

Образцы рабочих стандартов

Рабочие стандарты	Условия применения
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

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-

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: оцените развитие у работника навыков управления, используя следующую шкалу:

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

Планирование деятельности и распределение ресурсов				
Планирование, постановка целей	5 1	4	3	2
Корректировка этих целей в случае необходимости	5 1	4	3	2
Распределение и контроль ресурсов	5 1	4	3	2
Учет всей доступной информации для своевременного принятия решений	5 1	4	3	2

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

Матрица парных сравнений

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

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.

Гузеев Е.Ф. Волков И.Г. Машинистов В.И. Абрамов В.И. Силаев Ю.М. Кондратов А.Н. Иванов И.Г.	Гузеев Е.Ф. Силаев Ю.М.
---	--

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 оценивающему 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.

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 используют 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 оценивающему 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 оценивающему 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» или «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 значимых целей	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 корректив 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-

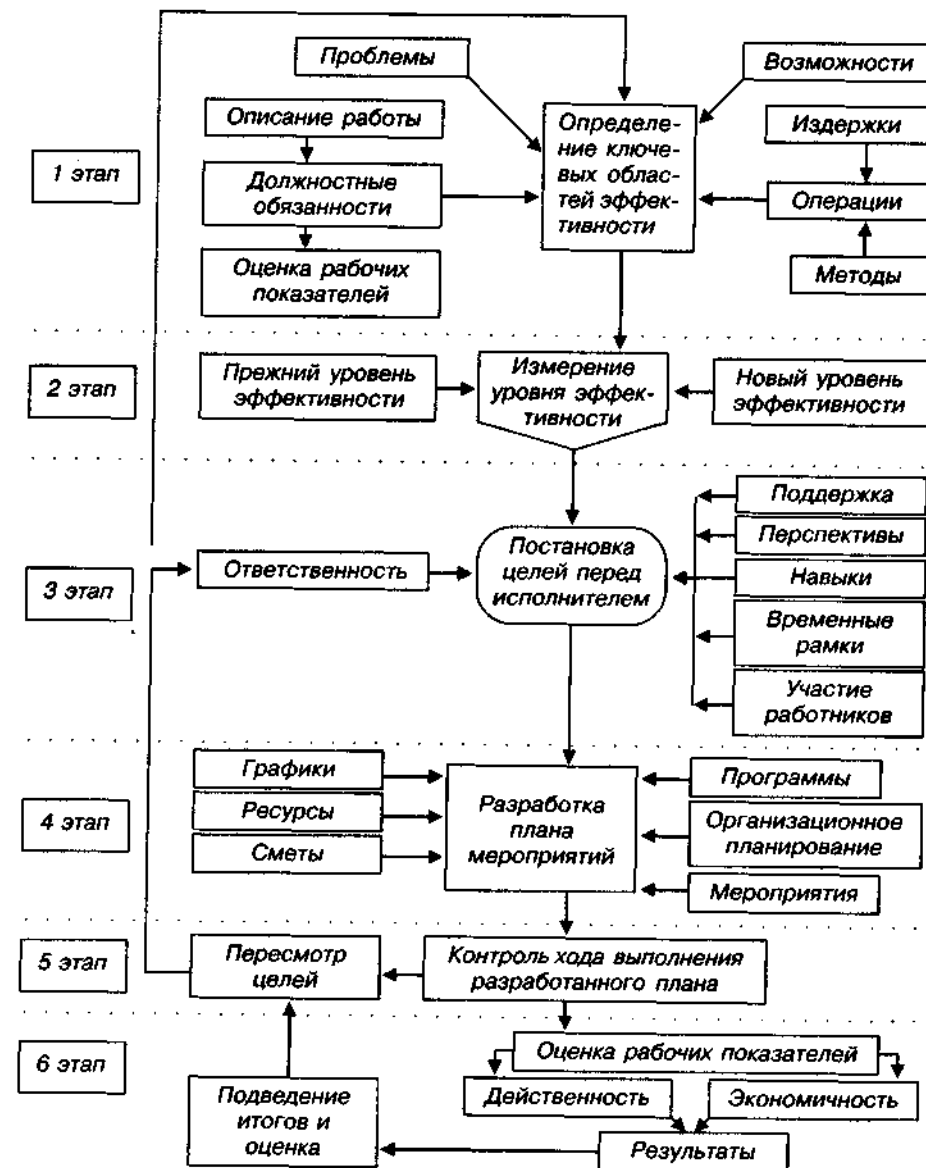


Рисунок 4. Этапы процесса управления по целям¹

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
<i>Доставка продукции Качество работы</i>	0,3	Процент поставок в срок	95%				
	0,25	Процент отказов	5%				
		Процент рекламаций	5%				
<i>Эффективность работы</i>	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 выставить 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 правильному 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 реализуются 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. Подать 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 подводится 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 поддерживать 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 отделить 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.