

Предлагаемое вашему вниманию практическое пособие предназначено для руководителей 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.

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

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 отношение 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 доведение 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.

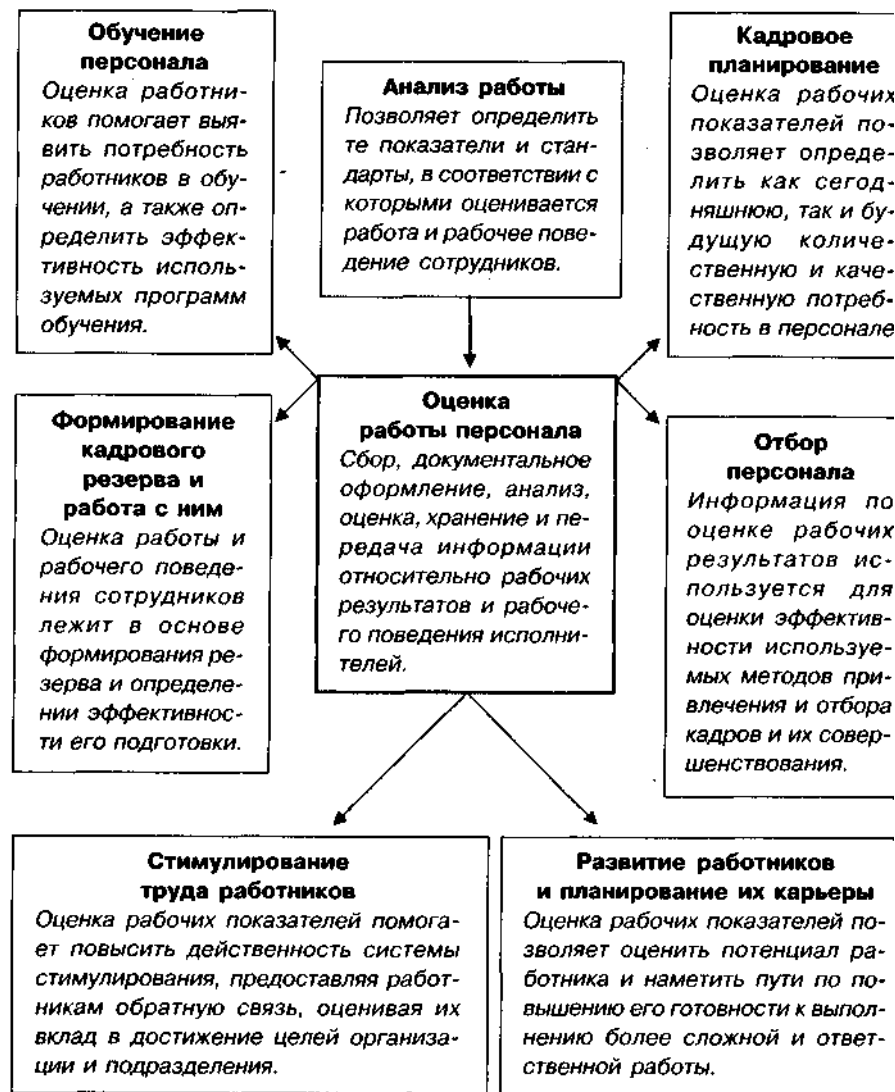


Рисунок 1. Место оценки работы в общей системе управления персоналом организации

и критерии оценки могут быть выражены как в количественной, так и в 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 отсева 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 решении 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 печатании 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 **интегральной 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 «проятности 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 в 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 отдельных 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 «слабые» области, где человек не может восполнить дефицит в одной области.

Примеры валидных показателей

<i>Профессия</i>	<i>Показатель</i>
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

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.

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 введенный 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-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.

