не получает общего признания, если используемые в процессе оценки методы излишне сложны, а оценочные показатели вызывают сомнения, то внедрение системы оценки скорее всего натолкнется на сопротивление работников, и руководителям будет трудно использовать ее результаты на практике.

Кроме того, сами методы оценки рабочих результатов должны быть **понятны** для всех оценивающих. Высоко надежный и валидный метод оценки может быть совершенно бесполезным, если квалификация и уровень подготовки людей, производящих оценку, не позволяет использовать его должным образом.

3. Место системы оценки в процессе управления персоналом

Смысл оценки работы персонала становится понятен лишь в общем контексте кадровой политики, реализуемой организацией. Очень сложно (порвать какую-то отдельную функцию или отдельное направление работы с персоналом от всего комплекса задач, решаемых в процессе управления персоналом. Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых каждой конкретной организацией в общей системе кадрового менеджмента.

Оценка работы персонала призвана содействовать лучшему использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, с другими направлениями работы с персоналом, в первую очередь, со следующими направлениями:

- анализ работы, определение требований работы;
- обучение и развитие персонала;
- поиск и отбор новых работников;
- кадровое планирование;
- развитие работников и планирование их карьеры;
- система стимулирования труда;
- формирование кадрового резерва и работа с ним.

Место оценки рабочих результатов в общей системе управления персоналом организации показано на рис. 1.

Рассмотрим взаимоотношения системы оценки с другими функциями управления персоналом.

Анализ работы. Для оценки работы персонала большое значение имеет выработка критериев, в соответствии с которыми будет производиться оценка, то есть тех показателей или характеристик работы, которые определяют успешность данной профессиональной деятельности. Разработка критериев оценки предполагает тщательный анализ работы, выполняемый специалистами. Первым шагом здесь является заполнение специального вопросника по анализу работы (если такой анализ необходим), анализ полученной информации и подготовка должностных инструкций (или внимательное изучение уже существующих).

В приложении 1 приведен пример вопросника по анализу работы и форма для разработки должностных инструкций.

Результатом анализа работы и анализа требований, предъявляемых к работнику со стороны работы, является разработка критериев оценки.



Рисунок 1. Место оценки работы в общей системе управления персоналом организации

ригерии оценки могут быть выражены как в количественной, так и качественной форме. Примерами количественных критериев являются производительность труда, уровень брака, объем продаж, то есть все то, что может быть выражено в форме числа; примерами качественных - отношение к делу, качество обслуживания покупателей, уровень ответственности и самостоятельности работника и т.п.

Отбор персонала. Одной из важнейших задач при отборе кадров является разработка процедур многоэтапного оценивания с целью отбора претендентов, не соответствующих установленным критериям. Кандидаты, не отвечающие требованиям организации (например, низкие показатели по тестам специальных способностей, определяющим знания и навыки в той профессиональной сфере, в которой предполагается использовать кандидата), не приглашаются на следующий этап отбора. Критерии отбора могут также определяться на основе установления минимально приемлемого для организации уровня производительности или рабочей эффективности. Эффективная система оценки дает возможность разрабатывать, уточнять и подтверждать критерии отбора и таким образом совершенствовать используемые методы отбора кадров. Результаты периодической оценки работы персонала подтверждают (или не подтверждают) правильность прогноза профессиональной успешности кандидатов, сделанного на основе используемых методов и процедур отбора. Без такого рода обратной связи совершенствование системы отбора невозможно.

Система оценки помогает организации в решении целого комплекса задач, связанных с повышением отдачи от человеческих ресурсов. Информация, полученная в результате оценки, может быть использована для **формирования кадрового резерва**, через выявление работников с высоким управленческим потенциалом, способных выполнять более сложную и ответственную работу. Кроме того, оценка работы подчиненных помогает руководителям **при планировании карьеры** работников и решению задач, связанных с их **обучением и развитием**.

Обучение и развитие. Оценка рабочих результатов имеет большое значение для определения потребности работников в обучении, выявляя недостаток профессиональных знаний или навыков, препятствующий достижению требований или стандартов выполнения работы, установленных организацией. Во многих российских компаниях специалисты из отделов обучения определяют потребность в обучении скорее интуитивно (как лесковский Левша, «глазом пристрелявши»), чем на основании оценки работы сотрудников. Оценка результатов профессионального труда позволяет определить как потребность в обучении отдельных работников, так и потребность в обучении разных категорий персонала. Эта оценка дает информацию, которая может быть положена в основу плана (планов) проведения обучения, разработки соответствующих про-

грамм обучения, переобучения или повышения квалификации работников разного уровня - от рядовых работников до высших руководителей.

Результаты оценки работы персонала могут быть также использованы в целях **кадрового планирования**, помогая выяснить, насколько квалификация, знания и опыт работников соответствуют настоящим и будущим потребностям организации.

Мотивация труда и стимулирование персонала. Оценка рабочих показателей, будучи органично связана с системой оплаты труда и с программами, направленными на повышение уровня трудовой мотивации персонала, позволяет поддерживать на должном уровне заинтересованность работников в достижении высоких рабочих результатов. Как уже отмечалось, эффективность системы стимулирования труда находится в прямой зависимости от того, насколько размер оплаты увязан с вкладом работников в достижение целей организации (подразделения), насколько справедливой считают ее те, чей труд подвергается оценке.

Еще одна важная задача, стоящая перед действующей в организации системой оценки, - вдохновить работника на улучшение работы, заинтересовать его в освоении новых подходов к работе, стимулировать достижение новых уровней профессиональной эффективности. Эта задача может быть успешно решена путем пропаганды достижений лучших работников, доведения до сведения сотрудников данных, показывающих как они справляются со своей работой. Такая информация может указать работникам на необходимость соответствующих изменений в работе, поведении, установках, навыках или на необходимость приобретения новых знаний. Это информирование выполняет функции обратной связи, проясняя для работников требования и ожидания руководства в отношении их работы.

4. Критерии оценки

Система оценки, действующая в организации, в конечном итоге призвана повысить эффективность труда всех категорий работников. Оценка труда позволяет установить соответствие рабочих показателей установленным требованиям и нормативам, помогая выявить те аспекты ра- гимы персонала, которые нуждаются в улучшении.

Оценивая работу, мы в той или иной степени оцениваем и рабочее поведение персонала. Оценка рабочего поведения основывается на том положении, что существуют эффективные и неэффективные виды поведения, определяющие успех выполнения той или иной работы (или мешающие достижению установленных показателей). При этом основным показателем эффективности рабочего поведения являются **результаты**, к которым оно приводит. Для продавца, например, результатом работы будет достигнутый им уровень продаж, для футболиста - число забитых мячей и голевых передач, для руководителя - основные показатели работы возглавляемого им подразделения и т.п.

При разработке системы оценки работника необходимо решить, на основании каких **критериев** будет производиться оценка, иными словами, что именно в деятельности работника мы хотим оценить. Говоря о критерии, мы исходим из следующего определения: **"Критерий — это такие характеристики работы и рабочего поведения, которые, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляют необходимые „стандарты совершенства“, которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели"**¹. Проще говоря, критерии - это те показатели, те характеристики (рабочие, поведенческие и личностные), основываясь на которых можно судить о том, насколько хорошо работник выполняет свою работу.

В отличие от спорта, где выделить показатели эффективности очень просто (голы, очки, секунды и т.п.), установление таких стандартов для бизнеса часто является достаточно трудным делом.

Наиболее широкое распространение получили объективные критерии оценки рабочих показателей: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть установлены практически для любой работы. Кроме того, в ряде случаев используются и субъективные критерии, то есть такие показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов. Ниже в таблице приве-

дены примеры некоторых критериев, которые используются на практике при оценке работы персонала (таблица 2).

Количественные показатели являются наиболее распространенными критериями оценки работы персонала. Это самый понятный, самый объективный и, пожалуй, самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основании достигнутых результатов (объем продаж в рублях, объем выполненной работы и т.п.). Для руководителя главным результатом его работы являются производственные показатели, достигнутые руководимым им коллективом (подразделением) и своевременность выполнения установленных планов.

При проведении оценки следует учитывать действие факторов, оказывающих влияние на оцениваемые рабочие результаты. Например, более удачное расположение магазина может предопределять более высокий уровень продаж на одного продавца, чем в других магазинах этой же торговой компании. Один рабочий может работать на более новом или более современном оборудовании, чем другой. Поэтому количествен-

ные показатели рабочих результатов могут не всегда отражать различия и профессиональной эффективности и ценности работников для организации.

Качество работы. Очень часто качество работы бывает важнее, чем производительность труда. Выпуск большой партии некачественной продукции вместо прибыли может обернуться для организации значительными убытками. Известно много примеров, когда компаниям, производящим автомобили, для исправления ошибки, допущенной конструкторами, приходилось возвращать на доработку сотни тысяч проданных автомобилей, что приводило к огромным финансовым потерям.

Как и при оценке количественных показателей, здесь могут действовать факторы, «зашумляющие» результаты оценки качества работы. Например, устаревшее оборудование, низкое качество сырья или комплектующих может привести к более низкому качеству выполнения работы или к большему количеству ошибок.

Индивидуальные характеристики работника оцениваются с помощью различных оценочных шкал, вопросников или тестов, позволяющих оценить личные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения, оказывающие влияние на эффективность работы. При оценке личных качеств работника на первый план выходят те качества, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких рабочих результатов: коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др. При оценке деловых качеств, как правило, определяется степень проявления у работника качеств, характеризующих его отношение к порученной работе. В первую очередь речь идет о таких качествах как самостоятельность, ответственность, инициативность, надежность, настойчивость и др. Оценка рабочего поведения, как правило, призвана определить, в какой степени работнику свойственны те виды поведения, которые способны внести позитивный вклад в достижение высоких рабочих результатов - поведение в трудных ситуациях, особенности рабочего поведения при взаимодействии с руководителем, товарищами по работе и клиентами.

Критерии оценки работы персонала призваны оценить вклад работника в достижение целей организации, что дает возможность руководству организации принимать верные административные решения (продвижение, зарплата, премии и т.п.). Выбор конкретных критериев оценки (личные качества работников, рабочее поведение или рабочие результаты) зависит от категорий оцениваемых работников и от того, как предполагается использовать получаемые результаты.

Интегральные и простые критерии

Практически для любого работника не составляет труда собрать информацию об уровне его производительности, о качестве его работы и об основных особенностях его рабочего поведения, таких, как трудовая дисципли-

Таблица 2

Критерии, используемые при оценке персонала

Показатели	Критерии
Количественные показатели	Производительность труда Объем продаж в штуках, килограммах, метрах и т.п. Объем продаж в рублях (выручка) Количество обработанных документов Количество заключенных контрактов Количество откликов на рекламу
Качество работы	Количество ошибок (при печати бумаг, заполнении бланков, ведомостей и других документов) Уровень брака Количество жалоб или претензий со стороны клиентов Стоимость некачественно выполненной или непринятой работы (брака)
Индивидуальные особенности работника	Личные качества (общительность, эмоциональная устойчивость, личностная зрелость и др.) Особенности рабочего поведения (дисциплина, помощь товарищам по работе, работа с клиентами и др.) Деловые качества (инициативность, ответственность, самостоятельность и др.)

лина, уровень конфликтности. Кроме того, с помощью экспертов, в качестве которых могут выступить непосредственный руководитель оцениваемого или его коллеги, может быть оценена степень выраженности у него тех или иных деловых качеств, важных для работы: ответственность, инициативность, способность к принятию самостоятельных решений и т.п. Возникает естественный вопрос: а что делать с этой информацией? Рассматривать ли ее ВСИ вместе, в комплексе или брать каждый показатель по отдельности?

Если при оценке эффективности работы сотрудника в одном показателе учитывается, комбинируется или сочетается информация, полученная в результате оценки различных характеристик работы и рабочего поведения оцениваемого, то такой показатель является **интегрально оценкой** (ниже приведены показатели, из которых складывается оценка рабочих и руководителей в компании 3М («Minnesota, Mining & Manufacturing Company»). Если же оцениваются отдельные аспекты работы или рабочего поведения, например, такие, как уровень производительности или отсутствие опозданий на работу, то такие показатели могут рассматриваться как простые критерии. Совокупность простых критериев дает возможность получить **дифференцированную оценку** работы и рабочего поведения данного работника, которая в некоторых случаях оказывается предпочтительнее интегральной.

Опыт передовых западных компаний

Параметры оценки работы персонала в компании 3М

В компании 3М оценка рабочих показателей осуществляется на основе комплексного показателя, складывающегося из суммы экспертных оценок по десяти факторам.

1. **Знания**, необходимые для выполнения тех или иных видов работ (категории А - D с коэффициентами от 0 до 1,5).
2. **Профессиональный опыт**. Это реальный срок, на протяжении которого работник должен изучить и полностью освоить круг своих должностных обязанностей и качественно их выполнять (различным срокам от 2 до 48 месяцев - соответствуют категории А - G с коэффициентами от 0 до 6,5).
3. **Способность принятия самостоятельных решений** в трудовом процессе и в использовании ресурсов в нестандартных ситуациях, не подкреплённых регламентами (категории А - E с коэффициентами от 0 до 1,2).
4. **Ручной труд** - физические усилия работников при исполнении рабочих функций (категории А - E с коэффициентами от 0 до 1,2).
5. **Ответственность за использование комплектующих деталей и материалов**. Коэффициенты в данном случае увязаны с размерами возможного материального ущерба при неблагоприятных обстоятельствах. Минимальная категория присваивается работнику, выполняющему контрольные функции и строго следующему регламентам. Максимальная - работнику, способному предотвращать нежелательные и непредвиденные отклонения и эффективно действовать в экстремальных ситуациях (категориям А-D соответствуют коэффициенты от 0 до 3,7).

Ответственность за инструменты и оборудование. Категории А - D соответствуют разным характеристикам оборудования: от недорогого износоустойчивого до сложного, требующего повышенного внимания. С учетом проточности выхода оборудования из строя устанавливаются коэффициенты от 0 до 2,0.

Психологическая нагрузка. Она определяется усилиями по концентрации внимания, умственным или зрительным напряжением на протяжении рабочей смены (категориям А - D соответствуют коэффициенты от 0 до 1,5).

Физические усилия. При этом принимается во внимание время, в течение которого эти усилия прилагаются, - от 5 до 50% или свыше 50% рабочего времени (для категорий А - D устанавливаются коэффициенты от 1,4 до 2,8, и зависимости от времени, которое требует приложения физических усилий).

Условия труда. Каждой из категорий А - E (коэффициенты от 0 до 2,0) соответствует конкретное определение условий труда. Например, для категории С установлено следующее определение: «Любые погодные условия. Присутствие пыли, дыма, опасных химических веществ требует использования спецодежды и защитных средств. На работника попадает пыль, краска. Возможно кратковременное воздействие высокой температуры».

) **Риск травматизма или заболеваний** даже тогда, когда защитные средства используются правильно (категориям А - D соответствуют коэффициенты от 0 до 1,5).

чш служащих общая оценка складывается аналогичным образом на основе следующих факторов:

Знания и профессиональная подготовка.

Опыт (срок, за время которого были получены знания и навыки, необходимые для качественного выполнения работы).

Сложность обязанностей, включая способность к независимым творческим решениям.

Ответственность за возможные ошибки.

Ответственность за взаимодействие с другими сотрудниками.

Ответственность за сохранение конфиденциальной информации.

Условия труда.

Если работа связана с использованием иностранных языков, то этот фактор также принимается во внимание.

ми работник осуществляет управленческие функции, то к приведенным факторам добавляются:

Вид управленческой деятельности.

) Уровень руководства, число подчиненных.

еще один вопрос, связанный с использованием интегральных и простых показателей, - это **компенсаторные возможности** различных оцениваемых показателей. К примеру, не слишком высокая профессиональная компетентность руководителя может быть с успехом компенсирована его высокими организаторскими способностями, не слишком высокие способности ученика могут компенсироваться его усидчивостью и т.п. при этом следует помнить, что для многих профессий существуют области, где человек не может восполнить дефицит в одной области

ти за счет хорошей работы в другой. Например, крановщик не может заменить высокой инициативностью и ответственностью недостаточные навыки в управлении краном. В случае отсутствия таких навыков или недостаточного их развития работа может закончиться катастрофой. В этом случае никому не придет в голову составлять формулу, в которой бы объединялись навыки в управлении краном, инициативность и ответственность. Такие навыки должны учитываться отдельно при оценке работы крановщика.

Требования к критериям оценки

Чтобы успешно решать задачи, стоящие перед системой оценки работы персонала, используемые при этом критерии должны отвечать трем основным требованиям:

- валидность,
- надежность,
- достаточная различительная способность.

Рассмотрим подробнее каждое из перечисленных выше требований.

Валидность

Валидность является одним из самых важных требований к критериям оценки работы персонала. Критерий оценки является валидным, если с его помощью можно максимально точно оценить **эффективность** работы конкретной категории персонала. В таблице 3 приведены примеры критериев оценки для разных профессий, валидность которых была подтверждена в исследованиях и на практике.

Часто при проектировании системы оценки ее разработчики берут уже готовую батарею (стандартный набор) показателей, не задумываясь о том, все ли показатели имеют отношение к эффективности работы оцениваемых сотрудников. При этом выбор неверных критериев и неверных методов оценки приводит к ошибкам, которые могут иметь крайне серьезные последствия. Так, на Курской АЭС обнаружили, что предложенное им правило принятия решений о пригодности человека к работе не работает: обследуемый пенсионного возраста с явными отклонениями в состоянии здоровья классифицировался как «годный».

Другая ошибка - менее серьезная для предприятия, но не менее серьезная для человека - признание годных работников негодными. По данным Г. Реймарова, на Ровенской АЭС для оперативного персонала в 1989 году доля таких ошибок составляла 60%. Как в атомной, так и в традиционной энергетике накопилось множество примеров, когда лучшие по профессии по итогам тестирования признавались «не соответствующими по психологическим показателям»².

² Реймаров Г. Два подхода к оценке персонала / «Управление персоналом», 1999 №4, с. 31-38.

Примеры валидных показателей

Профессия	Показатель
Машинистка	Число знаков в минуту Количество допущенных ошибок
Телеграфист	Количество знаков; количество ошибок
Работник сферы обслуживания	Ошибки при выполнении заказов потребителей Число претензий, полученных от покупателей
Канцелярский работник	Количество ошибок на 100 документов Число обработанных документов
Лесозаготовки	Объем вывезенной древесины (в м ³) Число срубленных деревьев Вес вывезенной древесины
Швея-мотористка	Время на одну операцию (в минутах)
Контролер	Количество выявленных бракованных изделий

Валидность критерия, используемого при оценке рабочих показателей, будет низкой, если для оценки выбирают те показатели, которые слабо или совсем не связаны с эффективностью работы исполнителя. Например, нет смысла при оценке труда водителя, осуществляющего грузовые перевозки, оценивать его коммуникабельность, поскольку успех данной работы определяется совсем другими качествами.

Валидность оценочного показателя определяется через установление связи результатов оценки с рабочими результатами (производительность, прибыль, темпы должностного продвижения и т.п.). Можно выделить два подхода к валидации критериев оценки:

- объективный;
- субъективный.

Объективный подход к валидации критериев основан на сравнении работников с высокой и низкой эффективностью работы и выделении тех критериев, которые отличают эффективных работников от неэффективных. Например, для продавцов такими критериями могут быть скорость обслуживания покупателей, отсутствие жалоб со стороны покупателей и дневной объем продаж.

При **субъективном подходе** к валидации критериев оценки следует начать с выделения показателей, подлежащих оценке. При этом может быть проведен анализ работы, положений и инструкций, регламентирующих данный вид работы. После этого эксперты оценивают соответствие выделенных характеристик и показателей профессиональной эффективности работников.

Если предлагаемый критерий никак не связан с рабочими результатами, то его следует отбрасывать, даже если есть какие-то выгоды от его использования (простота использования, внешняя эффективность получаемых результатов, стабильная загруженность службы, занимающейся оценкой, и т.п.).

Основной вид валидности - это **содержательная валидность**. Критерии оценки обладают содержательной валидностью, если они четко увязаны с важнейшими характеристиками рабочего поведения и/или важнейшими результатами работы (имеющими наибольшее значение для достижения целей подразделения или организации в целом).

Надежность

Для того чтобы в полной мере соответствовать поставленным целям, критерий оценки работы должен обеспечивать постоянство результатов измерения. Выделяют несколько видов надежности:

1. При оценке работы сотрудников важно, чтобы повторные оценки одних и тех же показателей давали сходные результаты.
2. Однородность или согласованность оценок, даваемых работе одного и того же работника разными людьми.
3. При оценке определенной стороны работы или поведения работника могут использоваться несколько показателей. Важно, чтобы все показатели давали согласованную, непротиворечивую информацию.

Например, при оценке эффективности работы продавца можно использовать следующие показатели:

- оценка работы продавца со стороны других продавцов этого магазина;
- уровень продаж (высокий, средний, низкий);
- оценка работы продавца со стороны покупателей (отсутствие жалоб и претензий или наличие благодарностей);
- оценка работы продавца со стороны его непосредственного руководителя.

Использование всех этих показателей должно давать согласованную информацию, которая позволит выделить лучших и худших продавцов с точки зрения эффективности их работы.

Показатели, используемые в качестве критериев при оценке работы, могут характеризоваться разной степенью надежности, что необходимо учитывать при принятии административных решений.

Различительная способность

При оценке степени успешности работников важно выбирать такие показатели, которые позволяют выявлять различия в уровне их профессиональной успешности. Например, если среди работников организации прогулов не бывает, то показатель уровня прогулов будет совершенно бесполезен для разделения работников на хороших и плохих.

Различительная способность критериев оценки может зависеть от разных факторов: специфики профессиональной деятельности, стажа работы и др. Так, один показатель, например обучаемость, может хорошо разделять кандидатов на вакантную должность или новичков и плохо разделять работников, уже адаптировавшихся к работе в организации, - другой же, например, овладение новыми методами работы или освоение смежных профессий, наоборот, будет работать только на достаточно опытных работниках.

В качестве критериев следует выбирать такие показатели, которые позволяют установить значимые различия между работниками по характеристикам, прямо или косвенно связанным с показателями их профессиональной успешности: производительность и качество труда, необходимость дополнительного обучения или переобучения, возможность повышения в должности и др.

Выработка критериев

При выборе критериев, которые можно было бы использовать для оценки рабочих результатов персонала, следует придерживаться определенных правил:

- Отбор показателей, которые наиболее точно характеризуют рабочие результаты оцениваемых категорий персонала. К этой работе следует привлекать самих работников и руководителей подразделений, поскольку именно эти люди лучше других знают содержание оцениваемой деятельности и могут определить, в какой степени достигнутые результаты отвечают установленным требованиям, какие способы оценки рабочих показателей подойдут лучше других.

- Набор критериев оценки, для каждого из которых известны его достоинства и недостатки, полезнее, чем выработка одного общего, но имеющего определенные ограничения критерия оценки рабочих показателей.

- Совокупность критериев, используемых для оценки рабочих результатов сотрудника, должна отражать тот вклад, который внес данный работник в работу подразделения (организации), и служить основой для установления различий между работниками, имеющими разный уровень рабочих показателей.

- Желательно, чтобы оценочные критерии опирались не только на экспертную оценку руководителей, но и на доступные объективные показатели работы (например, производительность, отсутствие брака или претензий со стороны клиентов, число сделанных рационализаторских предложений и др.).

5. Оценка работы как персонал-технология

Под технологией мы понимаем **стандартизированный метод достижения заранее определенных результатов с использованием необходимых для этого ресурсов**. При этом никого не должно смущать, что слово «технология» используется применительно к людям, работающим в организации. Если существуют методические приемы (то есть определенные технологии) подготовки спортсменов или преподавания в школе, то тем более оправданно говорить о технологии в управлении персоналом. По сути дела, вся эволюция науки управления, начиная со времен Тейлора, Файоля и Вебера до наших дней, может рассматриваться как разработка и совершенствование персонал-технологий.

Для того чтобы быть успешными, персонал-технологии должны отвечать ряду требований:

1. **Наличие четких целей**, увязанных с целями организации или соответствующих подразделений. Например, такая стратегическая цель, как освоение новой для компании продукции, требует постановки соответствующих (увязанных с ней) целей и для конкретных направлений работы с персоналом.

2. **Обеспеченность ресурсами**. Организация неспособна достичь намеченных целей, не располагая необходимыми ресурсами. Так, невозможно решать проблемы стимулирования труда, не располагая необходимыми финансовыми ресурсами, трудно успешно отбирать работников, не имея приспособленных для этой цели помещений, достаточных денежных средств на рекламу или времени. Так, для аттестации персонала требуется:

- Выделение финансовых средств для оплаты работы внешних консультантов и специалистов по компьютеризированным методам оценки (если они привлекаются для проведения аттестации);

- Множительная техника и расходные материалы для подготовки необходимых оценочных форм;

- Программное обеспечение для компьютеризированной оценки работников и др.

3. **Наличие эффективных методов и процедур**. Работа по достижению поставленных целей должна реализовываться в соответствии с отработанными методами, процедурами и регламентирующими документами (положениями, инструкциями и др.). Эти методы, процедуры и документы обеспечивают достаточную надежность в достижении высоких результатов. Так, оценка работников только тогда дает хорошие результаты, когда при этом используются стандартизированные и хорошо от-

работанные методы и процедуры, а вся организация работы осуществляется на основе регламента, процедур и правил, зафиксированных в соответствующих документах (положения, инструкции и пр.), утвержденных руководством. В противном случае, оценка каждого работника будет решаться как новая задача, что повышает вероятность возникновения ошибок разного рода. Использование отработанных методов, процедур, регламентирующих документов повышает качество конечного результата и снижает вероятность ошибок.

4. **Распределение ответственности за соответствующие направления работы и закрепление порядка отчетности**. Для практической реализации персонал-технологий должны быть назначены ответственные, определены подразделения и должностные лица, выполняющие основной объем работы в рамках данной персонал-технологии, порядок работы и отчетности. Например, нельзя говорить о наличии действенной программы развития инициативы и творчества сотрудников компании, если хотя и разработан соответствующий план работ, но при этом не определено, кто из высшего руководства будет курировать эту работу, кто будет отвечать за общую координацию и контроль за реализацией всей программы. В случае, когда мы говорим о действии системы оценки рабочих показателей и рабочего поведения сотрудников, неясность в распределении функций, в порядке отчетности и контроля грозит формальным, для «галочки» проведением этой работы.

5. Неотъемлемой частью персонал-технологий должна быть **периодическая оценка их эффективности**. Важнейшими ресурсами повышения эффективности работы по каждому из направлений в сфере управления персоналом является, с одной стороны, выявление факторов, мешающих работе по конкретному направлению, снижающих ее эффективность (например, низкая квалификация исполнителей, плохая система контроля, отсутствие практики делегирования и др.), а с другой - выявление неиспользованных или недостаточно использованных возможностей (например, расширение набора используемых методов, привлечение внешних экспертов, знакомство с опытом других организаций и др.).

6. **Конечный результат**, получаемый в итоге практической реализации персонал-технологий, должен поддаваться **качественной или количественной оценке**. Примерами количественных показателей могут быть: уровень текучести кадров, производительность труда, уровень брака; примерами качественных показателей будут уровень удовлетворенности работой, уровень приверженности персонала своей организации, уровень мотивации и т.п.

7. Развитие и совершенствование персонал-технологий должно осуществляться на основе **установленной практики внесения корректив** в соответствии с результатами оценки эффективности работы (за месяц, квартал, полугодие или год). Вряд ли возможна такая ситуация, когда заведенный порядок работы в каком-то направлении будет при-

знан идеальным и не потребует по истечении некоторого времени корректив. Естественно, что с изменением внешних обстоятельств или по мере накопления данных по реализации самих персонал-технологий будет накапливаться все больше идей о том, как сделать их более эффективными. Регулярный (например, раз в год) анализ эффективности работы по тому или иному направлению должен заканчиваться принятием решений о внесении соответствующих изменений или корректив в действующие персонал-технологии.

Эффективная реализация персонал-технологий невозможна без соблюдения ряда важнейших **условий**:

1. Должная квалификация исполнителей. Исполнители должны обладать необходимой квалификацией для достижения поставленных целей. Так, если к оценке персонала привлекаются работающие в организации руководители, требуется, чтобы они имели не только достаточный уровень профессиональных знаний, но и хорошо владели методами оценки работы персонала.

2. Достаточный уровень мотивации и заинтересованности исполнителей в выполнении поставленных перед ними задач. Часто руководители считают, что стоит разработать хороший план и назначить ответственных и исполнителей - и успех гарантирован. Однако наш опыт работы с разными организациями показывает, что даже очень хорошие, детально проработанные планы введения новой системы оценки работы персонала начинают «пробуксовывать», если руководство не предпринимает необходимых шагов для поддержания высокого уровня заинтересованности исполнителей.

3. Персонал-технологии должны **соответствовать действующей в организации философии и практике управления, а также сложившейся организационной культуре.** К примеру, не стоит строить иллюзий относительно развития инициативы и самостоятельности работников, если при этом в организации преобладает авторитарный стиль управления и не практикуется привлечение исполнителей к подготовке управленческих решений.

4. Заинтересованная поддержка работы по реализации персонал-технологий со стороны высшего руководства. Без поддержки прямого заказа со стороны высшего руководства крайне трудно ввести в практику работы организации даже хорошо отработанные персонал-технологии. Энтузиазм отдельных работников, конечно же, может дать определенные результаты на коротком отрезке времени, но этот энтузиазм достаточно быстро угасает, если работник понимает, что его «горе-звезда на работе» никому не нужно.

Важнейшей особенностью персонал-технологий является то, что объектом их воздействия являются люди. Поэтому они должны максимально полно учитывать психологическую и социальную природу процессов, подлежащих регуляции и управлению и определяющих поведение человека

в организации, таких, как мотивация, ценности, установки работников, сложившиеся в организации групповые нормы, психологический климат и особенности организационной культуры.

Цели и задачи, стоящие перед системой оценки

Очень часто руководители настолько захвачены текучкой, что у них просто не хватает времени на формулировку целей, которые должна преследовать система оценки, применяемая ими в отношении подчиненных. Поэтому и работа по реализации этих целей сплошь и рядом выполняется бессистемно. С одной стороны, руководство понимает, что оценка - дело хорошее, «аттестации проводят все организации, и мы не хуже других», «чего-нибудь да получим», а с другой - часто получается, что огромное количество потраченного времени и усилий не оправдываются теми убогими и очевидными результатами, которые организация получает при непродуманных, нечетких и расплывчатых целях и задачах.

Если руководство компании не знает точно, чего они хотят добиться, то и персонал не сможет внести свой вклад в достижение важнейших организационных целей, так как подчиненные не знают наверняка, каковы эти цели. Получается ситуация, описанная Кэрроллом в «Приключениях Алисы в Стране Чудес»:

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- А куда ты хочешь попасть? - ответил Кот.
- Мне все равно... - сказала Алиса.
- Тогда все равно, куда и идти, - заметил Кот.

Оценка рабочих показателей персонала призвана способствовать достижению **пяти основных групп целей**:

- административные цели;
- оценка качества управленческой деятельности;
- предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации;
- развитие работников;
- совершенствование процесса управления персоналом.

Рассмотрим более подробно основное содержание каждой из выделенных групп целей.

Административные цели

Оценка рабочих показателей обеспечивает руководство рациональной основой для принятия таких административных решений, как оплата труда, повышение и понижение в должности, перевод на другую работу внутри организации и увольнение.

По каждому работнику руководителем может быть собрана информация относительно уровня его трудовой дисциплины, готовности к сотрудничеству с коллегами и руководством, уровне производительности, лич-

ных качествах, уровне развития профессиональных и коммуникативных навыков. У руководителя может возникнуть вопрос: как использовать эту информацию? Надо ли учитывать при принятии административных решений все оценки в комплексе или следует рассматривать каждую оценку по отдельности?

Рассмотрим пример.

Компания переживает трудности и решает сократить 20 процентов работников. Для этого необходимо выработать правило, руководствуясь которым можно было бы принять решение по каждому работнику с точки зрения его полезности для компании.

Руководство выбирает 3 показателя: качество продукции, производительность труда работника и способность к проявлению инициативы. Далее делается заключение, что производительность примерно вдвое важнее качества продукции, которое, в свою очередь, вдвое важнее инициативности. Это позволяет сконструировать следующую формулу:

$$S = 4П + 2К + И,$$

где *S* - итоговая оценка работника;

П - оценка по критерию производительности;

К - оценка качества;

И - оценка способности к проявлению инициативы.

Затем оценки всех работников были проранжированы от самых высоких до самых низких, и 20 процентов работников, получивших самые низкие оценки, могут быть уволены (см. табл. 4).

Описанная ситуация является примером использования интегральных критериев для принятия управленческих решений. Общая оценка формируется объединением в ней трех других переменных. При таком подходе основная проблема заключается в определении того, какие показатели и в какой пропорции следует выбирать для интегрального критерия.

Для принятия административных решений обычно используется общая (интегральная) оценка каждого работника, помогающая сравнивать

Таблица 4

Пример интегральной оценки рабочих показателей персонала

Оцениваемые работники	П x 4	К x 2	И	Интегральная оценка Σ
Гузев Е.Ф.	5 x 4	5 x 2	5	35
Абрамов В.И.	3 x 4	5 x 2	5	27
Машинистов В.Ю.	5 x 4	3 x 2	4	30
Волков И.Г.	4 x 4	5 x 2	3	29

работников друг с другом. Это предполагает оценку различных аспектов профессиональной деятельности работников. В систему оценки включаются не только показатели, отражающие специфику выполняемой работы, оценка часто предполагает учет тех условий, в которых выполняется оцениваемая работа. Для принятия административных решений всегда будет потребность в одном-единственном индексе. Так, при поступлении в высшие учебные заведения используется так называемый «проходной балл». Если проходной балл равен 18 (при четырех экзаменах), то для приемной комиссии в принципе совершенно безразлично, получил абитуриент три «пятерки» и одну «тройку» или две «пятерки» и две «четверки», чтобы принять решение о зачислении. Иногда основной акцент делается на оценки по профилирующим предметам, то есть им как бы присваиваются большие веса. Но в любом случае для приемной комиссии института важна одна-единственная цифра - проходной балл. Точно так же для принятия решений об увольнении, переводе или повышении работника в должности руководителю часто достаточно иметь один-единственный показатель, опираясь на который он может сделать заключение об относительной ценности для организации данного работника, то есть выбрать самых лучших или самых плохих работников.

Для получения таких интегральных оценок можно использовать:

- вычисление среднего арифметического всех оценок, полученных работником;
- сложение всех оценок для получения общей суммарной оценки;
- итоговую оценку можно получить сложением или усреднением «взвешенных» оценок, получаемых в результате умножения каждой оценки на определенный коэффициент, зависящий от того вклада, который вносит, по мнению экспертов, оцениваемая сторона работы в общую эффективность организации или подразделения.

Оценка качества управленческой деятельности

Оценка работы персонала призвана выяснить, в том числе, насколько успешно, насколько качественно решаются задачи, стоящие перед руководителями разного уровня. Это в первую очередь следующие задачи:

- планирование деятельности и распределение ресурсов;
- управление в критических ситуациях;
- работа с документами;
- инновационная деятельность;
- делегирование;
- мотивация подчиненных;
- обучение подчиненных;
- обеспечение высокого уровня сотрудничества между руководителями и подчиненными;
- организация взаимодействия с другими подразделениями организации;

• формирование в коллективе подчиненных трудовой морали, отвечающей целям организации.

