

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

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

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

### Опыт лучших компаний

#### Привлечение рядовых работников к разработке системы оценки в компании California Edison<sup>1</sup>

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

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

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

<sup>1</sup> Moravec M., Juliff R & Hessler K., "Partnerships Help a Company Manage Performance". *Personnel Journal*, January 1995, 75, 104-108.

## 8. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления

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

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

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

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

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

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

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

### **Причины сопротивления проведению оценки**

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

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

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

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

### **Преодоление сопротивления внедрению методов оценки персонала**

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

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

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

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

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

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

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

#### **Рекомендации по обеспечению эффективной работы системы оценки<sup>4</sup>**

1. **Регулярно рассматривайте рабочие показатели каждого работника.** Люди

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

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

2. **Разработайте единую для всей организации систему оценки рабочих результатов.** Должны быть разработаны единые принципы, на основании которых (даже при использовании разных методов и процедур) оценивается работа разных категорий персонала.

3. **Обеспечьте поддержку со стороны высшего руководства.** Важно, чтобы высшее руководство выступало не с позиции стороннего наблюдателя, а было бы заинтересованным участником процесса разработки и реального использования системы оценки.

4. **Все руководители должны пройти обучение по использованию методов оценки и проведению оценочного интервью.** При этом важно, чтобы лекционная форма обучения подкреплялась использованием методов активного обучения (отработка навыков оценки, ролевые и деловые игры, групповые дискуссии, анализ конкретных ситуаций и др.).

5. **Рассмотрение рабочих результатов в увязке с рабочими целями.** Выбор стандартов и ориентиров, в соответствии с которыми будет оцениваться работа, следует увязывать с рабочими целями тех работников, чья работа подвергается оценке.

6. **Тщательно планируйте процедуры оценки рабочих результатов.** Как руководителям, так и подчиненным следует заранее готовиться к периодической оценке рабочих результатов. Руководитель сопоставляет ранее установленные цели с достигнутыми результатами и определяет, какие вопросы следует обсудить в целях обеспечения развития подчиненного. Подчиненному предлагается не только отчитаться по поставленным целям и достигнутым результатам, но и поделиться тем, что его беспокоит.

7. **Внимательно относитесь к составлению графика оценочных собеседований, на которых рассматриваются рабочие результаты и рабочее поведение работников.** Нельзя допустить, чтобы какие-то внешние причины помешали своевременному рассмотрению рабочих результатов хотя бы одного сотрудника.

8. **Концентрируйте обсуждение на целях и результатах.** Старайтесь избегать обвинений, поиска ошибок или соскальзывания на рассмотрение слабых сторон подчиненного, особенностей его личности или характера. Помните, что основная цель каждого собеседования - повышение эффективности работы и поиск неиспользованных резервов, неиспользованного потенциала каждого работника.

9. **Посвящайте оценочному собеседованию столько времени, сколько необходимо для решения всех возникающих вопросов.** Не стремитесь непременно уложиться в отведенные полчаса. Часто процедуры рассмотрения рабочих результатов требуют больше времени, чем это предварительно планировалось. Если остались вопросы, которые подчиненный хотел бы обсудить, следует дополнительно назначить еще одну встречу.

10. **Больше слушайте, чем говорите.** Если во время процедуры оценки рабочих результатов вы скатываетесь на монолог или на нравоучения, вы рискуете отбить у подчиненного охоту сотрудничать с вами, к совместной работе по оценке достигнутого прогресса и постановке целей на будущее и скорее

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

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

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

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

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

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

**15. Подкрепляйте самоуважение и усиливайте мотивацию подчиненного.**

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

### Анкета для руководителей

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

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

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

## 9. Оценка работы руководителей

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

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

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

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

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

## Содержание управленческой деятельности

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

### 1. Оптимизация процесса управления:

- оптимизация численности подчиненных;
- постановка целей и определение приоритетов;
- определение полномочий и ответственности.

