

**Корнюшин В.Ю.**

**Оценка и аттестация  
персонала**

## **Об авторе**

Корнюшин Владимир Юрьевич — бизнес-консультант, преподаватель Project Management Institute (PMI), Moscow Business School и Института независимых финансовых и инвестиционных советников, докторант York University (США), IPFM DipFM (Великобритания), член Всемирной ассоциации профессиональных риск-менеджеров (Global Association of Risk Professionals (GARP)), член Международной организации профессиональных риск-менеджеров (The Professional Risk Managers International Organization (PRMIA)).

Имеет многолетний опыт работы в бизнес-структурах российских и иностранных компаний производственной сферы и сферы услуг.

Проводил обучение, консультирование, разработку и реализацию мероприятий для компаний: «Европа Плюс», «Мегафон», «Адидас», Радио «Спутник», «Central-INN», «ТРАК» и еще более 300 компаний малого, среднего и крупного бизнеса.

Проводил подготовку и консалтинговую поддержку субъектов малого предпринимательства в Москве, Санкт-Петербурге, Кабардино-Балкарской Республике, Красноярске, Кировской области и т.д.

Автор ряда учебно-методических пособий, более 40 публикаций по вопросам бизнеса и права, в частности, в журналах «Финансы», «The Russia Journal», «The Chief», «Акционерный вестник», «Computer Price», «Московские инвестиции», «Современные аспекты экономики», справочнике «Кредиты и кредитование», Сборнике научных трудов кафедры Маркетинга и управления проектами СПбГИЭУ и т.д.

## **От автора**

В работе HR-менеджера процесс оценки и аттестации персонала является одним из тех «подводных камней», на которых специалист по управлению персоналом подчас «разбивается» не в силах преодолеть это препятствие. Причина этого очень проста — в отличие от остальных HR- мероприятий, оценка и аттестация персонала подразумевает

взаимодействие службы персонала или отдела кадров со всей компанией, что резко повышает требования к эффективности проводимого мероприятия.

Поэтому, несмотря на то, что в рамках этого небольшого курса невозможно раскрыть все секреты оценки персонала, главный секрет хотелось бы сообщить Вам прямо сейчас: проводя оценку персонала, ищите простые решения, в которых Вы уверены и которые отнимут минимум времени и дадут максимальный результат. Простота решения — вот источник эффективной оценки персонала!

## **1. ПОНЯТИЕ ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

*«Человеческий капитал даже более ценен, чем физический, и должен быть внесен в балансовый отчет организации».*

Р. Лайкерт

### **1.1. Определение оценки и аттестации персонала**

Оценка персонала — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Для понимания данного определения надо обратить внимание на следующие моменты.

Оценивается исключительно эффективность деятельности сотрудника, а не сам сотрудник. На работе не применим критерий деления людей на плохих и хороших. Есть люди, чьи профессиональные, поведенческие и личностные характеристики соответствуют или не соответствуют выполняемой работе и занимаемой должности.

Деятельность сотрудников важна не сама по себе, а в целях реализации задач организации.

В результате оценки происходит накопление информации, которая нужна для управления людьми.

Оценка — более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (к примеру, ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей компании. Оценка может преследовать различные, иногда достаточно узкие, цели, необязательно связанные напрямую со стандартами работы (психологическая оценка, корректировка, оценка в целях усиления давления или контроля, сравнение между собой деятельности работников для принятия административных решений и т.п.). Не всегда оценка связана со стандартами работы — иногда,

особенно когда речь идет о психологических характеристиках и особенностях личности, она, к сожалению, имеет со стандартами работы мало общего.

Ежедневно мы что-то и кого-то оцениваем. Как час назад наш подчиненный поприветствовал клиента, насколько он хорошо понял наше задание, каковы результаты его работы за прошедшую неделю, можем ли мы его «продвинуть» на освободившуюся вакансию, надо ли его отправить учиться, какую премию он заслуживает и многое другое.

Как это ни печально, но при любой оценке нельзя исключить человеческую природу. И начальник, и подчиненный — живые люди. Без злого умысла мы включаем в оценку наши личные симпатии и антипатии. Повлиять может многое — внешний вид, тембр голоса, манера излагать свои мысли. Однако это все не имеет прямого отношения к общему делу.

Аттестация персонала, т.е. оценка соответствия занимаемой должности — процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени.

Аттестация — определенная процедура, и поэтому должна быть оформлена в соответствии с требованиями действующего законодательства, а также локальными нормативными документами организации.

В отличие от российской, в международной практике понятие аттестации является не столько юридическим понятием, сколько синонимом регулярной формализованной оценки персонала, и именно в таком смысле это понятие используется в бизнес-литературе. Об этом расхождении важно помнить и использовать термины соответственно обстановке, в противном случае Вы можете вспомнить об этом несовпадении, скажем, в здании суда, при судебном решении трудового конфликта по вопросу увольнения сотрудника-бездельника, но будет уже поздно.

В определении аттестации имеются ключевые элементы:

Систематичность. Аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года (или по истечении срока действия контракта).

Формализованность, т.е. письменное закрепление информации на носителе. К аттестации надо готовиться не только устно, но и письменно, разработать формы, в которых будут фиксироваться результаты.

Таким образом, должны быть заранее заданы продуманные и соответствующие должностным обязанностям критерии, определено, что мы оцениваем, должны быть установлены стандарты работы.

Каждая должность предъявляет к работнику определенные требования. Оценка сотрудников, занимающих разные должности, должна базироваться на разных критериях и стандартах.

Аттестация, как регулярная оценка персонала, аккумулирует результаты работы за определенный период времени, заранее оговоренный. Этим она принципиально отличается от ситуационной оценки. Результаты оценки-аттестации должны учитывать работу в течение всего периода, даже если в это время отмечались значительные колебания.

Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а имеет место сопоставление «сотрудник — стандарт работы». Сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше или меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

Единого мнения по поводу определения оценки или аттестации не существует. То же самое происходит и с используемыми в англоязычной литературе терминами — Appraisal, Performance assessment, Performance evaluation, Job appraisal, Employee rating evaluation, Performance development review.

Но вот, что важно: какое бы название ни было выбрано, важнее определиться с целью и содержанием, иначе можно разработать дорогостоящую процедуру, результаты которой будут пылиться в архиве, и о которой с содроганием будут вспоминать все участники.

## **1.2. Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «против»**

Наверное, большинству из нас не приходилось слышать, чтобы линейные руководители (сфера деятельности неважна) радостно воспринимали известие об их предстоящей аттестации или оценке персонала. Они считают, что аттестация в отношении их персоны — излишняя дополнительная работа с непонятной целью и известным (положительным) результатом.

Аргументы противников оценки персонала, возможно, достаточно разумны. Приведем лишь некоторые из них, так как любой менеджер по персоналу может дополнить этот список:

менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников и не нуждается в дополнительной внешней схеме;

катастрофически не хватает времени на выполнение производственных задач, некогда заниматься всякими экспериментами;

можно обострить и ухудшить отношения в коллективе;

мы регулярно беседуем с подчиненными, зачем нужно все усложнять и формализовывать;

аттестация — это устаревшая процедура, доставшаяся в наследство от 80-х гг;

аттестация (оценка персонала) нужна начальству для избавления от неугодных;

аттестация (оценка персонала) — новая игрушка руководства, позабавятся и успокоятся, а нам расхлебывать последствия;

аттестация (оценка персонала) нужна менеджеру по персоналу, чтобы продемонстрировать свою значимость;

у нас недостаточно информации, чтобы оценивать подчиненных.

Продолжать можно достаточно долго. Сторонники организации работы в командах, например, считают, что проведение аттестации может вредно отразиться на деятельности команды так как:

при командной организации работы трудно формально оценить личный вклад каждого, так как стандарты определяются для команды (проекта), а не для отдельного сотрудника;

есть много факторов, которые выходят из-под контроля, например, пресловутое поведение клиентов.

Здравомыслящему человеку ясно и понятно, что в каждом из доводов имеется истина. И поэтому надо понимать, что аттестацию, как и любой другой инструмент управления персоналом, надо применять с умом и в соответствии с реальной ситуацией. Только после этого можно приводить аргументы «за».

### **1.3. Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «за»**

После того как убедились, что проект действительно необходим и реализуем, можно приводить аргументы «за»:

Действительно, менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников, но часто такая оценка осуществляется плохо. Формальная система позволяет повысить эффективность действующей системы оценки.

Система неформальной оценки «начальник — подчиненный» подходит для отдельного сотрудника и его руководителя, но не отвечает интересам организации. У каждого руководителя может быть своя точка зрения на то, как должны работать подчиненные, но всегда ли руководитель действует в интересах организации, или же отстаивает интересы собственного коллектива? Есть примеры, когда сплоченные подразделения/команды с очень хорошим микроклиматом работают «на себя», зачастую против задач компании.

Аттестация (оценка персонала) действительно отнимает много времени, но как и любая стратегическая задача. Если руководитель концентрируется только на сиюминутных вопросах, не инвестируя свое время и усилия в перспективные проекты, будущее ставится под угрозу.



Руководитель в отличие от специалиста получает деньги не только за выполнение производственных задач, но и за управление людьми. Аттестация (оценка персонала) — составная часть управления персоналом.

При грамотном проведении оценки персонала отношения в коллективе примут более деловой и прозрачный характер, исчезнет недопонимание. Конфликтные ситуации возникают не из-за аттестации, аттестация лишь выявляет их и помогает разрешить тем или иным образом. Если конфликт назревает, избегание будет только усугублять ситуацию.

Руководители уверены, что подчиненные и так хорошо знают, как руководитель оценивает их работу, и согласны с оценкой. К сожалению, часто эта уверенность не соответствует действительности.

#### **1.4. Классификация процедур оценки**

В зависимости от оцениваемых параметров и поставленных целей необходимо выбрать наиболее объективный метод оценки. Методы оценки бывают разные, и их выбор зависит не только от параметров исследования, но и от численности оцениваемого персонала и квалификации специалиста, ответственного за реализацию данного мероприятия.

Существует огромное количество различных классификаций методов оценки, перечислить которые в рамках данного курса не представляется возможным и, возможно, не столь уж необходимо.

Поэтому мы остановимся на том, что лишь перечислим наиболее распространенные методы оценки персонала, к которым относятся следующие.

Изучение биографии, где основными аспектами анализа выступают:

- семейные отношения;
- характер образования;
- физическое развитие;

главные потребности и интересы;  
особенности интеллекта;  
общительность.

Данные личного дела, которые представляют собой своеобразное досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития личности работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

Экспертные оценки с целью определения способностей и личностных качеств менеджера или кандидата на выдвижение. Они проводятся на основе обработки специальных анкет, которые заполняют на оцениваемого вышестоящие руководители, подчиненные и он сам (трехсторонняя оценка кадров). Обычно форма-анкета содержит такие данные:

способности (выявление профессиональных качеств, необходимых для выполнения главных функций управления: способности принимать решения, планировать, организовывать людей, контролировать деятельность подчиненных);

опыт работы (соответствие или несоответствие занимаемой должности);

качество профессиональной деятельности (устремленность в будущее, план должностного продвижения);

развитие (для оценки черт характера и их совершенствования).

Описательный метод оценки. Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения оцениваемого специалиста. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

Метод классификации. Этот метод основан на ранжировании оцениваемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

Метод сравнения по парам. В этом методе сравнивается в группе оцениваемых специалистов, находящихся в одной должности, каждый с

каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда оцениваемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.

Рейтинг или метод сравнения. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки — список задач, которые должен выполнять оцениваемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств оцениваемого сотрудника по семибалльной шкале: 7 — очень высокая степень, 1 — очень низкая степень. Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности.

Метод независимых судей. Независимые члены комиссии — 6—7 человек — задают оцениваемому работнику разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос. Правильность ответов заносится в предварительно составленный бланк: «+» в случае правильного ответа и, соответственно, «-» — в случае неправильного ответа. По завершении процедуры выдается заключение.

Выполнение письменных заданий: разработка проекта, подготовка делового письма, составление доклада и др. Испытуемый либо сдает выполненное задание комиссии экспертов для последующей проверки, либо сразу после написания работы докладывает о ней экзаменаторам.

Устные экзамены, которые обычно имеют форму собеседований, интервью, групповых дискуссий. Как правило, их темами служат производственные проблемы, типичные для должности, которую занимает испытуемый.

Интервью. В интервью можно получить информацию о следующих компонентах и характеристиках личности: интеллектуальная сфера; мотивационная сфера; темперамент, характер; профессиональный и

жизненный опыт; здоровье; отношение к профессиональной деятельности; профессиональное обучение (начальное, среднее, высшее, профессиональное); отношение к работе; увлечения; самооценка возможностей, здоровья; семейное положение, отношения в семье; формы проведения досуга.

Метод анкетирования. Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника

Тестирование. Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:

квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;

психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;

физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

Метод деловых игр. Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Оценивающие деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.

Метод оценки достижения целей. Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год—полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.

Также в последнее время в промышленно развитых странах получили распространение графологические бюро, которые анализируют профессиональные и личностные качества работников по их почерку. Например, в США подобных бюро уже сотни, и они превратились в настоящую отрасль бизнеса. Самые авторитетные компании и правительственные учреждения доверяют графологам на основании буквально нескольких строк, собственноручно написанных кандидатами на высокие должности, определить их устремления, степень самообладания и инициативность и тем самым — вероятность успеха или опасность неудачного выбора. Графологический анализ является для корпораций и фирм наиболее простым, дешевым и, самое главное, верным способом отбора, нежели традиционные психологические тесты.

Отдельно хотелось бы назвать 4 метода комплексной оценки, которые включают в свой состав ряд более простых методов и в настоящее время получили большое распространение на практике — это методы «360 градусов», на основе моделей компетентности, центров оценки и KPI.

Метод «360 градусов». Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки. Цель метода — получить всестороннюю оценку.

Метод оценки на основе моделей компетенций. Модели компетенций описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

Метод центров оценки. Ассесмент-центр, или центр оценки, — это процедура, обеспечивающая точную и объективную оценку реальных менеджерских навыков и потенциала управленческого развития сотрудников, во многом развивающий методику оценки на основе компетенций. Процедура ассесмент-центра предполагает создание бизнес-кейсов, адаптацию упражнений, моделирование управленческих и рабочих ситуаций, проявляющих поведенческие индикаторы оцениваемых компетенций и объединение заданий в согласованную и динамичную процедуру оценки.

Метод KPI. Разработка системы мотивации в производственной компании на основе ключевых показателей эффективности (key performance indicators) на настоящий момент несомненно является одной из наиболее эффективных и объективных методик, требующая однако глубоких знаний в области проектного менеджмента и высокой степени управляемости бизнес-процессов компании. Огромное достоинство методики оценки на основе KPI также состоит в том, что оценка в этом случае автоматически замкнута на мотивацию персонала, что является обязательным требованием для оценки персонала, но далеко не всегда может быть полноценно реализовано в рамках других методов.

Во всех приведенных методах оценки персонала ключевые принципы проведения оценки это:

- четко сформулированные критерии оценки;
- максимально объективные методы оценки.

После проведения оценки необходимо корректно оформить документы на каждого сотрудника и сделать грамотный, объективный анализ индивидуальных и общих результатов (безусловно, самый лучший вариант, если это сделает независимый эксперт).

### **Вопросы для самопроверки**

Что такое оценка персонала?

Что такое аттестация персонала в российской практике?

В чем заключаются плюсы проведения оценки персонала?

В чем состоят недостатки проведения оценки персонала?

Какие методы оценки персонала Вы можете перечислить?

## **2. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА**

### **2.1. Оценка управленческого персонала: цели и подходы**

Оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы. Многие методы оценки и подходы, которые используются сегодня, сложились уже в прошлом веке (Ф.У. Тейлор, А. Файоль и др.). В то же время эволюция этих методов происходит постоянно. Рассмотрим три наиболее интересных подхода к оценке управленческого персонала: гуманистический, ситуационный и деятельностный.

Гуманистический подход к оценке руководителей — сущность подхода состоит в том, чтобы раскрыть все лучшие стороны, успехи в труде оцениваемого руководителя, в тактичной форме указать недостатки в работе, сосредоточив основное внимание на истоках, предложить средства преодоления недостатков, а если они существенны, то предложить другую деятельность, в большей степени соответствующую индивидуальным особенностям оцениваемого руководителя.

Оценка должна формироваться как «перебор» различных вариантов наилучшей творческой деятельности, быть связанной с проблемами профессионального совершенствования работника и перспективами его профессионального роста.

Лучший способ переориентировать работника с обесцененных представлений о некоторых своих профессиональных возможностях на перспективное их проявление в других условиях деятельности — это организованное обучение работника.

Ситуационный подход к оценке руководителей — принцип анализа деятельности в ситуациях. Именно ситуации определяют деятельность руководителя, именно на них он стремится воздействовать.

Ситуации в деятельности руководителя представляют собой определенные соотношения средств труда, предметов труда и людей — участников производства, объединенных совместной деятельностью.

Главная особенность ситуаций состоит в том, что одни и те же ситуации могут возникать на совершенно разных объектах управления.



Эта особенность связана с тем, что суть ситуации определяется не столько ее элементами, компонентами, составляющими ситуацию, сколько отношениями между этими элементами.

Итак, в процессе деятельности руководителя, какой бы тип управления он ни осуществлял, выделяется та или иная часть реальности, включающая людей, предметы и средства труда в их отношении к целям управления. Это динамическое меняющееся целое представляет собой управленческую ситуацию — единицу анализа и управленческого объекта, и деятельности самого руководителя.

В качестве основного способа выявления актуальных ситуаций предлагается социологический метод. Он основывается на активном вовлечении в процесс отбора ситуаций широких слоев трудового коллектива и позволяет учесть традиции, привычки, обычаи, сложившиеся в коллективе, которые могут порождать различного рода барьеры, препятствовать выявлению проблем, действительно тревожащих коллектив и препятствующих выполнению поставленных перед ними задач.

Деятельностный подход к оценке труда руководителей. Среди существующих в рамках деятельностного направления подходов к оценке можно выделить два наиболее распространенных, в русле которых выполняется большинство исследований. Первый можно определить как лично-опосредованный, а второй как непосредственно-деятельностный.

Примером первого является подход, опирающийся на «теорию качеств». Согласно ему, успешная или неуспешная деятельность руководителя связывается с наличием у него определенных личностных качеств. Конечно, трудно отрицать существование связи между особенностями личности руководителя и его работой. Такая связь существует и является действительно значимой для результатов его труда. Но на современном этапе развития науки об управлении и психологической науки установить достаточно надежно эти связи не представляется возможным.

Метод оценки труда руководителя, опосредованный качествами его личности, может существовать только как вспомогательный, для решения лишь определенного круга задач, связанного, в основном, с формированием резерва на выдвижение и работой с уже сформированным резервом.

В какой-то степени примером реализации такого метода может послужить шкала для оценки факторов управленческого потенциала персонала (табл. 2.1).

Таблица 2.1

**Шкала для оценки факторов управленческого потенциала персонала**

Оцениваемый фактор (оценка)	Уровень деловых и личностных качеств, знаний, умений и навыков	Образование	Опыт работы на руководящей должности, лет	Возраст, лет	Подготовка в резерве на выдвижение
1	Весьма высокий	Высшее экономическое	Более 15	25—30	На факультетах переподготовки
2	Высокий	Высшее техническое	10—15	31—35	На факультетах повышения квалификации при вузах
3	Средний	Высшее гуманитарное	5—10	36—40	В институтах повышения квалификации (ИПК) и их филиалах
4	Низкий	Среднее специальное	1—5	41—45	Непосредственно на производстве без отрыва от работы
5	Крайне низкий	Среднее	Менее 1	Старше 45	Нецелесообразна (при самооценке выставляется «1», если подготовки не было)

Сущность второго подхода составляет оценка труда непосредственно по деятельности. К сожалению, на сегодняшний день он разработан значительно меньше, чем подход опосредованной оценки, основанной на теории качеств. Реализация этого подхода затруднена набором характеристик деятельности руководителя, которые могли бы быть положены в основу оценки его труда.

Оценка труда может проводиться на основе осуществления управления руководителем, на основе результатов его деятельности, а также носить комплексный характер, то есть соединять в себе оценку выполнения процессов управления и оценку результатов труда. По

мнению некоторых исследователей, наиболее перспективным представляется третий вариант подхода к оценке на основе деятельностного принципа, носящего комплексный характер.

Оценка процессуальной стороны работы руководителя привлекает тем, что позволяет реализовать нормативный подход, что даст возможность как бы алгоритмизировать и сам процесс оценки. Однако оценка на основе выполнения процессов имеет те же, по существу, недостатки, что и оценка по качествам. Выполнение процессов точно в соответствии с нормами не всегда обеспечивает нужный и планируемый результат.

Второй результат оценки труда непосредственно по деятельности представлен в подходе к оценке по результатам работы руководителя. На первый взгляд, этот подход представляется бесспорным, наиболее объективным и показательным. Но на этом пути его реализации возникают весьма серьезные трудности. Что считать результатом деятельности руководителя? Что подлежит оценке?