Оценивая работу рядового персонала, мы, кроме определения вклада, который делает оцениваемый работник в работу подразделения (или всей организации), получаем также важную информацию, позволяющую оценить работу их руководителей и установить, какие недостатки и ошибки в работе персонала являются следствием неудовлетворительного качества управления.

Информирование работников о соответствии их рабочих показателей требованиям организации

Оценка рабочих показателей в идеале призвана давать работнику обратную связь со стороны руководства о том, как он выполняет свою работу. Такая обратная связь призвана направлять усилия работников в нужном направлении, проясняя требования, предъявляемые к их работе, и мотивировать их к улучшению своих рабочих показателей. Если человек видит, что выполнение той работы, которая не указана в его должностных инструкциях, получило положительную оценку, независимо от того, была ли эта оценка формальной или неформальной, то он будет стремиться к тому, чтобы продолжать выполнять эту работу. И наоборот, задания, которые указаны в должностных инструкциях, но выполнение которых руководство не замечает или не оценивает, могут игнорироваться работником. Таким образом, оценка работы и трудового поведения подчиненного, кроме всего прочего, позволяет работнику прояснить содержание своей профессиональной роли. Особенно это важно для новых работников, так как это позволяет им лучше понять ожидания руководства и стандарты выполнения работы, устанавливаемые организацией.

Одна западная компания, гордящаяся хорошей организацией оценки работы персонала, провела опрос среди своих работников, с целью выявления их отношения к оценке. Более 90% опрошенных работников одобрили саму идею оценки, потому что хотели бы знать отношение руководства к своей работе. Из них 40% сказали, что никто никогда не информировал их о результатах оценочных процедур, хотя в личных делах работников имелись записи, которые свидетельствовали, что они проходили процедуру оценки (оценочные интервью), а некоторые - даже несколько раз. Таким образом, после проведения оценки администрация довольствовалась тем, что получала информацию об эффективности труда своих работников, не уделяя внимания доведению результатов оценки до персонала.

Развитие работников

Хотя оценка работы и может помочь определить потребность работника в обучении и развитии, однако если это лишь интегральная или

усредненная количественная оценка, выраженная в баллах, то в этом случае при ее использовании руководитель сталкивается с определенными ограничениями.

Это положение можно пояснить на простом примере. Предположим, у школьника в дневнике стоят следующие отметки по математике: одна «пятерка», две «четверки», три «тройки» и две «двойки». Если мы посчитаем средний балл, то получим 3,25. Эта общая оценка может быть основанием для принятия решения о переводе в следующий класс или допуске к экзаменам (административные цели), но она мало что может сказать классному руководителю или родителям о том, где у этого ученика пробелы, на какие темы он должен обратить особое внимание, чтобы повысить успеваемость (цели развития).

Дифференцированная оценка работы подчиненных позволяет выявить, что именно в их профессиональной деятельности требует улучшения. С этой целью рабочие показатели и рабочее поведение сотрудника сравниваются со стандартами и нормами, установленными для данного вида работ, и требованиями, предъявляемыми к рабочему поведению, а не с результатами других работников.

Оценка труда лишь тогда позволяет добиваться реального повышения эффективности работы персонала, когда она не ограничивается лишь констатацией существующего положения. Оценка должна работать на будущее, на перспективу, на развитие работников. К сожалению, большинство российских организаций только начинает подходить к пониманию этой цели применительно к такой оценочной процедуре, как аттестация, которая призвана выполнять роль одного из важнейших инструментов определения путей развития работников. В развитых странах Запада и Востока этим инструментом пользуются гораздо чаще и успешнее. Ниже на рисунке 2 приведены сравнительные данные по использованию аттестации для административных целей и целей обучения в развитых странах Запада, Азии и в России.

Можно видеть, что в России, по сравнению с развитыми западными странами и странами Азии, аттестация гораздо чаще используется для принятия административных решений, связанных с увольнением работников по несоответствию занимаемой должности (54% по сравнению с 15-20%), и значительно реже для принятия решений, связанных с обучением и развитием работников (35% по сравнению с 70% для Азии и 85% для стран Запада).

Для решения задач, связанных с развитием подчиненных, руководителю приходится оценивать не только рабочие показатели, но и рабочее поведение, отношение к делу, к организации и взаимоотношения с товарищами по работе. Оценивая работу подчиненных, руководитель часто вынужден учитывать их индивидуальные характеристики. Подчиненному иногда нужно оказать необходимую помощь в выявлении основных трудностей, связанных с работой, и в определении основных направлений

профессионального совершенствования. Все эти задачи требуют дополнения формальной оценки неформальной.

Неформальная оценка работы подчиненных может осуществляться в следующих формах:

- обсуждения планов работы и путей достижения намеченных целей;
- подведения итогов работы за определенный период;
- консультирования, призванного выявить ограничения, препятствующие выполнению работы в соответствии с установленными требованиями; и выработки корректирующих мер;
- выговора с глазу на глаз или замечания работнику, направленного на предотвращение в будущем нежелательных образцов рабочего поведения;
- похвалы, направленной на закрепление желательных образцов рабочего поведения, способных привести к высоким рабочим результатам.

Оценка рабочего поведения подчиненных позволяет руководителю наметить те направления индивидуальной работы, которые помогут работнику сформировать необходимые установки и лучше усвоить требования профессиональной роли, то есть те требования, которые предъявляются к работнику, выполняющему данные должностные обязанности.

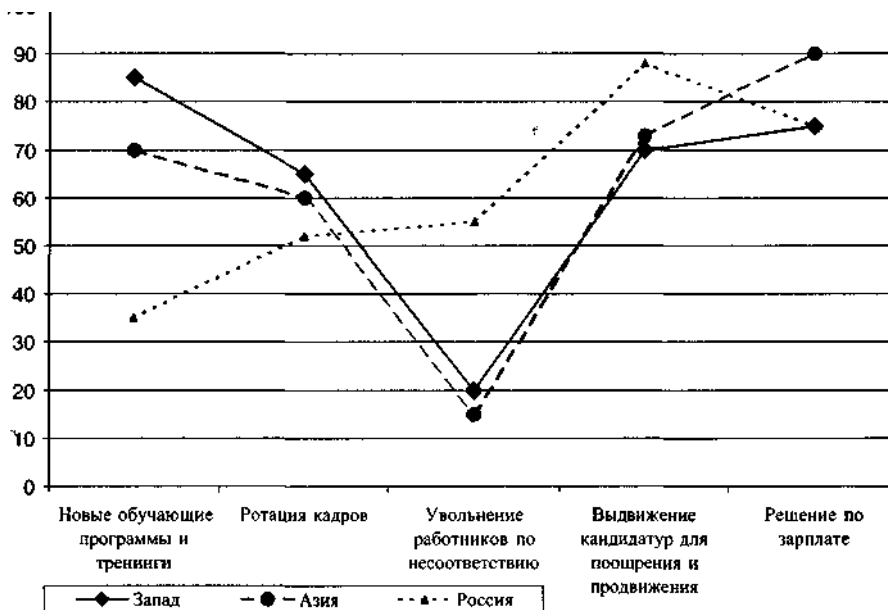


Рисунок 2. Сравнительные данные по использованию формализованной системы оценки (аттестации) в странах Запада, Азии и в России

Совершенствование процесса управления персоналом

Оценка работы может использоваться как один из методов контроля за работой персонала с целью поддержания установленных стандартов работы. Если выясняется, что работа персонала не соответствует этим стандартам, то организация в зависимости от выявленных причин неудовлетворительной работы может предпринять следующие шаги:

- реорганизация трудового процесса: упрощение работ, изменение организации труда и др.;
- изменение норм выработки;
- обучение или переобучение работников;
- разработка и внедрение программ, направленных на повышение уровня мотивации и приверженности персонала своей организации;
- перемещение работников, не справляющихся со своими обязанностями, на другие должности;
- увольнение неподходящих работников и набор новых работников.

Сбор, документальное оформление и анализ информации по оценке рабочих показателей персонала имеет большое значение для выявления недоработок, слабых мест, ошибок и своевременной корректировки программ в сфере управления персоналом. Эта информация может быть использована для совершенствования системы привлечения и отбора кадров; для проведения работы по адаптации новичков, обучения и развития персонала, а также повышения уровня мотивации работников.

Здесь будет уместно поставить вопрос, часто задаваемый специалистами и руководителями: как часто следует проводить оценку рабочих показателей персонала? Ответ на этот вопрос будет очень «простым»: так часто, как это необходимо, чтобы дать работникам информацию о том, насколько хорошо они выполняют свою работу, что следует улучшить в работе подчиненных и как это сделать.

Особое значение имеет использование наряду с формальными и неформальными методами оценки работников. Потребность работников в оценке, признании заслуг и регулярной обратной связи не может быть полностью удовлетворена в рамках действия такой формальной системы, как аттестация. Для этого аттестации проводятся слишком редко.

Значительно чаще руководитель имеет возможность прибегать к неформальным методам при оценке подчиненных, их работы и рабочего поведения. К неформальным методам оценки могут быть отнесены самые разнообразные виды обратной связи: замечание, похвала, одобрение или даже обращение за советом. Ответственность за эффективное использование неформальных методов оценки ложится на плечи руководителей всех рангов.

Ответственность за обеспечение работы системы оценки

Современные системы оценки работы персонала организации требуют координированных усилий разных категорий специалистов. К оценке

работы персонала помимо руководителей привлекаются работники кадровой службы и специалисты отдела труда и заработной платы, для которых оценка персонала входит в перечень их основных рабочих обязанностей. Создание эффективной системы оценки работы персонала предполагает решение следующих задач:

1. Разработка системы оценки. Эта работа предполагает выявление потребности организации в оценке работы разных категорий персонала и постановку целей и задач, которые должны быть достигнуты в ходе реализации системы оценки. Разработка системы оценки требует определения показателей и критериев, которые будут использоваться при оценке работы разных категорий работников, а также согласования этой деятельности с другими направлениями работы по управлению персоналом (отбор кадров, адаптация новых работников, обучение, мотивация и др.).

2. Разработка или подбор методов и процедур, которые будут использоваться для оценки работы персонала.

3. Разработка, согласование и утверждение соответствующей документации: положений, инструкций, бланков, форм отчетности.

4. Обучение руководителей. Руководители должны очень четко понимать цели и задачи, которые решаются в ходе оценки работы персонала, и обладать знаниями и навыками, необходимыми для достижения этих целей.

5. Контроль за надлежащим использованием методов и процедур оценки работы персонала.

6. Сбор и хранение информации, полученной в результате проведенной оценки. Занесение в личное дело работника результатов очередной аттестации.

7. Анализ результатов оценки работы персонала и подготовка отчетов для высшего руководства. Эти отчеты содержат материалы, обобщающие итоговые результаты, полученные при оценке работы разных категорий персонала, и предложения, направленные на повышение отдачи от человеческих ресурсов организации.

С другой стороны, оценка работы подчиненных - это важнейшая задача любого руководителя. Ключевой фигурой в процессе оценки работы работника является, как правило, его **непосредственный руководитель**. Он осуществляет как формальную, так и неформальную оценку рабочих результатов и рабочего поведения подчиненных.

При аттестации оценку работы аттестуемых обычно проводит специально создаваемая **аттестационная комиссия**, куда, как правило, входят:

- представители руководства;
- руководители подразделений;
- представитель (представители) кадровой службы и отдела труда и заработной платы;

- иногда представитель профсоюза.

Состав аттестационной комиссии может меняться в зависимости от особенностей профессиональной деятельности оцениваемых работников.

Разработка системы оценки

Многие организации время от времени сталкиваются с тем, что действующая у них система оценки работы персонала нуждается в серьезных изменениях. При этом существует ряд возможностей:

- полностью скопировать систему оценки, принятую в другой организации;
- разработать систему оценки своими силами;
- пригласить консультантов для разработки системы оценки в соответствии с выработанными требованиями.

Попытки специалистов, которым руководство поручает разработку такой системы, обратиться в другие организации, имеющие опыт в этой области, часто не дают желаемого результата. Это связано с тем, что трудно найти две абсолютно одинаковые организации, которые имели бы одни и те же цели, потребности, задачи, равную квалификацию исполнителей (специалистов) и руководящих работников и т.п. Копировать чужую систему оценки «кусками», вырывая лишь отдельные ее фрагменты, - дело малоперспективное, заимствованные элементы часто плохо приживаются, когда попадают на чужую почву.

Практически каждому человеку приходилось сталкиваться с ситуацией, когда купленную вещь надо было подгонять по фигуре: подшивать или отпускать брюки, переставлять пуговицы. И все мы понимаем, что очень трудно попасть в размеры «стандартного» человека, на которого и рассчитано массовое производство. Чтобы, как говорится, «костюмчик сидел», он должен быть скроен с учетом особенностей фигуры конкретного человека. Почему же, разрабатывая систему оценки для конкретной компании (что является делом гораздо более сложным, чем пошить костюм), многие специалисты готовы копировать ее с другой организации, не учитывая особенностей своей организации (людей, оборудования, используемых технологий производства и т.п.)?

На рис. 3 приведены основные элементы процесса оценки.

Можно видеть, что характерной особенностью эффективной системы оценки является ее комплексный характер; при этом необходимо взаимодействие всех элементов внутри самой системы и интеграция системы оценки в процесс управления персоналом организации.

Определение требований к должности, стратегии и кадровой политике, реализуемых для достижения краткосрочных и долгосрочных целей организации, - это те направления работы, где невозможно достичь успеха, если не проводить систематической оценки работы персонала.

Установление стандартов и рабочих нормативов имеет совершенно конкретное содержание, когда речь идет о работниках, чьи рабочие результаты можно четко оценить (измерить). Это такие показатели, как количество произведенной продукции, объем продаж, число обслуженных клиентов и др. В этом случае может быть установлен не только необходимый уровень рабочих показателей, но и те требования к рабочему поведению, которые позволяют исполнителю достичь высокого уровня эффективности. Для тех категорий работников, чьи рабочие результаты не поддаются измерению с помощью четко определенных нормативов, на первый план при оценке рабочих показателей выходят **рабочие цели**. Это цели, устанавливаемые должностными функциями работника.



Рисунок 3. Основные элементы процесса оценки эффективности

Выбор методов и процедур оценки в значительной степени определяется содержанием профессиональной деятельности, выполняемой работником. При этом если одни методы и процедуры оценки могут использоваться ежедневно - учет производительности, качества труда, - то другие, - например аттестация, - не чаще чем раз в 1-3 года.

Казалось бы, если выбраны инструменты и определены процедуры, при помощи которых будет осуществляться оценка, то дело сделано - нужные результаты будут получены с необходимостью. Однако, как показывает опыт, система оценки дает высокий эффект лишь в том случае, когда те работники, чья работа оценивается, **принимают** соответствующие оценочные инструменты и процедуры **без сопротивления** и воспринимают их как справедливые и объективно отражающие их трудовой вклад.

Часто анализ информации, полученной в результате работы системы оценки, сводится лишь к вопросам оплаты труда и премирования (или депремирования). Эта ограниченность закладывается обычно еще на этапе определения целей оценки. Поэтому, если мы хотим извлечь максимальную пользу от действия системы оценки, следует закладывать фундамент будущего успеха уже на этапе определения ее целей.

Категории оцениваемых работников

Организация должна установить, работа каких категорий персонала подлежит регулярной оценке. В зависимости от того, какая категория работников будет оцениваться, меняются и содержание системы оценки, и используемые при этом критерии и нормативы. Например, оценка работы руководителей, работа которых требует выполнения широкого набора различных задач и плохо поддается регламентации, не будет ограничиваться лишь количественными показателями, характеризующими работу соответствующего подразделения организации, а будет включать ряд качественных показателей, призванных оценить важнейшие компоненты деятельности руководителя. Напротив, оценка станочников или обслуживающего персонала может преимущественно основываться на количественных показателях, отражающих производительность и качество их труда.

Если результаты оценки используются для более тесной увязки рабочих показателей и оплаты труда, то оцениваться должны только те результаты, которые находятся под контролем работника или зависят от его рабочих усилий. Если же рабочие результаты не зависят полностью от работника, если работник не имеет полного контроля над своей работой (например, работа на сборочном конвейере, когда результаты работника в большой степени зависят и от работы других людей), то в таких случаях имеет смысл оценивать не отдельного работника, а результаты работы всей бригады, рабочей группы или целого подразделения.

Образцы рабочих стандартов

6. Методы оценки работы персонала

Оценка работы персонала позволяет, с одной стороны, обеспечить нормальное функционирование отдельных подразделений и всей организации и успешное решение производственных задач, а с другой - более эффективно использовать потенциал работников за счет того, что система оценки позволяет повышать уровень их мотивации, определяя направления их развития и стимулируя потребность в обучении и повышении квалификации.

В этом разделе будут обсуждаться следующие методы оценки работы персонала:

- установление стандартов и нормативов;
- оценка на основании письменных характеристик;
- оценочные шкалы;
- методы ранжирования;
- заданное распределение;
- оценка рабочего поведения;
- управление по целям как метод оценки эффективности.

Установление стандартов и нормативов

При использовании этого метода оценка работы заключается в установлении стандартов или нормативов и в последующем сравнении рабочих показателей каждого работника с этими стандартами. Данный метод чаще всего применяется в условиях производства. В целом, в качестве рабочих стандартов должны устанавливаться такие показатели, которые могут быть достигнуты средним работником. Рабочие стандарты призваны определить, каким должен быть нормальный результат работы за единицу времени (рабочий день, неделю, месяц). В таблице 5 приводятся примеры рабочих стандартов.

Методы нормирования позволяют дать ответ на три главных вопроса:

1. Каковы реальные возможности каждого работника?
2. Как можно наилучшим образом применить способности того или иного работника при выполнении им задания?
3. Сколько времени должно занимать выполнение отдельных операций?

Когда для служащих, работающих в одном подразделении, устанавливаются четкие цели и рабочие нормативы, эффективность работы всего подразделения измеряется степенью соответствия между достигнутой и нормативной производительностью труда. Если реальная произ-

<i>Рабочие стандарты</i>	<i>Условия применения</i>
Средняя производительность (дневная норма выработки) рабочей группы/бригады	Когда задания, выполняемые всеми индивидами, одинаковы или почти одинаковы
Средняя производительность труда (норма выработки) одного работника	Когда работники выполняют одни и те же задания, а оценка и усреднение результатов всей группы громоздки и требуют больших затрат времени
Объем выполненной работы за единицу времени	Работы, предполагающие выполнение повторяющихся заданий
Рабочие стандарты для каждого вида работ	Разовые работы, предполагающие выполнение различных задач

водительность ниже нормативной, это указывает на отсутствие должного контроля и вызывает необходимость поиска резервов повышения производительности. В то же время превышение нормативов показывает, что подразделение успешно работает над выполнением задач организации.

Измерение производительности дает объективную базу для сравнения работы каждого сотрудника с определенным эталоном, а также для сравнения его работы с работой других сотрудников. Кроме того, оно дает возможность руководству иметь реальную картину работы всех работников той или иной специальности или квалификации. Для определения и прогнозирования потребности в рабочей силе этот метод является одним из самых надежных средств.

Условия успешного применения программ нормирования труда

1. Нормативы следует определять на основе наиболее эффективного способа выполнения той или иной операции (работы).
2. Необходимо уделять должное внимание вопросам поддержания на высоком уровне трудовой мотивации работников.
3. Работа должна быть организована и определена таким образом, чтобы каждый человек четко знал свои обязанности и то, чего ждет от него руководство.

4. Следует обеспечить поддержку программы со стороны рядовых исполнителей.

После определения нормативных показателей для конкретных видов работ можно установить соответствие уровня рабочих показателей с тем или иным разрядом. В качестве примера приведены тарифные разряды из соглашения о тарифных ставках от 5 марта 1994 г. для металлообрабатывающей промышленности Нижней Саксонии¹.

Тарифные разряды, используемые в металлообрабатывающей промышленности Нижней Саксонии

- Разряд 1** - Простые виды деятельности с неупорядоченными нормативами, фиксированной производительностью, выполняемые на основе инструкций. Их выполнение предусматривает также наличие знаний, приобретаемых, как правило, в процессе месячного курса обучения.
- Разряд 2** - Виды работ с неупорядоченными нормативами, выполняемые на основе инструкций. Выполнение подобных работ предусматривает наличие знаний или навыков, предпосылкой которых является, как правило, двухгодичное законченное профессиональное образование. Эти знания и навыки могут быть также приобретены в процессе соответствующей практической деятельности.
- Разряд 3** - Виды работ, выполняемых с известной степенью самостоятельности на основе полученных общих инструкций. Выполнение подобных работ предусматривает наличие знаний или навыков, предпосылкой которых является законченное профессиональное образование, полученное в процессе более чем двухгодичного обучения. Эти знания и навыки могут быть также приобретены в процессе соответствующей практической деятельности.
- Разряд 4** - Виды работ, к которым предъявляются повышенные требования и которые выполняются самостоятельно на основе полученных общих инструкций. Выполнение указанных работ предусматривает наличие дополнительных знаний или умений, приобретаемых в процессе профессиональной деятельности или путем обучения в системе повышения квалификации.
- Разряд 5** - Сложные виды работ, требующие самостоятельности и ответственности, а также обширных знаний и навыков, полученных в итоге многолетней профессиональной деятельности и соответствующих уровню среднего технического образования.
- Разряд 6** - Сложные виды деятельности, выполняемые самостоятельно и ответственно по основным направлениям работы и требующие обширных знаний и разносторонних умений, приобретенных в процессе многолетней практической профессиональной деятельности или равноценного обучения в системе повышения квалификации кадров.
- Разряд 7** - Виды деятельности высокой степени сложности, выполняемые без посторонней помощи на основе знания основных направлений работы и сопряженные с принятием ответственных решений.

¹ Источник: Производительность труда "белых воротничков" / М.: Прогресс, 1989, с.96-130.

Специалисты в сфере управления производительностью утверждают, что высокой производительности достигнуть без напряженных нормативов невозможно. При этом часто самым сложным для специалистов по организации труда оказывается убедить коллектив, что новые нормативы являются вполне обоснованными и не ведут к большему «закручиванию гаек» с тем, чтобы за ту же самую или даже большую работу платить меньше. Поэтому при составлении рабочих нормативов и их пересмотра следует привлекать рядовых исполнителей в качестве экспертов. Они должны понимать, что такое норматив, что в него входит, как он рассчитывается; их необходимо убедить в том, что затраты времени, оговоренные в нормативе, являются вполне обоснованными. Еще Ф. Тейлор использовал индивидуальный подход для повышения готовности работников работать в соответствии с нормативами, значительно превышающими средний уровень производительности.

Преимущество подхода, связанного с рабочими стандартами, состоит в том, что в данном случае оценка эффективности работы персонала основывается на объективных показателях. Чтобы можно было успешно использовать стандарты (нормативы) для оценки рабочих показателей, они не только должны быть хорошо обоснованы, но и восприниматься работниками как справедливые.

Оценка на основании письменных характеристик

В ряде случаев руководителю требуется подготовить развернутую характеристику на подчиненного. Это обычно делается при подготовке к аттестации, при решении вопросов о подготовке резерва на замещение руководящих должностей и при назначениях на должность и перемещениях в другие подразделения.

Письменная характеристика на работника обычно готовится его непосредственным руководителем. Необходимость стандартизации характеристик, предоставляемых аттестационной комиссии, требует, чтобы руководители готовили их в соответствии с установленной формой, определяющей те вопросы, которые должны быть освещены (например, рабочие достижения, уровень профессиональной подготовки, оценка профессионального потенциала работника, потребность в обучении и повышении квалификации, возможность перевода на более сложную и ответственную работу и др.).

В приложении 1 приведен пример стандартной формы, которая может быть предложена руководителям для подготовки письменной характеристики и отзыва на работника для последующего предоставления аттестационной комиссии.

Тот факт, что руководителю при подготовке письменной характеристики на подчиненных приходится давать свои предложения и рекомендации по оплате труда, повышению в должности, переводу на другую работу или высказывать свое мнение по поводу их обучения и повышения квалификации, сам по себе является важным стимулом к анализу работы персонала и выявлению факторов, негативно влияющих на итоговые рабочие показатели. Таким образом, само использование руководителями такого метода оценки, как написание письменных характеристик на подчиненных, подталкивает их к решению вопроса о более эффективном использовании потенциала подчиненных.

Основные трудности при оценке работы на основании письменных характеристик состоят в следующем:

- **Объем и содержание представленных характеристик могут сильно различаться** в зависимости от опыта, установок и особенностей личности оценивающего. Например, один руководитель может много написать о потенциальных возможностях и сильных сторонах подчиненного и умолчать о его недостатках. Другой может все внимание направить в основном на недостатки работника. Третий особенно подробно может рассматривать вопросы обучения и повышения квалификации. Производить оценку работников и сравнивать их рабочие достижения на основании таких характеристик иногда очень затруднительно.

- На оценку также могут влиять **навыки письменного изложения**, которыми обладает руководитель, производящий оценку. Руководитель, умеющий хорошо «подать» своего подчиненного, при желании может добиться того, что средний работник будет на бумаге выглядеть лучше, чем он есть на самом деле.

- Серьезной проблемой для многих организаций является **отсутствие практики работы с информацией, содержащейся в письменных характеристиках**. При проведении аттестации в аттестационных комиссиях скапливаются горы материалов, с которыми никто не работает: нет четких алгоритмов для их обработки и последующей систематизации полученных результатов.

В определенной степени, приведенные выше трудности удастся преодолеть при использовании стандартных бланков, в которых не только четко указано, что в работе или в рабочем поведении подчиненных следует оценить, но и предлагаются конкретные ориентиры («подсказки»), которые облегчают подготовку письменной характеристики.

Шкалы оценки

Шкалы оценки дают возможность руководителю оценить **степень развития** у работников деловых качеств, склонность к определенным видам рабочего поведения или готовность к достижению определенных рабочих результатов. Шкалы оценки предполагают использование спе-

циальных оценочных форм. Оценочная форма (бланк) состоит из ряда шкал, оценивающих разные аспекты работы, такие, как профессиональные знания, качество и количество работы, способность к самостоятельной работе, уровень развития профессиональных навыков и др.

При заполнении оценочной формы руководителю или другому человеку, производящему оценку, предлагается на основании предлагаемой шкалы оценить деловые качества работников или их готовность к определенным видам рабочего поведения. Приведем пример пятибалльной шкалы:

Инструкция: оценитеразвитиеуработниканавыковуправления,используяследующуюшкалу:

- 5 - очень высокий уровень;
- 4 - высокий уровень;
- 3 - средний уровень;
- 2 - ниже среднего;
- 1 - неприемлемый.

Планирование деятельности и распределение ресурсов				
<i>Планирование, постановка целей</i>	5	4	3	2
	1			
<i>Корректировкаэтихцелейвслучаенеобходимости</i>	5	4	3	2
	1			
<i>Распределение и контроль ресурсов</i>	5	4	3	2
	1			
<i>Учетвсейдоступнойинформациидлясвоевременного принятиярешений</i>	5	4	3	2
	1			

В приложении 1 представлены разные варианты оценочных форм, использующих балльную шкалу оценки. **Оценочная форма 1** представляет собой бланк оценки работы руководителя, **оценочная форма 2** - исполнителя. В обеих формах используется 5-балльная шкала оценки.

Эти формы могут использоваться как при проведении аттестации, так и в практике работы оценочных центров.

Разработка шкал оценки рабочего поведения

По большому счету, универсальных оценочных форм не существует. Перед специалистами, разрабатывающими методы оценки работы персонала, встает задача конструирования таких оценочных шкал, которые бы максимально учитывали специфику организации или особенности

выполняемых работ. При этом важно учитывать, что оценочные шкалы должны иметь следующие характеристики:

- Оцениваемые характеристики и особенности рабочего поведения должны соотноситься с содержанием и ключевыми показателями, определяющими эффективность профессиональной деятельности работников.

- Шкалы должны быть направлены на оценку таких характеристик работников, за которыми стоят конкретные поведенческие проявления, которые может наблюдать оценивающий.

- Каждый пункт (градация) шкалы должен быть кратким, однозначным и соответствовать оцениваемому показателю. При этом следует избегать излишне общих характеристик. Например, если оценивается инициативность работников, то лучше использовать следующие градации: (1) «высокая активность и самостоятельность в принимаемых решениях и действиях»; (2) «не склонен к проявлению самостоятельности и активности в работе»; (3) «избегает самостоятельных решений и действий в работе», чем (1) высокая, (2) средняя и (3) низкая инициативность.

- Показатели шкалы должны быть сбалансированы и не смещаться к одному полюсу. Например, «очень хорошо», «хорошо», «средне», «ниже среднего» и «плохо». **При сдвиге в негативную сторону** шкала будет иметь следующий вид: «хорошо», «средне», «ниже среднего», «плохо» и «очень плохо»; **при сдвиге в позитивную сторону** шкала может иметь, например, следующий вид: «очень высокая эффективность», «высокая эффективность», «Средняя эффективность», «низкая эффективность».

- Используемые шкалы должны охватывать **весь спектр возможных показателей эффективности**.

Хорошо сконструированный инструмент оценки отличает:

- Использование **стандартной процедуры** оценки, что облегчает сравнение работников.
- Относительная **простота** заполнения оценочной формы.
- Такие инструменты **хорошо принимаются** как оценивающими, так и оцениваемыми.

Практика показывает, что разработка шкал для оценки рабочего поведения персонала требует тесного сотрудничества разработчиков с теми, кто будет использовать эти оценочные шкалы. Для этого часто бывает необходим ряд встреч. Обычно разработка проходит 3 этапа:

1 этап - Составление перечня наиболее существенных характеристик работника, оказывающих влияние на эффективность его работы. На первом этапе процесса разработчики обсуждают наиболее важные составляющие эффективной работы (профессиональные знания и навыки, личностные особенности и др.) и составляют их список.

2 этап - Определение образцов эффективных и неэффективных видов рабочего поведения. Разработчики наблюдают, описывают и классифицируют образцы, примеры эффективного и неэффективного поведения, способы и методы выполнения работы или рабочие навыки. Для каждой оцениваемой составляющей эффективной работы надо написать как можно больше соответствующих поведенческих проявлений (характеристик). Затем эти поведенческие проявления соотносятся с соответствующими показателями эффективности. Для того чтобы соответствующие образцы поведения были включены в шкалу для оценки данной составляющей эффективной работы, должно быть достигнуто согласие 60-80 процентов оценивающих (экспертов, руководителей). В работе над опросником следует избегать нечетких формулировок, способных привести к появлению расхождений в их понимании со стороны оценивающих.

3 этап - Присвоение шкальных значений каждой поведенческой характеристике внутри каждой оцениваемой составляющей. Основное требование при этом - оценки должны покрывать весь спектр эффективности, а не смещаться к какому-то одному полюсу шкалы. При этом разным характеристикам поведения, приведенным в оценочных формах, могут быть присвоены разные веса (коэффициенты значимости) в зависимости от того, какой вклад вносит тот или иной вид поведения в общую эффективность работы. Например, для определенной категории работников проявление инициативности в работе может иметь вес 0,5, проявление творчества, нестандартного подхода к решению рабочих проблем - 0,4, а дисциплинированность - 0,3. Имеется в виду, что хотя все указанные характеристики поведения относятся к числу ключевых, но организация по-разному оценивает их вклад в конечные рабочие результаты: творчество, самостоятельность и проявление инициативы ценятся выше дисциплинированности. При подведении окончательного итога оценки по каждому оцениваемому показателю умножаются на соответствующий коэффициент.

Шкалы оценки, в которых даются описательные характеристики образцов поведения, соответствующих каждому пункту шкалы, могут иметь ряд **преимуществ** перед простыми шкалами.

- Эти шкалы разрабатываются при активном участии руководителей и специалистов, которые будут участвовать в проведении оценки, что понижает вероятность формализма при проведении оценки.

- Поведенческие характеристики, соответствующие тем или иным показателям эффективности, определяются на основании каждодневного наблюдения за работой и поведением исполнителей, что дает возможность максимально точно оценить вклад оцениваемого сотрудника в работу организации и избежать субъективизма и предвзятости в оценках.

- Шкалы, оценивающие рабочее поведение персонала, можно использовать для обеспечения полной и конкретной обратной связи, позволяю-

щей исполнителю получить информацию о своей профессиональной эффективности.

В приложении 1 даны примеры оценочных форм с описанием образцов поведения, характеризующих каждый пункт шкалы. В **оценочной форме 3** использована 5-балльная шкала, в ней для каждой градации шкалы даны комментарии, облегчающие проведение оценки. **Форма 4** оценивает способность к планированию, используя 7-балльную шкалу оценки с развернутой характеристикой каждого пункта шкалы.

Использование шкал оценки рабочего поведения может сталкиваться с рядом серьезных **проблем**. Основными проблемами являются следующие:

- Один из основных недостатков использования таких шкал заключается в том, что для их разработки требуется много времени и высокая заинтересованность исполнителей (разработчиков, экспертов и руководителей, производящих оценку).
- Для разных категорий работников надо разрабатывать свои шкалы.
- Разные люди, производящие оценку, в зависимости от образования, имеющегося опыта и личностных особенностей могут по-разному понимать содержание оценочных шкал.
- Серьезной проблемой является выбор оцениваемых сторон рабочего поведения. В оценочную форму часто включают такие характеристики (образцы трудового поведения, профессиональные знания, рабочие навыки), которые слабо связаны с содержанием профессиональной деятельности оцениваемых работников. При этом существует опасность не включить в оценочную форму такие характеристики, которые составляют ядро профессиональной эффективности.
- При использовании оценочных шкал свой негативный вклад могут вносить и распространенные психологические ошибки, возникающие в процессе оценки: эффект ореола, ошибки центральной тенденции, снисходительности и строгости. Подробнее эти ошибки будут рассмотрены позже.

Методы ранжирования

В работе руководителя большое значение имеют такие методы оценки работы подчиненных, которые дают возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом. Такое сравнение можно произвести, используя методы ранжирования. Эти методы характеризуются тем, что они:

- просты в использовании;
- позволяют легко разделить хороших и плохих работников;
- дают информацию, необходимую для принятия административных решений (повышение зарплаты, увольнение, повышение или понижение в должности и др.).

Существует несколько разновидностей ранжирования:

- прямое ранжирование;
- чередующееся ранжирование;
- парное сравнение.

Прямое ранжирование

Прямое ранжирование требует от человека, который производит оценку, проранжировать работников, входящих в оцениваемую группу, по какому-то определенному показателю (например, профессиональная компетентность, самостоятельность, уровень развития лидерских качеств и т.п.) от самого плохого до самого хорошего или от наименее эффективного до наиболее эффективного. В этом случае самый лучший работник получает самый высокий ранг, а худший - низший.

Прямое ранжирование можно использовать и в том случае, когда работников оценивают одновременно по нескольким показателям. В этом случае ранжирование по каждому из показателей осуществляется отдельно, а результаты ранжирования могут быть сведены в таблицу. В таблице 6 дается пример такого многофакторного ранжирования.

Сумма рангов по используемым показателям определяет «ценность» данного работника для организации.