### 2. Формирование сплоченной команды:

- подбор членов команды;
- создание условий для успешной работы команды;
- формирование у членов команды приверженности своей команде.

### 3. Анализ проблем и принятие решений:

- сбор информации;
- анализ информации, выделение существенной информации и группировка информации по категориям;
- выработка альтернативных решений;
- разработка критериев оценки альтернатив и выбор оптимального решения.

### 4. Обмен информацией с подчиненными:

- подготовка письменных распоряжений и отчетов;
- проведение совещаний;
- умение выступать перед аудиторией;
- личное общение.

### 5. Поддержание исполнительской дисциплины на высоком уровне:

- четкая постановка целей и задач;
- определение методов и средств решения;
- обеспечение необходимыми ресурсами;
- контроль исполнения.

### 6. Мотивация труда подчиненных:

- способность воодушевить подчиненных на достижение поставленных целей;
- умение использовать средства материального и морального стимулирования;
- создание мотивирующей среды.

### 7. Помощь подчиненным:

- индивидуальный подход к подчиненным;
- учет ситуативных переменных;
- формирование «поддерживающей» организационной культуры.

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

ределенное направление при оценке управленческого потенциала работников компании.

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

При оценке задач учитывается:

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

### Особенности стиля управления

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

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

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

### Опыт лучших западных компаний

#### Опыт оценки менеджеров в банке «Чейз Манхеттен»

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

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

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

#### Деловые и личные качества руководителя

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

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

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

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

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

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

Оценка индивидуальных особенностей работников может столкнуться со следующими проблемами:

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

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

### Методы оценки работы руководителей

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

Среди наиболее часто используемых методов оценки руководителей можно выделить следующие:

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

### Оценка показателей работы подразделения

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

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

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

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

### Экспертные оценки

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

### Анкета изучения деловых качеств работника

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

При заполнении анкеты Вам необходимо:

- ознакомиться с содержанием всех вопросов;
- внимательно прочесть каждый вопрос и выбрать вариант ответа, в наибольшей степени соответствующий вашему мнению;

- в графе выбранного варианта ответа поставить знак «+».
- Будьте внимательны и объективны!

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



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

### Оценочная форма для оценки работы руководителей

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

5 - отлично

4 - хорошо

3 - средне (удовлетворительно)

2 - ниже среднего

1 - плохо

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

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

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

## **Психологическое тестирование**

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

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

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

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

## **Проведение специализированных семинаров**

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

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

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

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

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

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

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

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

### Ежегодная оценка работы руководителей и специалистов

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

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

### Центры оценки

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

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

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

- Относительно высокие издержки;

- Низкий коэффициент полезного действия. Большая часть материалов и заключений оказываются невостребованными;

- Этические проблемы, связанные с необходимостью доведения результатов оценки до индивидов, показавших неудовлетворительные результаты;

- Опасность того, что критерии оценки ориентируются больше на вчерашние требования, а не на те требования, которым должны будут отвечать оцениваемые работники завтра.

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

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

1. Оценка управленческого потенциала кандидатов (способности, опыт, навыки, личные и деловые качества).

2. Отбор руководителей, имеющих наиболее высокий уровень управленческого потенциала, для формирования кадрового резерва.

3. Определение для каждого из оцениваемых руководителей индивидуальной программы обучения, направленной на развитие выявленных способностей или на ликвидацию выявленных недостатков.

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 14

**Методы оценки руководителей, используемые в практике работы центров оценки**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Практика работы западных центров оценки<sup>5</sup>

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

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

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

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

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

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

#### **Первый этап**

1. Выполнение управленческих действий.

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

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

2. Обсуждение проблемы в малой группе.

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

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

б) приложить максимум усилий для продвижения своего кандидата.

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

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

3. Принятие решения.

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

4. Презентация разработанного проекта.

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

5. Подготовка делового письма.

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

#### **Второй этап. Заполнение бланков психометрических тестов**

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

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

Данный вид оценки организуется и осуществляется психологом.