Недостаточная разработанность этих проблем приводит к тому, что появляются попытки оценить результаты труда руководителя как-то иначе, не через итоги производства. Предпринимались попытки оценивать труд руководителя с помощью количества информации, перерабатываемой руководителем. Но здесь возникают труднопреодолимые сложности. Во-первых, информацию можно оценить только формально, во-вторых, неясно, как соизмерить информацию различного содержания, осуществить редукцию видов информации, в-третьих, практически невозможно в этом случае сравнить результаты работы различных руководителей.

Есть попытки проводить оценку по затратам времени. Однако на сегодняшний день возможности нормирования управленческого труда весьма ограничены.

В чистом виде результат труда руководителя представлен как управленческое решение. В идеальной форме управленческое решение одновременно содержит и предполагаемый материализованный результат деятельности. И если оценивать стороны труда, связанные с

возможностями продуцировать идеи и обосновывать их, то решения, принимаемые руководителем, достаточны для этого. Однако, оценивая только решение, невозможно получить достаточное представление о тех результатах деятельности, которые вытекают из характера взаимосвязи, взаимодействия руководителя с исполнителем. Между тем, именно этот элемент управления нередко предопределяет успех реализации принятого во всех отношениях оптимального решения.

Чаще всего в практике управления оценка работы руководителя осуществляется на основе результатов выполнения возглавляемым им коллективом заданий. Но такие показатели не исчерпывают всех сторон деятельности руководителя. Кроме того, такой подход скрывает сам процесс выполнения заданий.

Третий вариант оценки непосредственно по деятельности включает в себя и процесс, и результат. Теоретически он представляется наиболее целесообразным, но до настоящего времени не реализован в полном объеме из-за своей сложности.

Безусловно, что трудности реализации комплексного подхода к оценке во многом объясняются сложностью выбора исходной единицы анализа руководителя.

Важнейшим требованием к такой единице анализа является сочетание и процессуальной, и результативно-материализованной, т.е. целевой сторон деятельности руководителя. Кроме того, она должна быть достаточно универсальной для того, чтобы отразить в себе деятельность, связанную с различными по своей сущности объектами труда руководителя (например, социальными, техническими, технологическими и т.п.).

Что касается целей и конкретных методов работы с персоналом, то они во многом определяются той концепцией кадровой политики, которая принята в организации. Очень приблизительно, рассматривая организации различных типов, форм собственности и направленности, можно выделить два основных подхода к кадровой политике организации.

«Открытая кадровая политика» ориентирована на максимальное привлечение нового персонала и дает возможность быстро обновлять технологии, нанимать наиболее эффективных в своих областях специалистов, но требует высоких затрат на их отбор при приеме на работу, высоких издержек при увольнении, не дает возможности формирования корпоративного духа и чувства причастности к фирме.

«Закрытая кадровая политика» ориентирована на максимальную интеграцию сотрудников, прикрепление их к фирме. Она способствует формированию традиций и норм организации, чувства стабильности у сотрудников, но требует высоких затрат на постоянное переобучение персонала, активизацию творческих способностей, затрудняет процесс внедрения инноваций.

Существенное влияние на выбор типа кадровой политики оказывают внешние условия деятельности организации. Трудно говорить об открытой кадровой политике в регионах с нехваткой работоспособного населения или в моменты демографических спадов. С другой стороны, формированию закрытой кадровой политики не способствует избыток предложений на рынке свободной рабочей силы, и неоправданными на первый взгляд могут показаться затраты на обучение персонала, если есть возможность принять на работу уже подготовленного специалиста из числа безработных.

Оценка персонала, как и все другие направления кадровой работы, как правило, регламентируется сформированными или подразумеваемыми принципами кадровой политики, существующими в организации.

Для открытой кадровой политики наиболее типичны следующие цели проведения оценки:

диагностика уровня профессиональной подготовленности для сопоставления с требованиями рабочего места или сравнения кандидатов, претендующих на одно рабочее место;

изучение профессиональной направленности для ускорения процессов адаптации и вхождения в рабочий ритм;

аттестация, оценка эффективности для ускорения процессов должностного роста и ротации;

широкий сбор индивидуальной информации с целью формирования большого банка потенциальных кандидатов на работу.

В ситуации закрытой кадровой политики реализуются следующие цели при оценке персонала:

сбор информации о потенциальных возможностях и темпах профессионального роста для планирования карьеры;

использование оценки в качестве средства повышения уровня компетентности управленческого персонала;

индивидуальная диагностика с целью профориентации.

Можно выделить множество способов оценки труда управленцев:

по полученной прибыли — обычно высший уровень управления;

по себестоимости продукции — средний уровень менеджеров;

по результатам: подготовки кадров; совершенствования и освоения новых технологий; стажировок и ротаций;

специфические расчеты рентабельности с учетом показателей нормы прибыли на вложенный капитал;

целевой метод (через описание должностей (job description) руководители оцениваются в зависимости от их конкретного вклада в достижение поставленных целей; разрабатываются индивидуальные цели, согласованные между руководителем и подчиненным).

через сложность труда: суммарные методы — виды работ сравниваются попарно, ранжируются, начиная с самого легкого; аналитические методы — определение соотношения различных видов работ;

через личные качества руководителя: социальные; производственные; управленческие;

метод оценки с помощью производственных письменных характеристик: описание особенностей руководителя высшим руководством; лицом, хорошо знающим оцениваемого;

метод эталона: выбор по ряду показателей одного человека среди служащих и сравнение с ним всех остальных;

метод рангового порядка;  
метод парных сравнений;  
метод графического профиля;  
метод свободной и заданной группировки;  
метод свободного выбора;  
метод вынужденного выбора;  
оценка личностных особенностей с использованием психодиагностических тестов.

Естественно, оценка управленческого персонала различна в зависимости от уровня управления — менеджеры среднего звена действуют и принимают решения на оперативно-тактическом уровне, в то время как топ-менеджеры в первую очередь влияют на стратегию, причем заменить топ-менеджера значительно сложнее, а подчас даже невозможно. Именно это и служит основой ключевого различия в целях оценки (табл. 2.2).

Таблица 2.2

**Отличия в оценке менеджеров высшего и среднего звена**

Отличия	Менеджеры среднего звена	Топ-менеджеры
Цели оценки	Формирование кадрового резерва	Создание индивидуальной программы развития для топ-менеджера
	Оценка на соответствие уровню по модели компетенций	
	Выделение зон развития	
	Составление индивидуальных планов развития	Помощь главе компании в более эффективном использовании ресурсов своих топ-менеджеров
	Формирование плана обучения	
	Определение методов обучения	
Основные методики проведения оценки	Ассесмент-центр	Индивидуальное глубинное интервью (индивидуальный ассесмент)
	Центр развития	
	Оценка 360	
	Профессиональное тестирование	
	Интервью по компетенциям	Ассесмент-центр

## **2.2. Система и методы оценки управленческого персонала на предприятии**

Система оценки результативности труда должна обеспечивать точные и достоверные данные. Чем она строже и определенной, тем выше вероятность получить достоверные и точные данные. Специалисты рекомендуют создавать основу для такой системы в шесть этапов:

- 1) установить стандарты результативности труда по каждому рабочему месту и критерии ее оценки;
- 2) выработать политику проведения оценок результативности труда, то есть решить, когда, сколь часто и кому следует проводить оценку;
- 3) обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- 4) вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда работников;
- 5) обсудить оценку с работником;
- 6) принять решение и задокументировать оценку.

Одна из важнейших методических проблем — кто должен оценивать работника. В практике большинства фирм США этим занимается менеджер-управляющий. Кроме него в ряде случаев этим занимаются:

Комитет из нескольких контролеров. Такой подход имеет то преимущество, что он исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником.

Коллеги оцениваемого. Чтобы эта система приносила плоды, необходимо, чтобы они знали уровень результативности его труда, верили друг другу и не стремились выиграть один у другого возможность повышения зарплаты и повышения по службе.

Подчиненные оцениваемого.

Кто-либо, не имеющий непосредственного отношения к рабочей ситуации. Этот вариант требует больших затрат, чем другие, и в основном используется для оценки работника на каком-либо очень



важном посту. Возможно использование подобного варианта также в случаях, если необходимо бороться с обвинениями в предвзятости и предрассудках. Следует принять во внимание, что при использовании данного подхода лицо, производящее оценку, не будет иметь такого объема информации, как при предшествующих четырех вариантах.

Самооценка. В данном случае работник оценивает себя при помощи методов, используемых другими оценщиками. Этот подход используется скорее для развития навыков самоанализа у работников, нежели для оценки результативности труда.

Использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег. Двухстороннее (оценщик — оцениваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства.

Кроме установления качественных критериев, позволяющих дать объективную и достаточно полную характеристику деятельности управленческих работников, чрезвычайно важно оценить их количественно. К наиболее эффективным, достаточно распространенным и перспективным можно отнести метод коллективного обсуждения. Этот экспертный метод полностью отвечает современным рекомендациям, хотя практически широко используется еще с начала XX в.

Достаточно распространены сегодня в кадровой работе метод коэффициентов, балльный метод и другие. Для текущих (оперативных) оценок управленческого работника и руководителя применяют метод образца, когда сотрудник сравнивается с другим реальным работником, взятым в качестве своеобразного эталона.

### **2.3. Основные ошибки при оценке менеджеров**

Также при оценке управленческого состава необходимо стараться избежать типовых ошибок, связанных со спецификой работы с персоналом высокого уровня бизнес-ответственности и бизнес-грамотности.

Условно можно выделить группу типовых ошибок на этапе планирования оценки (табл. 2.3) и на этапе проведения оценки (табл. 2.4).

Конечно, этими ошибками список не исчерпывается, однако подобные ошибки случаются достаточно часто.

Таблица 2.3

### Ошибки при планировании оценки

№	Ошибка	Следствие
1	Использование стандартных процедур и заданий (кейсы, деловые игры)	Согласно теории вероятностей в группе наверняка попадется человек, знакомый с каким-либо кейсом
2	Составление идеального профиля успеха с единым набором параметров (владение всем набором компетенций на одном уровне)	Функционал топ-менеджера зависит от его должности и обязанностей, при этом не требуется одинаковое владение всем набором компетенций. Например, если понимание бизнеса на должности должно соответствовать 3,5 по четырехбалльной шкале, то компетенция «командность» может быть достаточно развитой на уровне в 3 балла
3	Недостаточное вовлечение руководителей топ-менеджеров в формирование профилей и методики оценки	Недостаточная мотивация топ-менеджеров и, как следствие, негативное восприятие всех оценочных мероприятий. Часто сопротивление первых лиц компании приводит к «заморозке» проекта
4	Недостаточный внутренний PR мероприятия	Отсутствие детальной информации о целях и задачах проекта могут привести к распространению слухов и домыслов
5	Согласование наблюдателей за несколько дней до начала проекта, либо замена уже согласованных консультантов	Неправильно подобранный на проект консультант может спровоцировать неприятие процедуры оценки со стороны топ-менеджеров в группе

Кандидатуры наблюдателей должны быть оговорены и согласованы со всеми руководителями без исключения. Сомнения относительно квалификации или опыта эксперта, а также личная неприязнь со стороны хотя бы одного из оцениваемых руководителей может стать поводом подвергнуть сомнению результаты всей процедуры оценки и привести к нежелательным последствиям.

### Ошибки при проведении оценки

№	Ошибка	Следствие
1	Недостаточная мотивация участников перед началом оценки	Негативное восприятие всего мероприятия. Неадекватное поведение
2	Игнорирование статуса участников	В данном случае высока вероятность возникновения конфликта между участниками и наблюдателями
3	Недостаточная компетентность и подготовленность наблюдателей или хотя бы одного наблюдателя	Отказ клиента от консультанта (в лучшем случае) либо отказ от проекта вообще
4	Предоставление информации об оцениваемых компетенциях	Распространение информации по компании. Подготовка следующей группы участников к оценке и, как следствие, результаты оценки несоответствующие действительности (причем как в повышение, так и в понижение)
5	Наблюдение одним и тем же консультантом за одним и тем же участником в ходе всей процедуры оценки	Резкое снижение объективности оценки
6	Выводы об участниках в ходе проводимой оценки. Озвучивание вывода. Ни в коем случае нельзя сравнивать участников между собой!	Любые выводы об уровне владения теми или иными навыками должны делаться в процессе командного сведения результатов. В противном случае вывод может носить необъективный характер и вызвать негативную реакцию у участника

### Вопросы для самопроверки

Почему оценка руководящего состава имеет свои особенности?

В чем разница между оценкой менеджеров среднего и высшего звена?

Назовите основные этапы оценки управленческого персонала.

Перечислите основные ошибки при планировании и проведении оценки управленческих кадров.

### **3. ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ**

#### **3.1. Понятие традиционных методов оценки персонала**

Методы оценки, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды.

В то же время, этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы:

Сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку.

Основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель находится в положении «царя и бога» по отношению к подчиненному — он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого — коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков.

Ориентированы в прошлое и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов.

Новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной

единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе.

Оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов работы всей организации.

Во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

В целевых и плановых оценках, а также в текущих оценках условно различают три группы методов.

Количественные — это все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный. Применение компьютеров и других средств вычислительной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получать достаточно объективные оценки труда работника. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике «свои коэффициенты» или «баллы», оценить результативность своего труда.

Качественные — это методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения. Эти оценки соответствуют конкретному набору качеств. Замечено, что методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий — преимущественно при назначении руководителей.

Комбинированные — широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

## 3.2. Количественные методы оценки

### 3.2.1. Метод стандартных оценок

Наиболее старым и самым распространенным методом количественной оценки является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале (табл. 3.1).

Таблица 3.1

#### Форма аттестационного листа

Вес	Фактор	Оценка	Комментарий
30%	Качество работы Аккуратность и тщательность в работе. Соответствие стандартам качества		
10%	Планирование Способность разрабатывать и реализовывать планы действий, адаптируя их к изменяющимся условиям		
25%	Организация Способность эффективно использовать ресурсы и время для достижения результатов		
15%	Руководство/Лидерство Способность мотивировать и руководить людьми, устанавливать стандарты, оценивать работу подчиненных и способствовать ее улучшению		
10%	Коммуникация Способность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно выражаясь в устной и письменной форме		
10%	Отношение к работе Ответственность, способность работать с большой нагрузкой		
Итоговая оценка: П (превосходно) О (отлично) Х (хорошо) НО (ниже ожидаемого) Н (неудовлетворительно) Комментарии:			

Данный метод отличается малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек — руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя он должен принимать во внимание только профессиональные качества сотрудника, на оценке могут отразиться личные взаимоотношения с подчиненным. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области.

### **3.2.2. Экспертные оценки**

Количественные оценки, например деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают (с учетом специфики производства и условий работы) 6—7 критериев. Например:

- 1) способность организовывать и планировать труд;
- 2) профессиональная компетентность;
- 3) сознание ответственности за выполняемую работу;
- 4) контактность и коммуникабельность;
- 5) способность к нововведениям;
- 6) трудолюбие и работоспособность.

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соответствующая оценка по избранной шкале, например, пятибалльной (отлично — 5; хорошо — 4; удовлетворительно — 3; неудовлетворительно — 2; плохо — 1).

Оценки по критериям обычно располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию «способность организовывать и планировать труд»:

«1» — явно неорганизованный работник и руководитель;

«2» — не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

«3» — умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;

«4» — умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

«5» — умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

По своей значимости в общей оценке кандидата на конкретную должность определенные качества всегда имеют различный удельный вес, что устанавливается экспертным путем. Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата составляется специальный оценочный лист.

Естественно, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин кандидат занять должность в аппарате управления. Наибольшая возможная оценка — 5, а самая низкая — 1.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, что образование — одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы — количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы.

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности по формуле:

**$K = O_{y.обр.} (1 + C/4 + B/18)$ , где:**



Оу.обр. — оценка уровня образования, которая обычно принимается:

0,15 — для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 — для лиц со средним образованием;

0,75 — для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 — для лиц с высшим образованием по специальности;

С — стаж работы по специальности. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 (в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

В — возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин — 50.

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Совершенно очевидно, что предпочтение отдается тому кандидату, который в итоге получит наибольшую оценку, притом обязательно еще и с учетом таким же способом полученных оценок по группам личностных качеств.

Сущность одного из наиболее используемых и достаточно эффективных методов заключается в использовании квалификации, опыта и интуиции наиболее компетентных в своей области работы специалистов — экспертов. Важнейшими условиями применения этого метода является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

Если анонимность достигается через специальное анкетирование или тестирование, то обоснованность подбора состава экспертов состоит в их тщательной предварительной оценке, а также в методически грамотном и целенаправленном формировании количественного и качественного состава. Например, главные требования к эксперту — его

компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и признанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными функциями.

Одно из требований — хорошо разбираться в одной из смежных специальных областей деятельности, например, для технолога — в экономике, для экономиста — в технологии, линейного руководителя — в правовых вопросах и т.д. Традиционное требование к формированию группы экспертов состоит в их способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

Главная опасность при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

Используются группы экспертов двумя способами — индивидуально или группой. Индивидуальный, более распространенный и эффективный способ, заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются.

Групповой способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных.

Результат работы экспертов отражается в документе, вариантами которого могут быть рекомендации, обобщающие оценки, решения. Самым гласным вариантом оформления экспертизы является решение. Самым распространенным — рекомендации, но с указанием определенных признаков будущего решения.

Подбор, согласование и утверждение экспертных комиссий обычно проводят начальник отдела кадров и руководитель организации. Начальник отдела кадров знакомит экспертов с методикой оценки с помощью научного консультанта, который первый раз практически

руководит всей работой. На уровне организации в состав экспертных комиссий включают обычно 3—5, но не более 7 человек. При этом в числе экспертов должны быть как оцениваемый, так и его руководитель.

Основным инструментом оценки является анкета, которая представляет собой специально разработанный вопросник, включающий перечень определенных качеств и варианты ответа. При этом перечень качеств, которыми должен обладать специалист, зависит от сферы его деятельности и занимаемой должности. Поэтому правильный подбор качеств, их перечень для каждой конкретной должности, а также оценки в баллах рекомендуется устанавливать конкретной экспертной комиссией в организации. Именно в этом заключается одно из важнейших условий объективной оценки работника.

После обсуждения результатов каждая экспертная комиссия утверждает не только перечень качеств, включаемых в анкету, но и определяет количественную оценку каждого качества в баллах. Например, в анкету рекомендованы десять качеств, и все они оценены по десятибалльной системе оценок (табл. 3.2).

Таблица 3.2

**Пример перечня качеств, включаемых в анкету, с оценками**

№ п/п	Показатель	Баллы
1	Способность к выработке и внедрению оригинальных решений	10
2	Умение создавать в коллективе нормальный психологический климат	9
3	Способность оперативно оценивать ситуацию и принимать удачные решения	8
4	Стремление к профессиональному росту и постоянному повышению квалификации	7
5	Дисциплинированность и организованность	6
6	Инициативность	5
7	Умение добиваться согласия в решениях и действиях людей	4
8	Способность с энтузиазмом и увлечением относиться к делу	3
9	Коммуникабельность	2
10	Способность проявлять интерес к смежным специальностям	1

Расположены эти качества в анкете в ранжированный ряд — от более до менее значимого. В соответствии с этим и выставляется первая оценка, которая характеризует степень значимости качества. Вторая оценка — это оценка степени проявления этих же качеств по четырем

вариантам ответа. Эксперт при этом должен установить, как часто определяемое качество проявляется у аттестуемого по следующей балльной шкале:

- 1) если всегда — 1,5 балла;
- 2) если в большинстве случаев — 1 балл;
- 3) если иногда — 0,5 балла;
- 4) если почти никогда — 0 баллов.

При первой оценке ставится знак «+» в графе против качества и его оценки в баллах. При второй оценке ставится знак «+» в графе, соответствующей мнению эксперта.

Обработка результатов оценки аттестуемого осуществляется путем заполнения специального бланка — «Бланк результатов опроса экспертов на аттестуемого». С этой целью знаки «+» из анкет, поставленные экспертами, переносят со знаком «V» в этот бланк. В другом бланке («Бланк расчета средней оценки аттестуемого») по каждому качеству рассчитывается средний балл по формуле:

$$Z_{cp} = \frac{Z_{10} \cdot n_{10} + Z_9 \cdot n_9 + \dots + Z_1 \cdot n_1}{n}$$

где:

$Z_{cp}$  — средний балл оценки качества по степени его функциональной значимости;

$Z_{10} \dots Z_1$  — оценка экспертом степени значимости качества по десятибалльной шкале;

$n_{10} \dots n_1$  — количество экспертов, которые присвоили качеству оценку по степени значимости (в баллах);

$n$  — общее количество экспертов.

Одновременно в этом же бланке по каждому из качеств рассчитывается средний балл степени проявления этого качества у аттестуемого по формуле:

$$II_{cp} = \frac{II_{1,5} \cdot n_{1,5} + II_1 \cdot n_1 + II_{0,5} \cdot n_{0,5}}{n}$$

где:

$P_{cp}$  — средняя оценка степени проявления качеств у аттестуемого;  
 $P_{1,5} \dots P_{0,5}$  — степень проявления качеств у аттестуемого по оценке экспертов;

$n_{1,5} \dots n_{0,5}$  — количество экспертов, отнесших качество к степени его проявления у аттестуемого к тому или иному баллу оценки;

$n$  — общее количество экспертов.