Чередующееся ранжирование

Рассмотрим данный метод на конкретном примере. Допустим, руководителю необходимо оценить подчиненных по интегральному критерию - ценности работника для организации (подразделения). Фамилии работников, которые должны быть проранжированы, перечисляются с левой стороны листа. Руководитель должен выбрать самого ценного ра-

Таблица 6

Пример прямого ранжирования по нескольким показателям

Ф. И О работника	Оцениваемые показатели				
	Дисциплина	Ответственность	Самостоятельность	Производительность	
Гузев Е.Ф.	5	4	5	3	17
Абрамов В.И.	4	3	4	4	15
Волков И.Г.	3	2	3	1	9
Силаев Ю.М.	2	1	2	2	7
Кондрашов А.Н.	1	5	1	5	12

Таблица 7

ботника из списка, зачеркнуть его фамилию с левой стороны и написать ее первой по порядку с правой стороны листа. Затем надо выбрать наименее ценного работника, зачеркнуть его фамилию и написать ее последней с правой стороны. Этот процесс повторяется затем для всего списка. В результате получается полный список работников с правой стороны листа, где они проранжированы от самого ценного до наименее ценного.

<i>Гузев Е. Ф.</i>	<i>Гузев Е. Ф.</i>
<i>Волков И. Г.</i>	
<i>Машинистов В. И.</i>	
<i>Абрамов В. И.</i>	
<i>Силаев Ю. М.</i>	
<i>Кондратов А. Н.</i>	
<i>Иванов И. Г.</i>	<i>Силаев Ю. М.</i>

Для оценки работников с использованием чередующегося ранжирования может также применяться любой другой критерий: способность к наставничеству, производительность, качество работы и др.

Парные сравнения

Этот метод также лучше всего проиллюстрировать на примере. Предположим, что оцениваемому надо оценить шесть работников. Фамилии этих работников перечислены с левой стороны листа. Затем оценивающий сравнивает первого работника со вторым по **определенному критерию эффективности**, такому, как, например, производительность труда. Если оценивающий считает, что у первого работника выше производительность, чем у второго, то он ставит знак «+» против имени первого работника. Потом первый работник сравнивается с третьим, четвертым, пятым и шестым по **тому же самому критерию эффективности**. Знак «+» ставится против имени того работника, который имеет более высокую производительность труда или который делает больше работы в каждой из сравниваемых пар. Процесс повторяется до тех пор, пока каждого работника не сравнят с каждым по всем избранным критериям. Работник, набравший самое большое количество плюсов, может рассматриваться как самый эффективный по выбранному критерию, а тот, у кого их меньше всего, - как наименее эффективный.

Для проведения парных сравнений удобно использовать специально подготовленные матрицы (табл. 7).

Основной недостаток метода парных сравнений заключается в том, что он становится очень громоздким, когда оценивается большое количество работников. Количество сравнений можно определить по формуле:

Количество сравнений = $N(N - 1)/2$, где N - число работников.

Так, для сравнения 10 работников надо произвести 45 сравнений, а для сравнения 15 - уже 105 сравнений.

Матрица парных сравнений

№№ п/п	Фамилия работника	1	2	3	4	5	6	Z
1	<i>Свиридова Н. Э.</i>		+	+		+		3
2	<i>Белов В. А.</i>			+			+	2
3	<i>Харченко В. Л.</i>					+		1
4	<i>Воробьев И. Н.</i>	+	+	+		+	+	5
5	<i>Леонтьев С. В.</i>							0
6	<i>Тренев В. Н.</i>	+	+	+		+		4

Заданное распределение

Известно, что при оценке эффективности работников руководители часто сталкиваются с трудностями, обусловленными действием ошибок оценивания (подробнее эти ошибки будут рассмотрены ниже). Заданное распределение используется для того, чтобы исключить такие ошибки оценки, как ошибка центральной тенденции и ошибка снисходительности.

Заданное распределение является формой сравнительной оценки, при которой руководитель относит подчиненных к определенной категории в соответствии с заранее заданным правилом. При этом исходят из того, что проявление оцениваемых рабочих характеристик подчиняется закону нормального распределения.

Например, при оценке подчиненных можно исходить из того, что в соответствии с законом нормального распределения 10% персонала имеют высший уровень производительности, 20% - производительность выше среднего, 40% - средний уровень, 20% - ниже среднего и 10% - низший уровень производительности. Таким образом, в группе из 20 человек при использовании метода заданного распределения оцениваемому нужно будет двух работников оценить как отличных, четырех - как хороших, восемь работников - как имеющих средний уровень производительности, четырех - ниже среднего и двух человек как имеющих очень низкие показатели производительности.

Для оценки подчиненных по методу заданного распределения оцениваемому необходимо определить характеристики и параметры распределения и вписать в соответствующие клетки таблицы фамилии сотрудников, соответствующих, по его мнению, заданным параметрам (табл. 8).

Ниже приводится пример использования метода заданного распределения в сочетании со шкалой оценки (табл. 9).

Таблица 8

Пример использования метода заданного распределения

Характеристика распределения	Заданное распределение	Фамилии сотрудников
Выдающиеся результаты	5%	
Высокие результаты	10%	
Средние результаты	70%	
Результаты ниже среднего	10%	
Неприемлемые результаты	5%	

Не следует забывать, что метод заданного распределения сам по себе может стать источником ошибок при оценке. Так, если все работники подразделения хорошо справляются со своей работой, то требование разделить работников на «хороших» и «плохих» будет явно несправедливым и надуманным, что неизбежно вызовет сопротивление как со стороны тех, кто производит оценку, так и со стороны оцениваемых.

Оценка рабочего поведения

Для многих руководителей оценка рабочих показателей и трудового поведения подчиненных с использованием методов ранжирования связана с определенными трудностями. Главным образом эти трудности обусловлены тем, что оценивающим бывает трудно провести различие между хорошим и очень хорошим, между средним и плохим работником. Оценка рабочего поведения с использованием специальных форм (анкет) позволяет преодолеть эти трудности, так как дает возможность оценивать **конкретные** образцы рабочего поведения работника.

При оценке (или самооценке) рабочего поведения используются оценочные формы, содержащие утверждения или формулировки, которые описывают эффективные и неэффективные виды рабочего поведения¹. При этом оценка осуществляется по ряду параметров, связанных с выполнением работы или с достижением намеченных целей. При заполнении вопросника руководитель, производящий оценку, отвечает «Да» \sqrt{n} «Нет» на серии вопросов, касающихся рабочего поведения или отмечает знаком «+» нужный вариант ответа.

Оцениваемая характеристика
Сразу же обзванивает клиентов, как только узнает о каких-то претензиях
Обсуждает с клиентами их претензии
Собирает факты, связанные с претензиями клиентов

Таблица 9

Пример использования метода заданного распределения
 (опыт фармацевтической компании Merck)

Оценки эффективности		Характеристики эффективности		
Ранг	Целевое распределение	Специфические рабочие показатели и текущие обязанности	Планируемые цели	Управление людьми
EX исключительные для Merck	5%	Намного выше коллег в Merck. Извлекают выгоды из неожиданных событий для достижения исключительных результатов	Совершают исключительные прорывы или показывают исключительные достижения	Исключительные лидеры. Исключительно хорошо развивают и подбирают подчиненных. Превосходная коммуникация
WD выдающиеся по стандартам Merck	15%	Значительно выше коллег по Merck в большинстве отношений. Используют преимущества, предоставляемые неожиданными событиями для достижения очень хороших результатов	Достигают поставленных целей, а многие превосходят	Явные лидеры среди коллег по Merck. Высокое качество развития персонала и подбора кадров. Отличная коммуникация
HS высокий стандарт Merck	7%	Сравнимы с коллегами. Используют неожиданные события, чтобы достичь хороших результатов	Достигают целей	Хорошие лидеры. Подбирают хороший персонал, хорошо развивают персонал и коллег. Очень хорошая коммуникация
RI стандарт Merck с возможностью улучшения	8%	Работают не так хорошо, как коллеги по Merck. Борются с неожиданными событиями	Достигают большинства целей, достижение некоторых целей вызывает затруднения	Неплохие лидеры. Подбирают хороший персонал. Удовлетворительная коммуникация
NA не подходят для Merck	2%	Не дотягивают до уровня коллег по Merck. Не готовы полностью к неожиданным событиям	Не всегда достигают значимые цели	Плохие лидеры. Коммуникации оставляют желать лучшего
PR растущие		Обычно это новые для компании работники или назначенные на совершенно новые должности. Как правило, этот ранг присваивается на первый год новой работы.		

Источник: William H. Wigel, «Performance Appraisal», Personnel, February, 1987, pp.4-6.

В приложении 1 приводятся примеры двух рабочих форм, оценивающих особенности рабочего поведения (Опросник для руководителей и Оценочная форма 5).

Дополнительные трудности, связанные с использованием этого метода, заключаются в том, что образцы поведения, которые для одной профессиональной группы могут рассматриваться как эффективные, в работе представителей других профессий могут не встречаться вообще. Поэтому для каждой профессиональной группы требуется или разработка новых, или соответствующая адаптация («подгонка») уже существующих батарей вопросов, что требует достаточно высокой квалификации специалистов, разрабатывающих такие оценочные формы, и больших затрат времени.

При оценке рабочего поведения в некоторых организациях при проведении аттестации используется и **самооценка**, то есть оценка самим работником собственных рабочих результатов. Это возможно для работ, предполагающих четкую регламентацию и определенные конечные результаты. В этом случае работник сам заполняет на себя специальную форму, предварительно подготовленную кадровой службой, которую для рассмотрения аттестационной комиссией он обсуждает со своим непосредственным руководителем.

Оцениваемые навыки	+ или -
Проведение индивидуальных бесед с подчиненными	
Выявление ключевой информации, имеющей решающее значение для развития подчиненных	
Создание у подчиненных заинтересованности к повышению уровня своей профессиональной подготовки	

В приложении 1 приводится пример опросника для руководителя направленный на самооценку способности к развитию подчиненных

Данный метод полезен при решении задач, связанных с развитием работников, поскольку он позволяет рассматривать их работу и получаемые результаты через призму конкретных образцов поведения, что дает возможность руководителю наметить основные направления совершенствования работы каждого из его подчиненных.

Использование стандартных форм для оценки рабочего поведения подчиненных позволяет не только лучше решать комплекс задач, связанных с повышением эффективности труда персонала, но и одновременно развивать у руководителей навыки анализа и установления причинно-следственных связей между рабочим поведением и рабочими результатами подчиненных.

Управление по целям как метод оценки работы персонала

Оценка персонала через управление по целям основана на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год). Чаще всего этот метод применяется для оценки работы специалистов и руководителей разного ранга.

Управление по целям как метод оценки работников предполагает широкое использование объективных показателей, таких, как объем продаж, прибыль в рублях, количество рекламаций и др.

Содержание процесса управления по целям

Основными элементами управления по целям являются:

- постановка целей;
- планирование работы;
- текущий контроль;
- оценка достигнутых результатов и подведение итогов.

Основное содержание этих элементов приведено в таблице 10.

Таблица 10

Основные элементы управления по целям

Основные элементы	Содержание
Постановка целей	<ul style="list-style-type: none"> • Формулировка долгосрочных стратегических целей • Формулировка конкретных задач, стоящих перед всей организацией • Определение целей подразделения • Определение задач каждого работника
Планирование работы	<ul style="list-style-type: none"> • Установление основных этапов выполнения работы • Разработка плана конкретных действий по реализации поставленных целей • Выявление потребности в обучении • Ресурсное обеспечение
Текущий контроль	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и внедрение процедур контроля • Разработка механизмов коррекции нежелательных отклонений в работе • Установление механизма обратной связи
Оценка достигнутых результатов и подведение итогов	<ul style="list-style-type: none"> • Определение процедуры подведения итогов при завершении работы • Оценка эффективности работы исполнителя • Выявление факторов, затрудняющих выполнение работы • Поощрение за достигнутые успехи

Использование управления по целям при оценке работы полезно тем, что позволяет как оцениваемым, так и оценивающим лучше понять цели, критерии и стандарты, в соответствии с которыми оценивается их работа, и на основании каких показателей будет определяться достигнутый прогресс. Главным в процессе управления по целям является то, что постановка целей, планирование работы и подведение итогов осуществляются в ходе совместных обсуждений (консультаций) руководителя и подчиненных. Использование управления по целям в качестве оценочной процедуры позволяет повысить уровень мотивации и личной ответственности исполнителей.

Применение этого метода особенно подходит для оценки работы специалистов и руководителей, обладающих достаточными полномочиями для принятия самостоятельных решений на своем участке работы.

Этапы управления по целям

Управление по целям - это сложный процесс, включающий в себя ряд этапов и предполагающий учет множества факторов, которые оказывают влияние на достижение поставленных целей (см. рис. 4).

Из шести этапов¹ процесса управления по целям, приведенных в таблице, наибольшее значение имеют этап постановки целей и этап подведения итогов, так как именно эти этапы дают руководителю основную информацию, позволяющую оценить работу его подчиненных.

В процессе управления по целям должны присутствовать следующие шаги:

1. Работник вместе с непосредственным руководителем анализирует содержание своих должностных обязанностей.

2. Работник составляет список целей, которые, по его мнению, позволяют добиться установленного уровня рабочих показателей. Этот список целей должен учитывать цели, стоящие перед подразделением (организацией), и включать в себя план саморазвития работника.

3. Обсуждение поставленных целей с непосредственным руководителем, внесение соответствующих коррективов и утверждение поставленных целей. При этом руководитель выступает не в роли судьи или оценивающего, а скорее в роли консультанта, наставника или учителя, ориентированного на развитие подчиненного.

4. Работник совместно с руководителем определяет те стандарты (показатели или контрольные точки), которые будут использоваться при определении успеха в достижении поставленных целей.

5. Контроль степени успешности работы подчиненного на основании сопоставления его реальных рабочих достижений с установленными целями и стандартами.

6. Итоговая оценка результатов, достигнутых подчиненным.

Учитывая, что не все рабочие результаты, достигнутые работниками, вносят одинаковый вклад в итоговую эффективность работы подразделения (организации), объективным результатам, достигнутым ис-

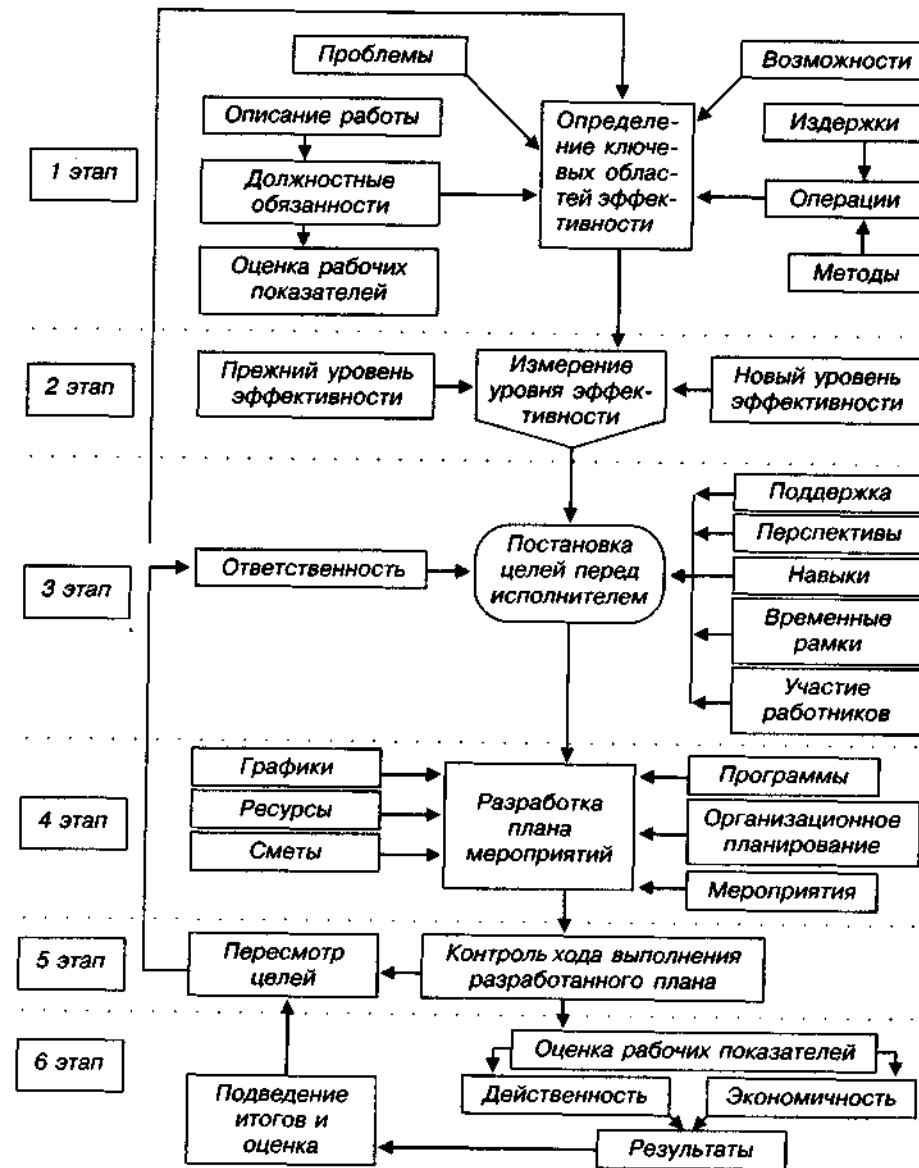


Рисунок 4. Этапы процесса управления по целям¹

² Источник: Mali P. Improving Total Productivity: MBO Strategies for Business, Government, and Not-for-Profit Organizations. N.Y., John Wiley & Sons, 1978.

**Пример рабочей формы,
используемой в практике управления по целям**

Рабочие обязанности	Вес	Характеристики результатов	Рабочие стандарты	Результаты		Сроки	
				Целевые	Фактические	Целевые	Фактические
Доставка продукции Качество работы	0,3	Процент поставок в срок	95%				
	0,25	Процент отказов Процент рекламаций	5%				
Эффективность работы	0,2	Затраты на доставку единицы продукции	1000руб.				
		Загрузка транспорта (в %)	90%				

полнителями, могут присваиваться разные веса. Выше приводится пример рабочей формы, используемой руководителем в процессе управления по целям.

За этапом подведения итогов, когда руководитель совместно с подчиненными оценивает достигнутый прогресс, следует постановка новых целей, рабочих стандартов и разработка путей их достижения.

Задачи завершающих этапов управления по целям наилучшим образом решаются в ходе оценочного собеседования, которое руководитель проводит с работником. Для большинства руководителей проведение собеседования является наиболее трудной задачей, так как при этом требуется хорошо владеть не только методом управления по целям, но и навыками межличностного общения. Грамотное проведение оценочного собеседования требует от руководителя умения слушать, умения преодолевать сопротивление подчиненных, открытости в общении и способности создания доверительной атмосферы в ходе собеседования.

Опыт лучших руководителей

Ли Якокка, президент компании «Крайслер», спасший ее от банкротства, проанализировав свой опыт работы, пришел к следующему выводу: «Если для акционеров существует система квартальных отчетов фирмы, то почему, спросил я себя, на фирме не существует системы таких же отчетов среди

управляющих? И я начал разрабатывать систему управления, которую применяю и поныне».

Его система заключается в следующем. В течение многих лет Якокка раз в три месяца задавал ведущим руководителям, работающим под его началом, и требовал, чтобы они в свою очередь задавали своим подчиненным три простых вопроса:

1. Какие задачи вы ставите перед собой на ближайшие три месяца?
2. Каковы ваши планы, приоритеты, надежды?
3. Что вы намерены предпринять для их осуществления?

Регулярно раз в три месяца каждый менеджер садится за стол рядом со своим непосредственным руководителем, чтобы обсудить итоги сделанного и наметить цели на следующий квартал. Если достигалось полное согласие с руководителем относительно намеченных целей, то менеджер оформлял их в виде письменного документа, который визировался руководителем.

Ли Якокка считает, что эта система дает следующие преимущества:

- позволяет человеку быть хозяином самому себе и самостоятельно ставить перед собой задачи;
- заставляет работника проявлять инициативу;
- способствует продвижению новых идей сверху донизу;
- заставляет менеджера обдумать и взвесить итоги своей деятельности, свои планы на предстоящий период и способы их реализации;
- позволяет держать под контролем всех работников организации. Хорошие работники не остаются незамеченными, а плохим работникам не удается спрятаться за спину других;
- рождает диалог между менеджером и его непосредственным руководителем, способствует улучшению их рабочих взаимоотношений;
- это лучший метод стимулировать новые подходы к решению возникающих проблем;
- ускоряет принятие решений, не дает времени на раскачку.

Любая цель, стоящая перед работником, должна быть увязана с целями подразделения и/или организации. При этом следует отслеживать, чтобы поставленные цели отвечали следующим требованиям:

- Рабочие цели должны поддаваться четкой количественной или качественной оценке. Те цели, достижение которых не может быть подтверждено (либо на основании измерений, либо качественных/экспертных оценок), должны по мере возможности отбрасываться.
- Следует ставить достаточно сложные, напряженные, перспективные цели. Постановка слишком простых целей не мотивирует работников и вызывает формальное отношение к работе.
- Цели должны быть конкретными. Не следует формулировать цели в общем виде, как, например: «улучшить отчетность», «наладить систему связей», «работать более внимательно», «уделять больше внимания клиентам». Эти цели можно перевести на язык конкретных рабочих целей следующим образом:

(а) Подавать отчет о проделанной работе к последней пятнице каждого месяца.

(б) Ввести обязательную практику общих собраний коллектива раз в две недели.

(в) Составить список ошибок, которые я часто делаю, и использовать его для проверки любой работы.

(г) Периодически (раз в три месяца) обзванивать клиентов по списку и опрашивать их, насколько они удовлетворены нашим обслуживанием.

- Должен быть четко определен срок исполнения.
- Цели должны быть реалистичными, то есть такими, которые могут быть достигнуты исполнителем.
- Они должны быть в пределах компетенции того работника, для которого они поставлены. Если ситуация не зависит целиком и полностью от усилий данного работника, то свою нерадивость он всегда может списать на плохую работу других людей или других служб.
- Работник должен видеть, что достижение поставленных целей связано с его карьерным ростом или развитием.
- Цели должны быть зафиксированы в письменном виде ясным, понятным, четким языком;
- Важно, чтобы исполнители активно участвовали как в процессе определения целей, так и в разработке плана действий. Необходим высокий уровень сотрудничества со стороны подчиненных;
- Цели и план действий должны служить основой для регулярного подведения итогов работы. Регулярные встречи, специально посвященные подведению итогов, дают возможность руководителю и работнику обсудить достигнутый прогресс и в случае необходимости - скорректировать цели.

Одна из трудностей, с которой сталкиваются многие руководители при использовании управления по целям для оценки работы подчиненных, заключается в том, что при этом им приходится выступать в роли консультантов или помощников, что может противоречить их представлениям о том, как должен вести себя «настоящий» руководитель.

Другая проблема заключается в том, что некоторые работники чувствуют себя неуютно в той роли, которая им отводится при управлении по целям. Они часто не готовы к проявлению инициативы при постановке целей своей работы и при определении областей своей ответственности. Многие работники предпочитают, чтобы руководитель говорил им, что и как следует делать. В тех случаях, когда работники придерживаются такой позиции, использование управления по целям встречает трудности. В то же время есть руководители, не склонные к тому, чтобы позволять подчиненным самостоятельно устанавливать цели в своей работе. Для такой категории руководителей управление по целям не является эффективным инструментом.

В заключение следует отметить, что использование управления по целям при оценке работы, несмотря на сложность и высокие требования

к квалификации руководителей, осуществляющих оценку, при успешном применении способствует созданию атмосферы сотрудничества между руководителем и подчиненными, стимулирует проявление ответственности и самостоятельности, повышает уровень удовлетворенности работников выполняемой работой и их приверженность своей организации и своему подразделению.

Сравнительная характеристика разных методов оценки работы персонала

Наша задача состояла в том, чтобы описать те методы оценки работы, которые на сегодняшний день получили наиболее широкое распространение в практике работы руководителей, показать их сильные стороны и потенциальные недостатки, а также решаемые с их помощью задачи.

Оценка работы персонала может служить в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением. Однако при этом руководитель должен не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь верно выбрать методы, лучше подходящие как при принятии административных решений, так и при принятии решений, связанных с развитием работников. Сопоставление разных методов оценки, приведенное в табл. 11, поможет в решении этой задачи.

Выбор метода (методов) оценки, наилучшим образом отвечающего поставленным целям, рабочим условиям и потребностям организации и сложившейся в ней организационной культуре - это сложнейшая задача. Большинство организаций остро нуждается в работниках (как руководителей, так и в специалистах кадровых служб), способных к ее успешному решению. К сожалению, далеко не все российские организации сегодня осознали насущную необходимость введения системы оценки рабочих показателей, отвечающей современным требованиям. Наиболее действенным стимулом к решительным действиям в этой сфере является перевод задачи повышения эффективности работы всех категорий персонала в разряд важнейших приоритетов кадровой политики, реализуемой организацией. Большую помощь здесь может оказать проведение обучения для всех, кто имеет отношение к разработке системы оценки и обеспечению ее бесперебойной работы.

Ошибки оценивания и их преодоление

При использовании любых методов оценки и независимо от того, насколько хорошо определены критерии, используемые при оценке работы персонала, на решение руководителя могут оказывать влияние ошибки, связанные с особенностями межличностного восприятия, такие, как:

- ошибка центральной тенденции;
- ошибка снисходительности;

- ошибка высокой требовательности;
- эффект ореола;
- ошибка контраста;
- стереотипизация.

Ошибка центральной тенденции возникает тогда, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом (хотя можно ожидать, что кто-то из кандидатов лучше, а кто-то хуже). Это приводит к невозможности принятия каких-либо решений по результатам оценки, оценка не дает возможности отличать хороших работников от средних или плохих.

Ошибка снисходительности - большинство кандидатов оценивается высокими оценками, что может привести к принятию таких решений, которые негативно скажутся на мотивации работников, на их стремлении работать с полной отдачей.

Ошибка высокой требовательности - большинство кандидатов получает низкие оценки. Эта ошибка способна негативно повлиять на отношение персонала к своей работе и подрывает веру работников в справедливость решений, принимаемых руководством.

Таблица 11

Сравнительная характеристика различных методов оценки работы персонала

(А-принятие административных решений, Р~развитие работников, ОС-предоставление обратной связи, КУ-контроль качества управленческой деятельности, УП-совершенствование процесса управления персоналом)

Метод оценки	Оцениваемые характеристики	Решаемые задачи				
		А	Р	ОС	КУ	УП
Оценка рабочих результатов	Рабочие результаты	+		+		
Письменные характеристики	В соответствии с установленными требованиями или в свободной форме	+	+	+	+	+
Шкалы оценки	Индивидуальные качества, конкретные образцы рабочего поведения	+	+	+		
Прямое ранжирование	Общая оценка	+	+	+		
Чередующееся ранжирование	Общая оценка	+				
Парное сравнение	Общая оценка	+				
Заданное распределение	Общая оценка	+				
Управление по целям	Рабочие результаты	+	+	+	+	+

Эффект ореола возникает тогда, когда руководитель оценивает подчиненного как хорошего или плохого работника, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая в его глазах перевешивает все остальные. Например, если для оценивающего очень важным показателем является исполнительность работника, то оценка по этому показателю может определять оценки и по другим характеристикам (ответственность, инициативность, качество работы и др.). При эффекте ореола просматривается склонность оценивающего выставлять преимущественно высокие оценки, если работник воспринимается как «хороший», и все низкие оценки, если работник воспринимается как «плохой». Такая «однобокость» оценки снижает ее объективность и не дает возможности принимать взвешенные решения по ее итогам.

Ошибка контраста возникает тогда, когда средний работник получает высокую оценку, если он оценивается после нескольких достаточно слабых работников, или низкую - если он идет после нескольких сильных.

Стереотипизация - это тенденция сравнивать подчиненного со стереотипом «идеального работника». Этот стереотип может сильно различаться у разных руководителей, производящих оценку, и иметь слабое отношение к реальным требованиям работы.

Ошибки оценивания, влиянию которых в той или иной мере подвержен каждый оценивающий, затрудняют, а иногда делают невозможным разделение работников на успешных и неуспешных. Кроме того, эти ошибки мешают сравнивать оценки, полученные от разных экспертов. Например, возможна такая ситуация, когда хороший работник, оцененный руководителем, подверженным ошибке центральной тенденции, получит более низкую оценку, чем плохой работник, которого оценивал руководитель, подверженный ошибке снисходительности.

Более высокого качества оценки персонала можно добиться, если понимать не только истоки появления ошибок оценки, но и знать пути их преодоления. Один из подходов к преодолению ошибок оценки заключается в совершенствовании самой процедуры оценки. Например, использование шкал оценки с комментариями, точно описывающими соответствующие проявления рабочего поведения или рабочие навыки, позволяют уменьшить влияние эффекта ореола, ошибок высокой требовательности, снисходительности и центральной тенденции, поскольку при использовании этих шкал руководителям предлагаются конкретные примеры и образцы поведения, в соответствии с которыми они должны оценить работу подчиненных.

Другим вариантом такого подхода к преодолению тенденции к завышению или занижению оценок является не традиционное предъявление вопросов шкалы в порядке убывания оцениваемого признака (от самого лучшего до самого худшего) или в порядке возрастания (от самого плохого до самого хорошего), а в случайном, когда разные града-

Объем работы – норма, которую человек выполняет за один день.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Делает ровно столько, сколько от него требуют	Высочайшая производительность труда	Не удовлетворяет минимальным требованиям	Объем работы удовлетворительный	Очень трудолюбив, делает больше, чем требуется
Комментарии: _____				
Точность – правильность выполнения должностных обязанностей.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
За его работой требуется самый минимальный контроль; почти всегда точен	Обычно точен: число ошибок укладывается в норматив	Небрежен: делает одни и те же ошибки	За его работой требуется незначительный контроль; точен и аккуратен большую часть времени.	Часто допускает ошибки
Комментарии: _____				
Творческие способности – способность подавать новые идеи, находить новые и лучшие пути выполнения производственных операций и проявлять воображение.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Способность воображения не выше средней; новые идеи подает не слишком часто	Редко подает новые идеи	Постоянно ищет новые и лучшие пути выполнения производственных операций; имеет богатое воображение.	Часто предлагает новые способы выполнения производственных операций; имеет богатое воображение	Иногда может подать новую идею
Комментарии: _____				

ции признака могут предъявляться в любом порядке. Здесь приведен фрагмент такого опросника.

Другой пример представляют ошибки, вызванные предубежденностью или стереотипным мышлением руководителя, производящего оценку. Повод для проявления предубежденности или стереотипизации оценок могут давать разные характеристики оцениваемых. Многочисленными исследованиями было показано, что среди таких характеристик чаще других дают о себе знать пол оцениваемого, национальная принадлежность, возраст и внешняя привлекательность.

Повысить объективность результатов оценки может привлечение к этой процедуре в качестве экспертов наряду с непосредственным руководителем оцениваемого исполнителя и других работников организации. Это могут быть вышестоящие руководители, специалисты службы кадров, работники из других подразделений и служб, с которыми оцениваемому работнику приходится регулярно сотрудничать. Некоторые специалисты считают, что к процедуре оценки руководителей можно привлекать и их подчиненных.

Перспективным подходом к преодолению ошибок при оценке рабочих показателей является развитие навыков оценки у руководителей и специалистов кадровых служб. Они должны учиться правильно применению методов оценки, учиться тому, как использовать информацию, полученную в результате оценки работы персонала. Большую помощь в этом может оказать специальное обучение и тренинги, предлагаемые некоторыми учебными центрами.

Важным условием преодоления негативных последствий, связанных с ошибками оценивания, является более высокий уровень знаний и навыков руководителя в области психологии управления и в вопросах управления персоналом. Оценка рабочих показателей - это лишь один из инструментов, с помощью которых руководитель воздействует на своих подчиненных, чтобы добиться от них высоких рабочих результатов. Этот инструмент невозможно использовать должным образом в отрыве от всего комплекса задач, решаемых в отношении подчиненных.

7. Оценочное собеседование

Основной смысл оценки работы персонала состоит в том, чтобы на ее основе руководители имели возможность определить, в какой степени рабочие результаты подчиненных соответствуют установленным требованиям, а организация могла создать такие программы управления персоналом (стимулирование труда, обучение и развитие работников, кадровое планирование и др.), которые позволили бы повысить потенциал человеческих ресурсов организации.

Важнейшей формой оценки работы подчиненных является оценочное собеседование. Оценочное собеседование - это структурированное интервью с оцениваемым, решающее вполне определенные задачи. Необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- что планировалось сделать за отчетный период?
- что было сделано из запланированного?
- что из запланированного не было сделано?
- что мешало выполнению запланированной работы?
- что работник должен делать дальше?

Оценочное собеседование с работниками проводится также для того, чтобы сообщить им результат оценки эффективности их работы. Оно позволяет руководителю подвести итоги работы подчиненного, подкрепить желательное поведение, указать на недостатки в работе и разработать совместно с ним план улучшения работы. В тех случаях, когда проведение регулярной аттестации поручается не аттестационной комиссии, а непосредственному руководителю, оценочное собеседование выступает в качестве основного элемента аттестации.

Основой для планирования работы на будущее обычно является процедура подведения итогов, в ходе которой руководитель имеет возможность оценить не только уровень профессиональных достижений подчиненного, но и соответствие его рабочего поведения установленным требованиям. Работникам это помогает лучше понять, что от них ожидают и что они должны сделать, чтобы достичь необходимых результатов. С другой стороны, это помогает руководителю лучше увидеть, что можно ожидать от работников и какие ресурсы необходимы, чтобы помочь им достичь этих результатов.

Подходы к проведению оценочного собеседования

Оценочное собеседование исходит из представлений руководителя об управлении людьми и о способах воздействия на их поведение. Эти

представления реализуется в структуре собеседования и в содержании задаваемых вопросов. Можно выделить по меньшей мере три подхода, которые при этом могут быть использованы руководителем (табл. 12):

- заставить;
- убедить;
- привлечь работника к принятию решений.

Руководителю в ходе проведения оценочного собеседования обычно приходится использовать все три подхода, но наилучшего результата при проведении оценочного собеседования можно добиться в том случае, если при его проведении создана обстановка сотрудничества, если руководитель учитывает предложения, мнения и оценки, высказанные подчиненным.

Привлечение работника к выработке решений дает значительные выгоды:

- и руководитель, и подчиненный - оба вносят вклад в успех системы, и оба выигрывают от успеха данной системы;
- приводятся в соответствие цели организации и цели подчиненного;
- подчиненный точно знает, на основе чего будет производиться оценка;
- обе стороны приходят к согласию по поводу того, чего должен достичь подчиненный;
- эта система улучшает взаимоотношения между руководителем и подчиненным;
- может быть определена потребность в обучении или дополнительной подготовке.

Задача руководителя состоит в том, чтобы отслеживать степень включенности подчиненного в процесс выработки решений, обращая при этом особое внимание на факторы, влияющие на успех оценочного собеседования.

Факторы, влияющие на успех оценочного собеседования

Оценочное собеседование может проводиться:

- непосредственным руководителем;
- в рамках регулярной аттестации специально создаваемой для этой цели аттестационной комиссией.