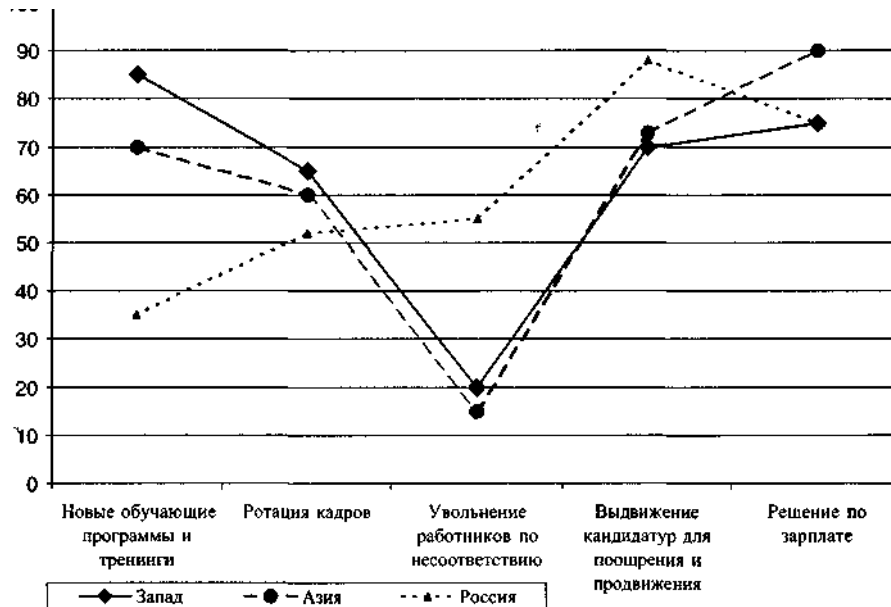


Рисунок 2. Сравнительные данные по использованию формализованной системы оценки (аттестации) в странах Запада, Азии и в России

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.

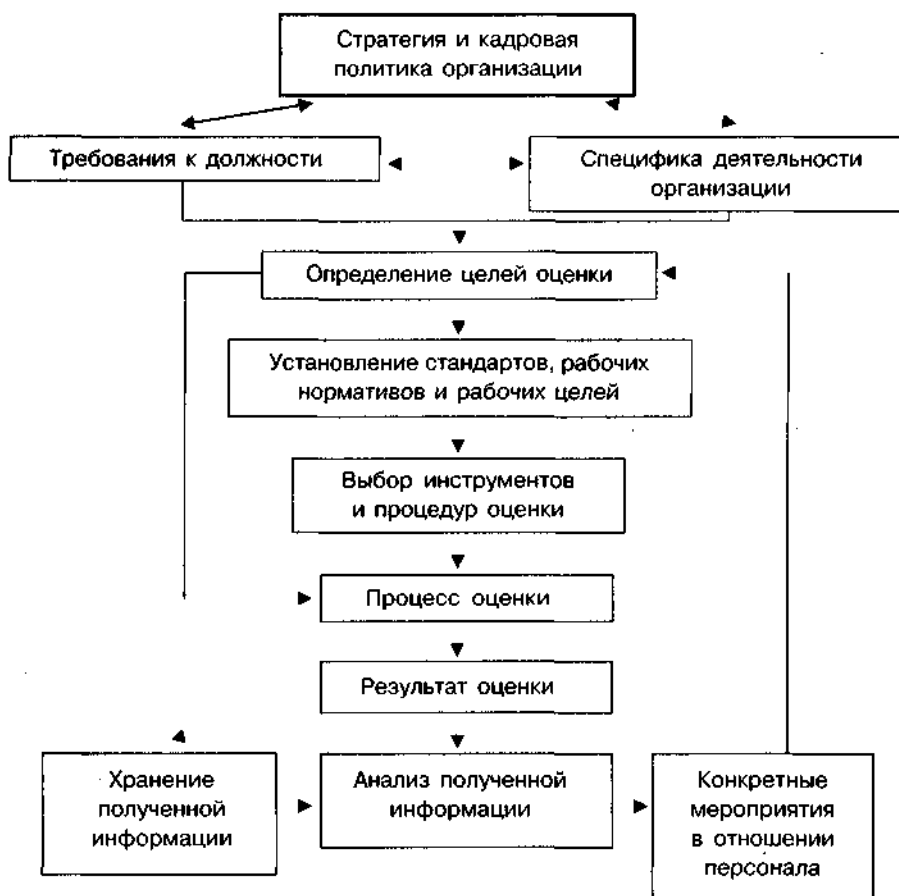


Рисунок 3. Основные элементы процесса оценки эффективности

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.