Затем по каждому качеству определяется средневзвешенный балл по формуле:

**$K = Z_{cp} \times P_{cp}$  , где  $K$  — качество.**

Далее путем суммирования средневзвешенных баллов по всем качествам определяется итоговый балл оценки аттестуемого. Итоговую оценку комиссия сравнивает с эталоном.

Расчет эталона производится следующим образом: сумма баллов по всем 10 качествам ( $10+9+8+7+6+5+4+3+2+1 = 57$ ) умножается на 1,5 (коэффициент степени проявления качества, если оно проявляется всегда), или на 1,0 (если оно проявляется в большинстве случаев), или же на 0,5 (если качество присутствует иногда). В итоге получаем следующие результаты:

1)  $57 \times 1,5 = 85,5$ ;

2)  $57 \times 1,0 = 57,0$ ;

3)  $57 \times 0,5 = 28,5$ .

Таким образом, в первом случае, если оценка работника составляет более 85 баллов, формулируют вывод о его повышении или включении в состав резерва на выдвижение. Во втором случае, если оценка составит от 57 до 85 баллов, делают заключение о соответствии занимаемой должности. В третьем случае, если оценка составляет ниже 28 баллов, фиксируют вывод о том, что работник не соответствует занимаемой должности. При этом весьма ценно и то обстоятельство, что детальный анализ оценок экспертов по качествам может помочь определить для каждого работника конкретные направления совершенствования его деятельности.

### 3.3. Сравнительные методы

При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель «выстраивает» своих сотрудников в условную цепочку — от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении все сотрудники классифицируются по группам (табл. 3.3) — например, 10% лучших, 10% худших и т.д.

Таблица 3.3

#### Оценка с помощью метода распределения

Вес, (%)	Группы	Ф. И. О.
10 %	лучших работников	
20 %	хороших работников	
40 %	средних работников	
20 %	отстающих работников	
10 %	худших работников	

Сравнительные методы являются очень простым способом оценки сотрудников. Их легко применять и понимать. Однако эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.д. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю. Поэтому применение методов сравнительных оценок относительно ограничено.

### 3.4. Оценка лояльности сотрудников

В качестве примера количественной оценки рассмотрим процедуру построения шкалы и методику измерения лояльного отношения сотрудника к организации, предложенную Л.Г. Почебутом и О.Е. Королевой в 1999г. на основе применения шкалы равнокажущихся

интервалов Луи Терстоуна. Терстоун изложил общие принципы отношения людей к различным социальным явлениям, создал шкалу «кажущихся равными интервалов» и применял эту шкалу для изучения отношения различных групп населения к церкви как социальному институту. Шкала Терстоуна стала одним из основных методов в социальной, политической, организационной психологии. Она использовалась при измерении отношения людей к власти, расизму, национализму, общественным организациям и процессам.

Процедура Терстоуна позволяет измерять установки по отношению к любым объектам социальной действительности с учетом тех изменений, которые постоянно происходят вокруг нас. Процедура составления шкалы является доступной любому исследователю и позволяет получить инструмент измерения любой установки, актуальной для конкретной организации в данный момент времени.

#### Порядок работы

Испытуемому выдаются карточки с суждениями и ответный лист. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, то экспериментатор должен дать разъяснение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ.

#### Ответный лист

Профессия \_\_\_\_\_ Пол \_\_\_\_ Возраст \_\_\_\_\_

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

#### Инструкция

Уважаемый сотрудник (организации, фирмы, компании)! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о Вашем отношении к организации, в которой Вы работаете. На столе перед Вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.

Каждая цифра — это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 — максимально негативное отношение, а градация 6 — нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!

Карточки с суждениями

Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.

Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.

Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.

Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.

Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.

Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.

Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.

Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.

На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.

Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.

Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.

Руководство компании не должно принимать решения, с которыми несогласно большинство сотрудников.

Заработная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.



Один сотрудник фирмы не может получать зарплату в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.

Скорость продвижения по службе, в первую очередь, зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.

Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.

Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.

В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.

Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.

Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.

Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.

Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.

Если большинство сотрудников принимает участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.

Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.

Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.

Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.

Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.

Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.

Опаздывать на работу не такой уж большой грех.

Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.

Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.

Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.

Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.

Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.

Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.

В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

### Обработка результатов

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если испытуемый получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов — лояльность оценивается как средняя, от -18 до +18 — лояльность оценивается как низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то, соответственно, он совершенно не лоялен к своей организации.

### **Вопросы для самопроверки:**

В чем суть традиционных методов оценки персонала?

Что такое количественные методы оценки персонала?

Что такое качественные методы оценки персонала?

В чем особенность сравнительных методов оценки?

## **4. КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И ПОСТРОЕНИЕ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

### **4.1. Оценка по методу черт**

Широкое распространение получила оценка руководителей по методу черт. В ее основе — признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числу методик, основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности у руководителей некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени коррелируют с эффективностью деятельности руководителей в конкретных коллективах. Для этого с помощью ЭВМ выбирается (без интерпретации количественных оценок) такой перечень свойств, который в наибольшей степени отличает каждого руководителя и помогает составить его деловой портрет.

Различие методик связано с используемыми способами измерения личностных свойств и предлагаемыми перечнями черт. Однако, несмотря на многообразие модификаций таких методик, предмет оценки везде одинаков — качества личности руководителя. В результате всегда получается социально-психологическая характеристика оцениваемого и констатируется обладание им определенными свойствами.

Опыт применения подобных систем оценки у нас в стране и за рубежом позволяет выявить их основной недостаток — субъективизм получаемого знания. Причины этого коренятся в самом методе, который связан с волей и сознанием субъектов, участвующих в оценке. Речь идет не о получении предвзятых или некомпетентных оценок, что возможно при реализации любого подхода, а о самом содержании производимой оценки.

Используемые перечни качеств в слабой степени привязаны к управленческой деятельности и скорее раскрывают в какой-то мере внутреннюю структуру личности оцениваемого, нежели фиксируют определенные профессиональные требования к психологическим характеристикам руководителя как субъекта управления. Фактически

такая оценка основывается не на анализе реального управленческого труда, а на том, что думают о руководителе окружающие.

#### **4.2. Оценка на основе анализа труда**

Определение психологических свойств на основе анализа труда управленческого персонала происходит в рамках ситуационной оценки, которая, однако, похожа на оценку черт. Только в этом случае в качестве устойчивых психологических характеристик выступают относительно инвариантные особенности поведения управленца, проявляющиеся в процессе решения им конкретных управленческих задач.

В методике ситуационной оценки предусмотрена процедура отбора типичных управленческих ситуаций в конкретном коллективе, в структуре которых описывается работа управленца, а затем оценивается его поведение. Рациональным основанием такой оценки является то, что разнородность элементов трудовой ситуации в каждом случае складывается в определенный комплекс условий и задач управленческой деятельности. Решение этих задач является чрезвычайно сложным и эффективность действий управленца, безусловно, определяется его личностными особенностями.

Основу методики составляет представление об управленческих ситуациях как единицах анализа труда управленческого работника, однако именно их структура остается пока еще недостаточно разработанной. Используемые в ходе оценки ситуации (отсутствие согласованности в планах работ со смежными подразделениями, конфликты, вызванные нечетким разграничением функций, необеспеченность финансовыми ресурсами, неукомплектованность подразделения персоналом) являются, по существу, лишь описанием отдельных проблем управления.

Результатом оценки поведения управленческих работников, как и в случае оценки качеств, является социально-психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она

содержит информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал работник, в каких ситуациях более, в каких — менее эффективно. Однако данный способ не помогает выяснить причину такого поведения и его последствия.

### **4.3. Функциональная оценка**

Функциональная оценка руководителя основывается на анализе процесса труда, выяснении, насколько он хорошо справляется со своими должностными обязанностями. Работа руководителя в этом случае описывается в структуре выполняемых им специфических функций по регулированию совместной деятельности. Например, в одной из методик выделяют такие управленческие функции, как планирование, организация, комплектование штатов, руководство и лидерство, контроль.

В основе такого способа — представление об особых задачах организаторской деятельности, отличающих управленческий труд от исполнительского и имеющих некоторое универсальное содержание, а также понимание места и роли руководителя в трудовом коллективе.

Можно говорить, что основными задачами его (руководителя) деятельности как субъекта управления являются:

устранение расхождений в подходе, времени действия, усилиях совместно работающих индивидов;

задание и поддержание правил и норм трудового поведения и взаимодействия в коллективе, а также определенной системы ценностей в сфере труда;

согласование общих и индивидуальных целей деятельности;

обеспечение максимального вклада каждого в получении общего результата.

Условия управленческой деятельности, сфера совместного труда, параметры возглавляемого коллектива лишь конкретизируют эти задачи, заполняют их предметным содержанием, не изменяя сути выполняемых функций. Функциональная оценка имеет то достоинство, что

основывается на анализе того, чем в действительности занимаются руководители. Она позволяет определять слабые стороны в работе конкретных руководителей на основе знания об общих задачах управленческой деятельности.

#### **4.4. Методика определения стиля руководства**

Анализ качества выполнения работы предполагает также определение стиля руководства. Руководитель создает ценности не напрямую, а посредством других людей, регулируя их поведение и модифицируя его в необходимом для реализации общих целей направлении. Средством решения всех задач в коллективе для него выступает целенаправленное и систематическое воздействие на людей в процессе совместного труда.

Главными в деятельности руководителя являются личностная позиция, стиль делового общения, выбранный способ взаимодействия с подчиненными. И если анализ управленческих функций позволяет раскрыть содержание выполняемой руководителем работы, круг решаемых задач, то определение стиля руководства раскрывает систему ответственности, вносимую руководителем в процесс работы и выступающую в качестве важного средства его влияния на других людей.

При таком подходе предметом оценки является характер взаимоотношений руководителя с подчиненными. Она позволяет раскрыть личностные особенности поведения руководителя в системе отношений «руководства-подчинения». Способ воздействия на людей имеет принципиальное значение для успешной работы руководителя, обеспечения эффективной совместной деятельности, поэтому оценка применяемых средств руководства — важный аспект анализа качества управленческого труда.

#### **4.5. Оценка по результатам деятельности коллектива**

Широко распространена практика оценки руководителей по результатам деятельности возглавляемых ими коллективов. При этом используются главным образом производственные и экономические показатели, относящиеся, например, к качеству, объему, срокам получения производимых продуктов (услуг). Прибыль является наиболее показательным и универсальным критерием работы любого управленца, особенно в странах с рыночной экономикой. Однако его использование предполагает анализ и учет ряда других показателей, поскольку высокие результаты по прибыли могут скрывать серьезные недостатки управления (например, расстройство системы обеспечения необходимыми ресурсами), слишком позднее выявление которых нежелательно. Причем, чем более высокий пост занимает оцениваемый руководитель, тем выше значение прибыли как критерия оценки его деятельности. Наряду с прибылью применяются и сложные системы показателей, учитывающие использование основных и оборотных средств, эффективность капиталовложений, экономию прямых и косвенных затрат в издержках производства и обращения и т.д.

Руководители оцениваются также по результатам внедрения и использования новой техники и технологии, темпам освоения новой продукции. В основе такого способа оценки — признание влияния руководителя на формирование итоговых показателей деятельности коллектива. Анализируемые параметры свидетельствуют о том, насколько хорошо и с какими издержками руководитель выполняет свою конечную задачу — эффективно достигает цели совместной деятельности, получает определенные результаты. При всей значимости такой оценки и она не позволяет определить меру активности и усилий самого руководителя, его личный вклад в достижение полученных результатов, что важно при его индивидуальной оценке как субъекта труда.

Оценка по результатам является признанным способом определения успешности любой деятельности, что в случае анализа

сложного управленческого труда является непростой задачей. Отдельные показатели результатов управленческой деятельности содержатся в некоторых комплексных методиках, сам же способ не является достаточно разработанным и в полной мере не используется на практике. Однако представляется, что нет такого труда, итоги которого не удалось бы представить в определенном масштабе их полезности и социальной значимости. Необходимость и целесообразность перехода к оценке руководителей по результатам их специфической организаторской деятельности являются насущными и очевидными.

#### **4.6. Метод анализа структуры управленческой деятельности**

Анализ структуры управленческой деятельности позволяет говорить о том, что результаты труда руководителя укладываются в параметрах тех объектов, на которые направлена его активность. Деятельность руководителя приводит к преобразованию управляемых объектов, точнее к изменению (или сохранению на требуемом уровне) определенных их характеристик, необходимых для реализации целей управления и важных для совместной работы.

Так, к числу результатов деятельности руководителя могут быть отнесены создаваемая структура функциональных ролей в коллективе, формируемый порядок делового взаимодействия и общения, качество подготовки персонала, поддерживаемый микроклимат, восприимчивость управляемой системы к нововведениям, организационная целостность, ценностно-ориентационное единство коллектива и ряд других характеристик.

Имеется в виду, что руководитель уделял внимание этим вопросам, их решение входило в сферу его деятельности в оцениваемом периоде времени и стало возможным благодаря успешной реализации им своих управленческих функций и применяемым средствам управления. В противном случае достижение требуемых параметров должно быть связано не с активностью оцениваемого субъекта управления, а с действием других факторов. На основе анализа выполнения основных



управленческих задач в отношении конкретных объектов управления и определения в этом меры личных усилий руководителя могут быть оценены результаты его деятельности.

#### **4.7. Целевой метод оценки**

По содержанию целевой метод близок к методу оценки по результатам. Известно, что цели — предвосхищаемые результаты деятельности. Процесс оценки в этом случае состоит в том, чтобы определить, насколько компетентно руководители устанавливают цели (масштабные, но достижимые) и как хорошо работают по их достижению.

Целеполагание лежит в основе любого управления и является важнейшим элементом управленческого труда. В настоящее время целевое управление рассматривается как необходимый компонент эффективного руководства. Кроме того, трудно ожидать от руководителя (как и от любого другого работника) эффективного труда, пока остаются неясными его конечные результаты или хотя бы не намечены ориентиры, к которым ему необходимо стремиться. Этим определяется то рациональное основание, на котором строится данный способ оценки.

Достоинством подхода является возможность планировать и контролировать деятельность руководителей, намечая ее цели и отслеживая степень их реализации. Информация, полученная в ходе такой оценки, позволяет судить о том, насколько хорошо сработал руководитель, были ли достигнуты намеченные цели управления.

Слабой стороной целевой оценки является то обстоятельство, что руководитель может достигать и не достигать целей не по своей воле. И дело здесь не только в разграничении компетенции, но и в необходимости учета неконтролируемых или непредвиденных факторов — тех обстоятельств, которые могут в значительной мере повлиять на результаты деятельности руководителя независимо от его личных усилий. Поэтому с помощью этого метода оценивается только оперативная работа руководителей. И хотя целевая оценка не получала

еще должной теоретической и методической разработки, такой способ рассматривается специалистами как один из многообещающих.

#### **4.8. Глубинные интервью**

В ходе данного интервью используются вопросы, ответом на которые предполагается не однозначное «да» или «нет», а развернутый ответ. Глубинное интервью представляет собой неформальную личную беседу, проводимую по заранее намеченному плану и основанную на использовании методик, побуждающих человека к продолжительным и обстоятельным рассуждениям по интересующему исследователя кругу вопросов. Интервью проводится один на один и длится от 30 до 60 минут. В ходе интервью исследуются личное мнение сотрудника, его убеждения и ценности. Глубинные интервью могут занимать большое количество времени, некоторые ответы иногда бывает сложно проинтерпретировать.

Проведение глубинного интервью предполагает наличие определенных навыков у проводящего его менеджера. Важно, чтобы интервью проводил опытный специалист, так как велика вероятность влияния предвзятого отношения на конечный результат исследования

У глубинных интервью нет четкой структуры. Обычно глубинные интервью начинаются с общих вопросов, а затем переходят к более целенаправленным. Часто используется так называемый «многоступенчатый анализ», когда сначала задаются вопросы, связанные с внешними объектами и социальными явлениями и процессами, а затем переходят к вопросам о личном отношении и чувствах человека. Также в ходе глубинного интервью может использоваться метод «выявления скрытых проблем», когда происходит концентрация на личных переживаниях сотрудника, и метод «символического анализа», в ходе которого сотруднику задаются вопросы не о тех предметах и явлениях, которые мы хотим оценить, а о противоположных им.

#### **4.9. Диагностическая система оценки**

Как видно из разделов 3 и 4, как качественные, так и количественные методики оценки сами по себе неполноценны и на практике должны дополнять друг друга в виде комплексных систем оценки персонала.

Распространенными являются разработка и использование комплексных методик. С точки зрения содержания производимой оценки это предполагает наличие одновременно нескольких предметов в структуре используемой информации. Иначе говоря, суждение о ценности руководителя основывается на различных основаниях.

Так, одна из систем общей деловой оценки руководителей, доведенная не только до уровня практической реализации, но и автоматизации, включает такие три группы критериев:

- 1) профессиональные качества;
- 2) уровень выполнения плановых заданий по основным показателям подчиненным ему коллективом;
- 3) уровень организации труда, производства и управления в этих коллективах.

Предлагается также такая модель содержания оценки управленческого персонала, которая включает три интегрированные оценки:

- 1) личности работника (знаний, навыков, умений, черт характера);
- 2) труда работника (затрат времени, сложности труда);
- 3) результатов труда (индивидуальных, вклада в управленческие показатели работы аппарата, вклада в производственные результаты деятельности объекта управления).

Безусловно, достоинством оценки, основанной на комплексном подходе, является многоаспектность отражения сложного и многогранного труда руководителя. Однако выделение различных сторон деятельности для оценки требует применения различных методов и разработки совершенно особого инструментария для получения и

анализа необходимой информации по разным основаниям, что не всегда выдерживается.

Примером комплексной оценки деятельности руководителя служит диагностическая система.

Диагностическая система (ДС) может быть использована в следующих направлениях:

как средство оценки руководителя при конкурсном отборе руководителей, желающих пройти курс обучения;

в качестве средства выявления потребностей руководителей в обучении и организации этого процесса;

для анализа результатов обучения и получения информации при оценке его эффективности;

для получения данных о профессиональных и личностных качествах руководителей при их аттестации.

Диагностическая система включает более 20 процедур, сгруппированных в блоки-модули. Для выполнения поставленной задачи подбирается необходимый состав модулей и самих процедур. ДС является открытой системой и может быть дополнена другими процедурами.

Состав уже имеющихся «на вооружении» средств диагностики, анализа и обработки данных позволяет получить многообразную информацию, достаточную для того, чтобы вынести определенные суждения о каждом руководителе и сравнить его с другими по ряду критериев.

Для конкурса может быть использовано 10 критериев, на основе которых выводится обобщенный показатель — рейтинг каждого руководителя. Такой подход позволяет освободиться от комплекса психологического эффекта абсолютной оценки личности, что избавляет систему от неизбежного оттенка субъективности. Поэтому относительная оценка кандидата в ряду таких же, как он, в условиях конкурса снижает до приемлемого уровня его желание оспаривать результаты конкурса.

Диагностическая система позволяет настраиваться на конкретные условия, пожелания и требования заказчика, но в тех пределах, которые

всегда существуют. Несоответствие требований заказчика возможностям системы в основном может быть свидетельством его неадекватного представления о диагностической системе, а также о том, как он в действительности может распорядиться полученным материалом — информацией о руководителях, ему подчиненных или каким-то образом от него зависящих.

Подводя итог вышеизложенному, необходимо отметить, что оценка менеджеров имеет особое значение в силу значимости их работы. По мнению специалистов, существует три наиболее интересных подхода к оценке управленческого персонала: гуманистический, ситуационный и деятельностный. Цели и конкретные методы работы с персоналом во многом определяются концепцией кадровой политики. В целевых и плановых оценках (формирование состава резерва кадров на выдвижение, аттестация работников аппарата управления и др.), а также в текущих (оперативных) оценках в отечественной и зарубежной практике управления условно различают три группы методов: качественные, количественные и комбинированные.

### **Вопросы для самопроверки**

В чем суть качественных методов оценки персонала?

В чем преимущество качественных методов перед количественными?