Успех оценочного собеседования решающим образом зависит от руководителя и членов аттестационной комиссии (если это собеседование проводится в рамках аттестации). Можно выделить ряд факторов, оказывающих влияние на то, в какой степени оценочное собеседование решает весь спектр задач, которые стоят перед системой оценки (табл. 13).

Подготовка и проведение оценочного собеседования в значительной степени зависит от тех подходов к оценке работы персонала, которые сложились в данной организации. Это может быть собеседование, кото-

Таблица 12

Три подхода к проведению оценочного собеседования

	Заставить	Убедить	Привлечение работников к принятию решений
Цель	Заставить улучшить работу или поведение. Подавить сопротивление.	Убедить работника в необходимости изменения. Донести свою точку зрения, понять точку зрения работника и прийти к общему согласию.	Стимулировать профессиональный рост и развитие работника. Определить, что работнику нужно для решения проблемы.
Философия управления	Работники будут изменяться, если удастся преодолеть их сопротивление. Работники выигрывают от критики и должны быть признательны за оказанную им помощь.	Если работник узнает о своих недостатках, он захочет исправить их. Каждый может добиться улучшений в своей работе, если захочет этого.	Улучшения работы исполнителя можно добиться, если привлечь его к постановке целей и выработке решений. Обсуждение рабочих проблем ведет к улучшению работы.
Знания и навыки, необходимые руководителю	Знание механизмов мотивации и умение использовать весь спектр стимулов (как позитивных, так и негативных). Умение оказывать влияние.	Активное слушание. Аргументация. Ведение переговоров.	Делегирование, привлечение работников к принятию решений. Навыки анализа проблем и принятия решений.
Принципы воздействия на мотивацию подчиненных	Использование внешних позитивных и негативных стимулов (зарплата, премии, условия труда и др.).	Повышение готовности к сотрудничеству.	Развитие внутренней мотивации через предоставление большей самостоятельности, ответственности и т. п.
Потенциальные недостатки подходов	Потеря доверия со стороны работника, снижение уровня сотрудничества и готовности к проявлению самостоятельности и инициативы. Подавление независимости мнений.	Потребность в изменении поведения или в улучшении работы может не возникнуть.	У работника могут отсутствовать идеи или быть мало идей (низкая активность). Изменения могут пойти не в том направлении, что ожидал руководитель.

Таблица 13

Факторы, влияющие на успех оценочного собеседования

Факторы	Содержание факторов
Навыки	Уровень развития у руководителя/членов аттестационной комиссии навыков: 'делового общения' • использования различных методов оценки эффективности • консультирования
Подготовка	Подготовка руководителя/членов аттестационной комиссии • понимание целей организации и задач, стоящих перед оцениваемым работником • знание стандартов и критериев выполнения работы • сбор максимально полной информации относительно рабочих результатов оцениваемого работника • выявление путей получения наибольшей отдачи от оцениваемого работника Подготовка подчиненного • понимание целей работы/задания • знание критериев и стандартов исполнения работы • знание своих сильных и слабых сторон • понимание связи рабочих результатов и перспектив своего профессионального развития и карьеры
Процесс проведения	• Активное участие оцениваемого работника в процессе оценки • Конструктивные установки руководителя/членов аттестационной комиссии и в случае необходимости оказание помощи оцениваемым работникам • Обеспечение того, чтобы получаемое работником поощрение соответствовало результатам оценки
Достижение согласия относительно содержания работы	• Разработка плана действий для решения рабочих проблем, снижающих эффективность работы • Постановка целей работы на будущее • Определение параметров ожидаемых результатов • Достижение согласия по поводу обсуждаемых проблем
Контроль	• Установление контрольных сроков • Установление контрольных показателей • Выбор формы контроля • Выявление отклонений

рое проводится руководителем с подчиненными через определенные периоды времени (квартал, полугодие, год). Это может быть собеседование, которое проводится аттестационной комиссией в рамках регулярной аттестации.

Опыт лучших западных компаний

В практике работы некоторых компаний США используется оценочное интервью, направленное на многостороннее изучение личности. При этом личность рассматривается в виде системы, в которую входят четыре компонента: (1) интеллект, (2) мотивация работника, (3) темперамент и характер и (4) опыт работы.

Так, при оценке **интеллекта** рекомендуется получать информацию на следующие вопросы:

- Каковы особенности мыслительной деятельности оцениваемого работника?
- Логика его рассуждений?
- Каким образом он строит свою речь?
- Понятна ли она?
- Может ли он вчувствоваться в проблему? и т.д.

При оценке **мотивации** выясняется характер интересов, ценностные ориентации, энергетический уровень деятельности. В данном случае могут быть заданы вопросы, касающиеся отношения к работе, интересов в работе и в свободное от работы время и т.д.

При оценке **темперамента и характера** выясняется, главным образом, личностные качества (общительность, замкнутость, эмоциональность и т.п.).

Для изучения **опыта** ставятся вопросы, касающиеся общего образования, опыта работы, профессиональной квалификации и обладания какими-то специальными навыками. На проведение интервью отводится один час.

Все американские менеджеры не раз проходят через систему подобных интервью, их обучают методике его проведения.

Подготовка к проведению оценочного собеседования

Для того чтобы собеседование было успешным, как руководитель, проводящий собеседование, так и подчиненный должны принимать одинаково активное участие в его проведении. Поэтому к собеседованию должны быть готовы обе стороны.

Подготовка руководителя

Руководители и специалисты, участвующие в процедуре оценки, должны подготовиться к сбору и анализу информации, а также к тому, чтобы сделать из нее соответствующие выводы, которые позволяют принять меры, способные положительно отразиться на эффективности работника.

Рекомендации по подготовке к собеседованию

- 1. Установите день, время и место проведения собеседования, которые устроят всех.** Это надо сделать заблаговременно, чтобы у обеих сторон было достаточно времени для подготовки. Обычно на подготовку достаточно десяти дней. Дайте подчиненному письменное подтверждение даты проведения собеседования. Если дата проведения собеседования назначена, старайтесь не переносить ее.
- 2. Выделите достаточное время для собеседования, чтобы провести его не торопясь.** Следует четко планировать время и придерживаться установленного графика, чтобы не было спешки или неоправданного затягивания времени. Все оцениваемые работники должны быть в равных условиях в отношении уделяемого им времени. Обычно на проведение собеседования достаточно от получаса до часа, хотя имеет смысл планировать время с небольшим запасом для обсуждения каких-то неожиданно возникших вопросов.
- 3. Организация места проведения собеседования.** Основные требования - отсутствие помех и отвлечений, обеспечение хороших условий (достаточный размер помещения, достаточное количество столов и стульев, хорошая вентиляция и освещенность), наличие оргтехники и материалов (ручки, бумага и т.п.).
- 4. Разработка типового сценария проведения собеседования, подготовка четких письменных инструкций** для всех лиц (руководителей и специалистов кадровой службы), производящих оценку, подготовка вопросов к оцениваемым работникам.
- 5. Определение перечня необходимых документов.** При проведении собеседования могут понадобиться должностные обязанности и рабочие планы подчиненных, личные дела, материалы предыдущих собеседований и другие документы и материалы. Подготовка (размножение) необходимого количества форм и бланков с учетом числа работников, проходящих оценочное собеседование.
- 6. Заполнение аттестационной формы на подчиненного, написание отзыва (характеристики).** Если оценочное собеседование проводится в рамках регулярной аттестации, то руководителю требуется своевременно заполнить на подчиненного разработанные и утвержденные аттестационные формы, написать характеристику по установленному образцу.

Анкета для руководителей

Оцените свои навыки планирования оценочного собеседования. Это поможет вам выявить наличие пробелов в этой области и в дальнейшем повысить собственную эффективность при проведении оценки работы подчиненных.

	Да	Нет
1. Заботитесь ли вы о том, чтобы найти спокойное и удобное место для проведения оценочного собеседования?		
2. Стремитесь ли вы к тому, чтобы при оценке работника использовать как можно больше информации, имеющей отношение к его работе, просматривая перед проведением со-		

беседования должностные инструкции, нормативы, рабочие цели и др.?		
3. Предупреждаете ли вы своих подчиненных заблаговременно о предстоящем собеседовании?		
4. Просите ли вы своих подчиненных подготовиться к тому, чтобы они сами оценили свою работу?		
5. Даете ли вы понять своим подчиненным, что основная цель оценочного собеседования - улучшение их работы?		
6. Составляете ли вы список дел, которые ваш подчиненный делает хорошо, и предполагаете ли вы хвалить его за это?		
7. Составляете ли вы список тех дел, которые ваш подчиненный делает плохо, и предполагаете ли их обсуждение с ним?		
8. Думаете ли вы о возможной реакции подчиненного на ваши замечания и способах корректировки его нежелательного поведения в ходе обсуждения?		
9. Составляете ли вы подробный список фактов в поддержку своей оценки?		
10. Составляете ли вы список корректирующих действий, которые планируете предпринять в отношении каждого конкретного подчиненного?		
11. Обдумываете ли вы заранее те подходы, которые планируете использовать для того, чтобы обеспечить согласие работников с корректирующими действиями?		
12. Планируете ли вы шаги по контролю за теми решениями, которые предполагается принять в ходе оценочного собеседования?		

Проведение оценочного собеседования

Успех оценочного собеседования решающим образом зависит как от уровня подготовки руководителей, так и от их способности решать те проблемы, которые встают по ходу проведения собеседования.

Оценочное собеседование предполагает оценку самим подчиненным результатов своей работы и своих достижений за отчетный период. Вопросы руководителя во время собеседования призваны установить не только истинный уровень эффективности работника, но и определить факторы, негативно действующие на его работу. После рассмотрения результатов работы за отчетный период можно переходить к постановке новых целей и определению планов на будущее. Оценочное собеседование требует от руководителя не просто умения слушать, но умения слушать активно.

Во время отчета оцениваемого работника руководитель может использовать следующие приемы активного слушания:

- слушать и задавать вопросы, чтобы уточнить свое понимание услышанного;
- показывать, как понято услышанное, чтобы избежать недопонимания или неверного истолкования;
- использовать вопросы и паузы для того, чтобы дать возможность подчиненному высказаться;
- время от времени подводить итог сказанного;
- указывать подчиненному на вопросы, которые требуют дальнейшего объяснения или прояснения;
- поощрять работника к тому, чтобы он рассказывал о своих наиболее значительных достижениях;
- для более точного понимания отношения работника к обсуждаемым вопросам внимательно следить за теми проявлениями невербального поведения (поза, мимика, жесты, тон голоса и др.), которые сопровождают ответы подчиненного на вопросы руководителя.

Следует стремиться закончить собеседование на позитивной ноте, чтобы подчиненный уходил от руководителя с хорошим настроением на работу. В конце следует четко сформулировать конкретные цели, которые должны быть достигнуты в будущем. Кроме того, необходимо определить дату, когда следующий раз будет подводиться итог проделанной работы.

Одна из основных трудностей при проведении оценочного собеседования состоит в том, что оценивающий одновременно вынужден выступать и в роли судьи, и в роли консультанта по отношению к оцениваемым сотрудникам. При этом руководители, проводящие оценочное собеседование, часто стремятся избегать негативных оценок, чтобы поддержать хорошие отношения с подчиненными. Улучшить процесс оценочного собеседования можно с помощью следующих приемов:

- Регулярного неформального контроля и установления обратной связи до проведения собеседования, чтобы избежать неприятных неожиданностей во время самого оценочного собеседования.
- Максимальное привлечение к оценке самих оцениваемых. Руководитель при оценке работников, с одной стороны, опирается на самооценку работника (оценка работником результатов своего труда), а с другой, - побуждает сотрудника анализировать свои упущения, обсуждать их причины и предлагать решения.
- Критика действий подчиненного должна быть конструктивной (то есть не ограничиваться указанием на то, что плохо, а рассматривать возможности улучшений).

Для проведения эффективного оценочного собеседования руководители должны обладать широким набором **знаний и навыков**, необходимых для успешного решения следующих задач:

1. Подготовка плана собеседования, вопросов к подчиненным и контроль за ходом собеседования. Предварительная подготовка плана собеседования, четкая формулировка его целей, осуществление контроля за выполнением поставленных задач *(в противоположность неподготовленности, когда собеседование проходит без четкого плана или когда подчиненному дается возможность доминировать при его проведении)*.

2. Установление и поддержание психологического контакта. Установление и поддержание с самого начала собеседования благоприятного психологического климата, проведение беседы в доброжелательной манере, проявление внимания к проблемам подчиненного *(в противоположность установлению климата недоверия, отчужденности или излишней фамильярности и панибратства, игнорированию проблем подчиненного)*. Такое проведение собеседования способствует созданию обстановки сотрудничества и повышает готовность подчиненных к проявлению инициативы и ответственности.

3. Реакция на напряженную ситуацию. Спокойствие и доброжелательность даже тогда, когда подчиненный провоцирует конфликт, готовность принести извинения в случае собственной неправоты, при этом не сдавая своих позиций, умение отстаивать свою точку зрения в ситуации нападок или других негативных реакций со стороны подчиненного *(в противоположность неадекватной реакции на эмоционально напряженные ситуации, раздражению или защитной позиции в ответ на претензии или обвинения со стороны подчиненного и излишней мягкости и уступчивости при столкновении мнений)*.

4. Управление конфликтом. Эффективное разрешение конфликтов любого рода между подчиненным и другими работниками (роль посредника), постановка перед подчиненными реалистичных рабочих целей, предотвращающих рабочий конфликт, помощь и совет, способные предотвратить возникновение конфликтной ситуации *(в противоположность слишком грубому или нравоучительному обсуждению при возникновении конфликтов, неспособность оказать помощь или предложение таких решений, которые усиливают конфронтацию и углубляют конфликт подчиненного с другими работниками, постановка целей, заведомо провоцирующих конфликты между подчиненными)*.

5. Получение необходимой информации. Умение отделить существенное от несущественного, умение выделить достоверную информацию, умение собрать информацию по всем ключевым вопросам *(в противоположность излишнему застреванию на отдельных проблемах и деталях, задаванию вопросов, не относящихся к делу, неспособности выделить факты от мнений, неспособности рассмотреть проблему с точки зрения подчиненного)*.

6. Мотивация работников. Выбор эффективных средств воздействия на мотивацию работников, улучшающих их отношение к организации и побуждающих к добросовестному выполнению порученной рабо-

ты; стимулирование к работе с полной отдачей сил, для поддержания работы персонала на уровне высших стандартов производительности и качества *(в противоположность неспособности предложить оцениваемому сотруднику такие стимулы, которые повысят их удовлетворенность работой в организации или заставят работать с полной отдачей в интересах организации; отсутствию поддержки усилий работников, направленных на достижение более высоких показателей в своей работе)*.

7. Развитие работников. Помощь работнику в его профессиональном развитии, проявление интереса к его профессиональному росту; определение потребностей подчиненного в развитии и предложение конкретных мер, способных положительно отразиться на уровне его профессиональных достижений *(в противоположность отказу подчиненному в помощи в вопросах профессионального развития, отсутствию заинтересованности в его профессиональном росте, неспособности дать предложения по профессиональному развитию работника или бесполезным советам, не учитывающим его реальные возможности)*.

Подготовка оцениваемого работника

Оцениваемый работник должен быть хорошо подготовлен к собеседованию. О дате проведения собеседования работника следует проинформировать, чтобы он имел возможность подготовиться как можно лучше. Чем больше времени им будет затрачено на подготовку, тем больше пользы он сможет получить от оценочного собеседования.

Предложите подчиненным оценить цели, которые были поставлены на отчетный период, обсудить встретившиеся трудности, достигнутые успехи, дать свои предложения и замечания относительно выполненной работы. Некоторые аспекты трудовой деятельности работника могут быть скрыты от руководителя, поэтому иногда оценка собственной работы бывает точнее, чем оценка со стороны.

Среди **факторов**, влияющих на успех оценочного собеседования **со стороны работника**, выделяют следующие:

1. Активность работника. Чем активнее работник участвует в процессе оценки, тем выше его ответственность за выполнение решений принятых в ходе оценочного собеседования.

2. Восприятие работником оценки его труда как справедливой и обоснованной. Чем более справедливой считает работник оценку своего труда, тем выше его ответственность за выполнение решений, принятых в ходе оценочного собеседования, тем более он бывает удовлетворен ходом собеседования, тем в большей степени готов согласиться с итоговой оценкой и тем выше вероятность того, что он предпримет реальные шаги для повышения эффективности собственной работы и своего профессионального роста в будущем.

3. Участие работников в постановке целей работы приводит к лучшим результатам, чем принуждение или критика со стороны руководителя.

4. Участие работника в обсуждении и решении проблем, влияющих на результаты его работы, повышает уровень его сотрудничества в ходе оценочного собеседования.

5. Понимание выгод для организации. Чем лучше работник понимает, как результаты его работы связаны с достижением целей всей организации, тем больших результатов можно ожидать от оценочного собеседования.

Опыт лучших компаний

Привлечение рядовых работников к разработке системы оценки в компании California Edison¹

Руководители и рядовые работники фирмы Rosemead, являющейся филиалом компании California Edison, решили сделать процедуру оценки рабочих результатов менее травмирующей для оцениваемых. Первый шаг состоял в том, что всех желающих пригласили участвовать (под руководством консультанта) в работе комиссии, контролирующей работу системы оценки. Несмотря на загруженность работой, 40 человек из 335 работников фирмы вызвались участвовать в этой работе. Среди них были как руководители, так и работники, не занимающие руководящих должностей. С помощью консультанта около шести месяцев они выполняли работу, связанную с внедрением новой системы оценки. В итоге они пришли к выводу, что им нужен такой процесс оценки, при котором:

- 1. Ответственность возлагается не только на руководителей, но и на подчиненных.*
- 2. Для того чтобы улучшить рабочие показатели, не только руководители, но и подчиненные осваивают новые навыки и умения.*
- 3. Внимание обращается преимущественно на решение будущих, а не возникших в прошлом проблем.*
- 4. Обе стороны честны и искренни.*
- 5. Обсуждение является не столько средством контроля, сколько появлением партнерских отношений между работником и руководителем.*

К сожалению, для нашей культуры анализ уже проделанной, завершенной работы с целью выявления резервов ее более эффективного выполнения в будущем является совершенно нетипичным явлением. Мы рассчитываем, что более широкое внедрение новых методов управления будет способствовать тому, что склонность к анализу будет постепенно все больше прививаться в работе российских руководителей.

³ Moravec M., Juliff R & Hessler K., "Partnerships Help a Company Manage Performance". *Personnel Journal, January 1995, 75, 104-108.*

8. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления

Сорок лет тому назад лет назад Дуглас Макгрегор показал, какой разрушающий эффект на рабочие показатели персонала оказывает ситуация, когда работники считают, что их рабочие показатели не получают справедливой оценки.

По мнению Макгрегора, традиционный взгляд на оценку и контроль работы персонала, который он назвал теория X, основывается на следующих допущениях:

1. Средний работник ленив по своей природе и стремится работать как можно меньше.
2. Работники нуждаются в контроле со стороны руководства. Только под давлением со стороны руководителя работники предпринимают усилия, необходимые для выполнения поставленных перед ними задач.
3. Средний работник избегает проявлять инициативу и брать на себя ответственность. Он предпочитает, чтобы им руководили. Он стремится к тому, чтобы чувствовать себя в безопасности и избегает риска.

Макгрегор считал, что развитие знаний о человеке и движущих силах, определяющих его поведение в организации, сделало возможным появление другого взгляда на человека и на процесс управления человеческими ресурсами, названный теорией Y, в основе которой лежат следующие допущения:

1. Труд и связанные с ним физические и умственные усилия так же естественны для человека, как игра или отдых.
2. Если люди проявляют пассивность или сопротивление, то это скорее является результатом работы в организации, чем проявлением их природных склонностей.
3. Если человек понимает и принимает цели и задачи, поставленные перед ним организацией, то он способен сам направлять и контролировать свои действия.
4. Если организация создает для этого необходимые условия, то работники не только готовы брать на себя ответственность, но и стремятся к ней.
5. Большинство работников способны к творчеству и проявлениям инициативы при решении проблем организации.

Далеко не все российские руководители готовы рассматривать своих подчиненных, исходя их представлений теории Y, что приводит к тому, что возможности и способности среднего человека используются далеко не в полной мере.

Если руководство разделяет взгляды теории X, то в работе организации преобладающее внимание уделяется методам внешнего контроля, тогда как управление, в основе которого лежат установки, соответствующие теории Y, делает упор на самоконтроль работников, на развитие инициативы и ответственности. Противопоставляя взгляды на управление человеческими ресурсами, основанными на теории X и на теории Y, Макгрегор показал, что не только рабочие результаты, но и готовность к сотрудничеству работников в значительной степени зависит от установок руководителей. Несомненно, эти установки самым непосредственным образом проявляются и в процессе оценке работы подчиненных. С одной стороны, многие руководители недооценивают то влияние, которое оказывает сам факт оценки работы на их подчиненных. С другой стороны, специалисты отделов персонала часто жалуются, что программы оценки вызывают сопротивление со стороны руководителей. С уверенностью можно говорить, что за этим сопротивлением стоят определенные представления, установки и взгляды руководителей, без выявления которых трудно рассчитывать на активную поддержку работы по проведению оценки как со стороны подчиненных, так и со стороны самих руководителей.

Причины сопротивления проведению оценки

Есть ряд возможных причин нежелания руководителей участвовать в оценке работы своих подчиненных:

- Многие руководители рассматривают задачу оценки подчиненных как своего рода отвлечение от выполнения основных обязанностей, помеху в работе, дополнительную нагрузку или очередную кампанию по «наведению порядка».
- Для некоторых руководителей серьезной проблемой является предоставление работникам негативной обратной связи, когда приходится указывать на допущенные ошибки, просчеты или низкие рабочие показатели. Некоторые руководители предпочитают избегать открытой конфронтации с подчиненными и не давать негативную обратную связь. Это часто приводит к необъективным, слишком расплывчатым оценкам рабочих результатов и может снижать доверие персонала к действенности самой системы оценки, к ее способности справедливо оценивать рабочие достижения и к эффективности используемых методов.
- Иногда сопротивление возникает из-за того, что результаты оценки могут иметь негативные последствия для подчиненных (увольнение, понижение в должности, лишение премии, ухудшение отношений в коллективе и др.). Такие решения неприятны не только для работников, в отношении которых они принимаются, но и для многих руководителей, которые вынуждены принимать такие решения. Часто руководителю бывает легче смириться с плохой работой подчиненного,

чем взять на себя ответственность, связанную с его увольнением или понижением зарплаты.

- В ряде случаев сопротивление является следствием плохой подготовки руководителей к процедуре оценки, когда они точно не знают, как будут использоваться ее результаты.
- Сопротивление руководителя может быть связано с недостатком навыков, необходимых для проведения оценочного собеседования.
- За сопротивлением может стоять неприятие руководителем новых, ранее не использованных оценочных процедур, отличных от привычных подходов. Любые изменения могут вызывать сопротивление именно по этой причине.
- Нежелание руководителя участвовать в оценке работы подчиненных может быть связано с недоверием к валидности и действенности тех методов оценки, которые ему предлагается использовать.

Преодоление сопротивления внедрению методов оценки персонала

Поддержка системы оценки со стороны руководителей всех уровней - необходимое условие ее успешной реализации. Поддержка лиц, осуществляющих оценку, в конечном счете не менее важна, чем разработка совершенных методов и процедур, используемых при оценке работы персонала. Успех оценочных процедур также зависит от отношения к ним самих оцениваемых.

Преодолеть сопротивление внедрению системы оценки работы персонала могут помочь следующие меры.

V- Встраивание системы оценки как в систему управления персоналом, так и в общую систему управления организацией. Система оценки должна быть тесно увязана с существующей в организации практикой управления персоналом, поддерживаться сложившейся организационной культурой. Руководство сможет с большей вероятностью достичь цели, стоящие перед системой оценки персонала, если эта система будет должным образом увязана с существующими в организации процедурами подведения итогов, системой оплаты труда и материального стимулирования лучших работников, если при проведении оценки работников учитывается тот уровень доверия, который сложился между администрацией и персоналом. Проведение оценки должно вносить свой вклад в реализацию других программ: обучения и повышения квалификации, отбора и расстановки кадров, мотивации персонала и др. Результаты оценки работников могут дать ценную информацию о качестве используемых в организации методов отбора и о том, насколько используемые критерии отбора способны прогнозировать будущего профессиональные достижения. В ходе оценки работы персонала может быть так-

же определена эффективность действующих в организации программ обучения и повышения квалификации.

> **Вовлечение руководителей в проектирование и разработку системы оценки.** В этом случае руководители выступают в роли экспертов, оценивая существующие подходы к определению эффективности работы, принимают участие в разработке методов оценки рабочих показателей разных категорий работников организации. Личное участие руководителей в проектировании и разработке системы оценки повышает их вовлеченность, их причастность целям и задачам, решаемым в ходе оценки работы подчиненных, и личную заинтересованность в успешном функционировании системы.

> **Организация соответствующего обучения** для работников, участвующих в подготовке и проведении оценки работы персонала. Обучение руководителей и специалистов с целью передачи им необходимых знаний и развития у них навыков оценки и проведения интервью (через участие в соответствующих тренингах и семинарах) может рассматриваться как важнейшее направление работы по совершенствованию системы управления и позволяет более полно использовать потенциал человеческих ресурсов организации. Обучение обеспечивает:

- понимание целей и задач системы оценки работы персонала;
- усиление поддержки и снижение сопротивления проведению оценки работы персонала;
- овладение необходимыми знаниями в области управления персоналом;
- освоение методов оценки работы персонала и навыков проведения оценочных интервью.

Рекомендации по обеспечению эффективной работы системы оценки⁴

1. **Регулярно рассматривайте рабочие показатели каждого работника.** Люди нуждаются в том, чтобы знать, что ожидается от них, насколько хорошо они выполнили свою работу. Оценка рабочих результатов является основной составной частью в работе любого руководителя, однако обычно решению этой задачи уделяется явно недостаточное внимание. Рассмотрение рабочих показателей является серьезным вопросом при решении долгосрочных задач в сфере развития человеческих ресурсов организации. Рассмотрение рабочих результатов должно проводиться **периодически и на постоянной основе**. **Каждый руководитель** должен принять на себя ответственность за обеспечение **каждого** своего подчиненного постоянной обратной связью относительно его рабочих результатов. Своевременная информация о том, как работник выполняет свою работу, является непременным условием повышения эффективности работы и прогресса организации в целом.

⁴ По материалам: Odiorne G. S. The Human Side of Management. Lexington Books; University Associates, Inc. 1987, pp. 30-35

2. **Разработайте единую для всей организации систему оценки рабочих результатов.** Должны быть разработаны единые принципы, на основании которых (даже при использовании разных методов и процедур) оценивается работа разных категорий персонала.
3. **Обеспечьте поддержку со стороны высшего руководства.** Важно, чтобы высшее руководство выступало не с позиции стороннего наблюдателя, а было бы заинтересованным участником процесса разработки и реального использования системы оценки.
4. **Все руководители должны пройти обучение по использованию методов оценки и проведению оценочного интервью.** При этом важно, чтобы лекционная форма обучения подкреплялась использованием методов активного обучения (отработка навыков оценки, ролевые и деловые игры, групповые дискуссии, анализ конкретных ситуаций и др.).
5. **Рассмотрение рабочих результатов в увязке с рабочими целями.** Выбор стандартов и ориентиров, в соответствии с которыми будет оцениваться работа, следует увязывать с рабочими целями тех работников, чья работа подвергается оценке.
6. **Тщательно планируйте процедуры оценки рабочих результатов.** Как руководителям, так и подчиненным следует заранее готовиться к периодической оценке рабочих результатов. Руководитель сопоставляет ранее установленные цели с достигнутыми результатами и определяет, какие вопросы следует обсудить в целях обеспечения развития подчиненного. Подчиненному предлагается не только отчитаться по поставленным целям и достигнутым результатам, но и поделиться тем, что его беспокоит.
7. **Внимательно относитесь к составлению графика оценочных беседованных, на которых рассматриваются рабочие результаты и рабочее поведение работников.** Нельзя допустить, чтобы какие-то внешние причины помешали своевременному рассмотрению рабочих результатов хотя бы одного сотрудника.
8. **Концентрируйте обсуждение на целях и результатах.** Старайтесь избегать обвинений, поиска ошибок или соскальзывания на рассмотрение слабых сторон подчиненного, особенностей его личности или характера. Помните, что основная цель каждого собеседования - повышение эффективности работы и поиск неиспользованных резервов, неиспользованного потенциала каждого работника.
9. **Посвящайте оценочному собеседованию столько времени, сколько необходимо для решения всех возникающих вопросов.** Не стремитесь непременно уложиться в отведенные полчаса. Часто процедуры рассмотрения рабочих результатов требуют больше времени, чем это предварительно планировалось. Если остались вопросы, которые подчиненный хотел бы обсудить, следует дополнительно назначить еще одну встречу.
10. **Больше слушайте, чем говорите.** Если во время процедуры оценки рабочих результатов вы скатываетесь на монолог или на нравоучения, вы рискуете отбить у подчиненного охоту сотрудничать с вами, к совместной работе по оценке достигнутого прогресса и постановке целей на будущее и скорее

всего не получите той пользы, которая могла бы быть получена, ш оценки.

11. Стремитесь достигнуть общего согласия. Достижение согласия возможно лишь на почве общего понимания целей и путей их достижения, взаимной заинтересованности в успехе организации. Избегайте высказывания категоричных суждений, «окончательных диагнозов» или «приговоров», но и не соглашайтесь с тем, что вы не можете принять.

12. Ориентируйтесь на будущее, а не на прошлое. Смысл процедуры рассмотрения рабочих результатов не столько в том, чтобы выяснить, что произошло в прошлом, а увидеть, что было неверно и почему. Большую отдачу можно получить, если руководитель, производящий оценку, стремится найти в прошлом возможности для будущих успехов. Концентрация внимания на прошлых неудачах не улучшает положение дел, но чревата снижением мотивации оцениваемого работника. Ключевыми вопросами будут не «Почему была допущена ошибка?» или «Почему запланированные цели не были достигнуты?», а «Что следует сделать для того, чтобы подобные ошибки не повторились впредь?» или «Что следует сделать, чтобы в следующем году ваша работа стала лучше (или еще лучше)?»

13. Просите подчиненного давать предложения, которые позволят повысить производительность труда, улучшить качество продукции и обслуживания потребителей, сократить издержки и затраты времени.

14. Письменно зафиксируйте достигнутое соглашение. Когда рассмотрение рабочих результатов закончится, зафиксируйте письменно все соглашения, которые были достигнуты. Постарайтесь донести до сведения подчиненного, что достигнутые соглашения важны не только руководителю, но и в интересах самого работника.

Если условия изменились, а цели нуждаются в пересмотре, пригласите подчиненного для внесения корректив. Обсудите в деталях изменения и зафиксируйте все изменения письменно.

15. Подкрепляйте самоуважение и усиливайте мотивацию подчиненного.

Целью рассмотрения рабочих результатов является улучшение рабочих показателей. Это может быть достигнуто посредством повышения самоуважения и мотивации работников. Не становитесь в позицию прокурора, а открыто демонстрируйте, что вы хотели бы, чтобы люди добились успеха, что вы поддерживаете их усилия и готовы оказать необходимую помощь. Обсуждайте проблемы как одинаково важные и для вас и для подчиненного. Наравне с рабочими целями обсуждайте цели, связанные с личным развитием, и предлагайте подчиненным новые пути личностного и профессионального роста и развития.

Анкета для руководителей

Оцените свои навыки проведения аттестации, отмечая знаком "+" "те навыки, которые, по вашему мнению, развиты у вас достаточно хорошо, а знаком «-» те, которые развиты плохо.

Навыки проведения оценки	«+» или «-»
Организация собеседования	
Установление контакта с оцениваемым работником	
Планирование времени на проведение оценочного собеседования	
Ободрение (поощрение) подчиненного	
Обобщение, подведение итогов	
Открытое выражение своего отношения к работнику и к его работе	
Активное слушание	
Предоставление обратной связи	
Похвала	
Умение собирать информацию с помощью открытых вопросов	
Выявление, ключевой информации	
Выявление проблем, мешающих работе и негативно отражающихся на конечных результатах	
Определение потребности в подготовке или обучении	
Решение проблем, мешающих работе подчиненного	
Установление стандартов и требований к работе	
Развитие потенциала подчиненных	
Постановка целей	
Составление плана действий	

Проделанная работа позволит не только лучше увидеть, какие навыки требуются для успешного проведения оценочного собеседования, но и даст возможность понять, где есть проблемы и недоработки, в каких направлениях следует работать над собой, чтобы повысить свою эффективность в этой области.

9. Оценка работы руководителей

Оценка работы руководителя может быть только комплексной и обычно она складывается из следующих оценок:

- оценка его деловых качеств, особенностей его стиля управления и рабочего поведения;
- оценка сложности и ответственности выполняемых им управленческих задач;
- оценка уровня его профессиональной подготовки (образование, профессиональный опыт, достижения в работе);
- оценка авторитета руководителя в коллективе;
- оценка результатов работы руководителя им подразделения.

Основной целью оценки руководителей является поиск путей повышения эффективности работы подразделений и организации в целом. Эта цель может быть достигнута только в том случае, если, с одной стороны, каждый руководитель будет максимально полно использовать все возможности, открывающиеся перед ним и перед его подразделением (организацией), а с другой стороны, если руководящие должности будут занимать самые достойные, самые способные, самые знающие люди.

Наиболее детальной оценке работа руководителей подвергается в ходе очередной аттестации. В этой связи такое направление работы, как формирование кадрового резерва, становится одним из самых перспективных при использовании системы оценки. На сегодня уже накоплен достаточно обширный отечественный опыт в этой области. Однако многие организации все еще не выработали здесь четкой системы процедур, в результате чего формирование резерва на руководящие должности часто осуществляется стихийно.

Для организации эффективного отбора наиболее перспективных руководителей могут использоваться самые разные подходы и методы, призванные оценить достоинства или недостатки потенциальных претендентов. Оценка работы руководителей предполагает не только определение того, смог или не смог руководитель решить задачи, стоящие перед ним и его подразделением. Если в результате оценки мы предполагаем найти резервы улучшения работы оцениваемых руководителей, то следует более четко представить структуру управленческой деятельности и то, насколько эффективен руководитель в том или ином направлении деятельности.

Содержание управленческой деятельности

К основным направлениям управленческой деятельности, которые в совокупности составляют содержание работы руководителя и определяют его профессиональную успешность, можно отнести следующие:

- 1. Оптимизация процесса управления:**
 - оптимизация численности подчиненных;
 - постановка целей и определение приоритетов;
 - определение полномочий и ответственности.
- 2. Формирование сплоченной команды:**
 - подбор членов команды;
 - создание условий для успешной работы команды;
 - формирование у членов команды приверженности своей команде.
- 3. Анализ проблем и принятие решений:**
 - сбор информации;
 - анализ информации, выделение существенной информации и группировка информации по категориям;
 - выработка альтернативных решений;
 - разработка критериев оценки альтернатив и выбор оптимального решения.
- 4. Обмен информацией с подчиненными:**
 - подготовка письменных распоряжений и отчетов;
 - проведение совещаний;
 - умение выступать перед аудиторией;
 - личное общение.
- 5. Поддержание исполнительской дисциплины на высоком уровне:**
 - четкая постановка целей и задач;
 - определение методов и средств решения;
 - обеспечение необходимыми ресурсами;
 - контроль исполнения.
- 6. Мотивация труда подчиненных:**
 - способность воодушевить подчиненных на достижение поставленных целей;
 - умение использовать средства материального и морального стимулирования;
 - создание мотивирующей среды.
- 7. Помощь подчиненным:**
 - индивидуальный подход к подчиненным;
 - учет ситуативных переменных;
 - формирование «поддерживающей» организационной культуры.