#### **Третий этап. Оценка каждого испытуемого коллегами**

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

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

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

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

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

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

3) Стандартизация тестовых упражнений уравнивает шансы разных кандидатов;

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

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

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

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

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

### Технология работы центра оценки



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

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

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

#### 1. Мыслительные способности

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

#### 2. Организаторские способности

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

#### 3. Коммуникативные способности

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

#### 4. Личные качества

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

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

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

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

## 10. Аттестация

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

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

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

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

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

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

### Этапы проведения аттестации

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

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

- 1 этап** Определение целей, которые преследует аттестация персонала. Эти цели должны быть увязаны с целями организации и согласованы с руководством.
- 2 этап** Подготовка необходимой документации: подготовка приказа руководства о проведении аттестации, разработки или доработка положения об аттестации, аттестационных и оценочных листов, бланков и форм, которые могут использоваться в работе аттестационной комиссии.
- 3 этап** Подготовка всего комплекса организационных мероприятий: от формирования списков аттестуемых, разработки графика проведения аттестации до организации занятий с руководителями и членами аттестационных комиссий.
- 4 этап** Проведение аттестации, предполагающее определенный алгоритм рассмотрения документов, представленных на аттестуемых, и четкий регламент проведения аттестационного собеседования. Итогом аттестации является вынесение членами аттестационной комиссии своей оценки работы аттестуемого и предложений относительно его развития и его дальнейшей работы в организации.

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

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

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

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



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

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

### **Пример из практики ведущих компании**

#### **Система аттестаций и собеседований в компании IBM<sup>7</sup>**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ниже представлена типичная практика проведения аттестации в российских организациях.

#### **Практика проведения аттестации в российских организациях**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Пример положения об аттестации дан в приложении 1.

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

### **Организация аттестации работников**

Организация аттестации работников проходит в три этапа:

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

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

### **Подготовка к проведению аттестации**

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

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

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

### **Мероприятия**

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

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

## Документация

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

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

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

1. Подготовка или корректировка положения о проведении аттестации и его последующее утверждение.
2. Подготовка и подписание приказа высшего руководства о проведении аттестации. В приказе должен быть указан руководитель (в ранге не ниже заместителя первого руководителя организации), на которого возлагается руководство проведением аттестации. Им может быть заместитель первого руководителя по кадрам или даже руководитель кадровой службы.
3. Подготовка и утверждение стандартных форм, которые будут использоваться при проведении аттестации:
  - аттестационный лист;
  - структура письменной характеристики на аттестуемого;
  - бланк оценки рабочих показателей и деловых качеств аттестуемого;
  - отчет аттестуемого о проделанной работе;
  - план работы аттестуемого;
  - заключение аттестационной комиссии;
  - структура отчета аттестационных комиссий по итогам аттестации.
4. Определение порядка обработки, анализа и хранения информации, полученной в результате проведения аттестации

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

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

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

## Обучение лиц, принимающих участие в оценке аттестуемых

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

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

## Проведение аттестации

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

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

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

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

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

### **Подведение итогов аттестации**

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

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

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

### **Характеристики успешной аттестации**

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

### **Потенциальные выгоды от проведения аттестации**

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

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

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

#### **Экономический эффект**

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

#### **Развитие и более полное использование потенциала ключевых категорий персонала**

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

#### **Социально-психологический эффект**

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

#### **Выгоды для работников**

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

- Признание достижений работников со стороны руководства стимулирует их готовность напряженно работать в интересах организации;

- Работник получает крайне важную для себя обратную связь, позволяющую ему своевременно внести необходимые коррективы в свою работу, в рабочее поведение, в отношение к делу;

- Работник получает возможность уточнить для себя те требования, которые предъявляются к его работе непосредственным руководителем и организацией;

- Аттестация позволяет работникам лучше понять цели и задачи, стоящие перед организацией (подразделением), облегчая прохождение информации по вертикали сверху вниз;

- Аттестация при правильном ее проведении повышает уровень приверженности работников своей организации и ее целям.

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Заключение**

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

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

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

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

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

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

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

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

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