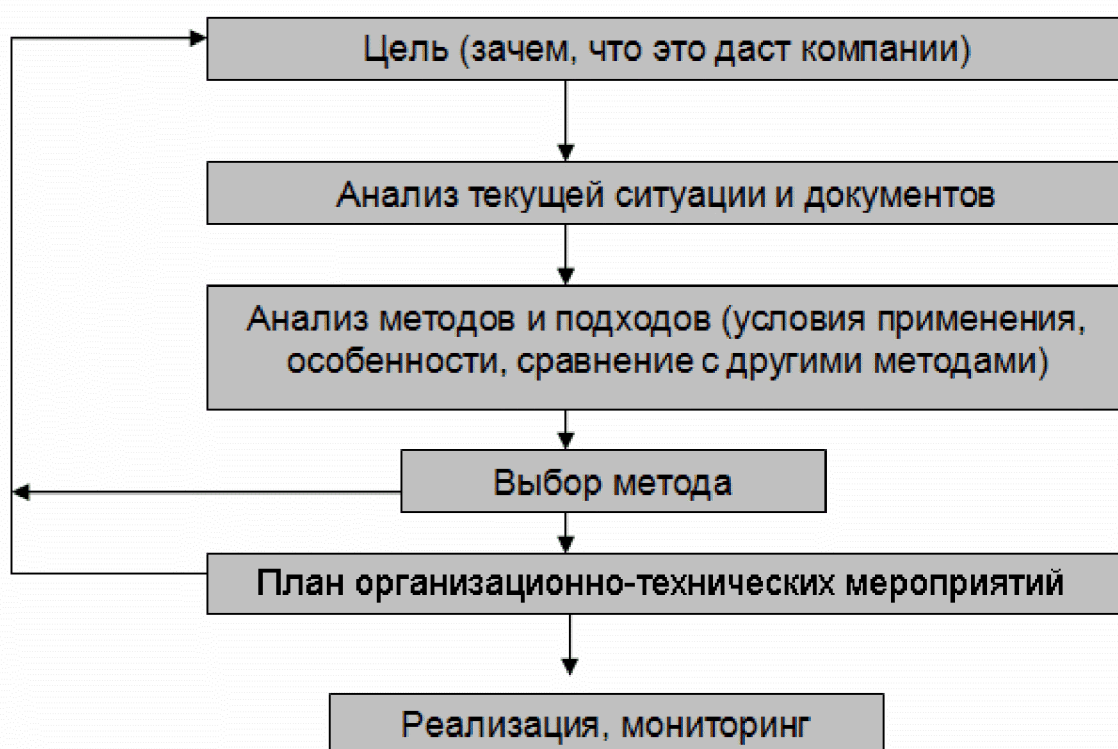
Что такое функциональная оценка?

Что такое диагностическая система оценки персонала?

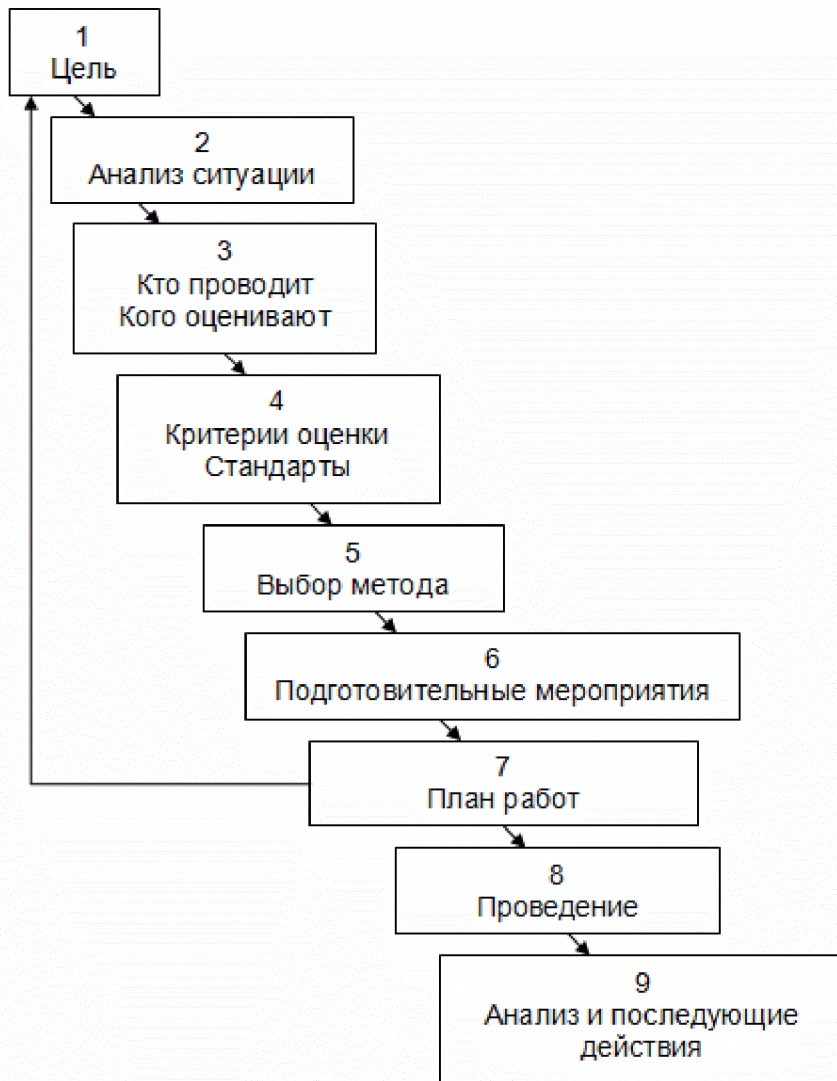
## 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ

### 5.1. Структура процесса оценки персонала

Любой проект в области управления персоналом, вне зависимости от того, к какой области он относится — приему на работу, обучению, аттестации — должен осуществляться на основании одного и того же алгоритма процесса разработки и развития проекта, пример которого изображен на рис. 5.1



Процесс оценки персонала нужно структурировать точно так же, как и любой другой процесс в организации. Схематично процесс оценки можно описать следующим образом (рис. 5.2).



Некоторые компании совершают следующую ошибку: они пытаются провести оценку персонала, но при этом не имеют ясного понимания, зачем им это нужно. В результате они разрабатывают программы, которые оказываются бесполезными.

## 5.2. Цели оценки персонала

При формировании цели оценки персонала, для формирования правильного понимания места предстоящей оценки персонала в системе управленческих действий, рекомендуется ответить на ряд описательных вопросов.

Каких результатов мы ожидаем от проведения оценки персонала?

Как мы будем эти результаты обрабатывать, какие выводы сможем сделать и какие действия предпринять?

Проводилась ли в компании оценка персонала ранее?

Есть ли у нас сотрудники, имеющие опыт проведения оценки персонала?

Если ранее оценка персонала проводилась, какие плюсы и минусы мы можем отметить (при подготовке, проведении, последующих действиях)?

Не противоречит ли оценка персонала нашей организационной культуре?

Если мы делаем ставку на работу в команде, можем ли мы оценивать каждого индивидуально?

Если у нас в компании принят административный (директивный стиль управления), а мы проводим оценку персонала, чтобы получить от сотрудников обратную связь, достигнем ли мы результата, и к каким изменениям это приведет впоследствии?

Достаточно ли у нас данных для проведения оценки персонала?

Существуют ли стандарты выполнения работы?

Знают ли работники, что от них ожидается на рабочем месте?

Хорошо ли руководители знают, что делают подчиненные?

Какие документы, регламентирующие деятельность работников, существуют в организации?

Умеют ли наши руководители проводить оценку персонала?

Более того, умеют ли наши руководители конструктивно общаться с подчиненными?

Какой реакции персонала на предстоящую оценку персонала мы ожидаем?

Какие методы внутреннего PR мы можем использовать, чтобы создать позитивное отношение?

Какими человеческими, временными, финансовыми ресурсами мы располагаем для проведения оценки персонала?

Оценка персонала не является самоцелью, т.е. организация не должна проводить оценку персонала ради самой оценки. Целью ее



проведения является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Оценка персонала имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимального использования экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности (табл. 5.1).

Таблица 5.1

### Основные цели аттестации

Наименование целей	Характеристика целей
1.Административные:	
Повышение	Заполнение вакансии работниками, проявившими свои способности, удовлетворение стремления к успеху
Перевод	Приобретение работниками нового опыта
Понижение	Если руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно, учитывая его стаж и заслуги в прошлом
Прекращение трудового договора	Сокращение штатов
2.Информационные	Информирование работников об относительном уровне их квалификации, качества и результатов труда. Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации
3. Мотивационные	Вознаграждение благодарностью, зарплатой, повышением в должности работников. Изыскание резервов роста производительности труда. Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации. Использование экономических стимулов и социальных гарантий. Создание условий для более динамичного всестороннего развития личности.

Основными задачами оценки персонала, как правило, являются:

- определение соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста постоянной компетенции работников организации;
- создание резерва кадров на выдвижение;
- определение необходимости повышения квалификации работников;

внесение предложений и рекомендаций о перемещении кадров, освобождении работника от должности, а также переводе на более или менее квалифицированную работу.

### **5.3. Проведение оценки персонала**

Оценке персонала должна предшествовать необходимая подготовительная работа, которая состоит из следующих этапов:

организации разъяснительной работы о целях и порядке проведения оценки персонала;

разработки и утверждения графика и конкретных сроков проведения оценки персонала;

определения и утверждения состава аттестационной комиссии;

подготовки необходимых документов на аттестуемых работников.

Важным и ответственным этапом подготовки к проведению оценки персонала является информационно-разъяснительная работа среди работников организации, подлежащих оценке. Руководитель организации, специалисты отдела кадров, руководители структурных подразделений, члены аттестационной комиссии должны разъяснить каждому оцениваемому работнику цель и порядок проведения оценки персонала, информировать его о конкретных сроках ее проведения, а также о возможных кадровых решениях по результатам аттестации.

Как правило, график проведения оценки персонала разрабатывается кадровой службой (отделом кадров) организации и утверждается руководителем организации.

В графике указывается наименование структурного подразделения, в котором работает аттестуемый, его фамилия, имя, отчество и должность; дата проведения оценки персонала и дата сдачи необходимых документов на аттестуемого работника (представлений, служебных характеристик, отзывов и т.п.) в аттестационную комиссию с указанием ответственных лиц.

В ходе подготовки к оценке персонала руководителем организации, в которой производится аттестация, издается приказ, в

котором определяются конкретные сроки ее проведения, устанавливается перечень работников, подлежащих оценке персонала, утверждается состав аттестационной комиссии и график проведения оценки персонала, а также даются задания руководителям структурных подразделений, определенным специалистам (юристу, специалисту по кадрам и др.) по обеспечению подготовки, проведения и подведения итогов оценки персонала.

При проведении аттестации, не позднее, чем за две недели до начала проведения аттестации, в аттестационную комиссию должна быть представлена характеристика на каждого работника, подлежащего аттестации. При проведении оценки персонала в другой форме сроки и форма подачи документов определяются локальными нормативными актами.

Как правило, характеристика составляется непосредственным руководителем аттестуемого работника (руководителем структурного подразделения). Характеристика должна содержать всестороннюю и объективную оценку личных и деловых качеств сотрудника, результатов его служебной деятельности за период, предшествующий оценке персонала, выполнения сотрудником рекомендаций, высказанных при предыдущей аттестации, индивидуальных способностей работника; мнение руководителя, представившего характеристику, о соответствии сотрудника занимаемой должности.

При последующих оценках персонала в аттестационную комиссию должен быть представлен также аттестационный лист.

Обратим внимание на то, что работник, подлежащий аттестации, должен быть заранее, не менее чем за две недели (за неделю — для федеральных госслужащих) до начала аттестации, ознакомлен с подготовленными на него материалами, в том числе и характеристикой.

В случае его несогласия с представленной характеристикой аттестуемый работник вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей служебной деятельности за период, предшествующий аттестации, а также соответствующее заявление о своем несогласии с данной на него характеристикой.

Также, при проведении оценки персонала, прежде чем начать разработку программы, убедитесь в том, что:

- 1) у Вас есть поддержка для осуществления программы;
- 2) есть необходимые коммуникации на всех уровнях компании.

Поддержка со стороны менеджеров высшего звена крайне необходима для успешного осуществления программы. Она определит, станет ли Ваша программа действительной оценкой сотрудников или просто формальной бумажной работой.

Открытые каналы коммуникации на всех уровнях компании необходимы для того, чтобы все понимали цели и пользу программы предстоящей оценки персонала. Отрицательное отношение к программе может свести ее на нет еще до начала непосредственного осуществления аттестации.

Из всего многообразия методов надо выбрать именно те, которые подходят для нашей организации, и которые мы в состоянии реализовать. Разные подходы предъявляют свои требования к квалификации и подготовке персонала, моральному климату в коллективе, наличию времени и денег. Чем лучше мы поработали на предыдущем этапе, тем легче нам будет сейчас найти свою дорогу.

После того как мы определились, зачем и как проводить аттестацию, необходимо составить подробный план работ с описанием того, кто участвует в процессе, какие этапы аттестации и в какие сроки проходят, какие ресурсы необходимы, кто несет ответственность за отдельные этапы и за процесс в целом. В крупных организациях, где налицо проблемы взаимодействия службы персонала и линейных руководителей, рекомендуется этот план закрепить в приказе по организации, что сделает последующую работу прозрачной и предсказуемой.

Каждый участник процесса будет знать, что и когда он будет делать. Тому, кто отвечает за оценку персонала (как правило, это директор по персоналу), не придется выслушивать ссылки на нехватку времени, оправдываться и уговаривать.

Оценка затрат для организации также представляется достаточно важной. Очевидные затраты — это печать аттестационных форм, расходы на привлечение консультантов (по необходимости) и временные затраты.

Так как оценка персонала проходит в рабочее время, все участники процесса получают зарплату, надо подсчитать расходы на зарплату. Кроме того, во время оценки персонала сотрудники не занимались основной производственной деятельностью, следовательно, имеем недополученную прибыль. Приблизительно затраты на процесс аттестации можно рассчитать по формуле «затраты на подготовку и проведение аттестации»:

$$\sum t_i z_i + \sum t_j (z_j + \sum z_{jk}) + D_{орг} + D_{нп} + K$$

где:

$t_i$  — время, затраченное  $i$ -м работником на подготовку к аттестации;

$z_i$  — зарплата  $i$ -го сотрудника в час;

$t_j$  — время на аттестацию  $j$ -го сотрудника;

$z_j$  — зарплата  $j$ -го сотрудника в час;

$z_{jk}$  — зарплата  $k$ -го сотрудника в час, участвующего в аттестации  $j$ -го сотрудника;

$D_{орг}$  — затраты на орграсходы;

$D_{нп}$  — недополученная прибыль;

$K$  — расходы на привлечение консультантов и приобретение литературы.

Когда составлен план организационно-технических мероприятий, надо еще раз соотнести его с целью. Впрочем, если предыдущие этапы выполнены грамотно (особенно анализ), маловероятно, что мы выявим несоответствие усилий и ожидаемого результата. Однако, если такое все-таки произошло, лучше пересмотреть методы и подходы до того, как мы начали действовать. Любой человек бизнеса знает, что чем раньше

внести коррективы в не очень удачный проект, тем меньше затрат пропадет впустую.

Основная тяжесть приходится на подготовку, таким образом, чем лучше подготовка, тем легче проведение. Самым сложным на этом этапе является аттестационное интервью, поскольку его проведение требует высокой подготовленности и существенного времени на проведение и анализ его результатов.

#### **5.4. Подведение итогов оценки персонала**

Обычно аттестационная комиссия дает свое заключение по следующим вопросам:

- может ли работник быть включен в состав кадрового резерва;
- в чем резерв повышения эффективности труда данного работника и что можно в этой связи рекомендовать работнику и его руководителю;
- необходимость обучения и повышения квалификации;
- кадровые перемещения;
- вопросы заработной платы.

Проведение аттестаций преимущественно для принятия административных решений (понижение в должности, увольнение, лишение надбавок к зарплате и премий и др.) и игнорирование задач, связанных с более полным использованием человеческих ресурсов организации и с развитием работников, может сделать недостаточными многие из тех потенциальных выгод, которые руководство могло бы получить от аттестации.

Именно поэтому перечень итогов проведенной оценки изначально не предполагает совпадения с перечнем итогов аттестации, что, тем не менее, наблюдается на практике.

Основной смысл оценки эффективности работы персонала состоит в том, чтобы на ее основе руководители имели возможность определить, в какой степени рабочие результаты подчиненных соответствуют установленным требованиям, а организация могла создать такие программы управления персоналом (стимулирование труда, обучение и

развитие работников, кадровое планирование и др.), которые позволяли бы максимально использовать потенциал человеческих ресурсов организации. Организация не может использовать имеющиеся в ее распоряжении человеческие ресурсы эффективно, не имея в своем распоряжении системы оценки эффективности труда работников, которая на регулярной основе используется при проведении итогов.

Характеристики успешной оценки персонала:

она проводится в соответствии с четко определенными целями, которые должны быть достигнуты в итоге;

это составная часть системы управления персоналом;

руководитель действует скорее как советчик, консультант, помощник, чем как прокурор или судья, выносящий приговор;

она нацелена скорее на то, чтобы выяснить, что следует сделать в будущем для улучшения работы и повышения эффективности, чем на то, что было сделано плохо в прошлом.

Анализ результатов оценки персонала дает не только лучшее понимание деятельности конкретного работника, но и ситуации в организации в целом. Очевидно, что результаты зависят от того, какую цель мы перед собой ставили и какие методы использовали.

Для конкретного работника мы можем по результатам оценки персонала делать обоснованные выводы о потребности в обучении и развитии, его месте в организации, планировании карьеры, изменении заработной платы, дисциплинарных действиях.

Так же мы можем оценить, что происходит в организации в целом и в отдельных подразделениях, насколько обоснованно распределяются работы, как планировать человеческие ресурсы, можем ли мы с имеющимися ресурсами осуществить планы организации, можем ли повысить производительность труда, что нам нужно для внедрения новых технологий и изменения условий работы, соответствуют ли законодательству нормы и правила, принятые в организации, в частности, нормы охраны труда.

Проанализировав заполненные аттестационные формы, мы получаем объективное представление об управленческой компетенции

наших менеджеров. Руководители, умеющие грамотно оценивать работу подчиненных, в процессе оценки персонала так же грамотно и объективно заполняют аттестационные формы, избегая усреднений, смещения оценок, необоснованных или не имеющих отношения к работе комментариев.

Важно в процессе подготовки задуматься, как накопленный материал будет обобщаться и систематизироваться, чтобы не оказаться погребенными под ворохом бумаг. Особенно этот момент актуален для крупных организаций, в которых зачастую целесообразно предусмотреть компьютерную обработку данных или вообще внедрить частичную электронную оценку персонала.

Не менее важно по итогам оценки персонала разработать план действий. Например, если целью было выявление потребности в обучении сотрудников, необходимо разработать план такого обучения; если мы проводили оценку персонала для того, чтобы оценить соответствие деятельности сотрудников предъявляемым требованиям, следует составить план действий по приведению деятельности и требований в соответствие.

Приведем пример из практики. Результат работы сотрудников подразделения X был ниже ожидаемого уровня. Среди причин, наиболее часто упоминавшихся в процессе оценки персонала, была плохая работа компьютерной системы (недочет обслуживающего подразделения). План действий: пригласить специалиста, который наладит компьютерную систему. Кроме того, у сотрудников А, Б, В отмечается недостаточное знание иностранного языка, что мешает им работать с документами (недочет при приеме на работу.) План действий: направить сотрудников на обучение. Сотрудник Г получил очень высокие оценки за помощь коллегам и разъяснение им сложных вопросов. План действий: назначить Г куратором новых сотрудников. Сотрудник Д отмечен как постоянный нарушитель дисциплины, на собеседовании согласился с негативной оценкой начальника. План действий: контролировать соблюдение дисциплины и в случае повторных нарушений принять меры дисциплинарного характера. Сотрудник Е получил по всем критериям



оценки «выше среднего». В настоящее время вакантно место руководителя подразделения У. План действий: рассмотреть кандидатуру Е на должность руководителя подразделения У.

Планы не обязательно должны быть «громкими». Можно даже назвать их не планами, а действиями. Главное, чтобы результаты анализа (аттестации) не пропали зря.

### **Вопросы для самопроверки**

Перечислите последовательность этапов в алгоритме оценки персонала.

Какие цели могут стоять перед оценкой персонала?

Какие отличия между целями оценки и аттестации персонала?

Какие «проблемные зоны» нужно выделить на этапе подготовки оценки персонала?

Чем должна заканчиваться оценка персонала?

## **6. АТТЕСТАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ ПО УСЛОВИЯМ ТРУДА**

### **6.1. Цели и задачи аттестации рабочих мест**

Аттестация рабочих мест по условиям труда осуществляется в целях:

планирования и проведения мероприятий по улучшению, оздоровлению условий труда и приведения рабочих мест в соответствие с действующими нормативными правовыми документами;

рассмотрения вопроса о прекращении (приостановлении) производства работ на рабочих местах, представляющих по результатам аттестации угрозу для жизни и здоровья работников;

сертификации работ по охране труда в организациях;

обоснования предоставления компенсаций работникам, занятым на тяжелых работах и работах с вредными и опасными условиями труда, в предусмотренном законодательством порядке;

решения вопроса о связи заболевания с профессией при подозрении на профессиональное заболевание, установлении диагноза профзаболевания, в том числе при решении споров, разногласий в судебном порядке;

ознакомления работников с условиями труда на рабочих местах;

составления статистической отчетности о состоянии условий труда и компенсациях за работу с вредными и опасными условиями труда по форме № 1-Т (условия труда).