Конечно, перечисленные выше направления деятельности не перефразируют все содержание работы руководителя. Однако они задают оп-

ределенное направление при оценке управленческого потенциала работников компании.

При оценке работы руководителей учитываются и финансовые показатели работы возглавляемого ими подразделения, и количество произведенной продукции, и ее качество, и объем реализации этой продукции. При оценке профессиональной деятельности руководителей высшего звена управления учитывается уровень использования основных и оборотных фондов, экономия ресурсов, прямые и косвенные затраты и т.п. Кроме того, в основу оценки кладется список требований организации к руководителю или список решаемых им задач.

При оценке задач учитывается:

- характер задач;
- время, затраченное на их решение;
- успешность решения поставленных задач;
- ресурсы, потраченные на решение задач;
- сложность задач;
- отношение самого руководителя к стоящим перед ним задачам.

Особенности стиля управления

При оценке стиля управления за основу принимается такой подход, когда в качестве основного критерия оценки выступает успех в работе возглавляемого руководителем подразделения или организации в целом. Особенности стиля управления могут быть представлены в виде ряда шкал, помогающих определить типичные для оцениваемого руководителя черты стиля управления. Ниже приводится фрагмент анкеты с использованием таких шкал.

1. Быстро ликвидирует производственные затруднения	7 6 5 4 3 2 1	Плохо справляется с затруднениями в производстве
2. Перед принятием решения взвешивает все «за» и «против»	7 6 5 4 3 2 1	Принимает решение без учета всей наличной информации
3. Позволяет подчиненным проявлять инициативу	7 6 5 4 3 2 1	Не позволяет подчиненным проявлять инициативу
4. Постоянно лично общается с исполнителями	7 6 5 4 3 2 1	Неохотно идет на личное общение с исполнителями
5. Внимательно следит за нововведениями	7 6 5 4 3 2 1	Сопротивляется любым изменениям
6. Чутко к подчиненным	7 6 5 4 3 2 1	Безразлично относится к проблемам подчиненным

Подобные шкалы дают возможность определить стиль управления оцениваемого руководителя и сделать заключение о том, насколько полно данный стиль позволяет использовать потенциал человеческих ресурсов организации.

Опыт лучших западных компаний

Опыт оценки менеджеров в банке «Чейз Манхеттен»

Работников среднего звена управления оценивают по целой батарее показателей, относящихся к четырем сферам компетентности менеджера: (1) планирование и организация, (2) работа с кадрами, (3) навыки общения и (4) личные качества. Это следующие 15 показателей:

1. Планирование и координация
2. Управление в кризисных ситуациях
3. Администрирование
4. Развитие подчиненных
5. Контроль за деятельностью подчиненных и делегирование полномочий
6. Мотивация подчиненных
7. Обучение
8. Обеспечение здорового морально-психологического климата и соблюдение подчиненными правил техники безопасности
9. Коммуникации
10. Координация усилий и кооперация в использовании организационных ресурсов
11. Представительство вне организации
12. Настойчивость в достижении цели
13. Приверженность целям и политике корпорации
14. Профессионализм и эффективное применение специальных знаний
15. Отношение к новому

По каждому показателю установлено два стандарта. Первый характеризует хорошее исполнение, второй - выдающееся. Оценка результатов труда работника состоит в сопоставлении достигнутых результатов с этими двумя стандартами.

Деловые и личные качества руководителя

Суть оценки деловых и личных качеств руководителя состоит в выявлении степени проявления личностных качеств и черт характера, способствующих успеху в решении управленческих задач. Здесь можно выделить следующие качества:

- 1) уровень интеллекта;
- 2) внимание к людям;
- 3) честность;
- 4) доступность;

- 5) авторитетность;
- 6) понимание других людей;
- 7) тактичность;
- 8) коммуникабельность;
- 9) заинтересованное отношение к людям;
- 10) положительное отношение к действительности;
- 11) готовность принимать на себя ответственность;
- 12) готовность идти на риск
- 13) решительность;
- 14) порядочность;
- 15) наличие чувства юмора;
- 16) умение слушать других;
- 17) твердость;
- 18) дружелюбие;
- 19) энтузиазм;
- 20) справедливость.

Приведем пример анкеты, направленной на оценку личных и деловых качеств руководителей.

1. Способность к анализу, к работе с абстрактными категориями	5 4 3 2 1	Ориентация на практику, на конкретные действия
2. Творческие способности, способность к принятию нестандартных решений	5 4 3 2 1	Ориентация на привычный порядок, на стандартные решения
3. Административные способности	5 4 3 2 1	Плохой администратор
4. Деловое чутье	5 4 3 2 1	Отсутствие деловой хватки
5. Хорошие навыки письменного изложения	5 4 3 2 1	Испытывает большие затруднения при подготовке отчетов, документов
6. Хорошие ораторские навыки	5 4 3 2 1	Теряется, выступая перед аудиторией, плохо выражает свои мысли
7. Умение слушать других	5 4 3 2 1	Неумение слушать собеседника
8. Сильная воля, настойчивость в достижении намеченного	5 4 3 2 1	Быстро отступает под давлением других людей или обстоятельств
9. Сдержанность в выражении чувств	5 4 3 2 1	Импульсивность, вспыльчивость
10. Умение общаться, эффективное взаимодействие с другими людьми	5 4 3 2 1	Некоммуникабельный, испытывает трудности при общении с новыми людьми

11. Стремление к продвижению по службе	5 4 3 2 1	Не стремится к тому, чтобы занять более высокое положение
12. Открыт для подчиненных	5 4 3 2 1	Ограничивает личные контакты с подчиненными

Оценка индивидуальных особенностей работников может столкнуться со следующими проблемами:

1. Разные люди могут по-разному интерпретировать одни и те же качества. Например, общительность один человек может расценить как способность эффективно взаимодействовать с другими людьми, а другой человек это же качество может оценить как неспособность сосредоточиться на порученной работе.

2. Один и тот же список качеств может использоваться для оценки людей, выполняющих совершенно разные виды работ. В результате может получиться так, что работник будет оцениваться на основании тех качеств, которые не имеют никакого отношения к его работе.

Методы оценки работы руководителей

Поскольку работа руководителя предполагает решение значительного числа разноплановых задач (работа с людьми, эффективное использование материальных ресурсов, планирование, высокая личная организованность др.), то совершенно очевидно, что за успешной управленческой деятельностью стоит значительный набор самых разных характеристик и умений, оценка которых предполагает использование разных методов. Комплексный подход к оценке работы руководителей предполагает, что результаты, полученные в ходе использования какого-то одного метода, если они не подкреплены информацией от применения других методов, могут быть односторонними, неполными. Использование таких односторонних результатов при принятии, например, решений о кадровых назначениях, может привести к серьезным ошибкам.

Среди наиболее часто используемых методов оценки руководителей можно выделить следующие:

- оценка показателей работы подразделения;
- экспертные оценки;
- психологическое тестирование;
- проведение специализированных семинаров;
- ежегодная оценка рабочих показателей;
- центры оценки.

Оценка показателей работы подразделения

Подведение итогов работы подразделения, возглавляемого оцениваемым руководителем за определенный период времени (месяц, квартал, год), дает хорошую возможность для оценки его управленческой деятельности. Краткий отчет о работе за прошедший период является осно-

вой для планирования на будущее. Руководители в этом случае лучше понимают предъявляемые к ним требования, а также то, что они должны делать, чтобы достичь более высоких результатов.

Можно предложить несколько вопросов, способных помочь в оценке работы подразделения:

- Что планировалось сделать за отчетный период?
- В чем состоят основные успехи подразделения за отчетный период?
- Какие основные трудности возникли в работе подразделения за отчетный период?
- Что из запланированного не было выполнено?
- Ближайшие цели в работе подразделения?
- Какие показатели подтвердят достижение намеченных результатов?

Экспертные оценки

Экспертные оценки используются в практике оценки управленческого труда достаточно давно. Еще в СССР для этих целей были разработаны и широко использовались методики экспертных оценок, когда руководителей оценивает одновременно несколько экспертов: три вышестоящих руководителя, три руководителя его уровня (коллеги) и три его подчиненных. При этом для соблюдения конфиденциальности методика предполагала кодирование не только фамилий экспертов, но и фамилии оцениваемого руководителя. Ниже предлагается фрагмент такой анкеты.

Анкета изучения деловых качеств работника

На каждый вопрос анкеты предусмотрено шесть вариантов ответа. Первые пять вариантов характеризуют различную частоту проявления оцениваемых качеств. Шестой вариант служит для ответа, когда вы не можете определить частоту проявления указанного качества.

При заполнении анкеты Вам необходимо:

– ознакомиться с содержанием всех вопросов;

– внимательно прочесть каждый вопрос и выбрать вариант ответа, в наибольшей степени соответствующий вашему мнению;

– в графе выбранного варианта ответа поставить знак «+».

Будьте внимательны и объективны!

№ п/п	Содержание вопросов	Шифр вопроса	Вариантные ответы (частота проявления качества)					
			Очень часто (практически всегда)	Часто	Умеренно (в средней степени)	Редко	Очень редко (практически никогда)	Оценить не могу
			В баллах					
			5	4	3	2	1	0
1.	Ставит общественные интересы выше личных	101						
2.	Легко отзывается на чужие нужды, выражает готовность помочь	509						
3.	В своих суждениях и действиях проявляет глубокое понимание целей и задач, поставленных партией	102						
4.	Проявляет способность к глубокому анализу	204						
5.	Проявляет идейную убежденность, способность к политическому воспитанию	103						
6.	Проявляет глубокие профессиональные знания в области порученного дела	201						
7.	Систематически работает над политическим самообразованием	104						

Сейчас, как правило, при использовании экспертных оценок эксперту предлагается вопросник, содержание которого максимально приближено к содержанию управленческой деятельности. Ниже приводится фрагмент такого опросника (в приложении 1 эта оценочная форма приведена целиком).

Оценочная форма для оценки работы руководителей

Инструкция для оценивающего: для оценки работы подчиненного вам руководителя следует обвести нужную цифру в графе «Оценка» для каждого из перечисленных показателей работы, используя предлагаемую шкалу:

5 - отлично

4 - хорошо

3 - средне (удовлетворительно)

2 - ниже среднего

1 - плохо

Оцениваемые показатели работы	Оценка
1. Планирование деятельности и распределение ресурсов	
Планирование, постановка целей	5 4 3 2 1
Корректировка этих целей в случае необходимости	5 4 3 2 1
Распределение и контроль ресурсов	5 4 3 2 1
Учет всей доступной информации для своевременного принятия решений	5 4 3 2 1
Итоговая оценка:	
2. Управление в критических ситуациях	
Выявление критических ситуаций	5 4 3 2 1
Выбор курса действий при возникновении чрезвычайных ситуаций	5 4 3 2 1
Выявление отклонений в работе подчиненных, требующих немедленного вмешательства руководителя	5 4 3 2 1
Своевременное принятие решений в критических ситуациях	5 4 3 2 1
Итоговая оценка:	
3. Работа с документами:	
Подготовка документов	5 4 3 2 1
Работа с документами, требующими принятия решений	5 4 3 2 1
Составление отчетов	5 4 3 2 1
Контроль и поддержание на должном уровне состояния документооборота в своем подразделении	5 4 3 2 1
Итоговая оценка:	

Оцениваемые показатели работы	Оценка
4. Делегирование	
Обеспечение подчиненных четкими указаниями и разъяснениями при поручении им тех или иных заданий	5 4 3 2 1
Такое распределение поручений и заданий между подчиненными, при котором достигается максимальная экономия сил, времени, финансов и др.	5 4 3 2 1
Установление такой системы контроля за выполнением порученного задания, которая способствует высокому качеству работ	5 4 3 2 1
Оказание подчиненным необходимой помощи при выполнении порученной работы	5 4 3 2 1
Итоговая оценка:	
5. Мотивация подчиненных	
Использование методов материального стимулирования (доплаты, премии, льготы и др.)	5 4 3 2 1
Использование нематериальных стимулов (похвала, благодарность, признание достижений)	5 4 3 2 1
Выявление и нейтрализация факторов, негативно влияющих на мотивацию подчиненных	5 4 3 2 1
Мотивация подчиненных силой собственного примера	5 4 3 2 1
Итоговая оценка:	

Вопросники, используемые при экспертной оценке работы руководителей, могут видоизменяться в зависимости от специфики деятельности данного руководителя или данной категории руководителей. В каждом конкретном случае следует учитывать сложившиеся обстоятельства и специфику конкретных рабочих условий. В качестве экспертов могут выступать вышестоящие руководители, коллеги и подчиненные. Для подготовки итоговых характеристик оцениваемых на основе экспертных оценок может быть использована компьютерная техника. Однако не стоит слишком однозначно воспринимать те итоговые заключения, которые получены по результатам экспертной оценки (независимо от того, готовил их человек или это компьютерные оценки). Выявленные характеристики, склонности и тенденции не являются приговором, а лишь указывают возможные направления работы для повышения эффективности деятельности.

Психологическое тестирование

Как вспомогательное средство при оценке работы руководителей могут использоваться и психологические тесты. Психологические тесты, используемые при оценке руководителей и особенностей их управленческого стиля, призваны оценивать личностные характеристики, особенности стиля управления, уровень и особенности интеллекта, особенности мотивации, внимания, темперамента, коммуникативных способностей и др. При этом следует оговориться, что использование психологических тестов играет здесь исключительно вспомогательную роль, и результаты психологического тестирования ни в коем случае не могут рассматриваться как решающее основание для принятия кадровых решений.

Самые серьезные проблемы при использовании психологических тестов состоят в том, что для этого, с одной стороны, необходимо иметь в наличии квалифицированных психологов, способных грамотно интерпретировать полученные результаты, а с другой стороны, необходимо четкое понимание того, каким образом полученные результаты могут быть связаны с профессиональной успешностью руководителя. Можно установить психологические особенности данного руководителя, но каким образом выявленные психологические характеристики связаны с результатами его работы, установить бывает довольно трудно. К сожалению, часто такая связь просто постулируется, то есть подразумевается, что она есть без достаточных оснований, без проведения необходимого анализа и предварительных исследований. Специалист, занимающийся разработкой системы показателей, формирует список показателей, которые, по его мнению, должны оказывать влияние на эффективность труда руководителя. В большинстве случаев так оно и есть, но бывает и так, что набранные «до кучи» показатели имеют слабое отношение к эффективности труда. Если довести эту мысль до абсурда, то возможна ситуация, когда оцениваемые показатели имеют к результатам работы руководителя такое же отношение, как размер бюста школьниц к коэффициенту их интеллектуального развития (хотя в одном исследовании на школьницах такая связь действительно была установлена!).

Тесты позволяют выявить людей с определенными интеллектуальными, личностными или психофизиологическими особенностями. Но говорить о том, что выявленные особенности будут обязательно оказывать влияние на результаты работы, это все равно, что говорить о том, что хромота или близорукость оказывают влияние на работу руководителя. Наверное, какое-то влияние они, действительно, оказывают, но вопрос в том, насколько это влияние существенно и что из этого следует? Задача оценки работы сотрудника (специалиста или руководителя) в значительной степени направлена на то, чтобы найти возможности повышения эффективности их работы в будущем.

Как показывает мировая практика, в настоящее время удельный вес психологического тестирования резко снижается, если сравнивать с тем отношением к тестам, которое было 20-30 лет назад. Сегодня психологические тесты используются во много раз реже. Напротив, все шире применяются комплексные подходы, такие, как, например, используемые в практике работы оценочных центров.

Проведение специализированных семинаров

В ряде случаев для определения управленческого потенциала руководителей могут быть использованы семинары, в которых участвуют руководители и специалисты. Для организации это хорошая возможность совместить обучение с оценкой потенциала своих работников.

Семинар проходит, как правило, в течение нескольких дней. Он также может проводиться в несколько этапов, которые может разделять период в 1-2 месяца. Каждый из этапов специализированного семинара для руководителей может преследовать свои цели. Слушателям могут быть предложены домашние задания, которые они выполняют за то время, которое отделяет один семинар от другого.

Одной из важнейших целей таких семинаров является выявление слушателей, обладающих наиболее высоким потенциалом, что позволяет рассматривать их в качестве кандидатов для включения в кадровый резерв или для занятия должностей более высокого уровня (в сравнении с тем, который они занимали до участия в семинаре). Для подготовки и проведения семинаров обычно пользуются услугами внешних организаций, имеющих достаточный опыт такой работы.

Оценочные процедуры, включенные в семинар, тесно переплетаются с учебными процедурами (деловыми играми, групповыми обсуждениями, разбором практических ситуаций). Совмещение процедур оценки для последующего выявления перспективных кандидатов на повышение с учебными процедурами позволяет снять психологические трудности, связанные с оценкой.

После проведения оценочных процедур участники могут быть разбиты на три группы:

- А - безусловно подходящие для включения в кадровый резерв и для занятия должности более высокого уровня;
- Б - условно подходящие для включения в кадровый резерв и для занятия должности более высокого уровня, но требующие дополнительной подготовки (возможный резерв);
- С - неподходящие для включения в кадровый резерв и для занятия должности более высокого уровня.

Хотя результаты оценки специалистов и руководителей по итогам их участия в специализированных семинарах обладают достаточно высокой информативностью, их следует рассматривать не изолированно как

прогноз будущей успешности или как однозначную рекомендацию, а в связи с другими оценочными показателями, в том числе с результатами ежегодной оценки рабочих показателей.

Ежегодная оценка работы руководителей и специалистов

Проводимая во многих организациях аттестация руководителей и специалистов, к сожалению, не всегда позволяет успешно решать задачи повышения эффективности работы руководящего состава и выявления руководителей и специалистов, обладающих наиболее высоким потенциалом. Для этой цели процедура оценки работы руководителей и специалистов должна проводиться ежегодно, а не раз в три года (а именно с такой периодичностью во многих организациях проходит аттестация). Организация получает неизмеримо больше пользы, если итогом оценки работы руководителей и специалистов будет не только заключение об их соответствии или несоответствии занимаемой должности, но и **ежегодное** решение задач, которые обычно рассматриваются не чаще одного раза в три года (по итогам аттестации). Это следующие задачи:

- формирование (или уточнение состава) кадрового резерва;
- определение потребности руководителей и специалистов в обучении и повышении квалификации (с учетом стратегии и целей предприятия);
- разработка предложений, направленных на повышение эффективности работы специалистов и руководителей предприятия;
- выработка рекомендаций для высшего руководства относительно того, как можно наилучшим образом использовать данного руководителя или специалиста.

Центры оценки

Центры оценки, получившие широкое распространение в последние десятилетия во многих индустриально развитых странах, приобретают все большую популярность и в России. Они призваны помочь организациям в отборе работников, которые смогут результативно работать на руководящих должностях.

Первоначально центры оценки получили широкое развитие в США, и в настоящее время к услугам центров оценки обращается все больше организаций. Так из 350 компаний из списка The Times 1000 в 1995 году к ним обращалось свыше 50% организаций (в 1985 г. - 20%). Причина кроется в более высоком качестве и большей объективности оценок, даваемых специалистами таких центров.

При всех плюсах данного метода оценки, работа центров оценки не лишена определенных трудностей и проблем, мешающих более широкому их использованию. Среди таких проблем можно назвать следующие:

- Относительно высокие издержки;

- Низкий коэффициент полезного действия. Большая часть материалов и заключений оказываются невостребованными;
- Этические проблемы, связанные с необходимостью доведения результатов оценки до индивидов, показавших неудовлетворительные результаты;
- Опасность того, что критерии оценки ориентируются больше на вчерашние требования, а не на те требования, которым должны будут отвечать оцениваемые работники завтра.

Сегодня для подавляющего большинства организаций создание центра оценки, основной задачей которого будет оценка потенциала специалистов или руководителей, претендующих на включение в резерв или на занятие более высоких должностей, является экзотикой. Главная причина здесь - не трудоемкость методов, используемых в таких центрах, а отсутствие соответствующих специалистов и недостаточно четкое понимание руководством и представителями кадровых служб основного содержания работы центра оценки и результатов, которые могут быть получены в итоге.

Можно выделить три основные задачи, которые призваны решить оценочные центры:

1. Оценка управленческого потенциала кандидатов (способности, опыт, навыки, личные и деловые качества).
2. Отбор руководителей, имеющих наиболее высокий уровень управленческого потенциала, для формирования кадрового резерва.
3. Определение для каждого из оцениваемых руководителей индивидуальной программы обучения, направленной на развитие выявленных способностей или на ликвидацию выявленных недостатков.

Могут создаваться как независимые центры оценки, так и центры оценки при крупных предприятиях, фирмах или организациях в составе кадровой службы.

Большая часть центров оценки работает по следующей схеме: оцениваются группы от 3-4 до 10-12 человек, причем возможна оценка как работы групп, так и отдельных лиц. Центры разрабатывают специальные программы отбора кандидатов на управленческие должности. При оценке кандидатов обычно проводится тщательный анализ их личностных и деловых качеств, необходимых для успешной работы в конкретной должности. Окончательное заключение выносит комиссия, состоящая из нескольких человек. В комиссию, кроме руководителей-практиков, обычно включают и консультантов, специализирующихся на проблемах отбора и оценки руководителей. Обычно соотношение численности такой комиссии и численности руководителей, проходящих оценку в центре, колеблется от 1:3 до 1:4.

Штат работников центра оценки может быть минимальным - руководитель и секретарь. Эксперты (как внешние, так и из числа работников

организации) могут приглашаться лишь на время проведения оценочных процедур (на 1-3 дня). В обязанности сотрудников центра, кроме собственно организации оценочных процедур и участия в процедурах оценки, входят подбор групп оцениваемых работников и руководителей-экспертов, а также обеспечение последних методическими материалами, а в случае необходимости - проведение учебы для руководителей, приглашаемых в качестве экспертов.

Если предприятие принимает решение создать у себя центр оценки, то для этого необходимо дать ответ на следующие вопросы:

- Как будут отбираться руководители, участвующие в качестве экспертов в работе центра?
- На основании каких критериев, с помощью каких процедур будут отбираться работники организации, которые будут проходить оценку в центре?
- Как будет комплектоваться штат центра, как будут решаться проблемы обучения его сотрудников?
- Какое оборудование необходимо для организации работы центра?
- Как будут использоваться результаты работы центра?
- Какого рода обратная связь будет предоставлена работникам, прошедшим оценку в центре?
- Предполагается ли повторная оценка тех работников, которые ранее уже прошли через аналогичные процедуры?
- Кто будет отвечать за ведение отчетности по работе центра и за хранение всей информации?
- Кто будет иметь доступ к отчетам центра оценки и на каких условиях?

Как правило, на оценку кандидатов в оценочных центрах отводится от нескольких часов до 3-х дней в зависимости от того, для какого уровня управления осуществляется оценка и отбор: 3-6 часов для оценки линейных руководителей; один-два дня для руководителей среднего звена; три дня - для руководителей высшего уровня.

В табл. 14 приведены некоторые методы, используемые в практике работы центров оценки.

Таблица 14

Методы оценки руководителей, используемые в практике работы центров оценки

Название метода	Краткое описание метода
Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным.
Устные или письменные характеристики по произвольной форме	Устное или письменное описание того, что представляет собой работник и как он себя проявляет в работе (достижения и упущения).
Оценка достигнутых результатов	Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником.

Собеседование	Проводится в структурированной или неструктурированной форме для оценки степени соответствия опыта, профессиональных знаний, рабочего поведения и отношения к делу оцениваемых работников установленным требованиям.
Групповые дискуссии	Оценка знаний, личных и деловых качеств работников в ходе группового обсуждения и решения.
Анализ конкретных ситуаций	Разбор конкретных практических ситуаций (их описание может занимать от одной страницы до сотни страниц). Оцениваемые руководители должны определить важнейшие проблемы, требующие решения и выработать соответствующие предложения.
Метод эталона	Оценка особенностей стиля управления и индивидуальных характеристик руководителей в сравнении с «идеальным» руководителем, который принимается за образец.
Выбор оценочных характеристик из стандартного списка	Сравнение качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленным в заранее разработанной форме.
Метод экспертных оценок	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления экспертных оценок по определенной совокупности шкал, представленных в оценочной форме
Психологическое тестирование	Определение особенностей личности, знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специально подобранных тестов.
Ранжирование	Определение с помощью экспертов ранга (места) оцениваемого среди других работников по совокупности результатов оценки .
Деловые игры	Разыгрывание ситуаций по заранее разработанному сценарию, имитирующему производственные условия и требующему принятия решений на основе имеющейся в распоряжении информации.
Метод заданной балльной оценки	Начисление (снятие) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения) в ходе оценочных процедур.

Метод графического профиля	Вместо количественных или качественных оценок используется графическая форма оценки (профиль личности). Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального» руководителя, а также сравнивать между собой различных работников.
Метод критических ситуаций	Оценивается, как вел себя работник в критических ситуациях (чрезвычайные происшествия, принятие ответственного решения, решение новой незнакомой проблемы, разрешение конфликтной ситуации и т.п.).
Собеседование	В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение планов и результатов работы оцениваемых.
«Папка руководителя»	Установление приоритетов, разработка плана действий и принятие решений на основе анализа специально разработанного пакета документов: писем, отчетов, докладных записок, телефонограмм и других документов.

В приложении 2 приводится ряд методов, широко используемых в практике работы центров оценки.

Центры оценки не только обеспечивают оценку работников организации, претендующих на занятие тех или иных руководящих должностей, они часто выступают как инструмент обучения работников и одновременно как способ развития навыков, необходимых для эффективного руководства (например, навыков оценки и навыков проведения интервью), у руководителей, участвующих в работе центра оценки в качестве экспертов.

Тщательный подбор оценочных упражнений, их стандартизации, а также ряда специальных организационных приемов позволяет значительно снизить субъективизм принимаемых решений. Методы и процедуры, используемые в работе центров оценки, построены таким образом, что каждый кандидат в любом упражнении оценивается несколькими экспертами. Каждый эксперт хотя бы раз в одном или в нескольких упражнениях лично контактирует со всеми оцениваемыми кандидатами.

Центр оценки должен располагать достаточно большим набором методов оценки и регулярно их обновлять, чтобы они соответствовали изменяющимся условиям и требованиям, а также чтобы исключить возмож-

ность предварительного «обучения» правильным ответам на вопросы оценочных заданий.

Используемые в центрах оценки тесты направлены не столько на оценку имеющихся знаний и навыков, сколько на оценку способности к усвоению нового и на определение уровня развития качеств и навыков, требующихся руководителю. Групповые дискуссии, используемые в центрах оценки, чаще всего бывают посвящены конкретным производственным вопросам: определению путей снижения текучести кадров; обеспечению повышения эффективности внутрифирменного обучения; пути повышения производительности и качества и т.п. Использование структурированных интервью позволяет получить важную дополнительную информацию по каждому оцениваемому, которая учитывается в итоговом заключении.

В развернутое заключение центра оценки на каждого оцениваемого входит подробное перечисление качеств личности оцениваемого, продемонстрированных способностей, степени готовности к занятию конкретной должности, перспективности для последующего продвижения. В большинстве случаев дается также ситуационный анализ: к какому стилю руководства тяготеет оцениваемый, каковы его сильные и слабые стороны, к какого рода задачам и управленческим функциям проявляет склонность, недостатки, на которые следует обратить особое внимание. Важной особенностью работы центров оценки является то, что итоговые отчеты, которые готовятся на каждого оцениваемого, содержат не только оценку их управленческого потенциала, но и ряд рекомендаций.

Практика работы западных центров оценки⁵

Как правило, на испытания отводится от нескольких часов до 3-х суток: 3-6 часов для оценки мастеров, один день для менеджеров линейного звена, два дня - для менеджеров среднего звена, три дня - для высших руководителей.

В оценочном центре английской компании STC оценка менеджеров по трехдневной программе проходит в три этапа. Первый этап включает в себя пять оценочных процедур:

- 1) выполнение управленческих действий;
- 2) обсуждение проблемы в малой группе;
- 3) принятие решения;
- 4) презентация разработанного проекта;
- 5) подготовка делового письма.

Второй этап включает в себя заполнение бланков психометрических тестов, выполнение упражнений по выявлению коммуникативных способностей и заполнение бланков личностных опросников (в частности, 16-факторного опросника Кеттелла).

⁵ По материалам: Волгин А.П., Митирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). - М.: "Дело", - 1992, с. 170-172.

Третий этап состоит в заполнении специальных бланков по взаимной оценке в группе оцениваемых.

Первый этап

1. Выполнение управленческих действий.

На выполнение заданий отводится два часа, за это время оцениваемый должен ознакомиться с пакетом инструкций, деловых бумаг, приказов и т.п. и подготовить ответы на письма, распоряжения, планы действий по ним. По существу, это моделирование реальной деятельности руководителя.

По завершении работы с оцениваемым проводится развернутое интервью с целью выявления у него организаторских способностей в конкретной сфере деятельности. Интервью проводят подготовленные для этого практики.

2. Обсуждение проблемы в малой группе.

Смысл этой процедуры состоит в оценке навыков групповой работы. Тематика обсуждаемых проблем самая разнообразная, но чаще она касается вопросов управления людьми. Так, перед оцениваемыми руководителями может быть поставлена задача подобрать из имеющихся кандидатов одного для заполнения вакансии. При этом испытуемым ставятся две задачи:

а) подобрать кандидата, который сумел бы хорошо справиться с работой;

б) приложить максимум усилий для продвижения своего кандидата.

Сначала оцениваемые знакомятся с характером вакансии, затем выбирают подходящую кандидатуру (для этого готовятся личные дела кандидатов). Далее каждый оцениваемый в течение 3-4 минут докладывает мотивы и обоснование своего выбора. После выступлений всех оцениваемых проводится групповая дискуссия. Она длится 40-50 минут.

Деятельность испытуемого оценивается в баллах на каждом этапе процедуры. Проведение оценочной процедуры и оценивание руководителей осуществляется специалистами-практиками, обычно из кадровой службы фирмы.

3. Принятие решения.

Оцениваемых объединяют в три группы, представляющих управленческие команды трех конкурирующих фирм. Команды управляют своими фирмами в течение двух лет (представленных восемью периодами по 30 минут каждый). За отведенное время оцениваемые должны принять решения по производству товаров, ценообразованию, капитальным вложениям, кредитам. Для оценки работы оцениваемых менеджеров привлекаются эксперты. Особое внимание они обращают на навыки групповой (командной) работы.

4. Презентация разработанного проекта.

Перед оцениваемыми менеджерами ставится задача разработать и доложить план решения какой-либо организационной задачи (производственной, финансовой, в сфере управления персоналом и т.п.), какого-то конкретного аспекта производственной деятельности. Время на подготовку проекта - один час. Затем каждый испытуемый в течение 10-15 минут докладывает свой проект перед комиссией. Обычно в нее входят опытные практики, прошедшие подготовку по процедурам оценки.

5. Подготовка делового письма.

Каждому испытуемому дается задание подготовить письмо по какому-нибудь вопросу, связанному с отказом, отменой решения или высказывания негативной информации. Письмо должно быть составлено четко, выражения должны быть решительными, но вместе с тем тактичными. Оценка проводится опытными руководителями.

Второй этап. Заполнение бланков психометрических тестов

Здесь входят (1) тесты общих способностей, (2) тесты вербальных способностей, (3) тесты на выявление умения оценивать других лиц, (4) личностные тесты (16-факторный опросник Кеттелла или другие).

Выявление коммуникативных способностей и вербальных навыков осуществляется с применением технических средств. Так, испытуемому демонстрируется короткометражный фильм с запутанным сюжетом. По окончании фильма все испытуемые заполняют бланк, где отражают свое понимание просмотренного фильма.

Данный вид оценки организуется и осуществляется психологом.

Третий этап. Оценка каждого испытуемого коллегами

Для оценки готовятся специальные бланки. Испытуемые высказывают свое мнение по поводу членов группы, относя каждого к одному из двух типов - "лидер" или "коллега" и оценивая их по ряду предлагаемых параметров.

Организация работы на данном этапе и интерпретация полученных результатов осуществляется психологами.

По завершении всех трех этапов на каждого оцениваемого составляется заключение относительно его управленческих способностей, развития управленческих навыков и уровня подготовленности к занятию соответствующей должности.

Среди очевидных достоинств, которыми обладает подход к оценке руководителей, используемый в оценочных центрах, можно выделить следующие:

1) Работники оценочных центров не связаны с оцениваемыми отношениями начальник-подчиненный, что делает их оценки более объективными;

2) При оценке упор делается не на оценку прошлой деятельности кандидатов, а на наблюдение и оценку его поведения в специально моделируемых ситуациях;

3) Стандартизация тестовых упражнений уравнивает шансы разных кандидатов;

4) Использование широкого набора тестов, процедур, имитирующих основные составляющие управленческой деятельности, и деловых игр позволяет кандидатам максимально полно раскрыть свой потенциал;

5) Оценочные деловые игры тесно увязаны с наиболее значимыми аспектами работы руководителя, что позволяет по их итогам делать обоснованные заключения относительно конкретных кандидатов.

Работа по оценке руководителей в центре оценки проходит в три этапа:

- подготовительный этап;
- проведение оценки;
- составление заключений на оцениваемых.

Далее представлена технология работы центра **оценки с разбиением** на основные этапы.

Технология работы центра оценки



Если руководство организации принимает решение о необходимости создания центра оценки, то еще один вопрос, который следует решить: в какой форме будет работать центр - на постоянной основе или его работа будет прекращена сразу после завершения оценочных процедур и подготовки соответствующих отчетов.

Уг. Российский опыт имеет примеры использования комплексных оценочных процедур, аналогичных методам, используемых в оценочных центрах. Так под руководством Т. Базарова была разработана методика оценки профессионально значимых качеств антикризисных управляющих. Методика отработана в процессе учебного курса подготовки антикризисных управляющих. Использовались упражнения, аналогичные тем, которые используются западными центрами оценки.

Выделены 12 профессионально значимых качеств, необходимых для успешной деятельности антикризисных управляющих, условно объединенные в блоки:

1. Мыслительные способности

- 1.1. Системность мышления
- 1.2. Динамичность мышления
- 1.3. Гибкость и нестандартность мышления.

2. Организаторские способности

- 2.1. Ориентация на конкретный результат деятельности
- 2.2. Способности планировать и проектировать
- 2.3. Руководство группой

3. Коммуникативные способности

- 3.1. Эффективность взаимодействия с людьми
- 3.2. Гибкость в общении
- 3.3. Способность к ведению переговоров

4. Личные качества

- 4.1. Обоснованность и самостоятельность в принятии решений
- 4.2. Мотивация к достижению
- 4.3. Готовность к изменениям

Степень выраженности качеств оценивалась по 7-балльной шкале. В итоговом заключении представлялась интегральная экспертная оценка оцениваемого для использования в качестве специалиста по антикризисному управлению:

- рекомендован безусловно,
- рекомендован,
- может быть рекомендован.

Последняя формулировка говорит о наличии серьезных противопоказаний для работы в качестве специалиста по антикризисному управлению.

10. Аттестация

Одной из наиболее распространенных форм периодической оценки работы персонала является аттестация, которую работники в большинстве российских организаций проходят не чаще одного раза в три года. Регулярно, не реже раза в год, аттестацию ИТР и служащих проводят примерно 80% компаний США и Великобритании, рабочих - около 50%⁶. Обычно аттестацию проходят специалисты и руководители, тогда как производственный персонал и низкоквалифицированные работники от аттестации освобождаются.

Аттестация - это периодическая комплексная оценка персонала. Основной смысл этой процедуры состоит в определении в соответствии с установленными отраслевыми нормативами соответствия знаний и квалификации работников занимаемой ими должности. Аттестация призвана способствовать также повышению ответственности и исполнительской дисциплины аттестуемых, развитию их самостоятельности и готовности к проявлению инициативы. Правильно построенная система аттестации призвана обеспечить более высокий уровень отдачи от человеческих ресурсов организации, а значит - способствовать повышению эффективности работы организации в целом, повышению уровня ее конкурентоспособности.

На сегодня в большинстве российских организаций потенциал аттестации, выступающей в качестве одной из основных процедур оценки рабочих результатов руководителей и специалистов, используется явно недостаточно. Это происходит по трем причинам:

во-первых, из-за того, что эта оценка не производится ежегодно;

во-вторых, из-за недостаточной направленности самой технологии оценки на решение комплекса задач, связанных с развитием персонала и на выявление резервов использования потенциала человеческих ресурсов;

в-третьих, из-за формального подхода к аттестации, когда она проводится лишь «для галочки».

Этапы проведения аттестации

Прежде чем приступить к проведению аттестации персонала, руководство организации должно ясно представить себе основные этапы, из которых эта работа будет складываться.

⁶ Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации. Под ред. Дж.Биллсбери. - М.: МЦДО «ЛИНК», 1997.

1 этап Определение целей, которые преследует аттестация персонала. Эти цели должны быть увязаны с целями организации и согласованы с руководством.

2 этап Подготовка необходимой документации: подготовка приказа руководства о проведении аттестации, разработки или доработка положения об аттестации, аттестационных и оценочных листов, бланков и форм, которые могут использоваться в работе аттестационной комиссии.

3 этап Подготовка всего комплекса организационных мероприятий: от формирования списков аттестуемых, разработки графика проведения аттестации до организации занятий с руководителями и членами аттестационных комиссий.

4 этап Проведение аттестации, предполагающее определенный алгоритм рассмотрения документов, представленных на аттестуемых, и четкий регламент проведения аттестационного собеседования. Итогом аттестации является вынесение членами аттестационной комиссии своей оценки работы аттестуемого и предложений относительно его развития и его дальнейшей работы в организации.

Итог аттестации состоит не столько в констатации существующего положения вещей, сколько в разработке аттестационной комиссии с участием кадровой службы конкретной программы действий, призванной повысить эффективность использования потенциала работников, прошедших аттестацию (программа работы с резервом, должностные назначения, решение выявленных проблем, препятствующих эффективной работе и др.).

Аттестация работников компании (чаще речь идет не о всех категориях персонала, а о специалистах и руководителях) - это не только оценка производительности и качества труда работника, но и определение степени его соответствия установленным требованиям. Аттестация призвана также установить соответствие квалификации, навыков и отношения сотрудника к своим обязанностям требованиям, установленным в организации и ее организационной культуре.

Результаты аттестации дают не только непосредственным руководителям аттестуемых, но и руководству организации предельно полную информацию о результатах работы аттестуемого и его потенциальных возможностях, которые могут быть использованы в интересах организации. Аттестация позволяет рассмотреть не только рабочие результаты аттестуемого, но и выявить факторы, оказывающие влияние на ту отдачу, которую получает организация от его труда. Среди этих факторов важнейшими будут умение работать в команде, степень приверженности оцениваемого работника организации и ее целям, готовность полностью раскрыть свой личностный и деловой потенциал в интересах компании.

Сегодня, говоря об аттестации, имеют в виду две процедуры:

1. В одном случае - это такая процедура, которая осуществляется в масштабах всей организации, предполагает создание аттестационных комиссий, и мнение и оценки руководителя выступают лишь как один из источников информации о работнике и его профессиональной деятельности. Итоговое заключение в этом случае делает аттестационная комиссия.

2. В другом случае аттестация проводится непосредственно руководителем. Для организации такая аттестация проходит менее болезненно, как бы в рабочем режиме. Однако это не означает, что такая аттестация дается легче. Ниже приводится пример такой аттестации на примере аттестационных собеседований, проходящих в компании IBM.

Пример из практики ведущих компании Система аттестаций и собеседований в компании IBM⁷

По крайней мере раз в год руководители компании обязаны аттестовать и проводить официальное собеседование с каждым из своих подчиненных. Главной целью аттестационной системы является контроль за эффективностью труда отдельных работников, однако собеседование используется еще и для того, чтобы определить направления работы сотрудника на будущий год, его потребности в дальнейшем образовании.

Основной элемент аттестации - оценка деятельности работника с точки зрения достижения целей, поставленных перед ним в ходе предыдущих аттестационных собеседований. Это объясняет, почему руководители уделяют много времени беседе с каждым сотрудником, и во время таких бесед их категорически запрещается отвлекать. Совершенно очевидно, что к аттестациям и консультациям на IBM относятся как к священной обязанности.

Деятельность каждого сотрудника оценивается по шкале от «5» до «1», где единица - высшая оценка. Как правило, руководители избегают оценивать одного и того же человека два года подряд высшей оценкой, поскольку действующая система предполагает, что такой сотрудник должен быть немедленно повышен в должности. Большинство работников оценивается баллами «2» и «3».

Хотя теоретически по шкале от «5» до «1» оценка «3» является средней и, следовательно, именно ее по логике вещей должно получать большинство сотрудников, многие руководители проявляют снисходительность, и на практике средняя оценка оказывается где-то посередине между «2» и «3». Однако в 80-х годах дирекция IBM стала подходить к аттестации более строго и наказывать слишком «добрых» руководителей.

Те, кто не справляется со своей работой, получает оценку «5» («неудовлетворительно»), хотя и такие случаи исключительно редки. Дальнейшая процедура в отношении такого сотрудника довольно сложна. Руководитель должен очень

четко определить для него краткосрочные цели и аттестовать его по крайней мере еще два раза с привлечением отдела кадров. Только если результаты вновь окажутся отрицательными, сотрудник может быть уволен.

Сложность процедуры, предшествующей увольнению, в сочетании с суровостью первоначального отбора сотрудников, а также разнообразием сфер приложения сил, дающих работнику возможность самореализации, - все это приводит к тому, что расставаться приходится лишь с единицами. Чаще всего нерадивого сотрудника просто переводят в другие отделы, хотя дирекция IBM регулярно выпускает циркуляры, требующие решительно избавляться от подобных сотрудников, а не подсовывать их другим отделам, перекладывая решение проблемы на других руководителей.

Может сложиться впечатление, что аттестация и собеседование в том виде, в котором они проводятся на IBM, - вещь крайне неприятная, ведь, по существу, речь идет об оценке человека, причем об оценке, записанной в официальном документе. Действительность же такова, что руководители любой организации постоянно оценивают своих подчиненных. Это основной и наиболее существенный элемент их работы. Однако в других организациях такая оценка носит обычно неформальный и субъективный характер и в равной степени зависит как от реальных результатов деятельности оцениваемого, так и от настроения начальства. На IBM процесс оценивания проводится открыто и приведен в систему. Работнику гарантируется справедливая оценка его труда, поскольку руководитель должен получить на нее согласие еще двух человек - своего непосредственного руководителя и самого подчиненного.

Ответственность за подготовку и проведение аттестации лежит, как правило, на специалистах кадровой службы. Они участвуют в формировании и работе аттестационных комиссий, готовят необходимую документацию, регламентирующую работу системы (положения, инструкции), составляют списки и графики проведения аттестации и контролируют сам процесс проведения аттестации. Они также следят за тем, чтобы цели аттестации были четко донесены и до членов аттестационной комиссии, и до аттестуемых.

Ниже представлена типичная практика проведения аттестации в российских организациях.

Практика проведения аттестации в российских организациях

В соответствии с практикой, принятой в большинстве российских организаций, аттестацию проводит аттестационная комиссия, которую приказом назначает руководитель предприятия или организации. Она состоит из председателя, секретаря и членов комиссии, которую составляют руководители и специалисты.

Сроки и графики проведения аттестации утверждаются руководителем организации и доводятся до сведения работников не позднее чем за один месяц до ее начала. Аттестация готовится и проводится в соответствии с утвержденным в организации положением о ее проведении.

⁷ По материалам: Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991.

На каждого работника, проходящего аттестацию, его непосредственным руководителем составляется письменная характеристика, в которой отражаются его рабочие показатели, квалификация, профессиональный опыт и соблюдение им трудовой и исполнительской дисциплины. Характеристика на аттестуемого вместе с аттестационным листом, в котором отражены результаты предыдущей аттестации, предоставляется в аттестационную комиссию не позднее чем за две недели до аттестации. Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с предоставленной на него характеристикой не менее чем за две недели до аттестации.

На заседании комиссии приглашается непосредственный руководитель аттестуемого, который кратко представляет своего подчиненного. Аттестационная комиссия рассматривает предоставленные материалы, заслушивает сообщение аттестуемого о его работе, задает необходимые вопросы.

Работа аттестуемого оценивается с учетом его личного вклада в выполнение планов подразделения, квалификации и исполнения им должностных обязанностей. На основе этих данных аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- *соответствует занимаемой должности;*
- *соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;*
- *не соответствует занимаемой должности.*

Как показывает опыт, на практике из-за преобладания формального подхода возможности аттестации используются далеко не в полной мере. Низкая отдача от аттестации персонала приводит к тому, что во многих организациях ее проведение откладывается годами.

Сегодня назрела необходимость изменения приоритетов при проведении аттестации. Не отказываясь от определения в ходе аттестации степени соответствия работников занимаемой должности, все более актуальным становится использование этой процедуры для выявления проблем и препятствий, снижающих отдачу от работников, и определения путей более эффективного управления персоналом организации.

Пример положения об аттестации дан в приложении 1.

Для проведения аттестации руководитель организации приказом назначает председателя аттестационной комиссии (или комиссий) и утверждает ее состав (членов комиссии).

Организация аттестации работников

Организация аттестации работников проходит в три этапа:

1. Подготовка к проведению аттестации.
2. Проведение аттестации.
3. Подведение итогов аттестации.

Содержание работы на каждом этапе имеет свою специфику, которая определяется задачами, решаемыми работниками, отвечающими за подготовку и проведение аттестации руководителей и специалистов.

Подготовка к проведению аттестации

На этапе подготовки к проведению аттестации на первый план выходят следующие задачи:

- разработка положения о проведении аттестации (или доработка уже существующего положения с учетом требований сегодняшнего дня);
- выбор методов и типовых форм оценки исполнителей и самой процедуры оценки;
- подготовка инструкций для руководителей, проводящих аттестацию;
- подготовка инструкций, регламентирующих работу аттестационной комиссии;
- подготовка и размножение бланков, типовых форм, необходимых для проведения аттестации;
- составление списка работников, подлежащих аттестации;
- формирование и утверждение состава аттестационных комиссий;
- подготовка графика проведения аттестации;
- оповещение работников о сроках проведения аттестации;
- обучение лиц, отвечающих за оценку персонала в ходе аттестации (руководителей и членов аттестационных комиссий).

Проведение аттестации требует проведения ряда подготовительных мероприятий и подготовки необходимого пакета документации.

Мероприятия

К подготовительным мероприятиям в первую очередь относится проведение руководством компании совещания для постановки целей аттестации перед членами аттестационных комиссий и руководителями подразделений. Цели аттестации, приоритеты, которым следует придавать наибольшее значение, процедура и условия проведения аттестационных собеседований - это те вопросы, в отношении которых у работников организации, участвующих в подготовке и проведении аттестации, должно быть общее понимание.

Другим важнейшим направлением подготовительной работы является проведение краткосрочного обучения для членов аттестационных комиссий и всех руководителей, так или иначе вовлеченных в процесс подготовки и проведения аттестации. Содержание этого обучения определяется спецификой целей и задач, которые предстоит решить в ходе аттестации. Это в первую очередь ознакомление с тем, в чем состоят основные цели аттестации, как правильно заполнять стандартные формы и бланки, как избежать наиболее типичных ошибок.

Документация

Всю документацию, используемую при аттестации персонала, можно разделить на следующие группы:

- распорядительные (приказы, положения);
- методические (инструкции, рекомендации);
- организационные (утвержденные списки аттестуемых работников, графики проведения аттестации);
- инструменты оценки (оценочные формы, бланки для отчета аттестуемого и для подготовки отзыва непосредственного руководителя на аттестуемого, аттестационные листы и др.).

Эффективность аттестации в значительной степени зависит от качества документов, необходимых для ее проведения, и от четкой регламентации порядка хранения и анализа собранной информации. Эту работу можно разбить на четыре направления:

1. Подготовка или корректировка положения о проведении аттестации и его последующее утверждение.
2. Подготовка и подписание приказа высшего руководства о проведении аттестации. В приказе должен быть указан руководитель (в ранге не ниже заместителя первого руководителя организации), на которого возлагается руководство проведением аттестации. Им может быть заместитель первого руководителя по кадрам или даже руководитель кадровой службы.

3. Подготовка и утверждение стандартных форм, которые будут использоваться при проведении аттестации:
 - аттестационный лист;
 - структура письменной характеристики на аттестуемого;
 - бланк оценки рабочих показателей и деловых качеств аттестуемого;
 - отчет аттестуемого о проделанной работе;
 - план работы аттестуемого;
 - заключение аттестационной комиссии;
 - структура отчета аттестационных комиссий по итогам аттестации.
4. Определение порядка обработки, анализа и хранения информации, полученной в результате проведения аттестации

Конкретная форма аттестационного листа может быть разной в зависимости от разработанных требований и профессиональной группы, к которой относятся работники, проходящие аттестацию.

Кадровая служба в ходе подготовки аттестации может подготовить материалы в помощь сотруднику, проходящему аттестацию, для разъяснения целей и процедуры проведения аттестации.

Пример аттестационного листа и формы отчета аттестуемого приводится в приложении 1.

Обучение лиц, принимающих участие в оценке аттестуемых

При подготовке аттестации обязательно следует позаботиться об обучении работников, которые будут отвечать за оценку персонала. Это две категории работников: руководители и члены аттестационных комиссий. Эти люди должны иметь ясное представление о целях и задачах аттестации, используемых методах и о возможных трудностях и ошибках, связанных с процессом оценки. Программа обучения руководителей и специалистов, принимающих участие в процессе аттестации, включает следующие вопросы:

1. Рассмотрение общей стратегии процесса оценки, целей и задач, преследуемых в ходе аттестации персонала. Выработка единого подхода к процедуре оценки.
2. Знакомство с теми методами оценки, которые используются при проведении аттестации.
3. Разбор возможных проблем и ошибок, возникающих в процессе проведения аттестации, и возможных путей их преодоления. Упор делается на рассмотрение психологических ошибок оценивания (эффект ореола, ошибки снисходительности, чрезмерной строгости и т.п.).

Проведение аттестации

Проведение аттестации включает в себя как решение ряда организационных вопросов, так и работу с информацией, поступающей в аттестационную комиссию. В целом, можно выделить три крупных направления работы:

1. Подготовка информации, которая позже будет представлена в аттестационную комиссию. Работники, подлежащие аттестации, их непосредственные руководители или эксперты заполняют необходимые стандартные формы.
2. Сбор и проверка информации на аттестуемых для последующего предоставления аттестационной комиссии.
3. Проведение заседаний аттестационной комиссии в соответствии с установленным графиком и подготовка заключений по каждому аттестованному работнику.

Наибольшую сложность представляет процесс проведения заседаний аттестационной комиссии. Это связано как с необходимостью обеспечения должного уровня подготовки к заседаниям всех членов комиссии, так и с обеспечением оптимального регламента проведения заседаний.

Регламент проведения заседания аттестационной комиссии часто предполагает представление аттестуемого работника его непосредственным руководителем. После этого проводится обсуждение материалов, представленных на работника. Члены аттестационной комиссии задают работнику вопросы, выясняющие его деловой потенциал. В обязанности

секретаря аттестационной комиссии входит протоколирование хода заседания. По итогам аттестации на каждого аттестуемого заполняется аттестационный лист и готовится заключение аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации

К сожалению, многими организациями этот наиболее важный этап при проведении аттестации рассматривается как чистая формальность. При этом часто забывают, что весь смысл оценки рабочих показателей специалистов и руководителей состоит в том, чтобы выявить не только неиспользованные профессиональные возможности аттестованных, но и существующие в организации в целом резервы повышения эффективности работы разных категорий персонала. Подведение итогов может включать в себя следующие шаги:

1. Подготовка отчетов отдельных аттестационных комиссий по итогам аттестации (в установленные положением сроки).
2. Подготовка итогового отчета по результатам аттестации (по организации в целом).
3. Подготовка и утверждение: (а) кадровых (административных) решений на основании заключений аттестационных комиссий, (б) комплексного плана мероприятий, направленных на повышение эффективности работы основных категорий персонала организации.

В приложении 1 приведены методические рекомендации по подготовке и проведению аттестации, форма для написания заключения аттестационной комиссии и структура итогового отчета аттестационной комиссии.

Характеристики успешной аттестации

- Это составная часть системы управления персоналом организации.
- Она не ограничивается лишь выяснением степени соответствия работников занимаемой должности.
 - Среди важнейших ее целей - выявление путей повышения отдачи от людей, работающих в организации.
 - Руководитель и члены аттестационной комиссии действуют скорее как советчики, консультанты, помощники, чем как прокуроры, выносящие обвинение.
 - Она нацелена скорее на то, чтобы выяснить, что следует делать в будущем для улучшения и повышения эффективности работы, чем на то, что было сделано плохо или неправильно в прошлом.

Потенциальные выгоды от проведения аттестации

Аттестация при правильном ее проведении несет в себе ряд потенциальных выгод как для организации, так и для аттестуемых работников

Но если в ходе аттестации будут допущены те или иные ошибки, то эти потенциальные выгоды не будут реализованы, и аттестация может не дать ожидаемых результатов.

Когда говорят о необходимости проведения аттестации тех или иных категорий персонала, то исходят из того, что организация извлечет из этого совершенно конкретные выгоды. В первую очередь можно говорить о следующих трех группах эффектов, с которыми связано для организации успешное проведение аттестации.

Экономический эффект

- Снижение издержек, связанных с ошибками при расстановке кадров, совершенствование кадровой структуры организации;
- Сокращение потерь, связанных с недостаточным контролем за работой ключевых категорий персонала;
- Своевременное выявление и решение проблем, мешающих эффективной работе ключевых категорий персонала;
- Повышение ценности человеческих ресурсов организации;
- Повышение качества управления за счет установления с помощью аттестации механизма обратных связей между руководством и ключевыми категориями персонала.

Развитие и более полное использование потенциала ключевых категорий персонала

- Точное и своевременное выявление потребности в обучении и организация обучения ключевых категорий персонала;
- Формирование кадрового резерва и создание программы по работе с кадровым резервом;
- Повышение эффективности труда ключевых категорий персонала за счет регулярного доведения до них требований к их работе и к рабочему поведению и оценки их готовности соответствовать этим требованиям;
- Повышение уровня трудовой мотивации работников, проходящих аттестацию.

Социально-психологический эффект

- Повышение уровня сотрудничества и доверия между руководством и теми категориями персонала, которые проходят аттестацию; повышение степени информированности работников о целях, стратегии и текущей работе организации;
- Повышения уровня приверженности работников своей организации (за счет повышения удовлетворенности работой, понимания карьерных возможностей и настроя на долговременную работу в организации);
- Улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Выгоды для работников

Потенциальные выгоды от аттестации может получить не только организация, но и работники. Эти **потенциальные выгоды для работников** могут состоять в следующем:

- Признание достижений работников со стороны руководства стимулирует их готовность напряженно работать в интересах организации;
- Работник получает крайне важную для себя обратную связь, позволяющую ему своевременно внести необходимые коррективы в свою работу, в рабочее поведение, в отношении к делу;
- Работник получает возможность уточнить для себя те требования, которые предъявляются к его работе непосредственным руководителем и организацией;
- Аттестация позволяет работникам лучше понять цели и задачи, стоящие перед организацией (подразделением), облегчая прохождение информации по вертикали сверху вниз;
- Аттестация при правильном ее проведении повышает уровень приверженности работников своей организации и ее целям.

При проведении аттестации руководство организации должно постараться извлечь из нее как можно больше пользы. После завершения аттестации аттестационная комиссия с участием кадровой службы готовит отчет, в котором даются предложения, направленные на повышение отдачи от человеческих ресурсов организации. Эти предложения могут затрагивать различные сферы управления персоналом (отбор, обучение, стимулирование труда, социальная защита и др.). Предложения, содержащиеся в отчете по итогам аттестации, могут включать также следующие вопросы:

- формирование кадрового резерва;
- потребность в обучении и повышении квалификации;
- кадровые перемещения;
- изменения заработной платы.

В развитых странах последние годы наметились тенденции, позволяющие уйти от опасности формального подхода и получить максимальные выгоды от усилий, затраченных на всех этапах этой сложной и ответственной работы.

1. Главными целями аттестации стали считаться не продвижение по службе и дифференциация оплаты труда, а управление развитием персонала, выяснение индивидуальных потребностей в обучении, совершенствование навыков.

2. Вместо традиционной схемы, когда аттестацию проводил непосредственный начальник, широкое применение получили самоаттестации, а также использование в качестве аттестующих нескольких вышестоящих менеджеров, коллег и даже подчиненных. При этом рекомендовано советоваться с аттестуемыми о принципах отбора экспертов (аттестующих).

3. Ведущая роль в процедурах аттестации предоставляется линейным менеджерам; кадровые службы играют роль активных помощников. Это приводит к более эффективному учету потребностей работников, *i*

Проведение аттестации требует весьма значительных затрат времени и материальных ресурсов. Поэтому формальное проведение аттестации, когда не только цели четко не определены, но и в итоге не следует никаких конкретных действий, способных повысить эффективность работы отдельных категорий персонала и организации в целом - это непозволительная роскошь. Востребованность результатов аттестации, готовность высшего руководства принимать конкретные решения по ее итогам - необходимое условие эффективности этой работы.

Проведение аттестаций преимущественно для принятия административных решений (понижение в должности, увольнение, лишение надбавок к зарплате и премий и др.) и игнорирование задач повышения отдачи от человеческих ресурсов организации и развития работников может свести на нет все потенциальные выгоды, которые руководство могло бы получить от использования этой процедуры.

Заключение

Принимая вызов XXI века, российские руководители начинают понимать, что без кардинального улучшения работы с персоналом крайне трудно серьезно говорить о выходе на новый уровень эффективности, невозможно победить в конкурентной борьбе. Оценка работы персонала - это не просто одно из направлений работы в процессе управления персоналом, это ключевое направление, которое задает основные ориентиры и принципы нового подхода к управлению персоналом.

Подводя итог рассмотрению этой сложнейшей темы, хотелось бы еще раз перечислить основные положения, в которых по сути дела сконцентрирован весь смысл рассматриваемого подхода к оценке работы персонала.

1. Оценка рабочих результатов персонала - это важнейший инструмент повышения эффективности труда работников организации. С его помощью не только устанавливаются стандарты и требования к работе персонала, но и выявляются пути выхода на новый уровень рабочих показателей.

2. Оценка рабочих результатов - это ключевое направление работы с персоналом. Эта работа должна строиться в соответствии с требованиями, предъявляемым к персонал-технологиям. Технологичность при осуществлении оценки позволит максимально использовать возможности этого инструмента управления персоналом в деле более полного использования потенциала человеческих ресурсов организации.

3. Эффективное использование оценки работы персонала как инструмента повышения отдачи от человеческих ресурсов организации возможно лишь при обеспечении высокого уровня подготовки руководителей и специалистов кадровых служб по вопросам управления персоналом вообще и по вопросам оценки рабочих показателей в частности.

4. Для успешного развития организации и получения высокой отдачи от действующей в организации системы оценки работы персонала необходимо, чтобы она не ограничивалась лишь административными целями (оплата труда, назначение на должность, должностные перемещения и т.п.). Не менее важными являются и такие цели, как оценка качества управленческой деятельности, предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей и их рабочего поведения требованиям организации, развитие работников и совершенствование процесса управления персоналом.

5. Руководителям и специалистам, осуществляющим оценку работы персонала, следует помнить о ее влиянии на широкий круг психологи-

ческих аспектов организационного поведения, таких, как мотивация, самоуважение и самооценка работников, уровень ответственности, удовлетворенность работой, дисциплина, уровень приверженности работников своей организации, готовность работать с полной отдачей сил и т.п. Если результаты оценки ограничиваются лишь вопросами оплаты труда, то это резко обедняет набор тех стимулов, возможностей и выгод для организации, которые потенциально заложены в системе оценки.

Оценка работы персонала только тогда станет эффективным инструментом, способным обеспечить высокую отдачу от человеческих ресурсов предприятия, когда анализ результатов работы персонала станет привычкой и потребностью руководителя любого ранга. Оценка работы персонала должна стать ключевым элементом той управленческой модели, которая обеспечит эффективную работу российской экономики в XXI веке.

(б) *Периодические* обязанности (отметьте, пожалуйста, периодичность: еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные и т.д.)

(в) Обязанности, исполняемые с *нерегулярными интервалами*

Приложение 1

Типовые формы и документы

Пример опросника по анализу работы

Фамилия и. о. _____
Должность _____ Код должности _____
Отдел _____
Фамилия и. о. руководителя _____
Должность руководителя _____
Дата заполнения « _____ » _____

1. Основная цель (цели) данной работы?

2. Если есть подчиненные, перечислите их должности:

3. Отметьте, какие виды деятельности являются наиболее важными в работе с подчиненными:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Подбор кадров | <input type="checkbox"/> Контроль за работой подчиненных |
| <input type="checkbox"/> Продвижение | <input type="checkbox"/> Постановка задач перед подчиненными |
| <input type="checkbox"/> Консультирование, разъяснение того, как должна быть выполнена работа | <input type="checkbox"/> Помощь подчиненным в решении вопросов |
| <input type="checkbox"/> Обучение подчиненных | <input type="checkbox"/> Составление бюджетов |
| <input type="checkbox"/> Увольнение | <input type="checkbox"/> Составление графиков, планов работ |
| <input type="checkbox"/> Указания, распоряжения | <input type="checkbox"/> Дисциплина |
| <input type="checkbox"/> Развитие работников | <input type="checkbox"/> Оценка рабочих показателей подчиненных |
| <input type="checkbox"/> Другое _____ | |

4. Что является **результатом** работы для данной должности?

5. **Должностные обязанности.** Пожалуйста, опишите кратко, ЧТО делает работник, занимающий данную должность, и КАК он это делает (особо отметить обязанности, которые являются самыми важными или самыми трудными).

(а) *Ежедневные* обязанности:

6. **Образование.** Отметьте, пожалуйста, клетку, соответствующую необходимому уровню требований профессии к образованию (но не Ваш образовательный уровень):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Не требуется никакого формального образования | <input type="checkbox"/> Среднее специальное |
| <input type="checkbox"/> Неполное среднее образование | <input type="checkbox"/> Незаконченное высшее |
| <input type="checkbox"/> Среднее образование | <input type="checkbox"/> Высшее образование |
| | <input type="checkbox"/> Ученая степень или специальная лицензия |

7. **Опыт.** Отметьте, пожалуйста, клетку, соответствующую тому опыту, который необходим для выполнения Вашей работы:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Не требуется никакого опыта | <input type="checkbox"/> От 1 до 3 лет |
| <input type="checkbox"/> Менее месяца | <input type="checkbox"/> От 3 до 5 лет |
| <input type="checkbox"/> От 1 до 6 месяцев | <input type="checkbox"/> От 5 до 10 лет |
| <input type="checkbox"/> От 6 месяцев до года | <input type="checkbox"/> Более 10 лет |

в. **навыки.** Напишите, какие навыки необходимы для выполнения Вашей работы (например, аккуратность, внимание, точность, умение работать, используя определенное оборудование, инструменты, методы, технологии):

9. **Оборудование.** Требуется ли Ваша работа использования какого-либо оборудования?

Да _____ Нет _____

Если да, то напишите, какое оборудование, и отметьте, как часто Вы его используете:

Оборудование	Редко	Иногда	Часто
(1) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. **Физические требования.** Отметьте, пожалуйста, те физические требования, которые предъявляет работа к Вам, и как часто это происходит.

	Редко	Иногда	Часто
<input type="checkbox"/> Работа с тяжестями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Неудобная поза	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Высокая интенсивность труда | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Исключительные требования к органам чувств (зрение, слух, осязание, обоняние, речь) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Работа, связанная с вибрациями | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Другое _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Движущиеся объекты | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Взрывчатые вещества | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Опасность электротравм | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Опасность возгорания | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Другое _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. **Уровень стресса.** Отметьте, пожалуйста, те виды работ, которые могут вызывать стресс и высокое эмоциональное напряжение, и как часто возникает стресс.

Подпись

Дата

- | | Редко | Иногда | Часто |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Общение с представителями других организаций | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Общение с клиентами | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Непосредственное руководство подчиненными | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Сжатые сроки | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Неритмичная работа | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Работа в изоляции от других | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Общение с вышестоящим руководством | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Другое (напишите) _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Форма для разработки должностных инструкций

1. Общая часть
 - 1.1. Отдел (подразделение) _____
 - 1.2. Полное наименование должности _____
 - 1.3. Работник, занимающий данную должность, подчинен и получает приказы, рабочие распоряжения от _____
 - 1.4. Дополнительные распоряжения работник, занимающий данную должность, может получать от: _____

14. **Условия работы.** Отметьте, в каких вредных условиях проходит Ваша работа и как часто они присутствуют.

Указания этих работников выполняются только в том случае, если они не противоречат указаниям непосредственного руководителя.

- | | Редко | Иногда | Часто |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Пыль | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Освещенность | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Высокая температура | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Низкая температура | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Температура | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Неприятный запах | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Шум | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Высокая влажность | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Вибрации | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Другое (напишите) _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 1.5. Работник, занимающий данную должность, дает распоряжения и методические указания (наименование должности) _____
- 1.6. Работника, занимающего данную должность, замещает (наименование должности) _____
- 1.7. Работник, занимающий данную должность, замещает (наименование должности) _____
- 1.8. Требования должности _____

Работа в данной должности требует от работника следующей квалификации:

Признаки закрепления в должности	Требования
1.8.1. Образование	
1.8.2. Специальность	
1.8.3. Минимальный рабочий стаж по специальности	

16. **Здоровье и безопасность.** Отметьте, в каких физических условиях, оказывающих влияние на здоровье, приходится работать человеку, занимающему данную должность, и отметьте, как часто воздействуют они на работников.

2. Цели

Руководство организации для данной должности ставит следующие цели:

 - 2.1. _____
 - 2.2. _____

- | | Редко | Иногда | Часто |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Высоко расположенное рабочее место | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Радиация | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Опасность механических травм | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Функции

№ п/п	Перечень функций	Периодичность и срок выполнения

4. Информация

4.1. Для достижения целей организации и эффективного исполнения обязанностей работник, занимающий данную должность, сотрудничает с другими работниками и регулярно обменивается следующей информацией:

Получает			Передает		
Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

с _____ отделом
 с _____ цехом

и т.д.

4.2. Для выполнения своих обязанностей работник, занимающий данную должность, регулярно обменивается информацией с другими организациями:

Получает			Передает		
Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность получения	Содержание информации	Форма	Сроки и периодичность передачи
1	2	3	4	5	6

Для лучшей организации своей повседневной деятельности работник, занимающий данную должность, ведет следующие формы отчетности (журналы, карточки, контрольные карты и т.д.):

№ п/п	Содержание и цель отчетности	Форма	Периодичность составления форм отчетности

5. Права . Для выполнения своих обязанностей работнику, занимающему данную должность, предоставлены следующие права:

5.1. В отношении своих подчиненных: давать распоряжения и контролировать их исполнение

Подчиненные (указать должность)	По вопросам

5.2. Самостоятельно решать следующие вопросы:

5.2.1. _____

5.2.2. _____

5.3. Работник, занимающий данную должность, является представителем организации и ведет переписку по следующим вопросам (для начальников служб и подразделений): _____

6. Ответственность. Работник, занимающий данную должность, несет ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за неполное использование предоставленных ему прав.

6.1. Деятельность работника, занимающего данную должность, его непосредственный руководитель оценивает на основе следующих показателей:

--

7. Дополнения и изменения

№ п/п	Какой пункт в должностной инструкции изменяется	Новая редакция	Дата изменения	Кто утвердил изменение редакции

Должностную инструкцию составил:

_____ (подпись)

Должностную инструкцию утвердил:

_____ (подпись)

« ____ » _____ 200__ г.