В соответствии с действующим законодательством обязанности по проведению аттестации рабочих мест по условиям труда возлагаются на работодателя. Аттестации по условиям труда подлежат рабочие места всех работников организации. Каждое рабочее место учитывается как одно, независимо от того, как оно используется — в одну или две смены.

При аттестации рабочих мест по условиям труда проводится экспертная оценка их безопасности с учетом обеспеченности работников средствами индивидуальной и коллективной защиты, а также осуществляется инструментальное измерение фактических значений опасных и вредных производственных факторов, действие которых

может привести к ухудшению здоровья работников. При этом намечаются мероприятия по улучшению и оздоровлению условий труда.

Оценка опасных и вредных производственных факторов на аналогичных по характеру выполняемых работ и по условиям труда рабочих местах, аттестация по условиям труда производятся на основании данных, полученных при аттестации не менее 20% таких рабочих мест.

Сроки проведения аттестации устанавливаются не реже одного раза в 5 лет с момента проведения последней аттестации рабочих мест. Обязательной переаттестации подлежат рабочие места при изменении организации труда, замене машин, оборудования, по требованию органов надзора и контроля.

Оценка безопасности рабочих мест, а также обеспеченности работников средствами индивидуальной защиты может осуществляться силами организации или с привлечением специализированных организаций, аккредитованных Госстроем России в качестве отраслевых базовых экспертных центров по охране труда. Измерение параметров опасных и вредных производственных факторов, определение показателей тяжести и напряженности трудового процесса осуществляют лабораторные подразделения организации. При отсутствии у организации необходимых для этого технических средств и нормативно-справочной базы привлекаются центры государственного эпидемиологического надзора, лаборатории органов Государственной экспертизы условий труда и другие лаборатории, аккредитованные в установленном порядке на право проведения указанных измерений.

## **6.2. Организация и проведение аттестации рабочих мест**

Оценка соответствия безопасности рабочих мест требованиям охраны труда осуществляется экспертно. Основными объектами экспертной оценки являются:

соответствие мероприятий, проводимых при организации рабочего места, требованиям СНиПов и ГОСТов;

соответствие машин, оборудования, оснастки, инструмента характеру выполняемой работы и требованиям ГОСТов;

соответствие применяемых материалов, конструкций и изделий технологии работ и требованиям, предусмотренным СНиПами, ГОСТами;

обеспеченность средствами обучения и инструктажа.

При проведении экспертной оценки следует установить опасные и вредные производственные факторы, связанные с производством работ на рабочем месте, а также меры и средства безопасности, предотвращающие воздействие этих факторов на работников.

Перед оценкой соответствия безопасности рабочего места требованиям охраны труда и безопасности труда следует проверить наличие, правильность оформления и учета требований охраны и безопасности труда в технологических документах (технологических картах, схеме организации рабочего места) и инструкциях по охране труда.

При определении опасных производственных факторов необходимо учитывать вероятностный характер их действия. С учетом этого опасные производственные факторы подразделяются на две категории:

1) постоянного действия — наличие которых известно заранее и связано с нормальным ходом производственного процесса (движущие части машин, расположение рабочего места на высоте и т.д.);

2) потенциально опасные — которые возникают при отказах технических систем (опрокидывание машин, пробой изоляции и появление электрического тока на металлических конструкциях или оборудовании).

Опасные производственные факторы, относящиеся к первой категории, как правило, связаны с характером работы на рабочем месте. Опасные производственные факторы, относящиеся ко второй категории, могут быть не связаны с характером деятельности на данном рабочем месте. В случае стационарного рабочего места обе категории опасных производственных факторов учитываются всегда. В случае нестационарных рабочих мест значительная часть этих факторов учитывается по наряду-допуску.

При определении опасного производственного фактора необходимо учитывать зону его действия, которая называется опасной. Размеры опасных зон устанавливаются расчетом, инструментальными замерами или нормативами. В случае наличия на рабочем месте опасных производственных факторов постоянного действия опасная зона должна быть изолирована от работника.

В зависимости от отношения принимаемых мер безопасности к опасным производственным факторам они могут носить общий или частный характер.

Меры безопасности общего характера направлены на обеспечение защиты от всех возможных опасных производственных факторов. Меры безопасности частного характера направлены на обеспечение защиты от действия какого-то одного конкретного опасного производственного фактора.

Меры безопасности общего характера должны предусматриваться в инструкциях по охране труда для профессий или видов работ. Указанные инструкции должны разрабатываться на основе Типовых отраслевых инструкций по охране труда для работников строительства и жилищно-коммунального хозяйства с учетом особенностей труда на аттестуемом рабочем месте. В инструкции должны содержаться исчерпывающие требования по безопасному выполнению работ на данном рабочем месте.

Меры безопасности частного порядка связаны, как правило, с применением технических средств безопасности.

Оценка соответствия мер безопасности требованиям охраны и безопасности труда должна осуществляться с учетом категории опасных и вредных производственных факторов, на предотвращение действия которых они направлены.

При наличии постоянно действующих опасных и вредных производственных факторов меры безопасности должны быть направлены на предотвращение доступа работников в опасные зоны или снижение уровня воздействия опасных и вредных производственных факторов на работников до допустимого уровня. Для определения указанных мер безопасности возникает необходимость установления

фактического уровня воздействия некоторых опасных или вредных производственных факторов на основе инструментальных замеров.

При наличии потенциально опасных производственных факторов меры безопасности должны быть направлены на предупреждение работников о возможности возникновения опасных производственных факторов, а также на снижение вероятности их возникновения.

Результаты оценки соответствия безопасности рабочего места требованиям охраны и безопасности труда оформляются протоколом.

По каждому рабочему месту определяется обеспеченность работников средствами индивидуальной защиты и соответствие защитных свойств условиям труда на рабочем месте. Оценка обеспеченности определяется посредством сопоставления фактически выданных средств по номенклатуре и по срокам выдачи с Типовыми отраслевыми нормами бесплатной выдачи рабочим и служащим специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты. Оценка соответствия защитных свойств средств индивидуальной защиты (СИЗ) условиям труда устанавливается путем сопоставления фактических защитных свойств СИЗ и необходимых. Фактические защитные свойства определяются согласно ТУ или ГОСТам на выданные СИЗ и должны подтверждаться сертификатами соответствия. Необходимые защитные свойства для данных условий (профессий или работ) определяют на основе Методических рекомендаций по выбору спецодежды, спецобуви и других СИЗ, одобренных Госстроем России.

Оценка обеспечения работников средствами индивидуальной защиты оформляется в виде протокола. В выводах указывается соответствие (несоответствие) выданных СИЗ условиям труда на рабочем месте, а также требованиям охраны труда и безопасности труда.

Перечень опасных и вредных производственных факторов, фактическое значение которых требует проверки, устанавливается при оценке соответствия безопасности рабочего места требованиям охраны и безопасности труда. Уровни опасных и вредных производственных факторов, влияющих на гигиеническую оценку условий труда,

определяют на основе инструментальных замеров. Инструментальные измерения физических, химических, биологических и психофизиологических факторов, эргономических параметров должны выполняться в процессе работы, то есть при проведении производственных процессов в соответствии с технологическим регламентом при исправных и эффективно действующих средствах коллективной и индивидуальной защиты. При этом используются методы контроля, предусмотренные соответствующими ГОСТами и другими нормативными документами. При проведении измерений необходимо использовать средства измерений, указанные в нормативных документах на методы измерений, применяемые средства измерений должны быть метрологически аттестованы и пройти государственную поверку в установленные сроки. Инструментальные измерения уровней производственных факторов оформляются протоколами.

### **6.3. Результаты аттестации рабочих мест**

Оценка фактического состояния условий труда на рабочем месте состоит из оценок:

- по степени безопасности;
- по обеспеченности работников средствами индивидуальной защиты, а также соответствия этих средств требованиям безопасности;
- по степени вредности и опасности.

Критерием для оценки соответствия (несоответствия) рабочих мест условиям безопасности является наличие нарушений требований нормативных документов, которые могут привести к возникновению опасных производственных факторов. Для оценки возможной тяжести последствий используется классификатор. Оценка фактического состояния условий труда по степени вредности и опасности проводится в соответствии с Гигиеническими критериями оценки и классификации условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса на основе сопоставления результатов измерений всех опасных и

вредных факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса с установленными для них гигиеническими нормативами. На базе сопоставлений определяется класс условий труда как для каждого фактора, так и для их комбинации и сочетания, а также для рабочего места в целом.

Определение допустимого времени контакта работников с опасными и вредными производственными факторами за рабочую смену и (или) период трудовой деятельности (ограничение стажа работы) осуществляют центры государственного санитарно-эпидемиологического надзора по представлению администрации организации применительно к профессиональным группам.

При отсутствии на рабочем месте опасных и вредных производственных факторов при выполнении требований по безопасности и обеспеченности работников средствами индивидуальной защиты считается, что условия труда на рабочем месте соответствуют нормативным требованиям безопасности. Рабочее место в этом случае следует считать аттестованным.

В случаях, когда на рабочем месте фактические значения опасных и вредных производственных факторов превышают существующие нормы и требования по безопасности и обеспеченности работников средствами индивидуальной защиты не соответствуют существующим нормам, условия труда на таком рабочем месте относятся к вредным и (или) опасным.

При отнесении параметров вредных факторов к 3-му классу (вредному) рабочее место признается условно аттестованным с указанием соответствующего класса и степени вредности (3.1, 3.2, 3.3, 3.4, а также 2Б — по безопасности) и внесением предложений по приведению его в соответствие с нормативными правовыми актами по охране труда в план мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда в организации.

При отнесении вредных факторов к 4-му классу (опасному) и 3Б по безопасности место признается не аттестованным и подлежит незамедлительному переоснащению или ликвидации.



Результаты оценки фактического состояния условий труда на рабочем месте из протоколов оценок заносятся в карту аттестации рабочих мест по условиям и безопасности труда, в которой аттестационной комиссией организации дается заключение о результатах аттестации.

При соответствии условий и безопасности труда на рабочем месте требованиям норм и правил охраны труда аттестационная комиссия выносит заключение — «рабочее место аттестовано».

При наличии нарушений, которые непосредственно не создают угрозу жизни и здоровью работников и могут быть устранены силами организации, выносится решение «рабочее место условно аттестовано».

При наличии нарушений, создающих угрозу жизни и здоровью работников, которые не могут быть устранены в ближайшее время из-за отсутствия ресурсов, выносится решение — «рабочее место не аттестовано и подлежит незамедлительному переоснащению или ликвидации».

Аттестационная комиссия осуществляет контроль за своевременным приведением условно аттестованных рабочих мест в соответствие с нормативными требованиями охраны труда. С учетом результатов аттестации рабочих мест по условиям труда Комиссия разрабатывает предложения о порядке подготовки и проведении сертификации работ по охране труда в организации. Информация о результатах аттестации рабочих мест доводится до сведения работников организации.

Документы аттестации рабочих мест по условиям труда являются материалами строгой отчетности и подлежат хранению в течение 45 лет.

#### **6.4. Нормативно-правовое регулирование безопасности рабочих мест**

На основании правил и норм общего характера, закрепленных государством в Конституции и основах законодательства о труде, конкретные требования по повышению безопасности и безвредности

труда закрепляются в издаваемых правилах и нормах по технике безопасности, по производственной санитарии и гигиене.

Различают следующие правила и нормы:

Единые распространяются на все отрасли народного хозяйства и закрепляют требования, уровень которых должен быть одинаковым во всех отраслях (ПУЭ, ПТЭ, ПТБ, СН 245—71).

Межотраслевые закрепляют требования в нескольких отраслях или в отдельных видах производств, работах или на отдельных типах оборудования.

Отраслевые распространяются на отдельную отрасль в масштабах всей страны.

Общие требования к безопасности в строительстве содержатся в СНиП 12-03-2001 и устанавливают единые нормативные требования по управлению охраной труда в организациях, организационно-технологической подготовке безопасности производства, обеспечению безопасности при производстве межотраслевых видов работ, являющихся общими для строительства, строительной индустрии и промышленности строительных материалов.

Организация и выполнение работ в строительном производстве, промышленности строительных материалов и строительной индустрии должны осуществляться при соблюдении законодательства Российской Федерации об охране труда, а также иных нормативных правовых актов, установленных Перечнем видов нормативных правовых актов, утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 23 мая 2000 года № 399 «О нормативных правовых актах, содержащих государственные нормативные требования охраны труда»:

строительные нормы и правила, своды правил по проектированию и строительству;

межотраслевые и отраслевые правила и типовые инструкции по охране труда, утвержденные в установленном порядке федеральными органами исполнительной власти;

государственные стандарты системы стандартов безопасности труда, утвержденные Госстандартом России или Госстроем России;

правила безопасности, правила устройства и безопасной эксплуатации, инструкции по безопасности;

государственные санитарно-эпидемиологические правила и нормативы, гигиенические нормативы, санитарные правила и нормы, утвержденные Минздравом России.

Порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда определяется на основе Положения о порядке проведения аттестации рабочих мест по условиям труда, утвержденного постановлением Минтруда России от 24 марта 1997г. № 12. В силу сложившейся практики указанный документ ориентирован, главным образом, на промышленность, где рабочие места имеют стационарный характер. В строительстве значительная часть рабочих мест имеет нестационарный характер, что затрудняет проведение аттестации рабочих мест по условиям труда и вызывает необходимость совершенствования указанного документа. На основе Положения № 12 Госстроем России принято Положение о порядке аттестации рабочих мест по условиям труда в строительстве и жилищно-коммунальном хозяйстве от 31.03.00 № 26 (СП 12-133-2000) и согласовано с Минтрудом России (письмо от 13.03.2000 № 187—8) в части распространения его на нестационарные рабочие места в строительстве.

В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 17 июля 1999г. № 181-ФЗ «Об основах охраны труда в Российской Федерации» контроль за качеством проведения аттестации рабочих мест по условиям труда осуществляют органы государственной экспертизы условий труда.

Таким образом, если свести все требования в единый перечень документов, которые необходимо иметь в отделе персонала перед аттестацией рабочих мест и по ее итогам, то он будет включать в себя следующие документы.

Первая группа документов: Порядок аттестации рабочих мест по условиям труда:

Порядок аттестации на предприятии;

Порядок проведения аттестации рабочих мест. Приказ от 31.08.07  
№ 569

Вторая группа документов: Организационно-распорядительная документация, сопровождающая аттестацию рабочих мест:

Приказ о создании аттестационной комиссии;

Перечень рабочих мест, подлежащих аттестации;

Справочник кодов производств;

Перечень оборудования и инструментов, подлежащих оценке;

Карта аттестации рабочих мест по условиям труда;

Ведомость рабочих мест подразделения;

Сводная ведомость рабочих мест;

План мероприятий по улучшению условий труда;

Протокол заседания аттестационной комиссии;

Информация об аттестующей организации;

Приказ о завершении аттестации.

Третья группа документов: Протоколы оценки рабочих мест по условиям труда:

Протокол гигиенической оценки условий труда по химическому фактору;

Протокол гигиенической оценки аэрозолей;

Протокол оценки вибрации общей (локальной);

Протокол оценки микроклиматических параметров;

Протокол оценки обеспечения работников СИЗ на рабочем месте;

Протокол оценки условий освещения;

Протокол оценки полей радиочастот;

Протокол оценки содержания промышленных штаммов организмов в воздухе рабочей зоны;

Протокол оценки травмобезопасности рабочего места;

Протокол оценки ультразвука воздушного, инфразвука;

Протокол оценки условий труда по показателям напряженности трудового процесса;

Протокол оценки условий труда по показателям тяжести трудового процесса;

Протокол оценки условий шума (эквивалентного уровня звука);

Протокол оценки напряженности переменного электрического поля и плотности потока

Четвертая группа документов: Справочная информация (показатели оценки рабочей среды и трудового процесса):

ГН 2.2.5.1313-03 (ПДК ВВ в воздухе рабочей зоны);

ГН 2.2.5.2308-07 (ОБУВ ВВ в воздухе рабочей зоны);

ГН 2.2.6.2178-07 (ПДК Микроорганизмов в воздухе рабочей зоны);

ГОСТ 12.1.005-88 (Общие санитарно-гигиенические Требования к воздуху рабочей зоны);

ГОСТ 12.1.041-83 (Пожаровзрывобезопасность горючих пылей);

ГОСТ 31252-2004 (Шум машин);

ГОСТ 31296.1-2005 (Шум);

ГОСТ Р 52231-2004 (Внешний шум автомобилей в эксплуатации);

Нормы предельно допустимых нагрузок для женщин (Постановление от 06.02.93 № 105);

Нормы предельно допустимых нагрузок для лиц моложе 18 лет (Постановление от 07.04.99 № 7);

Перечень тяжелых работ — запрет труда женщин (Постановление от 25.02.00 № 162);

Перечень тяжелых работ — запрет труда лиц моложе 18 лет (Постановление от 25.02.00 № 163);

Руководство 2.2.2006-05 (Гигиена труда);

Руководство Р 2.2.1766-03 (Оценка профессионального риска);

СанПиН 2.2.4.548-96 (Микроклимат производственных помещений);

СН 2.2.4-2.1.8.566-96 (Производственная вибрация);

СП 2.2.2.1327-03 (К организации производственного процесса).

Высшее образование в МИЭМП по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» дистанционно: 11900 руб. в семестр

## **Вопросы для самопроверки**

Что такое аттестация рабочих мест по условиям труда?

Каковы цели аттестации рабочих мест?

Как организовывается аттестация рабочих мест по условиям труда?

Какие документы необходимо подготовить перед началом аттестации рабочих мест по условиям труда?

Какие документы необходимо подготовить по итогам аттестации рабочих мест по условиям труда?

## **7. МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ**

### **7.1. Понятие компетенции и ее виды**

Компетенция (от лат. *competere* — соответствовать, подходить) — это личностная способность специалиста (сотрудника) решать определенный класс профессиональных задач. Также под компетенцией понимают формально описанные требования к личностным, профессиональным и т.п. качествам сотрудников компании (или к какой-то группе сотрудников). В данном понимании компетенции используются при оценке персонала.

Совокупность компетенций, наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области, называют компетенцией (от англ. *competence*). Модель компетенций дает возможность создать набор критериев, который непосредственно связывает широкий спектр конкретных видов деятельности с управлением персоналом. Каждая компетенция — это набор родственных поведенческих индикаторов, которые объединяются в один или несколько блоков, в зависимости от смыслового объема компетенции.

Различают следующие виды компетенций:

Учебно-познавательная компетенция — это совокупность умений и навыков познавательной деятельности. Владение механизмами целеполагания, планирования, анализа, рефлексии, самооценки успешности собственной деятельности. Владение приемами действий в нестандартных ситуациях, эвристическими методами решения проблем. Владение измерительными навыками, использование статистических и иных методов познания.

Информационная компетенция — это способность самостоятельно искать, анализировать, отбирать, обрабатывать и передавать необходимую информацию.

Коммуникативная компетенция — это владение навыками взаимодействия с окружающими людьми, умение работать в группе. Знакомство с различными социальными ролями и мн. др.

Компетенции используются при оценке персонала компании. В этом случае совокупность компетенций представляет собой Модель Компетенций, описывающих качества, необходимые персоналу в данной компании для того, чтобы быть успешными. Можно выделить корпоративные компетенции — необходимые всем сотрудникам компании, менеджерские компетенции — необходимые руководителям компании (всем или только определенного уровня), а также специальные (специфические) компетенции, необходимые только какой-то определенной категории сотрудников (например, менеджерам по продажам).

На основе модели компетенции построен такой метод оценки как ассессмент-центр.