Оценочная форма 1 (для оценки работы руководителей)

Инструкция для оценивающего: для оценки работы руководителя следует обвести нужную цифру в графе «Оценка» для каждого из перечисленных показателей работы, используя предлагаемую шкалу:

- 5 - отлично
- 4 - хорошо
- 3 - средне (удовлетворительно)
- 2 - ниже среднего
- 1 - плохо

Фамилия и. о. работника _____
 Должность _____
 Подразделение _____

Оцениваемые показатели работы	Оценка
1. Планирование деятельности и распределение ресурсов	
Планирование, постановка целей	5 4 3 2 1
Корректировка этих целей в случае необходимости	5 4 3 2 1
Распределение и контроль ресурсов	5 4 3 2 1
Учет всей доступной информации для своевременного принятия решений	5 4 3 2 1
2. Управление в критических ситуациях	
Выявление критических ситуаций	5 4 3 2 1
Выбор курса действий при возникновении чрезвычайных ситуаций	5 4 3 2 1
Выявление отклонений в работе подчиненных, требующих немедленного вмешательства руководителя	5 4 3 2 1
Своевременное принятие решений в критических ситуациях	5 4 3 2 1
3. Работа с документами	
Подготовка документов	5 4 3 2 1
Работа с документами, требующими принятия решений	5 4 3 2 1
Составление отчетов	5 4 3 2 1
Контроль и поддержание на должном уровне состояния документооборота в своем подразделении	5 4 3 2 1
4. Делегирование	
Обеспечение подчиненных четкими указаниями и разъяснениями при поручении им тех или иных заданий	5 4 3 2 1

Такое распределение поручений и заданий между подчиненными, при котором достигается максимальная экономия сил, времени, финансов и др.	5 4 3 2 1
Установление сроков выполнения порученной работы и наиболее подходящей формы контроля за ее выполнением	5 4 3 2 1
Оказание подчиненным необходимой помощи при выполнении порученной работы	5 4 3 2 1
5. Мотивация подчиненных	
Использование методов материального стимулирования (доплаты, премии, льготы и др.)	5 4 3 2 1
Использование нематериальных стимулов (похвала, благодарность, признание достижений)	5 4 3 2 1
Учет и нейтрализация факторов, негативно влияющих на мотивацию подчиненных	5 4 3 2 1
Мотивация подчиненных силой собственного примера	5 4 3 2 1
6. Обучение подчиненных	
Своевременное обеспечение работников информацией, необходимой им для выполнения порученной работы	5 4 3 2 1
Обеспечение надлежащего введения в должность (адаптации) и обучения новых работников	5 4 3 2 1
Помощь работникам в освоении новых видов работ, организация обучения на рабочем месте	5 4 3 2 1
Организация обучения и повышения квалификации подчиненных	5 4 3 2 1
7. Внимание к подчиненным	
Тактичность и внимательность в обращении с подчиненными, демонстрация уважения по отношению к подчиненным	5 4 3 2 1
Поддержание хороших отношений в трудовом коллективе	5 4 3 2 1
Внимание к вопросам удовлетворенности работников своей работой и к их личным проблемам	5 4 3 2 1
Индивидуальный подход в работе с подчиненными	5 4 3 2 1
8. Коммуникация	
Обмен деловой информацией с другими подразделениями	5 4 3 2 1
Доведение до работников информации, необходимой им для выполнения порученной работы	5 4 3 2 1
Взаимодействие с клиентами, поставщиками, общественностью	5 4 3 2 1
Обеспечение вышестоящих уровней управления полной, надежной и своевременной информацией	5 4 3 2 1

9. Координация, взаимодействие с другими подразделениями организации	
Ведение переговоров и сотрудничество с другими руководителями и специалистами в интересах организации	5 4 3 2 1
Координация усилий различных рабочих групп или подразделений для достижения целей организации	5 4 3 2 1
Поддержание ровных и хороших отношений с руководителями других подразделений организации	5 4 3 2 1
Оказание необходимой помощи другим подразделениям организации	5 4 3 2 1
10. Трудовая мораль	
Патриотизм, преданность своей организации	5 4 3 2 1
Приверженность целям организации	5 4 3 2 1
Поддержание высоких этических стандартов в своей работе	5 4 3 2 1
Готовность брать на себя ответственность, работать с полной отдачей сил, на высоком профессиональном уровне	5 4 3 2 1
11. Профессиональные знания	
Поддержание на высоком уровне своих профессиональных знаний	5 4 3 2 1
Готовность выступать в качестве эксперта или консультанта, на чьи советы полагаются при принятии решений	5 4 3 2 1
Достаточный уровень знаний, квалификации, позволяющий правильно решать даже самые трудные проблемы	5 4 3 2 1
Осведомленность о последних достижениях в своей профессиональной области	5 4 3 2 1
12. Нововведения	
Поддержка нововведений	5 4 3 2 1
Поиск новых подходов к решению старых проблем	5 4 3 2 1
Творческое отношение к порученной работе	5 4 3 2 1
Способность преодолевать сопротивление новому со стороны подчиненных	5 4 3 2 1

Фамилия и.о. оценивающего _____

Дата _____

Оценочная форма 2 (для оценки работы исполнителей)

Инструкция для оценивающего: для оценки работы подчиненного Вам следует обвести нужную цифру в графе «Оценка» по каждому из перечисленных показателей работы, используя предлагаемую шкалу:

- 5 - отлично
- 4 - хорошо
- 3 - средне
- 2 - ниже среднего
- 1 - плохо

Фамилия и. о. работника. _____

Должность _____

Подразделение _____

Оцениваемые показатели работы	Оценка
Качество работы	
Поддержание приемлемых стандартов качества	5 4 3 2 1
Точность и тщательность в работе	5 4 3 2 1
Обеспечение экономии материалов и забота о снижении затрат	5 4 3 2 1
Выполнение работы, не требующее переделок и исправлений.	5 4 3 2 1
Производительность труда	
Поддержание стабильного и приемлемого уровня производительности (производственных показателей)	5 4 3 2 1
Выполнение порученной работы в установленные сроки	5 4 3 2 1
При необходимости ускорение темпа работ, позволяющее уложиться в намеченные сроки	5 4 3 2 1
Эффективная работа при неожиданных увеличениях рабочей нагрузки	5 4 3 2 1
Выявление проблем и обнаружение неполадок	
Выяснение причин возникновения проблем на уровне отдельных блоков или системы в целом	5 4 3 2 1
Знание потенциальных ошибок или возможных трудностей при работе в данной области	5 4 3 2 1
Обнаружение ошибок в документах или выявление причин неисправностей в работе оборудования	5 4 3 2 1
Профилактика причин, вызывающих неполадки при эксплуатации оборудования или трудности в работе	5 4 3 2 1

Безопасность труда и правильная эксплуатация оборудования и инструментов	
Обеспечение безопасности путем надлежащей эксплуатации оборудования и поддержания порядка на рабочем месте	5 4 3 2 1
Следование инструкциям и правилам в работе с оборудованием и инструментами	5 4 3 2 1
Осведомленность о потенциальных источниках опасности при эксплуатации оборудования и инструментов	5 4 3 2 1
Поддержание инструментов и оборудования в рабочем состоянии, бережное отношение к ним	5 4 3 2 1
Работа с документами	
Точность при ведении рабочей документации, баз данных, их своевременное обновление	5 4 3 2 1
Соблюдение установленных сроков при работе с документами и при подготовке отчетов	5 4 3 2 1
Следование установленным правилам при подготовке и оформлении отчетов, документов	5 4 3 2 1
Своевременная регистрация входящих и исходящих документов	5 4 3 2 1
Сотрудничество	
Взаимодействие с другими работниками для решения задач, стоящих перед подразделением и организацией в целом	5 4 3 2 1
Планирование и организация собственной работы с учетом целей и задач, решаемых другими работниками подразделения	5 4 3 2 1
Активное участие в делах подразделения	5 4 3 2 1
Установление и поддержание хороших личных отношений с товарищами по работе, клиентами, поставщиками и др.	5 4 3 2 1
Профессиональные знания	
Соответствие профессиональных знаний работника сложности и ответственности выполняемой работы	5 4 3 2 1
Знание процедур, методов, технологии, используемых в работе	5 4 3 2 1
Стремление к приобретению новых знаний, к повышению квалификации	5 4 3 2 1
Понимание целей и задач, решаемых подразделением и организацией в целом	5 4 3 2 1
Мотивация к труду	
Интерес к выполняемой работе	5 4 3 2 1

Заинтересованность в том, чтобы внести вклад в достижение целей подразделения, организации	5 4 3 2 1
Напряженная работа и готовность принять на себя дополнительные обязанности.	5 4 3 2 1
Настойчивость в преодолении трудностей	5 4 3 2 1
Трудовая дисциплина	
Рациональное использование рабочего времени	5 4 3 2 1
Своевременный приход на работу и уход с работы	5 4 3 2 1
Четкое и своевременное выполнение требований и распоряжений непосредственного руководителя	5 4 3 2 1
Соблюдение установленного времени для регламентированных перерывов	5 4 3 2 1

Фамилия и.о. оценивающего

Дата _____

Оценочная форма 3 (для оценки работы подчиненного)

Инструкция для оценивающего: По каждому показателю отметьте знаком «✓» тот вариант, который наиболее точно характеризует Вашего подчиненного.

Фамилия и. о. работника _____
 Должность _____
 Подразделение _____

1. Производительность труда и объем работ, который работник выполняет за рабочий день (неделю, месяц)				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Не отвечает минимальным требованиям	Производительность соответствует минимальным значениям установленных стандартов	Объем работы удивительный	Высокая производительность больше, чем требуется	Отличные показатели производительности труда
2. Самостоятельность – способность хорошо выполнять требуемую работу при минимальном руководстве и контроле				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Несамостоятельный, требует постоянного жесткого контроля	Иногда нуждается в том, чтобы его подтолкнули	Обычно выполняет необходимые задания с достаточным уровнем	Самостоятельно решает большинство возникающих рабочих проблем	Самостоятельно решает все возникающие рабочие проблемы
3. Профессиональные знания – информация, которой должен владеть работник, чтобы успешно выполнять свою работу				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Плохо разбирается в порученной работе	Имеет недостаточные знания о некоторых направлениях своей работы	Достаточно подготовлен; может ответить на большинство вопросов по выполняемой работе	Хорошо разбирается во всех направлениях выполняемой работы	Отлично разбирается во всех направлениях выполняемой работы

4. Трудовая дисциплина – точность в ежедневном приходе на работу и уход с работы, присутствие на рабочем месте в рабочее время				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Часто отсутствует на рабочем месте без уважительных причин, постоянно опаздывает на работу, часто уходит с работы раньше времени	Иногда отсутствует на рабочем месте без уважительных причин, опаздывает на работу или уходит с работы раньше времени	Редко отсутствует на рабочем месте без уважительной причины	Практически не опаздывает и не уходит с работы раньше времени, практически нет случаев отсутствия на рабочем месте без уважительных причин	Всегда приходит на работу вовремя, добровольно вызывается на сверхурочные работы, когда это требуется
5. Надежность, исполнительность – своевременное доведение до конца порученной работы				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ненадежный, на него нельзя положиться. Срываает сроки выполнения работ	Требует частых проверок и постоянного контроля	Обычно доводит начатое до конца, хотя нуждается в регулярном контроле	Надежный, нуждается в минимальном контроле	Очень надежный и исполнительный. Все начатое доводит до конца. Высокий уровень самоконтроля
6. Аккуратность – тщательность, точность в выполнении порученной работы				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Неаккуратный, очень часто делает ошибки	Часто делает ошибки, недостаточно аккуратно в работе	Делает среднее количество ошибок в работе, достаточно тщательно	Аккуратен и тщателен в работе	Высокая точность, тщательность и аккуратность при выполнении всех рабочих заданий
7. Качество работы – выполнение работы в соответствии с установленными стандартами качества				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Неприемлемое качество работы, высокий уровень ошибок, брака	Выполняет работу до нижней границы установленных стандартов качества, допускает ошибки и брак в работе	Работа в основном соответствует установленным стандартам качества, иногда допускает ошибки и брак в работе	Высокое качество работы, ошибки, брак в работе встречаются редко	Исключительно высокое качество работы

Фамилия и.о. оценивающего _____
 Должность _____
 Подразделение _____
 Дата _____

Оценочная форма 4 (для оценки работы подчиненных)

Инструкция: прочитайте список характеристик по всем пунктам шкалы и найдите ту группу характеристик, которая наилучшим образом описывает профессиональное поведение работника за определенный период времени (месяц, год) и отметьте галочкой соответствующую оценку.

Шкала оценки	Характеристика
7 [] Отлично	Разрабатывает всесторонний план выполнения работ, хорошо документирует его, получает необходимое одобрение (согласование) и доводит этот план до всех заинтересованных лиц (тех, кого он затрагивает).
6 [] Очень хорошо	Планирует и отслеживает выполнение основных направлений работ. Производит оценку достигнутых результатов и определяет необходимость внесения тех или иных изменений в график выполнения работ.
5 [] Хорошо	Выделяет основные направления работы и составляет графики их выполнения; ищет пути ускорения работ относительно установленного графика, но может допустить и отставание от графика. Обычно укладывается в установленные сроки работ. Задержки и перерасход средств случаются редко.
4 [] Средне	Составляет список необходимых обязанностей и обращается к нему по мере выполнения работ. Может иметь хороший обоснованный план, но не отслеживает основные его этапы; не сообщает о задержках в графике прохождения работ или других проблемах по мере их возникновения.
3 [] Ниже среднего	Планы определены плохо; обычным делом являются нереалистические графики. Не может планировать больше чем на 1-2 дня вперед; не имеет понятия о реальных сроках выполнения работ.
2 [] Очень плохо	Не имеет ни плана, ни графика работ, которые должны быть выполнены.
1 [] Неприемлемо	Редко завершает или никогда не завершает полученные рабочие задания из-за неумения планировать свою работу. Постоянно терпит неудачи в работе, но это его не волнует. Не проводит анализа того, как можно было бы улучшить свою работу.

Источник: C.E.Scheiner and R.W. Beatty, «Developing Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)», *Personnel*, August 1979, p. 60.

Опросник для руководителей, направленный на самооценку способности к развитию подчиненных

Инструкция: оцените свои навыки, необходимые для руководства подчиненными, отмечая знаком «+» те навыки, уровень развития которых на настоящий момент Вас устраивает.

Оцениваемые навыки	+ или -
Проведение индивидуальных бесед с подчиненными	
Выявление ключевой информации, имеющей решающее значение для развития подчиненных	
Создание у подчиненных заинтересованности к повышению уровня своей профессиональной подготовки	
Предоставление подчиненным регулярной обратной связи (мнения, оценки руководителя относительно работы подчиненных)	
Похвала, одобрение и признание успехов подчиненных	
Выявление проблемных областей, трудностей, с которыми сталкивается подчиненный в своей работе	
Определение потребности в профессиональном обучении, переподготовке или повышении квалификации	
Помощь подчиненным в решении проблем, с которыми они сталкиваются в своей работе	
Установление стандартов выполнения работы	
Определение основных направлений развития потенциала подчиненных	
Постановка рабочих целей на дальнюю и ближнюю перспективу	
Составление плана действий	
Определение генеральной линии развития работника, предусматривающей основные шаги по его профессиональному совершенствованию или должностному росту	

Оценочная форма 5 (для оценки работы менеджера по продажам)

Инструкция: отметить знаком «+» те утверждения, которые лучше всего описывают поведение оцениваемого работника

Оцениваемая характеристика	
Сразу же обзванивает клиентов, как только узнает о каких-то претензиях	
Обсуждает с клиентами их претензии	
Собирает факты, связанные с претензиями клиентов	
Информирует клиентов о мерах, принятых по их претензиям, и решает вопросы для удовлетворения клиентов	
Заблаговременно планирует свою работу на каждый день	
Составляет общий план своей работы на месяц вперед	
Собирает информацию по продажам от клиентов, от других торговых агентов, из печатных и других источников	
Информирует своего руководителя о продажах	
Честен во взаимоотношениях с клиентами	
Честен во взаимоотношениях с руководством	
Предлагает новые подходы к торговле	
Систематически отвечает на все запросы клиентов	

Источник: M.D.Dunnette, *Personnel Selection and Placement*. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1966.

Положение об аттестации

1. Общие положения

1.1. Аттестация работников предприятия (организации) - это проводимая в установленном законодательством порядке оценка результатов деятельности и определение деловых качеств и квалификации работников с целью выявления их соответствия занимаемой должности, а также возможности дальнейшего служебного продвижения.

1.2. Аттестации подлежат _____ категории работников.

1.3. Сроки проведения аттестации. Аттестация проводится _____ (не чаще _____, но не реже _____).

1.4. Основные задачи аттестации. Аттестация призвана способствовать совершенствованию деятельности предприятия (организации) в сфере подбора, повышения квалификации и расстановки кадров, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой должности, а также решению вопроса о присвоении работнику квалификационного разряда.

1.5. Работники, не подлежащие аттестации.

Аттестации не подлежат:

- работники, проработавшие на предприятии (в организации) менее года;
- достигшие предельного возраста, установленного для данной должности (профессиональной группы);
- беременные женщины;
- женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком.

1.6. Аттестация указанных служащих проводится не ранее, чем через год после выхода из отпуска или в течение года с момента присвоения им квалификационного разряда, назначения на должность и по конкурсу, после сдачи квалификационного экзамена, окончания курсов повышения квалификации или переподготовки.

2. Аттестационная комиссия

Аттестацию работников предприятия (организации) осуществляют аттестационные комиссии.

2.1. Образование и состав аттестационной комиссии.

2.1.1. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Количественный и персональный состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы утверждаются приказом руководителя предприятия (организации). В состав аттестационной комиссии включаются представители кадровой и юридической служб предприятия (организации), _____. В состав аттестационной комиссии может включаться представитель соответствующего профсоюзного органа.

2.1.2. В зависимости от специфики должностных обязанностей работников, подлежащих аттестации, может быть создано несколько аттестационных комиссий.

2.1.3. Руководитель предприятия (организации) может привлекать к работе аттестационной комиссии независимых экспертов. Оценка экспертами качества работника учитывается при принятии решения по итогам аттестации.

2.2. Порядок изменения состава аттестационной комиссии. Изменения в состав аттестационной комиссии вносятся лицом, утвердившим комиссию.

2.3. Председатель аттестационной комиссии:

2.3.1. Председательствует на заседаниях аттестационной комиссии.

2.3.2. Организует работу аттестационной комиссии.

2.3.3. Распределяет обязанности между членами аттестационной комиссии.

2.3.4. Определяет по согласованию с членами комиссии порядок рассмотрения вопросов.

2.3.5. Ведет личный прием работников, проходящих аттестацию, организует работу членов аттестационной комиссии по рассмотрению предложений, заявлений и жалоб аттестуемых работников.

2.3.6. Осуществляет другие полномочия.

2.4. Замещение временно отсутствующего председателя аттестационной комиссии. В случае временного отсутствия (болезни, отпуска, командировки и других уважительных причин) председателя аттестационной комиссии полномочия председателя комиссии по его поручению осуществляет заместитель председателя комиссии либо один из членов аттестационной комиссии.

2.5. Порядок работы аттестационной комиссии.

2.5.1. Заседания аттестационной комиссии созываются председателем комиссии.

2.5.2. Заседание считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей от общего числа членов комиссии.

3. Подготовка к аттестации

3.1. Назначение сроков аттестации. Список лиц, подлежащих аттестации, и график проведения аттестации утверждаются руководителем предприятия (организации) и доводятся до сведения каждого аттестуемого работника не менее чем за месяц до начала аттестации.

3.2. График проведения аттестации. В графике проведения аттестации указываются:

3.2.1. Наименование подразделения, в котором проводится аттестация.

3.2.2. Дата и время проведения аттестации.

3.2.3. Дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за такое представление руководителей соответствующего подразделения.

3.3. Отзыв (характеристика) непосредственного руководителя.

3.3.1. Не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв (характеристика) на подлежащего аттестации работника, подписанный его непосредственным руководителем. Отзыв (характеристика) должен содержать сведения о работнике согласно образцу (см. в приложении 1).

3.3.2. При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию предоставляется отзыв (характеристика) о работнике и его аттестационный лист с данными предыдущей аттестации.

3.4. Ознакомление с документами. Кадровая служба предприятия (организации) не менее чем за неделю до начала аттестации должна ознакомить работника с представленным отзывом (характеристикой) о его служебной деятельности. При этом аттестуемый работник вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о служебной деятельности за предшествующий период, а также заявление о своем несогласии с представленным отзывом.

4. Проведение аттестации

4.1. Заседание аттестационной комиссии.

4.1.1. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого работника.

4.1.2. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

4.1.3. Порядок рассмотрения вопросов, вынесенных на заседание комиссии, определяется председательствующим по согласованию с членами аттестационной комиссии.

4.1.4. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения работника, а при необходимости - его непосредственного руководителя, других лиц, участвующих в заседании комиссии.

Аттестационная комиссия в целях объективного проведения аттестации после рассмотрения представленных аттестуемым дополнительных сведений о его служебной деятельности за предшествующий период и его заявления о несогласии с представленным отзывом вправе перенести аттестацию на очередное заседание комиссии.

Ход заседаний аттестационной комиссии протоколируется секретарем или одним из членов аттестационной комиссии.

4.2. Оценка деятельности аттестуемого.

4.2.1. Обсуждение профессиональных и личностных качеств работника применительно к его должностным обязанностям и полномочиям должно быть объективным и доброжелательным.

4.2.2. Оценка деятельности работника основывается на его соответствии квалификационным требованиям по занимаемой должности, определении его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться профессиональные знания служащего, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а также в отношении соответствующей группы должностей организаторские способности.

4.3. Порядок принятия решений комиссии.

4.3.1. Решение об оценке профессиональных и личностных качеств работника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого открытым или тайным голосованием, простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии.

4.3.2. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности.

4.3.3. Проходящий аттестацию работник, являющийся членом аттестационной комиссии, в голосовании не участвует.

4.4. Аттестационный лист.

4.4.1. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствующими на заседании и принимавшими участие в голосовании.

4.4.2. Аттестованный работник знакомится с аттестационным листом под расписку.

4.4.3. Аттестационный лист работника, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранятся в личном деле работника.

5. Решения, принимаемые по результатам аттестации

5.1. Оценка деятельности работника. В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок:

5.1.1. Соответствует занимаемой должности.

5.1.2. Соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности.

5.1.3. Не соответствует занимаемой должности.

5.2. Рекомендации аттестационной комиссии.

5.2.1. Аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе внести на рассмотрение руководителя предприятия (организации) мотивированные рекомендации о повышении работника в должности, присвоении очередного квалификационного разряда, об изменении надбавки за особые условия службы (сложность, напряженность, специальный режим работы), о включении в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

5.3. Решения, принимаемые руководителем предприятия (организации).

5.3.1. Результаты аттестации работника представляются руководителю предприятия (организации) не позднее чем через семь дней после ее проведения.

5.3.2. Руководитель предприятия (организации) с учетом результатов аттестации принимает решение:

- о повышении работника в должности;
- о присвоении работнику в установленном порядке очередного квалификационного разряда;
- об изменении надбавки работнику за особые условия службы (сложность, напряженность, специальный режим работы);
- о включении работника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

5.3.3. Работник в случае признания его не соответствующим занимаемой должности направляется на повышение квалификации или переподготовку либо с его согласия переводится на другую должность.

5.3.4. Увольнение по результатам аттестации. При отказе работника от повышения квалификации, переподготовки или перевода на другую должность руководитель предприятия (организации) вправе принять решение об увольнении работника в соответствии с действующим законодательством.

5.4. Сроки принятия решений по результатам аттестации.

5.4.1. Решения, предусмотренные п. 3 настоящего положения, принимаются руководителем предприятия (организации) не позднее чем через два месяца со дня аттестации работника.

5.4.2. По истечении указанного срока уменьшение работнику надбавки за особые условия работы (сложность, напряженность, специальный режим работы), перевод его на другую должность или увольнение по результатам данной аттестации не допускаются.

5.4.3. Время болезни и отпуска работника в двухмесячный срок не засчитывается.

5.5. Порядок рассмотрения трудовых споров. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

5.6. Подведение итогов аттестации. Аттестационная комиссия (комиссии) готовит итоговый отчет по установленной форме. После проведения аттестации работников издается распоряжение (или иной акт) предприятия (организации), в котором рассматриваются результаты аттестации, утверждается план мероприятий, направленных на улучшение эффективности работы основных категорий персонала организации, выполнению рекомендаций аттестационной комиссии, предложений работников, поступивших в ходе аттестации.

Методические рекомендации по проведению аттестации

Методические рекомендации предназначены для руководителей и специалистов, занятых подготовкой и проведением аттестации.

Для проведения аттестации руководитель организации приказом назначает председателя, секретаря и членов аттестационной комиссии (или комиссий, если их несколько).

Процедура аттестации - одна из ключевых в системе управления персоналом. Аттестация проводится в соответствии с утвержденным руководством организации положением и «работает» не только на тактические, но и на стратегические цели.

Аттестация работников проходит в три этапа:

1. Подготовка к проведению аттестации.
2. Проведение аттестации.
3. Подведение итогов аттестации.

Содержание работы на каждом этапе имеет свою специфику, которая определяется положением о проведении аттестации и задачами, которые решаются работниками, отвечающими за подготовку и проведение аттестации руководителей и специалистов.

Проведение аттестации предполагает как решение ряда организационных вопросов, так и работу с информацией, поступающей в аттестационную комиссию. В целом, можно выделить три крупных направления работы:

1. Подготовка информации, которая позже будет представлена в аттестационную комиссию. Работники, подлежащие аттестации, их непосредственные руководители или члены аттестационной комиссии заполняют необходимые стандартные формы.
2. Сбор и проверка информации на аттестуемых для последующего предоставления аттестационной комиссии.
3. Проведение заседаний аттестационной комиссии в соответствии с установленным графиком и подготовка заключений по каждому аттестованному работнику.

Характеристики успешной аттестации

- *Это составная часть системы управления персоналом организации.*
- *Она не ограничивается лишь выяснением степени соответствия работников занимаемой должности.*
- *Среди важнейших ее целей - выявление путей повышения отдачи от людей, работающих в организации.*
- *Руководитель и члены аттестационной комиссии действуют скорее как советчики, консультанты, помощники, чем как прокуроры, выносящие обвинение.*
- *Она нацелена скорее на то, чтобы выяснить, что следует делать **в будущем** для улучшения и повышения эффективности работы, чем на то, чтобы было сделано плохо или неправильно в **прошлом**.*

1. Цели аттестации

Основной смысл оценки работы персонала состоит в том, чтобы на ее основе руководство организации имело возможность определить, в какой степени рабочие результаты оцениваемых работников соответствуют установленным требова-

ниям, а организация могла создать такие программы управления персоналом (стимулирование труда, работа с резервом, обучение и развитие работников, кадровое планирование и др.), которые позволили бы более полно использовать потенциал человеческих ресурсов организации. Организация не может использовать имеющиеся в ее распоряжении человеческие ресурсы максимально эффективно, не имея в своем распоряжении системы оценки эффективности труда работников, которая на регулярной основе используется при подведении итогов.

Аттестация работников компании - это оценочная процедура, преследующая одновременно 5 групп целей:

- административные цели;
- оценка качества управленческой деятельности;
- предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации;
- развитие работников;
- совершенствование процесса управления персоналом.

Рассмотрим более подробно основное содержание каждой из выделенных групп целей.

Административные цели

Аттестация обеспечивает руководство рациональной основой для принятия таких административных решений в области управления персоналом, как оплата труда, повышение и понижение в должности, перевод на другую работу внутри организации и увольнение.

Для принятия административных решений обычно необходима общая оценка каждого работника, помогающая сравнивать работников друг с другом. Это предполагает оценку различных аспектов профессиональной деятельности работников. В систему оценки включаются не только показатели, отражающие специфику выполняемой работы, оценка часто предполагает учет тех условий, в которых выполняется оцениваемая работа.

Оценка качества управленческой деятельности

Аттестация призвана выяснить, в том числе, насколько успешно, насколько качественно решаются управленческие задачи, то есть те задачи, от качества решения которых в значительной степени и зависят результаты работы аттестуемых, их мотивация и отношение к работе. Это в первую очередь задачи, относящиеся к следующим сферам деятельности:

- Планирование деятельности и распределение ресурсов;
- Управление в критических ситуациях;
- Работа с документами;
- Делегирование;
- Мотивация подчиненных;
- Обучение подчиненных;
- Уровень сотрудничества между руководителями и подчиненными;
- Организация взаимодействия с другими подразделениями организации;
- Трудовая мораль;
- Инновации.

Оценивая работу различных категорий персонала в ходе аттестации, мы получаем важную информацию, позволяющую, кроме всего прочего, оценить также

работу их руководителей и установить, какие недостатки в работе зависят от исполнителя, а какие являются следствием неудовлетворительного качества управления.

Предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации

Аттестация дает работнику обратную связь со стороны руководства о том, как он выполняет свою работу. Такая обратная связь призвана направлять усилия работников в нужном направлении, проясняя требования, предъявляемые к их работе, и мотивировать их к улучшению своих рабочих показателей. Если работник видит, что выполнение той работы, которая не указана в его должностных инструкциях, получило положительную оценку, независимо от того, была ли эта оценка формальной или неформальной, то он будет продолжать выполнять эту работу. И наоборот, задания, которые указаны в должностных инструкциях, но выполнение которых не замечают или не оценивают, могут игнорироваться работником. Таким образом, оценка аттестационной комиссией работы и трудового поведения аттестуемого, кроме всего прочего, позволяет работнику прояснить содержание своей профессиональной роли. Особенно это важно для новых работников, так как это позволяет им лучше понять ожидания руководства и устанавливаемые организацией стандарты выполнения работы.

Развитие работников

Хотя аттестация и может помочь определить потребность работника в обучении и развитии, однако если это лишь интегральная или усредненная количественная оценка, выраженная в баллах, то в этом случае при ее использовании организация сталкивается с определенными ограничениями.

Это положение можно пояснить на простом примере. Предположим, у школьника в дневнике стоят следующие отметки за год: одна «пятерка», две «четверки», три «тройки» и две «двойки». Если мы посчитаем средний балл этого ученика, то получим 3,25. Эта общая оценка может быть основанием для принятия решения о переводе в следующий класс или допуске к экзаменам (административные цели), но она мало что может сказать классному руководителю или родителям о том, где у этого ученика пробелы, на какие темы он должен обратить особое внимание, чтобы повысить успеваемость (цели развития).

Дифференцированная оценка работы аттестуемых позволяет выявить, что именно в их профессиональной деятельности требует улучшения. Оценка лишь тогда позволяет увидеть пути реального повышения эффективности работы персонала, когда она не ограничивается лишь констатацией существующего положения. Оценка должна работать на будущее, на перспективу, на развитие работников.

Оценивая работу аттестуемых, важно учитывать их индивидуальные характеристики. Для этого следует формальную оценку дополнить неформальной. Неформальная оценка работы аттестуемых может проходить в следующих формах:

- обсуждение планов работы и путей достижения намеченных целей;
- подведение итогов работы за определенный период;
- консультирование, призванное выявить ограничения, препятствующие выполнению работы в соответствии с установленными требованиями;
- высказывание замечаний работнику, направленных на предотвращение в будущем нежелательных образцов рабочего поведения;

- похвала, направленная на закрепление желательных образцов рабочего поведения, способных привести к высоким рабочим результатам.

Оценка рабочего поведения аттестуемых позволяет наметить те направления индивидуальной работы, которые помогут работнику сформировать необходимые установки и лучше усвоить требования профессиональной роли - то есть требования, которые предъявляются к работнику, выполняющему данные должностные обязанности.

Совершенствование процесса управления персоналом

Аттестация может использоваться как один из методов контроля за работой персонала с целью поддержания установленных стандартов работы. Если по итогам аттестации выясняется, что работа персонала не соответствует этим стандартам, то организация в зависимости от выявленных причин неудовлетворительной работы может предпринять следующие шаги:

- реорганизация процесса труда: упрощение работ, изменение организации труда и др.;
- изменение норм выработки или требований к рабочим показателям конкретных категорий работников;
- обучение, повышение квалификации или переобучение работников;
- разработка и внедрение программ, направленных на повышение уровня мотивации и приверженности персонала своей организации;
- перемещение на другие должности работников, не справляющихся со своими обязанностями.

Анализ информации по оценке рабочих показателей персонала имеет важное значение для выявления недоработок, слабых мест, ошибок и своевременной корректировки программ в сфере управления персоналом. Эта информация может быть использована для совершенствования системы привлечения и отбора кадров, обучения и развития работников, повышения уровня мотивации работников.

2. Подготовка к проведению аттестации

К подготовительным мероприятиям в первую очередь относится проведение руководством организации совещания для постановки целей перед членами аттестационных комиссий и руководителями подразделений. Цели аттестации, те приоритеты, которым следует придавать наибольшее значение, процедура и условия проведения аттестационных собеседований - это те вопросы, в отношении которых у работников организации, участвующих в подготовке и проведении аттестации, должно быть общее понимание.

Другим важнейшим направлением подготовительной работы является проведение семинара для членов аттестационных комиссий и всех руководителей, так или иначе вовлеченных в процесс подготовки и проведения аттестации. Содержание этого семинара определяется спецификой целей и задач, которые предстоит решить в ходе аттестации.

Ключевым направлением работы на подготовительном этапе является доведение до аттестуемых и их непосредственных руководителей стандартных форм, подлежащих заполнению, их заполнение и передача в аттестационную комиссию.

ОтшОтотш»нный за заполнение	Виддокумента
<i>Аттестуемый</i>	<i>Отчетаттестуемого</i>
Непосредственный руководитель аттестуемого	<ul style="list-style-type: none">• Отзыв на аттестуемого• Оценочная форма для оценки работы руководителей• Оценочная форма для оценки работы специалистов
Отдел кадров	<ul style="list-style-type: none">• Аттестационный лист
Аттестационная комиссия	<ul style="list-style-type: none">• Аттестационный лист• Заключение аттестационной комиссии• Отчет аттестационной комиссии

Дополнение

а) для специалистов, работающих в центральном аппарате, используется особая оценочная форма (она дана в приложении);

б) если работник ранее уже проходил аттестацию, то в аттестационную комиссию передается аттестационный лист работника с предыдущей аттестации.

Итогом подготовительного этапа является ознакомление членов аттестационной комиссии с материалами на аттестуемых:

1. Отчет аттестуемого;
2. Отзыв на аттестуемого;
3. Оценочная форма для оценки работы руководителей (или специалистов);
4. Аттестационный лист.

Все материалы на аттестуемых должны поступить в распоряжение аттестационной комиссии не позднее чем за 2 недели до заседания, на котором будут проходить аттестацию соответствующие работники. Отдел кадров и быта заполняет на каждого аттестуемого те разделы аттестационного листа, которые касаются общих сведений о работнике (возраст, образование, профессиональный опыт, трудовой стаж). После этого аттестационные листы передаются в аттестационную комиссию, и их окончательное заполнение происходит уже после аттестационного проведения собеседования с работником.

3. Проведение аттестации

Главным этапом аттестации является проведение аттестационного собеседования с аттестуемым.

На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и беседует с аттестуемым о его работе, о его планах в области совершенствования трудовой деятельности, повышения результативности труда.

Важно, чтобы на заседании комиссии состоялся обмен мнениями, всестороннее обсуждение успехов и недостатков в работе аттестуемого. Обсуждение должно проходить в обстановке объективности и доброжелательности, исключая проявление предубежденности.

Организация заседаний аттестационной комиссии представляет наибольшую сложность. Это связано как с необходимостью обеспечения должного уровня

подготовки к заседаниям всех членов комиссии, так и с выработкой оптимального регламента проведения самих заседаний.

Регламент проведения заседания аттестационной комиссии предполагает представление аттестуемого работника его непосредственным руководителем. В обязанности секретаря аттестационной комиссии входит протоколирование хода заседания. По итогам аттестации на каждого аттестуемого заполняется заключение аттестационной комиссии и аттестационный лист.

Для обеспечения объективности и обоснованности решений, принимаемых по итогам аттестации, необходимо обеспечить четкое следование регламенту проведения аттестационного собеседования. Стандартный регламент проведения заседания аттестационной комиссии предполагает:

1. Представление аттестуемого, которое делает председатель аттестационной комиссии.
2. Заслушивание сообщения непосредственного руководителя аттестуемого работника с оценкой профессиональных, деловых и личных качеств работника.
3. Беседа с аттестуемым.

Эти этапы аттестационного собеседования проходят при участии аттестуемого и его непосредственного руководителя. Последующее обсуждение идет без их участия.

4. Обмен мнениями между членами аттестационной комиссии.

5. Заполнение членами аттестационной комиссии аттестационного листа и заключения на работника, прошедшего аттестационное собеседование.

В ходе заседания ведется протокол. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 ее членов.

В случае неявки аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия. При неявке аттестуемого без уважительной причины комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

Если работник выразил свое несогласие с представленным на него отзывом (характеристикой), то аттестационная комиссия вправе перенести аттестацию на очередное заседание комиссии. При этом аттестуемый представляет в комиссию дополнительные сведения о своей деятельности за отчетный период.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и в заключение аттестационной комиссии. Аттестуемому они сообщаются непосредственно после голосования.

Аттестационный лист и заключение аттестационной комиссии заполняются по итогам аттестации в одном экземпляре, подписываются председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, участвующими в голосовании.