В практике проведения интервью по компетенциям разрабатывается набор готовых вопросов-ситуаций (case), при помощи которых можно оценить степень развития у сотрудника той или иной компетенции. Пример такого case-перечня приведен в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Пример case-перечня

CASE	Что оценивается
Навыки продаж и понимание бизнес-процессов в этой сфере	
1. Решение о покупке/сотрудничестве клиент принимает на основании трех факторов: товар, сервис и личность продавца. На какой из этих факторов Вы имеете влияние? Обоснуйте ответ	Ответ показывает степень ответственности и понимание целостного процесса продаж
2. Продайте мне...	Оценка знания техники продаж
3. Дайте как можно больше решений данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую Вы не можете предоставить	Показывает вариативность мышления и знание специфики продаж, а также умение торговаться. Хороший продавец должен дать не менее 3—5 вариантов
4. Как Вы определите при первой встрече, перспективен ли клиент?	Хороший продавец понимает, что делать однозначные выводы о перспективности клиента нельзя. Необходимо оценивать ситуацию в развитии
5. Как Вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но Вы за эти сроки ответственности не несете?	Навыки переговоров и конфликтность, а также умение принимать решение в сложной ситуации. Плохо, если продавец начинает оправдываться, перекладывая вину на сотрудников других отделов
6. Каким образом Вы можете получить обратную связь от клиента? Какой путь самый достоверный?	Умение вести переговоры. Должно быть названо не менее трех способов
Основы маркетинга	



1. Емкость рынка по Вашей товарной группе (ее можно обозначить) исчерпана. Назовите как можно больше путей, которые могут при этом условии привести к росту объема продаж	Оцениваем знания и практические навыки в сфере маркетинга, трейд-маркетинга
2. Обозначьте схему определения целевой группы потребителей/дистрибьюторов такого-то товара	
3. Обозначьте схему расчета емкости рынка по такому-то товару в таком-то регионе	
Менеджмент, оценка персонала и управление персоналом	
1. Определите индивидуально-личностные качества, которые необходимы сотруднику отдела продаж (любая должность, актуальная для данной ситуации), и выберите инструменты для их определения	Навык подбора персонала и расстановка приоритетов
2. Опишите идеальную команду. А теперь назовите/опишите Ваше место в ней	Предпочтения человека по команде, знание основ менеджмента
3. Представьте себе ситуацию, при которой в коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние. Ваши действия?	Умение строить отношения в конфликтной ситуации, умение влиять на людей, агрессивность, склонность к интригам
4. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?	Стиль управления, умение проанализировать сложную ситуацию, версионность мышления, склонность к обвинению подчиненных или к разрешению возникшей ситуации. Знание правил мотивации и критики
5. В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, отдельном от других отделов. Отдел большой, профессионально сильный, с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством всей компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт. Определите истинные и мнимые позиции сторон и предложите пути решения конфликта	Умение решать конфликты, способность к многофакторному анализу, умение влиять на ситуацию, стиль управления, расстановка приоритетов
Логистика, дистрибуция и клиентский сервис	
1. Представьте основные обоснования преимуществ работы через дистрибьюторов и приведите примеры товаров (рынков, условий), где подобная система работы является оптимальной	Знание различных схем дистрибуции и их преимуществ
2. Представьте основные обоснования преимуществ прямых поставок со склада в России и приведите примеры товаров (рынков, условий), где подобная система работы является оптимальной	То же
3. Представьте основные обоснования преимуществ работы через дистрибьюторов — прямых импортеров, которые осуществляют поставки из материнской компании, и приведите примеры товаров (рынков, условий), где подобная система работы является оптимальной. Каковы обязательные юридические условия подобной ситуации?	То же
4. Представьте себе, что из 30 Ваших клиентов Вам надо выбрать максимум 10 дистрибьюторов. Определите от 5 до 10 критериев. Обоснуйте их	Критерии выбора дистрибьюторов

5. Один из Ваших клиентов просит предоставить ему право на приобретение продукции в кредит (по отсрочке платежа). Ваши действия? Обоснуйте критерии, на основании которых Вы будете принимать решение	Знание правил предоставления кредитов, определения кредитных лимитов
<b>Финансы</b>	
1. Представьте себе, что перед Вами стоит задача обосновать открытие российского юридического лица западной компании, помимо существующего представительства. Назовите основные возможности и угрозы данной ситуации	Понимание финансовых и юридических возможностей и угроз при различных формах существования компании
2. Как Вы обоснуете для бизнес-менеджеров необходимость соблюдения marketing mix с финансовой точки зрения?	Понимание основных составляющих планирования бизнеса, понятия рентабельности
3. Представьте себе такую ситуацию: закупочная цена продукции неизменна, отпускная цена была повышена на 25 % по сравнению с предыдущей. При этом оборот в деньгах остался неизменным. Как изменился оборот в единицах продукции? Какие плюсы и минусы, возможности и угрозы кроются в данной ситуации?	Умение анализировать финансовые составляющие вкупе с маркетинговыми и показателями бизнеса в целом
<b>Администрация, секретариат</b>	
1. Посетитель пришел на переговоры к одному из руководителей компании на 15 минут раньше назначенного времени. Ваши действия? Обоснуйте их	Умение осуществить прием посетителя, доброжелательность, тип корпоративной культуры, к которой привык кандидат
2. Посетитель, которому назначена встреча одним из руководителей компании, ждет уже 5 минут. В этот момент руководитель сообщает Вам по телефону, что будет на месте только через 15 минут. Ваши действия?	То же
3. Осмотрите наш офис/эту комнату. Что здесь удачно и что бы Вы предложили улучшить с точки зрения офис-менеджмента?	Умение быстро оценить ситуацию, объективность, корректность, навыки офис-менеджмента
4. Представьте себе, что Вам нужно выбрать оптимального поставщика канцелярских товаров для компании. Опишите свои действия и то, каким образом Вы будете принимать решение	Умение выбирать оптимального поставщика, проводить тендеры, лояльность и соблюдение интересов компании
5. Одна из Ваших задач — фильтрация звонков, поступающих Вашему руководителю. Как Вы будете это делать?	Управляемость — инициативность, корректность, расстановка приоритетов
<b>Обучение, работа с персоналом</b>	
1. Перед Вами стоит задача провести тренинг для сотрудников отдела продаж. Каким образом Вы будете определять содержание и форму проведения тренинга?	Навыки определения организационных потребностей в обучении, развитии, навыки подготовки тренингов
2. Руководитель компании ставит перед Вами задачу, чтобы после проведения тренинга по технике продаж объемы продаж выросли на X%. Ваши действия?	Понимание роли тренинга в организации, умение вести переговоры и разрешать сложные/нестандартные ситуации
3. Вам необходимо выбрать компанию — провайдера тренинговых услуг. Каковы будут Ваши действия?	Навыки определения потребностей в обучении. Навыки выбора внешнего провайдера услуг
4. Вы организовали в компании обучение иностранному языку. Половина сотрудников довольна, половина — нет. Ваши действия?	Умение управлять учебным процессом, подходы к оценке эффективности обучения/мотивированности обучаемых. Ориентированность на разрешение сложных/конфликтных ситуаций

<p>5. Вы понимаете, что процесс адаптации новых сотрудников идет слишком долго, при этом новички явно испытывают дискомфорт. Ваши действия?</p>	<p>Умение анализировать успешность процессов взаимодействия с персоналом в организации, понимание задач адаптационного периода. Умение строить взаимодействия в организации, желание брать на себя ответственность, а также роль лидера — координатора комплексных процессов</p>
<p>Обучаемость, умение быстро адаптироваться к новой информации</p>	
<p>Общая схема построения такого рода CASE состоит в том, что мы задаем типичную для данного вида деятельности задачу и даем некоторую специфическую вводную информацию. Задача кандидата — использовать не только типовые технологии/навыки, но и новые данные</p>	
<p>1. Оборудование, которое мы производим и продаем, отличается от оборудования основных конкурентов значительно большим сроком гарантии. Оборудование не относится к числу продуктов, которые быстро устаревают морально или выходят из моды. Представьте себе, что Вы пришли к потенциальному клиенту, а он возражает, говоря, что Ваше оборудование слишком дорогое. Ваши действия?</p>	<p>Техника продаж, работы с возражениями, кандидат в аргументации обязательно должен использовать данную ему информацию о продукте</p>
<p>2. Целевой группой нашего продукта являются женщины 25—35 лет с уровнем дохода от 1500 долл., мобильные и при этом тщательно следящие за своей внешностью и имиджем. Ваша задача — подготовить и разместить несколько PR-статей. Какие идеи Вы положите в основу этих статей? Каким образом будете выбирать прессу для размещения? Обоснуйте свой выбор</p>	<p>Маркетинг, PR. Кандидат обязательно должен использовать максимум предоставленной ему информации</p>
<p>3. Вы приходите на новое место работы на должность руководителя отдела, и менеджер по персоналу дает Вам характеристики на сотрудников, исходя из их объективных достижений и результатов оценки их личностных особенностей специалистами консалтинговой компании. Оцените возможности и угрозы, связанные с управлением таким типом сотрудников, и опишите основные направления своих усилий.</p> <p>Например:</p> <p>Сидоров — работает в компании 6 лет. Налажены хорошие постоянные отношения с клиентами, его результативность когда-то была выше, но и сейчас на вполне достойном уровне. Сидоров — поклонник «бизнеса отношений», он отлично знает продукцию, но не всегда заинтересован в новых методах ее продвижения. Отношения в отделе — скорее одиночка. Хорошее знание английского языка, возраст — 38 лет. Мотивация — доход, хорошие отношения, стабильность.</p> <p>Что Вы можете сказать о компании на основании того, какие факторы были выбраны для характеристики сотрудника?</p> <p>По аналогичной схеме Вы можете самостоятельно выстроить CASE с учетом специфики других видов работ, необходимости оценить те или иные характеристики и навыки кандидатов и особенностей Вашего бизнеса</p>	<p>Практический менеджмент, анализ сильных и слабых сторон сотрудника. Наблюдательность и аналитические способности</p>
<p>Ценности и модели поведения</p>	
<p>1. Перед Вами стоит важная рабочая задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является план X. Ваш руководитель говорит, чтобы Вы действовали по плану Y. Но Вы считаете, что план X лучше для пользы дела. Ваши действия?</p>	<p>Управляемость, умение аргументированно отстаивать свою позицию</p>
<p>2. Вы случайно узнаете, что Ваш коллега (не руководитель и не подчиненный) систематически совершает нечестные поступки по отношению к компании, в которой Вы работаете. Ваши действия?</p>	<p>Соотношение лояльности к компании (т.е. что-то предприму) с общечеловеческими ценностями (все-таки сразу «стучать» не очень порядочно)</p>
<p>3. Вы знаете, что Ваш коллега говорит о Вас плохо за глаза и это мешает Вашей карьере. Ваши действия?</p>	<p>Конфликтность, умение решать сложные ситуации</p>

## **7.2. Уровни компетенции**

Различают пять уровней развития компетенций.

**E** — компетенция не развита (неудовлетворительный уровень, развитие обязательно, но затруднено). Работник не владеет необходимыми навыками и не старается их применять. Уровень **E** является неудовлетворительным, поскольку сотрудник не только не проявляет навыки, но и не понимает их важность и не пытается их развивать.

**D** — компетенция недостаточно развита (нормальный уровень, требуется и возможно развитие). Работник частично проявляет навыки, входящие в состав компетенции. Пытается, стремится проявлять нужные навыки, понимает их необходимость, но у него это не всегда получается. Если специалист соответствует уровню **D** — это нормально, предполагается, что он должен развиваться.

**C** — базовый уровень, необходимый и достаточный для специалиста. Он дает представление о том, какое именно поведение и какие именно способности предполагаются данной компетенцией. Базовый уровень является оптимальным для эффективной работы менеджера среднего звена.

**B** — сильный уровень развития компетенции (требуется только для руководящего звена). Предполагается особо высокий уровень развития навыков. Сотрудник владеет сложными навыками, способен активно влиять на происходящее, проявлять соответствующие навыки в ситуациях повышенной сложности. Этот уровень предусматривает способность человека заранее предвидеть и предотвращать негативные события.

**A** — лидерский уровень развития компетенции (требуется для высшего менеджмента). Данный уровень развития компетенций необходим только для руководителей, которые по своим должностным обязанностям могут принимать стратегические решения. Достижение руководителем лидерского уровня развития компетенции означает, что он не только сам проявляет необходимые навыки, но и создает

возможности для других сотрудников развивать данную компетенцию. Руководитель, обладающий уровнем развития компетенций А, организует специальные мероприятия, задает нормы, правила, процедуры, которые способствуют проявлению данных компетенций.

Естественно, можно классифицировать компетенции и иначе, данная классификация носит лишь рекомендательный характер, хотя и очень распространена.

В качестве примера можно привести модель компетенций топ-менеджера (табл. 7.2).

Таблица 7.2

### Модель компетенций топ-менеджера

Ориентация на достижение результата	
А Лидерский уровень развития	Транслирует высокие ожидания своим сотрудникам. Помогает сотрудникам верить в успех и прикладывать максимум сил для достижения задуманного. Создает систему оценки достижений. Поддерживает сотрудников в период неудач
В Сильный уровень развития	Устанавливает цели на таком уровне, который труден, но реалистичен. Выделяет способы оценки своих достижений. Способен быть упорным, активным и избирательным в течение длительного периода неудач
С Базовый уровень развития	Упорен, устремлен к успеху. Не сдается, столкнувшись с временными неудачами. Нацелен на конкретный результат, а не на процесс. Инициативен
Д Компетенция недостаточно развита	Хочет добиться успеха. Не всегда проявляет достаточное упорство. Столкнувшись с неудачами, может терять веру в себя. В некоторых случаях проявляет инициативу
Е Компетенция не развита	Не пытается достичь успеха. Удовлетворяется теми результатами, которые получаются

Управление конфликтами	
А Лидерский уровень развития	Задаёт в коллективе норму конструктивного отношения к разногласиям. Требует, чтобы сотрудники договаривались между собой, не доводя ситуацию до конфликта. В случае возникновения конфликта выступает грамотным посредником, помогая сторонам договориться
В Сильный уровень развития	Умеет выявлять глубинные интересы своего собеседника. Уходит от обсуждения заявленных позиций, переходя к обсуждению глубинных интересов. Изобретателен в нахождении новых вариантов решения, устраивающих обе стороны. Способен избежать возникновения конфликта даже при общении с неконструктивно настроенным работником
С Базовый уровень развития	Сталкиваясь с разногласиями, ищет компромиссное решение. Выясняет позицию другого. Показывает понимание и уважение по отношению к позиции другого, даже когда она противоречит его собственной. Способен менять свою позицию, быть гибким в поиске компромиссов. При взаимной воле сторон не доводит разногласия до конфликта
D Компетенция недостаточно развита	Столкнувшись с разногласиями, пытается договариваться. При этом держится за свою позицию. Не гибок. Отказывается понимать позицию собеседника.
Е Компетенция не развита	Провоцирует коллег на конфликт. В случае разногласий занимает неконструктивную позицию

## Вопросы для самопроверки

В чем суть понятия «компетенция»?

Какие методы оценки персонала основаны на модели компетенции?

Сколько уровней развития компетенции принято выделять?

В чем достоинство применения вопросов-ситуаций при оценке степени развития профессиональных компетенций?

## **8. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ «360 ГРАДУСОВ»**

### **8.1. Оценка «360 градусов»**

Оценка «360 градусов» (англ. — 360 degree feedback) — получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах.

Информация при этом исходит от людей, которые общаются с данным человеком на разных уровнях: начальника, коллеги, смежника, подчиненного, клиента. Это делает оценку «360 градусов» надежным инструментом.

Оценка «360 градусов» может быть использована для решения самого широкого круга задач, связанных с профессиональным развитием работника. Она применяется для предварительного формирования кадрового резерва, выявления потребности в обучении, оценки его результатов, создания планов индивидуального развития.

При формировании кадрового резерва компании нужно иметь в виду, что не все требуемые на новой позиции качества можно применить на текущем месте работы, поэтому на основании оценки «360 градусов» не всегда удастся точно определить, как человек поведет себя на новой должности. В такой ситуации следует использовать профессиональные тесты, профильные бизнес-кейсы, ассессмент-центры, то есть создать аналог будущей профессиональной ситуации и оценить поведение человека в ней.

Сотрудника оценивают (выражают свое мнение):

его непосредственный руководитель;

он сам себя — самооценка;

коллеги по работе;

подчиненные;

иногда клиенты, внешние или «внутренние» (рис.8.1).

Метод оценки «360 градусов» является разновидностью методов оценки по компетенциям на основании мнений нескольких респондентов. Компетенциями в данном случае являются опыт, знания и навыки

сотрудника, которые он проявляет в рабочем поведении. Компетенции оценивают поведение в работе. Не стоит путать этот вид оценки с оценкой результатов работы. Результаты оценивают, чтобы за них платить, а компетенции — чтобы обучать, развивать, предметно и обоснованно давать обратную связь, доносить до сотрудника стандарты поведения.

Термин «Метод оценки 360 градусов» был введен в 1997 году Вордом, который подразумевал «систематический сбор информации относительно результатов индивидуума или группы, получаемый от окружения». Информация обычно имеет своим исходом некоторую форму рейтинга, ранжированного по различным показателям (подобно компетенциям).

Основными источниками информации при проведении оценки индивидуума методом «360 градусов» являются его непосредственный начальник, коллеги и подчиненные. Если оценка также включает в себя информацию от других заинтересованных лиц, таких как внешние потребители, клиенты и поставщики, то в этом случае данный метод принимает название метода оценки «540 градусов».

Исследованиями Роффеи Парка в 1997 году было установлено, что большинство людей получают оценку с помощью обратной связи и находят ее приемлемой. Данная оценка, по их мнению, способствует ускорению проводимых изменений в компании. Performance Management Forum было установлено, что большинство организаций намериваются использовать метод оценки «360 градусов», но немногие знают, как это сделать.

Использование метода оценки «360 градусов» зависит от тех целей, которые преследует организация. Метод может быть использован для решения задач оценки персонала или его развития. Данный метод для оценки деятельности в компании имеет неоднозначный успех и рекомендован в организациях со зрелой и открытой корпоративной культурой с уже существующей сильной системой оценки персонала. Чаще всего метод используется для целей развития как индивидуальных, так и групповых навыков. При этом необходимо учесть,



что при внедрении метода оценки «360 градусов» мы получаем субъективную оценку о людях, что может привести к формированию ложного понимания внутрикорпоративной HR-картины. Упрощенно говоря, если в компании все воруют и бездельничают, кроме одного честного человека, то именно этот сотрудник и получит наихудшие оценки, а «свои люди» будут иметь только положительные отзывы. Т.е. этот метод не может быть использован как «лечебно-профилактический» и может быть применен только для «здоровых» компаний.

Планирование является ключевым фактором при постановке метода. Большинство организаций недооценивают количество времени, которое необходимо отвести на планирование. Типовая модель процесса постановки метода оценки «360 градусов» в организации следующая:

- 1) планирование;
- 2) апробирование;
- 3) внедрение;
- 4) обратная связь;
- 5) обзор.

На этапе планирования необходимо ответить на следующие вопросы.

Соответствует ли организационная культура организации использованию метода оценки 360 градусов для решения поставленных задач?

Поддерживают ли использование метода старшие менеджеры?

Ясны ли поставленные цели и задачи, и что будет являться признаком их достижения?

Принимают ли участие в планировании сотрудники организации?

Достаточны ли ресурсы для поддержки осуществляемого процесса?

Если да, то:

Какой механизм оценки будет выбран (бумажный или компьютерный), и будет ли он соответствовать природе организации?

Как определить перечень людей, которые будут оценивать, и сколько их должно быть? Наличие минимум от 3 до 5 оценщиков будет указывать на валидность оценки.

Должно ли проводиться обучение оценщиков для повышения объективности оценки?

Правильно ли составлены вопросы? Являются ли они надежными и валидными?

Составлены ли вопросы на основе компетенций? Если нет, на чем базируется оценка?

Используется ли числовая или вербальная шкала оценки?

На какой период рассчитан весь процесс?

Обеспечена ли безопасность системы и данных?

Достаточны ли ресурсы для последующего развития персонала?

Существуют ли при ближайшем рассмотрении какие-либо проблемы в области ИТ, которые могли бы сказаться на функционировании всей системы?

Этап апробирования также является ключевым фактором при постановке метода оценки «360 градусов». Апробирование является хорошим индикатором необходимого уровня использования ресурсов. Использование фокус-групп позволяет определить, является ли вопросник удобным для пользования и релевантным выполняемой работе, и соответствует ли процесс заявленным нуждам развития персонала в организации.

Необходимость тесного взаимодействия между участниками и информационным департаментом компании является ключевым фактором при внедрении метода.

Необходимо:

установить точки соприкосновения или телефон доверия и назначить ответственного администратора;

определить день, когда необходимо осуществить рассылку с напоминанием по электронной почте;

сообщить о дате завершения и осуществления обратной связи;

постоянно отслеживать процесс завершения и количество сданных анкет.

Организатор процесса должен деликатно донести информацию по результатам оценки до участников. Большинство организаций используют для этих целей сторонних людей, и как показывают исследования, такие результаты адекватнее воспринимаются оцениваемым персоналом.

Использование данного подхода с привлечением стороннего человека, который бы осуществлял обратную связь по результатам оценки, является довольно-таки дорогостоящим и трудоемким процессом, особенно в тех случаях, когда в процесс оценки вовлечено большое количество людей. Поэтому большинство организаций предпочитают обучать собственных HR менеджеров или линейный персонал. Другие используют небольшие группы, которые могли бы поделиться впечатлениями и обсудить результаты между собой.

Основное внимание необходимо уделять позитивному плану развития. Обратная связь должна быть предоставлена как можно скорее, но не перед выходными или праздничными днями.

Агрегированные данные по результатам оценки должны быть использованы для анализа потребностей в обучении, а также могут быть включены в план развития на стратегическом уровне компании, что будет говорить о соответствии необходимых навыков персонала поставленным целям организации.

И наконец, при оценке результатов проделанной работы необходимо ответить на следующие вопросы:

Были ли достигнуты поставленные цели?

Были ли определены потребности в развитии?

Уложился ли процесс в очерченные временные рамки?

Был ли легок процесс обратной связи?

Был ли комфортным для участников процесс обратной связи?

Говоря об оценке, была ли предоставлена исчерпывающая и надежная информация?

## 8.2. Метод перекрестной социометрической оценки

В качестве примера использования модели «360 градусов» рассмотрим метод перекрестной социометрической оценки (ПСО), который может считаться разновидностью этой методики.

Метод ПСО дает структурированные оценки деловых и личностных качеств сотрудников, аналогичные получаемым при использовании метода Assessment Center, но без детального обоснования и рекомендаций, при этом по сравнению с методом Assessment Center оценка работников по методу ПСО осуществляется значительно проще и дешевле. Оценка может быть проведена любым толковым сотрудником компании, получившим методику, компьютерную программу и несложный инструктаж.

В качестве объекта обследования выступает группа сотрудников (до 20 человек), хорошо знающих друг друга по совместной работе. Каждый участник получает анонимную анкету и список группы. Колонки этой анкеты соответствуют номерам участников, а в строчках показываються оцениваемые качества:

профессиональная компетентность по профилю занимаемой должности;

коммерческие способности;

способности к организации и планированию;

умение предвидеть, интуиция;

инициативность, творческие способности;

умение руководить людьми;

готовность брать ответственность на себя;

обязательность, пунктуальность;

требовательность, жесткость;

работоспособность, выносливость;

способности к работе в команде;

гибкость, дипломатичность;

преданность компании;

доброта, отзывчивость;

честность, порядочность.

Собственно обследование занимает не более 40 минут на группу в целом, обработка результатов и получение заключений — в пределах 5 минут на одного оцениваемого, обследование компьютеризировано. Заключение представляет собой профиль сотрудника, в котором выраженность качеств оценивается по пятибалльной системе. Как показала практика, суммирование субъективных по своей сути индивидуальных оценок дает достоверные и вполне объективные итоговые оценки.

Описанная основная анкета ПСО обычно сопровождается анонимной мини-анкетой для измерения отношений в коллективе по методу Я. Морено. Результаты дают дополнительную информацию для выявления лидеров и аутсайдеров.

#### Оценка деловых и личностных качеств

Шкала оценок:

- 1 — качество выражено в сильной степени, проявляется часто;
- 2 — качество выражено в средней степени, проявляется от случая к случаю;
- 3 — качество выражено слабо, проявляется редко или вообще отсутствует;
- 4 — затрудняюсь ответить.



8. Обязательность, пунктуальность	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9. Требовательность, жесткость	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10. Работоспособность, выносливость	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11. Способности к работе в команде	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12. Преданность компании	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13. Гибкость, дипломатичность	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14. Доброта, отзывчивость	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15. Честность, порядочность	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Обведите номера сотрудников в соответствии со своими предпочтениями

Два человека, с которыми Вы охотнее всего вели бы совместный бизнес	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20
Два человека, с которыми Вам меньше всего хотелось бы вести совместный бизнес	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20
Два человека, с которыми Вы охотнее всего отправились бы на совместный отдых	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20
Два человека, с которыми Вы меньше всего хотели бы отдыхать совместно	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

### Итоговый оценочный лист

Сотрудник: Иванов В.А.

Итоговый балл: 4,43

Наименование качеств	Оценка	Процент значимых оценок
1. Профессиональная компетентность по профилю занимаемой должности	4,56	94
2. Коммерческие способности	4,34	89
3. Способности к организации и планированию	4,47	83
4. Умение предвидеть, интуиция	4,10	83
5. Инициативность, творческие способности	4,29	94
6. Умение руководить людьми	4,58	100
7. Готовность брать ответственность на себя	4,47	94
8. Обязательность, пунктуальность	4,42	100
9. Требовательность, жесткость	4,42	100
10. Работоспособность, выносливость	4,56	100
11. Способность к работе в команде	4,81	89
12. Преданность компании	4,81	89
13. Гибкость, дипломатичность	4,34	89
14. Доброта, отзывчивость	4,06	89
15. Честность, порядочность	4,29	94

### Отношение к сотруднику в коллективе (социометрия)

+		-		Баланс	
Раб.	Отп.	Раб.	Отп.	Раб.	Отп.
8	1	2	-	+6	+1

### Оценочный лист



Ф.И.О.

работника: \_\_\_\_\_

Должность:

\_\_\_\_\_

Подразделение:

\_\_\_\_\_

Оценка работника за период с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Показатель	Оценки			
	плохо	удовл.	хорошо	очень хорошо
Результативность работы	Комментарий:			
Знания и навыки по профилю должности	Комментарий:			
Отношение к работе, работоспособность	Комментарий:			
Инициативность, творческие способности	Комментарий:			
Дисциплинированность, управляемость	Комментарий:			
Отношения в коллективе с внешними партнерами	Комментарий:			

Заключение и предложения:

По разделу «Заключение и предложения» следует требовать от заполняющих форму руководителей:

- 1) четкого ответа на вопрос о том, как руководитель оценивает работника и его деятельность;
- 2) информации по принимаемым или требуемым мерам, если работник работает плохо или удовлетворительно;
- 3) сведений или предложений по поощрению работника, если он добивается хороших и очень хороших оценок.

### Вопросы для самопроверки

Что такое оценка «360 градусов»?

Что такое оценка «540 градусов»?

Назовите основные этапы оценки «360 градусов».

В чем специфика метода СПО?

В чем отличие метода СПО от Assessment Center?

## **9. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРІ**

### **9.1. Сбалансированная Система Показателей**

Сразу хотелось бы сказать, что, несмотря на активное обсуждение возможности и практики внедрения КРІ в российском бизнес-сообществе, использование этого метода для абсолютного большинства компаний в РФ пока невозможно, поскольку для этого есть два обязательных требования — наличие четко описанной структуры реальных бизнес-процессов компании и наличие эффективной обратной связи между руководством и персоналом всех уровней. Поэтому на настоящий момент предпосылками для внедрения управления и оценки персонала на основе КРІ обладают около 1,5—2% российских компаний. Тем не менее, это один из тех методов, который необходимо знать и который должен внедряться на предприятиях, поскольку неспособность применить метод КРІ указывает на отсутствие эффективного управления в компании и отсутствие понимания стратегии и текущего положения фирмы со стороны менеджмента.

Сбалансированная Система Показателей (Balanced Scorecard) — наиболее популярная, признанная в мире концепция управления реализацией стратегии, разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортон и Р. Капланом (США).

Сбалансированная Система Показателей обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности (КРІ) предприятия. Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-процессов и работы всего предприятия в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями так называемых ключевых показателей эффективности (КРІ), которые тесно связаны с системой мотивации сотрудников. Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются

таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии.

Таким образом, Сбалансированная Система Показателей — это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция Сбалансированной Системы Показателей поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии путем объединения усилий всех подразделений предприятия.

Условия, необходимые для внедрения Сбалансированной Системы Показателей

Для успешного внедрения Сбалансированной Системы Показателей необходимо:

- получить поддержку руководства;
- прийти к соглашению по используемой терминологии;
- найти внутреннего руководителя проекта;
- определить миссию, видение и стратегию предприятия;
- определить область охвата (подразделения предприятия, в которых внедряется Сбалансированная Система Показателей);
- определить стратегические цели;
- определить показатели (KPI) для оценки достижения целей и способы получения данных для показателей;
- определить инициативы для достижения стратегических целей;
- внедрить управление процессами;
- оценивать эффективность предприятия за определенные периоды.

Основные этапы внедрения Сбалансированной Системы Показателей представлены на рис 9.1.



## 9.2. Принципы КРІ

Понятие КРІ изначально является приемником метода управления по целям (Management by Objectives), который впервые предложил Питер Друкер в 1950-х гг. Но по-настоящему метод начал активно развиваться с середины 70-х гг. Одной из многочисленных трактовок Management by Objectives можно считать использование целевых матриц, включающих показатели, стандарты SMART. Практика вносила свои коррективы: не все, что было предложено, оказалось пригодным для практического использования, появлялись разные версии «управления по целям».

Наиболее устоявшаяся версия МВО, которая распространена сегодня — управление через КРІ, система КРІ — сути это не меняет. Показатели эффективности для руководителей и сотрудников — КРІ (Key Performance Indicator) — прежде всего, являются инструментом мотивации и, конечно, направлены на достижение целей компании.

Проще говоря, гипотетически, выполнение всех показателей (всеми сотрудниками) на 100% должно обеспечить достижение целей компании на 100%.

Пожалуй, уже сложилось устойчивое понимание того, чем необходимо руководствоваться при внедрении системы KPI:

целевые показатели разрабатываются (декомпозируются) «сверху-вниз»;

в первую очередь должны быть сформулированы цели компании, цели подразделений, и лишь затем — KPI для руководителей и сотрудников;

количество показателей («целей») должно быть не более пяти;

от выполнения KPI зависит премиальная часть заработной платы;

соотношение переменной (по результатам KPI) и постоянной частей ФОТ зависит от степени мотивации (сотрудника) на достижение цели;

если сотрудник компании не замотивирован на выполнение KPI, значит нужна корректировка KPI для этого сотрудника;

целевые показатели для компании и KPI сотрудников должны быть соотносимы (сбалансированы) на каждый период;

с определенной периодичностью KPI необходимо пересматривать.

Суть метода управления при помощи KPI (от англ. Key Performance Indicator) заключается в построении «дерева целей» (иначе — «нормативов»), тесно увязанных с бизнес-задачами компании (или отдельного подразделения, или даже отдельного сотрудника), и отслеживание выполнения каждого норматива. Метод позволяет держать под контролем ключевые параметры в заданном коридоре, выстраивать эффективную систему мотивации сотрудников, своевременно находить критические точки и узкие места в работе подразделений или организации в целом.

Необходимо помнить, что для каждой компании набор KPI может быть совершенно разным, как разными будут и глобальные цели и задачи предприятий. Например, если основная цель — «стать наиболее прибыльной компанией в нашем сегменте рынка», то KPI будут прежде всего нацелены на измерение прибыльности и связанных с ней величин.

А, допустим, у средней общеобразовательной школы, которая не является коммерческой организацией, будет совсем другой набор KPI (одним из показателей может быть количество учеников, поступивших в ВУЗ после окончания школы).

Очень важно учитывать измеримость показателей. Например, формулировать KPI в виде «привлекать больше заказов от постоянных клиентов» не стоит в том случае, если нам сложно отделить новые заказы от повторных.

Внедрение KPI — задача непростая, она требует участия как высшего менеджмента, так и руководителей подразделений и сотрудников, то есть, по сути, всей организации.

Как пример рассмотрим использование этого метода для службы управления персоналом.

При построении системы KPI для HR-департамента необходимо руководствоваться следующим принципом: набор показателей, по которым оценивается руководитель службы, должен быть максимально близок к набору ключевых задач подразделения (в идеале — полностью совпадать с перечнем задач подразделения, отраженным в положении об отделе). При этом необходимо идти от стратегических целей компании через бизнес-задачи в целом, конкретизируя их до уровня задач подразделения.

Основной целью HR-службы является эффективное использование сотрудников организации. Она включает мероприятия по планированию, найму, отбору, адаптации, обучению, оценке персонала, а также оплате труда, компенсациям, льготам и безопасности труда.

При построении KPI можно ориентироваться на следующие показатели:

текучесть кадров — отношение сотрудников, ушедших из организации, к общему числу сотрудников;

трудовую и исполнительскую дисциплину (количество нарушений, взысканий, число уволенных в результате этого);

аттестацию (количество подлежащих аттестации, прошедших ее);

число прошедших обучение в отчетный период;

состояние и структура кадрового резерва, количество резервистов;  
производительность труда;  
укомплектованность кадрами (скорость закрытия вакансий, процент не прошедших испытательный срок, затраты на наем одного сотрудника).

Топ-5 наиболее часто встречающихся KPI's:

- 1) управление производительностью труда;
- 2) снижение потерь фонда рабочего времени сотрудников компании;
- 3) укомплектованность персоналом, своевременное заполнение вакансий;
- 4) снижение текучести;
- 5) выполнение бюджета затрат на персонал.

Пример дерева нормативов.

Текучесть персонала (удельный вес — 3):

стоимость найма одного сотрудника (3 балла из 10; удельный вес — 1);

общие затраты на текучесть (7 баллов из 10; удельный вес — 3);

величина (коэффициент) текучести (8 баллов из 10; удельный вес — 1);

время заполнения одной вакансии (4 балла из 10; удельный вес — 3);

срок (время) работы одного сотрудника в компании (5 баллов из 10; удельный вес — 2).

Рекрутмент (удельный вес — 3):

вакантный период по позиции (8 баллов из 10; удельный вес — 2);

прохождение первичной аттестации новым сотрудником (4 баллов из 10; удельный вес — 4);

удовлетворенность непосредственного руководителя сотрудником (2 балла из 10; удельный вес — 1);

процент текучести новых сотрудников (8 баллов из 10; удельный вес — 1);

финансовые потери от некачественного найма (8 баллов из 10; удельный вес — 3).

Обучение и развитие персонала (удельный вес — 1):

возможности для обучения и роста (2 балла из 10; удельный вес — 4);

возможности для заполнения вакансий более высокого уровня в результате обучения (3 балла из 10; удельный вес — 2).

Важные моменты

Для эффективного внедрения системы КРІ в кадровой службе необходимо помнить следующие вещи:

1) успех внедрения зависит от общего уровня управленческой культуры (если этот уровень низкий, то внедрение может затянуться или быть осуществленным «для галочки»);

2) система показателей должна быть всесторонне продуманной для того, чтобы улучшение одних показателей не было возможно за счет ухудшения других.

### **9.3. Модель стратегических карт**

Для формирования Сбалансированной Системы Показателей и, как следствие, выявления КРІ может применяться тот или иной метод стратегических карт.

Основная задача модели стратегических карт — дать характеристику всех существенных факторов, от которых зависит успех компании.

Первое ставшее широко известным описание метода стратегических карт принадлежит Роберту Каплану и Дэвиду Нортону и опубликовано в журнале Harvard Business Review за 1992 г. Оба автора успешно занимаются исследовательской и консалтинговой деятельностью. Они сотрудничали с целым рядом компаний в программах разработки методов оценки деятельности «компаний



будущего». Кроме вышеупомянутой, авторы опубликовали и еще несколько статей на эту же тему, а в 1996 г. обобщили результаты своих исследований в книге.

Они остановились на четырех ключевых аспектах деятельности компании:

Как должна выглядеть преуспевающая компания в глазах своих акционеров?

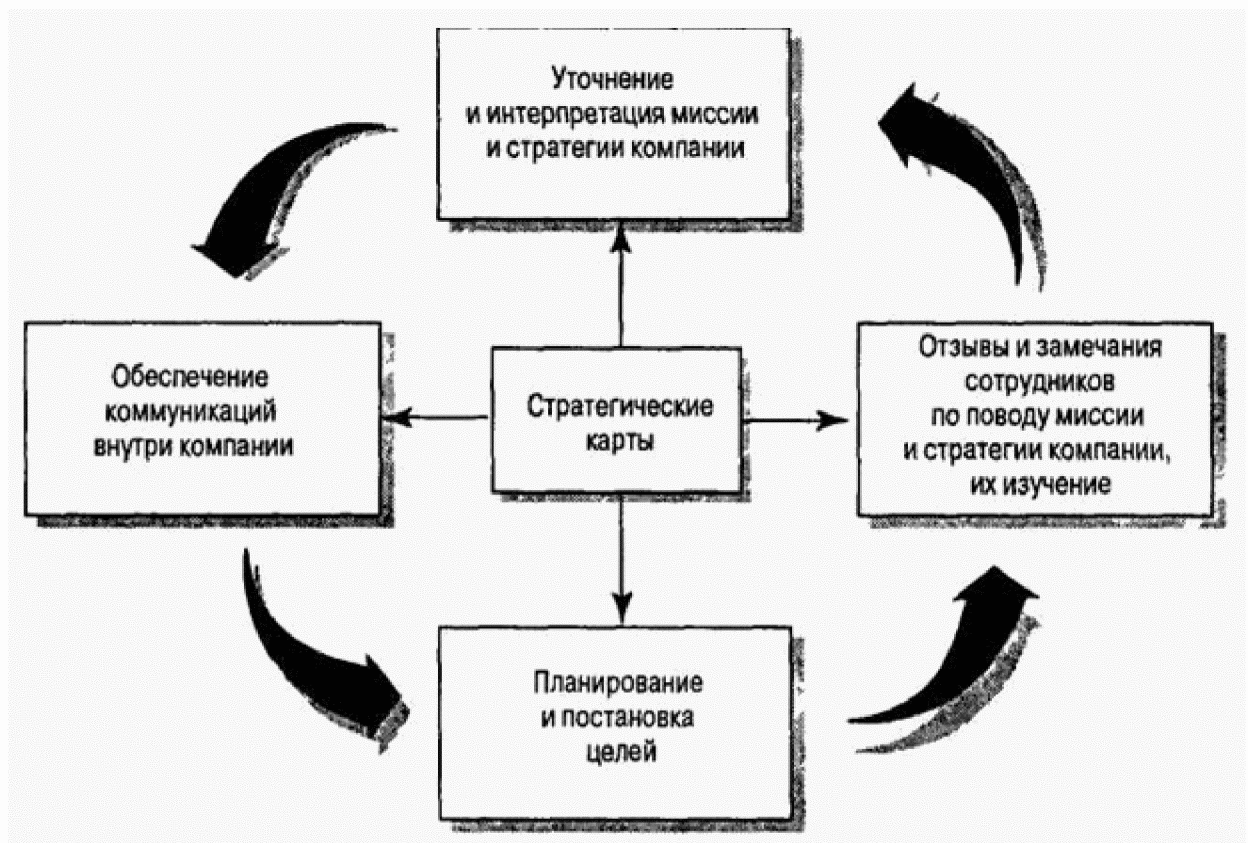
Какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей, чтобы преуспеть в реализации своей миссии?

В организации каких внутренних бизнес-процессов компания должна преуспеть, чтобы оправдать ожидания акционеров и потребителей?

Каким образом компания должна действовать, чтобы реализовать свою миссию?

Таким образом, четко сформулированная миссия и стратегия лежат в основе всех четырех ключевых аспектов деятельности. Для каждого из них должны быть сформулированы стратегические и промежуточные цели, разработана система показателей и план действий.

Модель стратегических карт позволяет одновременно контролировать реализацию целей во всех четырех аспектах; ее преимущество состоит в том, что она позволяет определить решающие для достижения успеха направления деятельности. В книге, вышедшей в 1996 году, Р. Каплан и Д. Нортон характеризуют эту модель как неразрывную последовательность действий (рис. 9.2).



Миссия компании получает наглядное воплощение и может быть доведена до ведома всех сотрудников. Она представлена в виде конкретных целей и стимулов для их достижения. Это необходимо для сосредоточения усилий в наиболее важных направлениях распределения ресурсов и установления целей. В результате сотрудники обучаются стратегически мыслить и могут внести собственные идеи и дополнения в формулировку миссии и стратегии компании, что, в свою очередь, ведет к ее переосмыслению на новом уровне. На каждом этапе своего использования стратегические карты служат средством широкого распространения миссии и стратегии компании.

Для обучения особенно существенна взаимосвязь между различными показателями деятельности компании. Если компания стремится стать прибыльной, она должна добиваться лояльности со стороны потребителей; для того, чтобы потребители сохраняли лояльность по отношению к компании, необходимо улучшать качество их обслуживания. Чтобы добиться улучшения качества обслуживания, необходимо разработать и эффективно осуществлять операции по всей цепочке ценностей компании, а для этого потребуется развитие знаний,

навыков и способностей работников. Таким образом, грамотно составленная стратегическая карта должна содержать информацию о прошлой и будущей стратегиях конкретного хозяйственного подразделения компании. Она должна определять и ясно представлять последовательность гипотез и концепцию причинно-следственной связи между показателями, измеряющими результаты деятельности, и теми внутренними движущими силами, которые привели к этим результатам. Каждый показатель, включенный в стратегическую карту, должен представлять собой звено той цепи причинно-следственных зависимостей, которая связывает стратегию данного хозяйственного подразделения и стратегию компании в целом.

Из этого следует, что показатели, включенные в стратегическую карту, должны характеризовать как достигнутые результаты, так и обусловившие их основные факторы.

Прочное финансовое положение компании относится к категории долгосрочных целей, однако существует целый ряд показателей, которые могут оперативно сигнализировать о неблагоприятных тенденциях и позволяют вовремя реагировать на их появление. Отнюдь не все возможные показатели, в том числе и ключевые финансовые коэффициенты, включаются в состав стратегических карт: компании доступно множество других методов анализа своего положения. Стратегические карты предназначены для сосредоточения внимания на тех сторонах деятельности компании, которые действительно наиболее важны в настоящий момент и в перспективе.

Внедрение стратегических карт начинается с верхнего уровня организационной структуры компании, с инициативы топ-менеджеров. Примерно через три месяца в процесс вовлекаются менеджеры среднего звена, каждое хозяйственное подразделение разрабатывает собственную стратегическую карту на основе общекорпоративной. В то же время топ-менеджеры прекращают выполнение проектов, которые неактуальны с точки зрения заложенной в стратегических картах стратегии, или, наоборот, открывают новые проекты там, где это необходимо. В конце первого года внедрения все хозяйственные операции компании на

разных организационных уровнях анализируются с точки зрения стратегии, заложенной в стратегических картах. Заключение по результатам этого анализа доводится до ведома всех сотрудников компании. В течение второго года внедрения наиболее реальные цели трансформируются для каждого подразделения и организационного уровня компании вниз по организационной цепочке, вплоть до отдельного работника. Одновременно разрабатываются соответствующие методы стимулирования и контроля.