Решения и рекомендации аттестационной комиссии принимаются большинством голосов от присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии, путем открытого голосования. При равенстве голосов по вопросу о соответствии или не соответствии занимаемой должности аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

Успех оценочного собеседования решающим образом зависит как от уровня подготовки членов аттестационной комиссии, так и от их способности решать те проблемы, которые встают по ходу проведения собеседования.

Оцпки и комментарии непосредственного руководителя являются основой для и обоснования итоговой оценки. Во время отчета оцениваемого работника члены аттестационной комиссии могут использовать следующие приемы:

- слушать и задавать вопросы, чтобы сформировать максимально более полное впечатление относительно профессиональных, деловых и личных качеств аттестуемого;
- показывать, как понято услышанное, чтобы избежать недопонимания или неверного истолкования;
- время от времени подводить итог сказанного;
- указывать аттестуемому на вопросы, которые требуют дальнейшего объяснения или прояснения;
- поощрять аттестуемого к тому, чтобы он рассказывал о своих наиболее значительных достижениях.

Следует стремиться закончить собеседование на позитивной ноте, чтобы аттестуемый уходил после аттестационного собеседования с хорошим настроением на работу. В конце необходимо четко сформулировать конкретные цели, которые должны быть достигнуты в будущем.

Оценочное собеседование будет эффективным тогда, когда членам аттестационной комиссии понятны не только цели, но и те средства, которые помогут в достижении намеченного. Главными средствами при проведении оценочного собеседования являются вопросы, которые задаются аттестуемому в ходе собеседования. Наиболее полезными являются следующие вопросы:

- Что планировалось сделать за отчетный период?
- Что было сделано из запланированного?
- Что из запланированного не было сделано?
- Что мешало выполнению запланированной работы?
- В чем состоит работа аттестуемого в настоящее время?
- Какие возможны изменения в его работе в ближайшем будущем?

Оценочное собеседование используется в том числе и для того, чтобы довести до работников оценку их работы со стороны организации. Оно позволяет подвести итоги работы за подотчетный период, подкрепить желательное поведение, указать на недостатки в работе и наметить совместно с аттестуемым основные направления по улучшению работы. Основой для планирования на будущее является краткий отчет аттестуемого о деятельности за отчетный период. Это помогает членам аттестационной комиссии определить, что можно ожидать от работников и какие ресурсы необходимы, чтобы помочь им достичь высоких результатов в работе.

Оценка работы руководителей

Руководители разного уровня являются наиболее значимой категорией работников, проходящих аттестацию. Основной целью оценки руководителей является поиск путей повышения эффективности работы подразделений и организации в целом. Эта цель может быть достигнута только в том случае, если, с одной стороны, каждый руководитель будет наилучшим образом использовать все возможности, находящиеся в его распоряжении, а с другой стороны, если руководящие должности будут занимать самые достойные, самые способные, самые знающие люди. Оценка работы руководителя будет точной и объективной лишь в том случае, если она максимально полно учитывает основное содержание управленческой деятельности аттестуемого.

Содержание управленческой деятельности

К основным направлениям управленческой деятельности, которые в совокупности и составляют содержание работы руководителя и определяют его профессиональную успешность, можно отнести следующие:

Планирование и распределение ресурсов;
Управление в критических ситуациях;
Работа с документами;
Делегирование;
Мотивация подчиненных;
Обучение подчиненных;
Оказание внимания к подчиненным;
Коммуникация (общение и обмен информацией);
Взаимодействие с другими подразделениями;
Трудовая мораль;
Профессиональные знания;
Участие в процессе нововведений.

Конечно, перечисленные выше направления деятельности не перекрывают все содержание работы руководителя. Однако они задают определенное направление при оценке управленческого потенциала руководителей.

При оценке деятельности руководителей часто выделяют три составляющие:

- а) вклад руководителя в достижение целей подразделения и организации;
- б) особенности его стиля управления;
- в) личность руководителя.

При оценке руководителей учитываются производственные и финансовые показатели работы возглавляемого ими подразделения.

Оценка работы специалистов

При оценке работы специалистов на первый план выходят несколько иные показатели, чем при оценке руководителей. В первую очередь это следующие характеристики:

Производственные показатели (производительность, качество труда);
Выявление проблем и неполадок;
Безопасность труда и правильная эксплуатация оборудования;
Работа с документами;
Сотрудничество;
Профессиональные знания;
Мотивация к труду;
Трудовая дисциплина.

Представляется важным, чтобы в результате оценки работы специалистов внимание аттестационной комиссии не было сконцентрировано главным образом на ошибках, просчетах и недостатках в работе. Необходимо, чтобы аттестационное собеседование позволило выявить как факторы, мешающие эффективной работе специалиста, так и пути повышения эффективности его работы в будущем.

Аттестация работника заканчивается заполнением аттестационного листа и заключения аттестационной комиссии. Заключение производится на основе:

- а. Оценок и предложений непосредственного руководителя, изложенных в отзыве на аттестуемого и непосредственно в ходе аттестационного собеседования;

- л). Оценок самого аттестуемого;
- с. Результатов производственной деятельности аттестуемого;
- г. (1. Успехов аттестуемого в области обучения, повышения квалификации;
- а. Результатов оценки важнейших профессионально значимых качеств аттестуемого, полученных с использованием оценочной формы;
- ф. Мнений членов комиссии, основанных на знакомстве с представленными на аттестацию материалами на работника и на результатах аттестационного собеседования;
- д. Сравнение данных полученных в ходе аттестации с результатами предыдущей аттестации.

4. Подведение итогов аттестации

К сожалению, многими организациями этот наиболее важный этап при проведении аттестации рассматривается как чистая формальность. При этом часто забывают, что весь смысл оценки рабочих показателей специалистов и руководителей состоит в том, чтобы выявить не только неиспользованные профессиональные возможности аттестованных, но и существующие в организации в целом резервы повышения эффективности работы разных категорий персонала. Подведение итогов может включать в себя следующие шаги:

1. Подготовка отчетов, отдельных аттестационных комиссий по итогам аттестации (в установленные положением сроки).

2. Подготовка итогового отчета по результатам аттестации (по организации в целом).

3. Подготовка комплексного плана мероприятий, направленных на повышение эффективности работы основных категорий персонала организации.

Отзыв на аттестуемого (характеристика) и аттестационный лист после завершения аттестации хранятся в личном деле работника. В случае несогласия работника на понижение в должности или невозможности перевода с его согласия на другую должность (работу) руководитель вправе принять решение об увольнении работника.

Все решения по результатам проведенной аттестации должны быть реализованы в срок не более двух месяцев со дня ее проведения. По истечении указанного срока понижение разряда, снижение размера должностного оклада, уменьшение или отмена надбавок к нему, а также увольнение работника по результатам данной аттестации не допускаются. Время болезни и отпуска работника не засчитывается в двухмесячный срок.

После проведения аттестации работников организации издается приказ (распоряжение или иной акт), которым утверждаются разработанные мероприятия, изменения в расстановке кадров и должностных окладах, поощряются положительно аттестованные работники. Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях и совещаниях совместно с общественными организациями. При этом анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, утверждаются мероприятия по устранению выявленных недостатков.

Трудовые споры по поводу реализации решений аттестационной комиссии и руководства, связанные с увольнением или переводом работников, признанных не соответствующими занимаемой должности, рассматриваются в установленном порядке.

Оценочная форма 6 (для оценки работы руководителей)

Инструкция для оценивающего: для оценки работы подчиненного Вам руководителя следует обвести нужную цифру в графе «Оценка» для каждого из перечисленных показателей работы, используя предлагаемую шкалу:

- 5 - отлично
- 4 - хорошо
- 3 - средне (удовлетворительно)
- 2 - ниже среднего
- 1 - плохо

Фамилия и. о. работника.

Должность _____

Подразделение _____

Оцениваемые показатели работы	Оценка
1. Планирование деятельности и распределение ресурсов	
Планирование, постановка целей	5 4 3 2 1
Корректировка этих целей в случае необходимости	5 4 3 2 1
Распределение и контроль ресурсов	5 4 3 2 1
Учет всей доступной информации для своевременного принятия решений	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
2. Управление в критических ситуациях:	
Выявление критических ситуаций	5 4 3 2 1
Выбор курса действий при возникновении чрезвычайных ситуаций	5 4 3 2 1
Выявление отклонений в работе подчиненных, требующих немедленного вмешательства руководителя	5 4 3 2 1
Своевременное принятие решений в критических ситуациях	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
3. Работа с документами:	
Подготовка документов	5 4 3 2 1
Работа с документами, требующими принятия решений	5 4 3 2 1
Составление отчетов	5 4 3 2 1

Контроль и поддержание на должном уровне состояния докумтповорота в своем подразделении	5 4 3 2 1
4. Делегирование	
Обеспечение подчиненных четкими указаниями и разъяснениями при поручении им тех или иных заданий	5 4 3 2 1
Такое распределение поручений и заданий между подчиненными, при котором достигается максимальная экономия сил, времени, финансов и др.	5 4 3 2 1
Установление такой системы контроля за выполнением порученного задания, которая способствует высокому качеству работ	5 4 3 2 1
Оказание подчиненным необходимой помощи при выполнении порученной работы	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
5. Мотивация подчиненных	
Использование методов материального стимулирования (доплаты, премии, льготы и др.)	5 4 3 2 1
Использование нематериальных стимулов (похвала, благодарность, признание достижений)	5 4 3 2 1
Учет и нейтрализация факторов, негативно влияющих на мотивацию подчиненных	5 4 3 2 1
Мотивация подчиненных силой собственного примера	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
6. Обучение подчиненных	
Своевременное обеспечение работников информацией, необходимой им для выполнения порученной работы	5 4 3 2 1
Обеспечение надлежащего введения в должность (адаптации) и обучения новых работников	5 4 3 2 1
Помощь работникам в освоении новых видов работ, организация обучения на рабочем месте	5 4 3 2 1
Организация обучения и повышения квалификации подчиненных	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
7. Внимание к подчиненным	
Тактичность и внимательность в обращении с подчиненными, демонстрация уважения по отношению к подчиненным	5 4 3 2 1

Поддержание хороших отношений в трудовом коллективе	5 4 3 2 1
Внимание к вопросам удовлетворенности работников своей работой и к их личным проблемам	5 4 3 2 1
Индивидуальный подход в работе с подчиненными	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
8. Коммуникация	
Обмен деловой информацией с другими подразделениями	5 4 3 2 1
Доведение до работников информации, необходимой им для выполнения порученной работы	5 4 3 2 1
Взаимодействие с клиентами, поставщиками, общественностью	5 4 3 2 1
Обеспечение вышестоящих уровней управления полной, надежной и своевременной информацией	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
9. Координация, взаимодействие с другими подразделениями организации	
Ведение переговоров и сотрудничество с другими руководителями и специалистами в интересах организации	5 4 3 2 1
Координация усилий различных рабочих групп или подразделений для достижения целей организации	5 4 3 2 1
Поддержание ровных и хороших отношений с руководителями других подразделений организации	5 4 3 2 1
Оказание необходимой помощи другим подразделениям организации	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
10. Трудовая мораль	
Патриотизм, преданность своей организации	5 4 3 2 1
Приверженность целям организации	5 4 3 2 1
Поддержание высоких этических стандартов в своей работе	5 4 3 2 1
Готовность брать на себя ответственность, работать с полной отдачей сил, на высоком профессиональном уровне	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
11. Профессиональные знания	
Поддержание на высоком уровне своих профессиональных знаний	5 4 3 2 1

Готовность выступать в качестве эксперта или консультанта, на чьи советы полагаются при принятии решений	5 4 3 2 1
Достаточный уровень знаний, квалификации, позволяющий правильно решать даже самые трудные проблемы	5 4 3 2 1
Осведомленность о последних достижениях в своей профессиональной области	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
12. Нововведения	
Поддержка нововведений	5 4 3 2 1
Поиск новых подходов к решению старых проблем	5 4 3 2 1
Творческое отношение к порученной работе	5 4 3 2 1
Способность преодолевать сопротивление новому со стороны подчиненных	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	

Фамилия и.о. оценивающего .

Оценочная форма 7 (для оценки работы специалистов)

Инструкция для оценивающего: Для оценки работы подчиненного Вам следует отметить нужную цифру в графе «Оценка» по каждому из перечисленных показателей работы, используя предлагаемую шкалу:

- 5 - отлично
- 4 - хорошо
- 3 - средне (удовлетворительно)
- 2 - ниже среднего
- 1 - плохо

Фамилия и. о. работника.

Должность _____

Подразделение _____

Оцениваемые показатели работы	Оценка
Качество работы	
Поддержание приемлемых стандартов качества при выполнении порученной работы	5 4 3 2 1
Точность и тщательность в работе	5 4 3 2 1
Обеспечение экономии материалов и забота о снижении затрат	5 4 3 2 1
Способность к самостоятельному и своевременному выявлению и исправлению допущенных ошибок, просчетов и неточностей в работе	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Производительность труда	
Поддержание уровня производительности (производственных показателей), отвечающего установленным требованиям	5 4 3 2 1
Выполнение порученной работы в установленные сроки	5 4 3 2 1
Способность к преодолению трудностей в работе, способных негативно повлиять на рабочие показатели	5 4 3 2 1
Эффективная работа в ситуациях, когда имеет место увеличение рабочей нагрузки	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Выявление проблем и неполадок	
Способность к выявлению ошибок в организации работ, мешающих выполнению порученных заданий	5 4 3 2 1
Знание потенциальных источников ошибок или возможных трудностей в работе	5 4 3 2 1

Обнаружении причин неисправностей в работе оборудования или инструментов	5 4 3 2 1
Профилактика причин, вызывающих неполадки при эксплуатации оборудования или трудности в работе	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Безопасность труда и правильная эксплуатация оборудования	
Обеспечение безопасности путем надлежащей эксплуатации оборудования и поддержания порядка на рабочем месте	5 4 3 2 1
Следование инструкциям и правилам в работе с оборудованием и инструментами	5 4 3 2 1
Осведомленность о потенциальных источниках опасности при эксплуатации оборудования и инструментов	5 4 3 2 1
Поддержание инструментов и оборудования в рабочем состоянии, бережное отношение к ним	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Работа с документами	
Точность при ведении рабочей документации, баз данных, их своевременное обновление	5 4 3 2 1
Соблюдение установленных сроков при работе с документами и при подготовке отчетов	5 4 3 2 1
Следование установленным правилам при подготовке и оформлении отчетов, документов	5 4 3 2 1
Своевременная регистрация входящих и исходящих документов	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Сотрудничество	
Взаимодействие с другими работниками для решения задач, стоящих перед подразделением и организацией в целом	5 4 3 2 1
Планирование и организация собственной работы с учетом целей и задач, решаемых другими работниками подразделения	5 4 3 2 1
Активное участие в делах подразделения	5 4 3 2 1
Установление и поддержание хороших личных отношений с товарищами по работе, клиентами, поставщиками и др.	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Профессиональные знания	
Соответствие профессиональных знаний работника сложности и ответственности выполняемой работы	5 4 3 2 1

Знание процедур, методов, технологии, используемых в работе	5 4 3 2 1
Стремление к приобретению новых знаний, к повышению квалификации	5 4 3 2 1
Понимание целей и задач, решаемых подразделением и организацией в целом	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Мотивация к труду	
Интерес к выполняемой работе	5 4 3 2 1
Заинтересованность в том, чтобы внести вклад в достижение целей подразделения, организации	5 4 3 2 1
Готовность работать с высокой самоотдачей	5 4 3 2 1
Настойчивость в преодолении трудностей.	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	
Трудовая дисциплина	
Рациональное использованию рабочего времени	5 4 3 2 1
Своевременный приход на работу и уход с работы	5 4 3 2 1
Четкое и своевременное выполнение требований и распоряжений непосредственного руководителя	5 4 3 2 1
Соблюдение установленного времени для регламентированных перерывов	5 4 3 2 1
<i>Общая оценка:</i>	

Фамилия и.о. оценивающего _____

Дата _____

Отчет аттестуемого

Ф.И.О. _____ Дата _____

Подразделение _____

Должность _____

1. Укажите свои основные достижения за прошедший период

а) **в профессиональной сфере** (повышения в должности, освоение новых направлений работы, достижение более высоких результатов в работе и др.) _____

б) **в области обучения, повышения квалификации** (завершение обучения в ВУЗе, обучение на курсах, участие в семинарах, прохождение стажировок и др.) _____

2. Укажите факторы, мешающие вам эффективно работать (к какой сфере эти факторы относятся и в чем именно они состоят)

Качество управления _____

Организация и условия труда на рабочем месте _____

Обеспеченность необходимыми ресурсами

Другое

3. Укажите, что, по Вашему мнению, может позволить добиться более высоких результатов в работе:

а) Вашему подразделению _____

б) компании в целом

4. Укажите, испытываете ли вы потребность в обучении, повышении квалификации (если испытываете, то укажите, в каком именно)

Подпись _____

Отзыв на аттестуемого

непосредственного руководителя _____ (Ф.И.О., должность)

о деловых качествах и квалификации аттестуемого работника

Ф.И.О. аттестуемого

(занимаемая должность на момент проведения аттестации);

(дата назначения на должность)

1. _____ лет аттестуемый работает под моим непосредственным руководством.

2. **За это время аттестуемый проявил себя как** _____

3. Профессиональные знания и опыт аттестуемого (подчеркнуть нужное)

- а) соответствуют требованиям работы
- б) превышают требования работы
- в) ниже требований, предъявляемых работой

4. **Особенности отношения аттестуемого к работе** (ответственность, инициативность, пассивность и др.):

- а) способствующие успешному выполнению работы _____
- б) препятствующие успешному выполнению работы _____ *

5. **Потребность в обучении, повышении квалификации** (получение каких знаний, развитие каких навыков позволит аттестуемому работать более эффективно)

6. **Профессиональные достижения аттестуемого, которые могут быть отмечены особо** _____

7. **Возможность продвижения по службе** (при каких условиях, на какую должность, в какие сроки) _____

8. **Замечания и пожелания** (что поможет аттестуемому работать более эффективно) _____

9. **Вывод о соответствии замещаемой должности** (полностью соответствует; соответствует; в основном соответствует; не полностью соответствует; не соответствует): _ _ _ ^ _____

Руководитель аттестуемого (Ф.И.О. руководителя) _____ (подпись)

Дата « ____ » _____

Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество.

2. Год рождения _____

3. Сведения об образовании, повышении квалификации, переподготовке

(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, документы о повышении квалификации, переподготовке, ученая степень, ученое звание, квалификационный разряд, дата их присвоения)

4. Занимаемая должность на момент аттестации, дата назначения, избрания, утверждения на эту должность _____

5. Общий трудовой стаж _____ лет, в том числе стаж работы в должности _____ лет

6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них: _____

7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии: _____

8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником _____

9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации _____
(выполнены; выполнены частично; не выполнены)

10. Оценка, служебной деятельности работника _____
(соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности; не соответствует занимаемой должности)

11. Количественный состав аттестационной комиссии. На заседании присутствовало _____ членов аттестационной комиссии. Количество голосов за _____ предложенную оценку служебной деятельности работника; против _____.

12. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются): _____

13. Примечания _____

Председатель аттестационной комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Заместитель председателя аттестационной комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Секретарь аттестационной комиссии _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Члены аттестационной комиссии _____
(подписи) (расшифровка подписей)

Дата проведения аттестации « ____ » _____

С аттестационным листом ознакомился

Дата « ____ » _____ (подпись аттестуемого)

Руководитель кадровой службы _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Пример итогового оценочного листа

Оцениваемые характеристики	Ниже требуемого стандарта	Удовлетворяет требуемому стандарту	Выше требуемого стандарта
1. Внешние данные			
2. Образование			
3. Квалификация			
4. Профессиональный опыт			
5. Рабочие результаты			
6. Состояние здоровья			
7. Результаты психологического тестирования			
8. Деловые качества, выявленные в ходе собеседования			
9. Результаты специальных (профессиональных) тестов			
Общая оценка			
Решение			
Дата _____ Подпись _____			

Заключение аттестационной комиссии

Ф. И. О. _____
 Должность _____

1. Оценка аттестационной комиссией:

	<input checked="" type="checkbox"/>
• соответствует занимаемой должности	<input type="checkbox"/>
• соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев)	<input type="checkbox"/>
• рекомендация смены деятельности	<input type="checkbox"/>

2. Рекомендации аттестационной комиссии:

	Комментарии
2.1. Поощрение работника	
2.2. Изменение размеров должностного оклада	
2.3. Включение в резерв на замещение руководящих должностей	
2.4. Повышение в должности (при наличии вакансии)	
2.5. Направление на обучение, повышение квалификации	
2.6. Понижение в должности	
2.7. Освобождение от занимаемой должности	
2.8. Другое _____	

3. Аттестационная комиссия.

Председатель аттестационной комиссии _____

Члены аттестационной комиссии _____

Секретарь аттестационной комиссии _____

4. Сотрудник

	<input checked="" type="checkbox"/>
согласен с решением аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>
не согласен с решением аттестационной комиссии	<input type="checkbox"/>
не согласен с пунктами: _____	<input type="checkbox"/>

Подпись аттестуемого _____ Дата _____

ПРОТОКОЛ №__

заседания аттестационной комиссии от "___" _____ 200__ г.

Присутствовали:

Члены аттестационной комиссии _____

(фамилии и инициалы председателя,
секретаря и членов аттестационной комиссии, присутствующих на заседании)

Аттестуемые _____

(фамилии и инициалы аттестуемых на данном заседании)

Приглашенные участники _____

(фамилии и инициалы руководителей подразделений, в которых работают аттестуемые)

Повестка дня:

Слушали: аттестационные материалы на _____

(фамилия, инициалы, должность, отдел, подразделение;
если аттестуемых несколько человек, то ставится порядковый номер)

Вопросы к аттестуемому и ответы на них _____

Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии _____

Оценка деятельности аттестуемых членами аттестационной комиссии

Количество голосов за _____, против _____.
Рекомендации аттестационной комиссии: _____

Председатель _____ Секретарь _____

Структура отчета аттестационной комиссии

Отчет готовится председателем аттестационной комиссии. Общие итоги аттестации и рекомендации даются не в отношении отдельных работников, важнее установить общие тенденции, выработать общие рекомендации, которые касаются персонала организации или конкретных профессиональные групп.

После заслушивания проекта отчета члены аттестационной комиссии вносят в него необходимые изменения и исправления.

Отчет должен содержать следующую информацию:

1. Состав аттестационной комиссии.
2. Сроки проведения аттестации и даты заседаний аттестационной комиссии.
3. Количественный и качественный состав работников, прошедших аттестацию.
4. Список работников, рекомендованных по итогам аттестации для включения в резерв.
5. Предложения по организации и содержанию обучения работников компании.
6. Рекомендации по устранению проблем, снижающих отдачу от работников организации.
7. Рекомендации по более полному использованию потенциала работников, прошедших аттестацию.
8. Предложения, направленные на повышение эффективности процедуры аттестации в будущем.

Согласовано
 Председатель профсоюзного комитета

Ф. И. О. _____ 200__ г.

Утверждаю
 Руководитель предприятия

Ф. И. О. _____

График проведения аттестации работников

наименование предприятия _____

Подразделение	Ф.И.О. аттестуемого	Должность аттестуемого	Дата проведения аттестации	Дата представления в аттестационную комиссию				Результаты аттестации	Подпись аттестуемого
				отзыва	оценочных листов	характеристики	отчета, анкеты		

Пример стандартной формы для написания характеристики на подчиненного (готовится непосредственным руководителем)

Руководитель подразделения

Ф. И. О. работника _____

1. Рабочие достижения, производительность и качество труда работника_
2. Профессиональные знания и навыки работника_
3. Способность взаимодействовать с другими работниками
4. Сильные стороны работника
5. Слабые стороны работника
6. Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации
7. Рекомендации по повышению в должности или переводу на другую работу
8. Рекомендации по оплате труда_

Дополнительные комментарии

Источник: Daughtrey A.S., Ricks B.R. Contemporary supervision: managing people and technology 1st ed. (1988) - McGraw - Hill series in management.

Бланк оценки

Инструкция: отметьте знаком «+» соответствующую графу по каждому фактору.

Оцениваемый фактор	Ф. И. О. оцениваемого					Дата								
	Название должности					Оценка								
						Ниже приемлемого уровня	Приемлемый уровень работы	Хорошо	Очень хорошо	Отлично	Весовые коэффициенты	Общая оценка		
10	20	30	40	50	60									
Имеющийся опыт														
Знания, навыки, способности (см. требования к должности)														
Навыки устной коммуникации (способность к выражению идей)														
Стиль межличностного общения, личные установки, соответствующие требованиям к должности														
Способность к решению проблем на необходимом уровне опыта														
Заинтересованность в должности /совместимость с карьерными планами														
Внешний вид, физическое здоровье (если необходимо)														
Прочее														

Примечание: Присваивайте следующие веса:
 1 – желательно, но необходимо
 2 – важно
 3 – необходимо для рабочего процесса

На обратной стороне бланка дайте обоснование крайних оценок (ниже 50 и выше 80)

Приложение 2 Методы, используемые в работе центров оценки

Деловая игра «Организация производства»

Оцениваемые руководители разбиваются на группы по четыре человека в каждой с целью организовать управление компанией и производство определенных изделий. Каждая группа по условиям игры наделяется стандартным капиталом, перечнем комплектующих деталей и образцами изделий, которые должны собираться из этих деталей по образцам. Участники должны определить наиболее эффективный способ использования имеющихся у каждой группы ресурсов, рентабельность производства каждого типа изделий, а также наилучшую схему организации производственного процесса. Главная цель - максимизация прибыли. Цены на сырье, материалы и комплектующие меняются три раза: каждые 20 минут. Игра длится, как правило, один час.

Члены оценочной комиссии оценивают способность кандидатов к планированию, организации, контролю и умению адаптироваться к изменениям.

Ролевая игра «Разгневанный покупатель»

Оцениваемые руководители разбиваются на пары. Одному из участников в каждой паре дается задание отвечать на телефонные звонки в качестве начальника отдела послепродажного обслуживания, а другой выступает в роли разгневанного покупателя, который требует от компании немедленного удовлетворения многочисленных претензий по купленному товару. Затем участники упражнения меняются ролями.

В этом упражнении оценивается способность оцениваемого руководителя справиться со стрессовой ситуацией и умение выбрать конструктивную стратегию поведения в конфликтной ситуации. Был ли он вежлив и корректен? Смог ли он получать необходимую информацию для принятия правильного решения. Добился ли необходимой степени сотрудничества?

Ролевая игра «Оценка рабочих результатов»

Участник должен провести оценку деятельности подчиненного. Для этого ему необходимо на основании представленной ему информации о работнике заполнить бланк оценочной (аттестационной) формы и подготовиться к проведению оценочного (аттестационного) интервью с подчиненным (подготовить вопросы к оцениваемому, продумать, как повысить уровень сотрудничества со стороны оцениваемого и т.п.).

Оценивается способность кандидата к четким формулировкам, умение выделить ключевые задачи и спланировать интервью.

Ролевая игра «Прием на работу»

Кандидат выступает в роли начальника подразделения и должен провести интервью с человеком, желающим получить работу в данном подразделении. Кандидату дается полчаса для изучения документов претендента. После проведения интервью кандидат должен дать устную оценку претендента и рекомендации о возможности его приема на работу.

Оценивается способность кандидата грамотно построить интервью, умение собрать необходимую информацию, работа с документами, коммуникативные способности, обоснованность оценки.

Ролевая игра «Аттестация»

Время: 1 -1,5 часа.

Группа делится на команды по 4 человека.

Упражнение состоит в проведении аттестационного интервью между двумя членами команды, принимающих на себя роли руководителя и подчиненного. Два другие члена выступают в качестве наблюдателей. Затем члены команды меняются ролями, так что каждый человек имеет возможность выступить в каждой роли.

ШАГ 1. Решите, кто будет оценивать, а кто оцениваться. 4 круга, чтобы каждый оцениваемый побывал в каждой роли.

ШАГ 2. Каждому участнику дается 10 минут на подготовку оценочного собеседования. Используйте следующие вопросы, которые помогут вам войти в роль руководителя:

1. Какой вклад внес работник в работу предприятия или в работу группы?
2. Какой вклад внес работник в общую атмосферу в группе?
3. Были ли какие-то смягчающие обстоятельства, которые оправдывали низкую эффективность его работы?
4. Как вы можете помочь ему улучшить свою работу? Что вы можете предложить, чтобы лучше использовать способности работника?
5. Сильные и слабые стороны работника.
6. Выберите по меньшей мере 1 сильную и одну слабую сторону работника и обсудите их в ходе оценочного собеседования. Покажите, что произойдет, если работник избавится от недостатков.

ШАГ 3. Прочитайте «Руководство по проведению оценочного собеседования».

ШАГ 4. «Руководители» проводят 5-минутное оценочное собеседование, а наблюдатели в это время заполняют «Рабочую форму для наблюдателя».

ШАГ 5. После завершения собеседования «руководитель» и наблюдатели обсуждают, как оно прошло и что можно было бы улучшить или сделать иначе.

ШАГ 6. Проведение собеседования в других парах и их обсуждение.

ШАГ 7. Обсуждение всей группой:

- а) Что вы узнали об оценочном собеседовании?
- б) Чему вы научились из данного упражнения?

Руководство по проведению оценочного собеседования

До начала собеседования

1. Назначьте дату и время проведения собеседования, чтобы у работника было достаточно времени для подготовки.
2. Попросите работника подготовить отчет о работе и дайте ему схему написания отчета.
3. Не откладывайте собеседование и не опаздывайте на него. Работники воспринимают такие действия как отсутствие интереса к ним и к процессу аттестации. Если вы хотите получить пользу, подходите к этому делу серьезно.
4. Найдите место, где вам никто не будет мешать.
5. Выделите достаточно времени для проведения обсуждения.
6. Соберите всю информацию и подберите все материалы, имеющие отношение к работе исполнителя.
7. Примите решение, что вы будете обсуждать в процессе собеседования.

Во время собеседования

1. Информируйте работника о формате (порядке) и цели оценочного собеседования:
 - а) выясните мнение работника относительно его работы, имеющихся проблем, мотивации, карьерных целей;
 - б) дайте вашу оценку работы исполнителя;
 - в) обсудите все проблемы, с которыми столкнулся исполнитель;
 - д) составьте план работы на следующий аттестационный период.
2. Попросите работника представить его отчет о проделанной работе (с оценкой своих сильных сторон и имеющихся недостатков).
3. Выскажите свое мнение по поводу отчета работника. Сначала скажите ему о тех моментах, с которыми вы согласны, а затем - о тех моментах, с которыми вы не согласны. Затем дайте обратную связь по результатам работы. При этом:
 - а) давайте поддержку, когда вы выступаете с критикой;
 - б) избегайте защитной позиции (оправданий);
 - в) привлекайте работника к активной работе.
4. Спросите, были ли какие-то обстоятельства или проблемы, которые мешали работе исполнителя.
5. Решение этих проблем с работником; выяснение, что можно сделать, чтобы улучшить его работу.
6. Определение целей и разработка плана на последующий период.
7. Обсуждение долгосрочных карьерных целей и определения того, какое обучение и какая практика необходимы для их достижения.
8. После собеседования заполните аттестационную форму и ознакомьте с ней работника.

Рабочая форма для наблюдателя

1. Объяснил ли руководитель цель аттестационного интервью? _____
2. Дал ли руководитель работнику достаточно времени, чтобы он подготовил отчет? _____
3. Хорошо ли руководитель давал обратную связь? _____
4. Использовал ли руководитель приемы активного слушания или он больше говорил? _____
5. Смог ли руководитель создать климат, когда работнику не было необходимости защищаться или оправдываться? _____
6. Не приходилось ли руководителю оправдываться перед работником? _____
7. Придерживался ли руководитель подхода, ориентированного на решение проблем, или он больше давал советы и указания работнику? _____
8. Ставил ли руководитель вместе с работником конкретные цели на будущее? _____
9. Другие комментарии _____

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Разбор конкретной ситуации.

Подход «ХЬЮЛЕТТ-ПАККАРД»

В ходе одного из опросов 18 из 20 высших руководителей «Хьюлетт-Паккард» не задумываясь заявили, что успех компании принесла принятая ею философия ориентации на человека, названная «Подход ХП». Вот как описывает ее основатель компании Билл Хьюлетт: «В общем виде я рассматриваю ее как стратегию и действия, основывающиеся на том убеждении, что люди хотят работать хорошо, творчески и что если им создать соответствующие условия, то именно так они и будут работать. Отсюда берет начало традиция внимательного и уважительного отношения к каждому человеку, признания его личных достижений... Ее нельзя описать с помощью цифр, статистики. В конечном счете это дух, угол зрения. Каждый чувствует свою принадлежность к одной команде, к команде Хьюлетт-Паккард».

В условиях спада 70-х годов и резкого снижения активности фирмы «Хьюлетт-Паккард» приняла стратегию не сокращения штатов, а 20%-ное сокращение рабочего времени каждого. Это решение было поддержано всеми служащими фирмы. «Хьюлетт-Паккард» успешно пережила спад.

Первая фраза в «Руководстве для персонала фирмы», раскрывающем цели корпорации, гласит: «Достижения нашей организации - это результат объединения усилий, прилагаемых каждым работником».

ХП подтверждает, что она считает необходимым поддерживать творческих людей, и эта философия является движущей силой ее успеха.

«ВО-ПЕРВЫХ, во всех подразделениях организации должны работать очень способные, изобретательные люди...

ВО-ВТОРЫХ, цели и руководство организации должны пробуждать энтузиазм на всех уровнях. Мало, чтобы высшие руководители были энтузиастами - подбирать их следует на том основании, способны ли они заразить энтузиазмом своих подчиненных».

Введение к указанному тексту кончается словами:

«Хьюлетт-Паккард» не должна быть жесткой организацией военного типа, а она скорее должна давать людям свободу работать во имя общих целей так, как они, каждый в своей сфере ответственности, считают наиболее целесообразным».

Отличающая ХП вера в своих людей наглядно подтверждается ее «политикой открытых складов». «Политика открытых складов» состоит в том, что инженеры имеют не только свободный доступ ко всем находящимся на них материалам, но, по существу, их даже подталкивают к тому, чтобы они брали их домой для личного пользования.

Ходит легенда о том, что Билл Хьюлетт пришел как-то на завод в субботу и обнаружил, что склад закрыт. Он тут же отправился в ремонтную мастерскую, взял ножовку и спилил замок на двери складского помещения. Там он оставил записку, обнаруженную в понедельник утром: «Никогда больше не запирайте эту дверь. Спасибо. Билл».

Рвение персонала в значительной степени зависит от примера, подаваемого высшим руководством. Так, в отделении вычислительных систем «Хьюлетт-Паккард» управляющий отделением Ричард Андерсон каждую четвертую неделю проводит непосредственно на местах сборки машин, осматривает их в действии, беседует с потребителями, присутствует на совещаниях отдела сбыта.

Руководство отделения довело до сведения персонала, что к требованию качества надо относиться всерьез. Во время одного из обедов в столовую внесли и швырнули на пол пять бракованных плат. Удивленным работникам представители руководства объяснили, что потери из-за бракованных плат и некоторых других недоработок в программном обеспечении привели к тому, что премиальный фонд был уменьшен на 250 тыс. долл. За срыв качества отвечать пришлось всем.

Какие принципы используются на «Хьюлетт-Паккард» для обеспечения максимальной отдачи от своих работников?