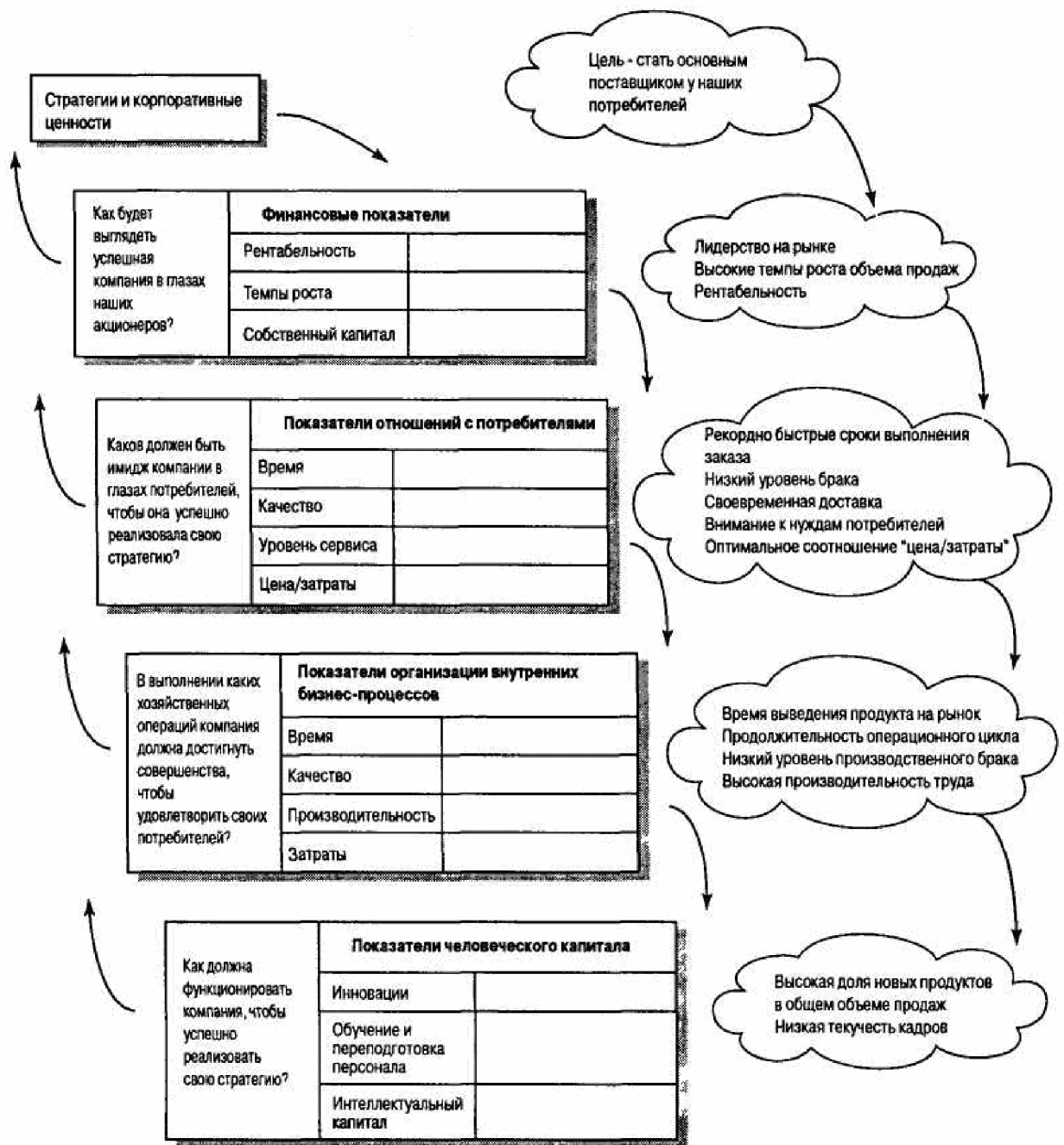
По сути, основные инновационные идеи Р. Каплана и Д. Нортон, заложенные в концепции стратегических карт, довольно просты и сводятся к тому, что стратегические карты обеспечивают:

- удобный формат для пропаганды содержания стратегии компании;
- анализ причинно-следственных зависимостей среди прочих факторов в качестве необходимого условия, а также стратегическое видение в качестве основы выбора направления движения;

- систематическое обсуждение достижения поставленных в стратегических картах целей, которое может заменить традиционные методы планирования и контроля чисто финансовых показателей.

В научной литературе по данной теме можно найти множество моделей, подобных модели Д. Каплана и Р. Нортон. Все они предназначены для оценки эффективности деятельности компании во взаимосвязи с ее общей стратегией и наибольший интерес с точки зрения практики работы с персоналом представляют модели стратегических карт Л. Мейселя, пирамида деятельности К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса и модель EP2M .

Модель стратегических карт Л. Мейселя не только имеет то же название, что и модель Р. Каплана и Д. Нортон. Как и они, Л. Мейсель выделяет четыре ключевых аспекта, по которым проводится оценка бизнеса компании (рис. 9.3).



Однако вместо аспекта обучения и экономического роста Мейсель использует аспект трудовых ресурсов. В рамках этого аспекта оценке подлежат инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры. В целом его модель не слишком отличается от модели Р. Каплана и Д. Нортон. Выделение отдельного аспекта трудовых ресурсов Л. Мейсель аргументирует тем, что менеджеры обязаны уделять первостепенное внимание и уметь оценивать эффективность деятельности как организации в целом, так и ее сотрудников.

Модель «Пирамида деятельности компании» приведена в статье К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (рис. 9.4).



Как и в рассмотренных моделях, ее основная идея состоит в ориентации на потребителя и выявлении связи между общей стратегией компании и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами нефинансового характера. В традиционной модели управленческого контроля такая информация предоставляется только менеджерам высших уровней управления. Пирамида деятельности, в отличие от этого, основывается на концепциях всеобщего управления качеством и промышленных разработках, а также учета затрат по видам деятельности в цепочке ценностей компании.

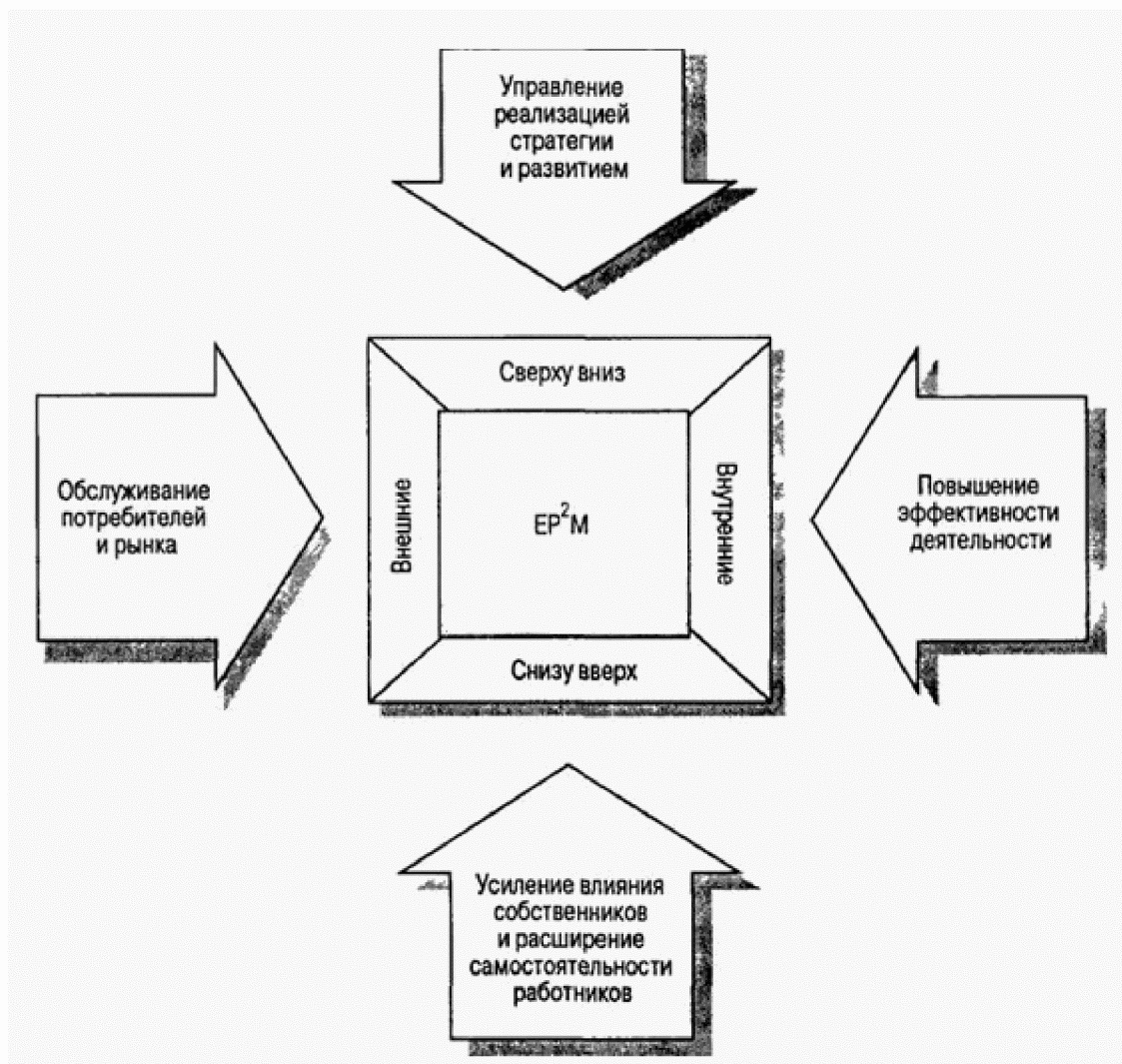
Пирамида деятельности включает четыре уровня организационной структуры компании и характеризует систему двусторонней связи, необходимую для того, чтобы распространить идеи корпоративной миссии и стратегии на разных уровнях организационной иерархии. Цели и показатели согласованы со стратегией компании и с ее видами деятельности. Иными словами, цели компании распространяются от высших уровней иерархии к нижним, адаптируясь при этом к особенностям каждого уровня, а показатели оценки деятельности передаются снизу вверх, создавая целостную картину.

На высшем уровне топ-менеджеры формулируют корпоративную миссию. На втором уровне цели хозяйственных подразделений выражены через финансовые и маркетинговые показатели. Это обусловлено тем, что именно такие показатели используются потребителями и акционерами, т.е. внешними по отношению к компании лицами, в процессе анализа ее деятельности.

Третий уровень, собственно говоря, не соответствует какому-либо уровню организационной иерархии. Скорее представленная здесь группа показателей отражает некоторые качественные характеристики, общие для всех или для части уровней организационной иерархии. К этим качественным характеристикам относятся удовлетворение потребителей, гибкость и производительность. Они выступают в качестве связующего звена между верхними и нижними уровнями пирамиды. Эти качественные характеристики играют основную роль в достижении маркетинговых и финансовых целей компании, т.е. целей второго уровня. Кроме того, такие показатели четвертого уровня, как качество, время доставки, операционный цикл и уровень брака, прямо вытекают из них. В частности, качество и время доставки прямо связаны с эффективностью внешних операций компании, а операционный цикл и уровень брака отражают эффективность ее внутренних операций.

На нижнем уровне пирамиды, посвященном операционной деятельности, эффективность функционирования оценивается за день, за неделю или за месяц. На верхних уровнях оценка проводится не так часто и с использованием преимущественно финансовых показателей. С точки зрения К. Мак-Найра и его соавторов, оценка должна проводиться на основе комплексной системы показателей, в которой показатели операционной деятельности на нижних уровнях увязывались бы с финансовыми показателями на верхних уровнях. Это позволило бы топ-менеджерам компании определить, за счет чего достигаются те или иные значения финансовых показателей и какие факторы при этом играют решающую роль.

Модель EP2M (англ. Effective Progress and Performance Measurement — оценка эффективности деятельности и роста) предложили в 1993 году К. Адаме и П. Роберте (рис. 9.5).



Согласно этой модели, наибольшее значение имеет оценка эффективности деятельности компании в четырех направлениях:

во внешней среде — обслуживание потребителей и удовлетворение спроса;

во внутренней среде — повышение эффективности и производительности;

сверху вниз в организационной иерархии — распространение и адаптация общей стратегии компании на все нижние уровни организационной структуры, стимулирование перемен;

снизу вверх в организационной иерархии — усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников.



В соответствии с концепцией К. Робертса и П. Адамса система оценки деятельности компании должна быть направлена не только на реализацию стратегии, но и на выработку корпоративной культуры, признающей постоянное движение вперед обычным стилем жизни. Эффективная система оценки обеспечивает действенный контроль и быструю обратную связь.

### **Вопросы для самопроверки**

Что такое Сбалансированная Система Показателей?

Дайте определение понятия КРІ.

Назовите основные принципы КРІ.

Какие условия необходимы для внедрения Сбалансированной Системы Показателей?

Дайте понятие стратегической карты как инструмента внедрения Сбалансированной Системы Показателей.

## **10. ЭЛЕКТРОННЫЙ ЦЕНТР ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

### **10.1. Принципы построения электронной оценки персонала**

Электронная оценка персонала в основе своей подразумевает использование электронно-тестирующей компоненты, позволяющей производить тестирование сотрудников различного профиля (как правило, базовый модуль содержит тесты для специалистов юридических, планово-экономических, финансовых, бухгалтерских, производственно-технических служб); нормативно-регламентирующей базы, включающей набор документов, регламентирующих проведение оценки персонала в компании.

Электронная оценка персонала по сути своей является одной из граней идеи дистанционного образования. Дистанционное обучение (ДО) отличается от заочного и самостоятельного тем, что учащийся может связаться с преподавателем с помощью электронной почты или онлайн, пройти тестирование с автоматической проверкой его результатов.

Как Вам уже известно, на третьем и четвертом уровне развития системы развития и обучения персонала компании HR-службы создают системы профессионального обучения, классическим случаем которых являются обучающие структуры четвертого уровня — корпоративные университеты. Сегодня появились разнообразные программы ДО, рассчитанные на младший персонал, технических специалистов, управленцев. Дистанционное обучение имеет ряд неоспоримых преимуществ по сравнению с традиционным особенно там, где персонал должен постоянно изучать большие объемы информации. Если во время тестирования или в ходе работы выяснилось, что работник делает что-то неправильно, можно еще раз пройти забытую или непонятую часть учебного модуля. Но ДО имеет и одно важное преимущество перед тренингом — это постоянное тестирование с обратной связью. На тренингах же нет четкой системы проверки, как глубоко участник понял программу, в то время как дистанционное обучение ставит на поток проверку и значительно сокращает затраты на аттестацию низового персонала и линейных менеджеров. В соответствии с потребностями

фирмы программу ДО можно дополнять учебными модулями, дополнительными сведениями, необходимыми для работы определенной части персонала. Курс может содержать теоретическую часть, тексты, касающиеся особенностей работы данной фирмы, набор практических задач и тестирование, видео- и аудиоматериалы, графики. Таким образом, к участию в этом мероприятии можно оперативно и качественно готовить даже временный персонал.

Несмотря на то, что в России число компаний, создавших собственные корпоративные университеты, по разным оценкам варьирует от 20 до 50 (что ничтожно), активное внедрение подобных технологий неизбежно, поскольку система дистанционного образования сотрудника, содержащая корпоративные требования, нормы и правила, позволяет эффективно, дешево и достаточно объективно оценить как уровень теоретических знаний и навыков сотрудника, так и динамику его развития, что особенно удобно для компаний с разветвленной филиальной сетью.

Это первый положительный аспект использования электронных средств контроля для оценки персонала.

Примером может служить система дистанционного обучения и оценки технических специалистов ОАО Газпром.

В этом случае мы говорим об оценке профессиональных навыков персонала компании и можем оценить следующие четыре основные момента:

- 1) определить потребность персонала в обучении;
- 2) провести конкурс при замещении вакантных должностей внутри организации;
- 3) выявить соответствие сотрудников занимаемым должностям;
- 4) принять решение об увольнении или повышении.

Таким образом, менеджмент компании получает развернутую «карту знаний» своих сотрудников, увеличивая качество принимаемых кадровых решений и сужая временные рамки процесса оценки персонала.

Второй, но не менее важный аспект состоит в том, что, несмотря на практически полувековое отставание российского менеджмента от международных технологий управления предприятиями, в России есть компании, активно внедряющие средства информатизации бизнеса и принципы проектного менеджмента.

Для таких компаний оценка деятельности структурных подразделений и даже отдельных сотрудников при построении правильного алгоритма и корректной системы критериев может быть частично или полностью произведена на основе накопленных в информационной базе данных о произведенных бизнес-операциях и их результатах.

Именно поэтому развивающимся в настоящее время методом оценки персонала может стать электронный центр оценки персонала, поскольку он позволит руководителям в максимально короткие сроки и при относительно низких затратах получать исчерпывающую и достоверную информацию о качествах и результатах работы своих сотрудников, столь необходимую для принятия основных кадровых решений. Преимущества данного метода особенно ярко проявятся при использовании в работе «периферийных» компаний.

Анализ данных ведущих британских и американских компаний за последние 5 лет показывает, что применение методов электронной оценки при использовании тех или иных моделей оценки на основе компетенций (например, «360 градусов» и Assessment Center) в 73% случаев дает значительное увеличение показателей рентабельности затрат по HR-департаментам.

Российской аналогичной статистики на настоящий момент нет в связи с ничтожностью подобной практики (на мой взгляд, сейчас не более 300 компаний в России внедрили те или иные электронные методики обучения и оценки персонала, и большинство из них не проводило в дальнейшем оценку эффективности).

## **10.2. Варианты построения электронного центра оценки персонала**

Компания для достижения вышеназванных целей может выбрать один из двух способов:

организовать внешний центр оценки — путем приглашения экспертов с разработанными электронными ресурсами (программами) из известных консалтинговых фирм, завоевавших неоспоримый авторитет в этой области, и, таким образом, снизив риски от работы некомпетентных консультантов;

создать внутренний центр оценки — путем подготовки электронного ресурса (программы) собственными усилиями либо при помощи сторонних специалистов, с помощью которого специалисты компании будут сами проводить оценку персонала.

Выбор способа оценки персонала с помощью внутренних или внешних специалистов зависит от многих факторов: финансовых возможностей компании, заинтересованности первых лиц, наличия в организации квалифицированных экспертов и др. Например, проведение внешнего центра оценки значительно экономит время и позволяет в короткие сроки получить нужную информацию, но имеет и более высокую стоимость.

Подобрать подходящий вариант для своей компании поможет представление об условиях организации центра оценки той или иной формы, а также о целях предприятия и имеющихся ресурсах.

Особенности внешнего центра оценки. Для проведения оценки персонала специалистами консалтинговых фирм руководство организации сначала может выяснить уровень качества предоставляемой ими услуги, узнать о возможности использования будущих результатов и убедиться в целесообразности планируемых мероприятий, ориентируясь на пять основных критериев.

Стоимость услуг. Цена качественного центра оценки одного человека довольно высока и складывается в зависимости от сложности выполняемых сотрудниками задач из должностного уровня, количества

оцениваемых, формы и структуры итогового отчета, применяемых технологий и уровня привлекаемых экспертов. Индивидуальный центр оценки стоит дороже, чем оценка нескольких человек.

Сложность электронного ресурса, используемого внешними консультантами, для внутренних специалистов (при условии, что у них нет достаточного опыта оценки персонала по технологии центра оценки).

«Неангажированность» внешних консультантов. Внешняя оценка дает информацию о реальном качестве персонала (без приукрашивания или затушевывания отдельных аспектов), независимо от «политических» игр, ведущихся в организации.

Представление полученных результатов. После проведения оценки эксперты готовят структурированный отчет для заказчика. В соответствии с предварительной договоренностью консультантов с руководителями организации он может содержать рекомендации по использованию полученных данных в организации клиента, а также план проведения дальнейших кадровых мероприятий.

Стандартность подхода. Проводя оценку, многие внешние эксперты используют универсальные модели поведения человека, ведущего ту или иную профессиональную деятельность, которые характерны для большинства организаций. Однако для прогнозирования успешности выполнения должностных обязанностей сотрудника в условиях работы в конкретной компании этого может быть недостаточно. Данные для глубокого анализа соответствующих характеристик конкретной организации, особых требований к сотруднику, исходя из специфики его профессиональной деятельности, в данной фирме лучше всего могут сформулировать внутренние специалисты службы персонала или руководители предприятия.

Особенности внутреннего центра оценки. Организация электронного центра оценки силами сотрудников HR-службы компании может являться удачным решением по следующему ряду причин.

Главным фактором, обуславливающим функционирование в компании внутреннего центра оценки, является осознанная

руководством необходимость в персонале определенного качества, понимание директорами того, что организация — это, прежде всего, люди, от которых зависит не только прибыль предприятия, но и само его существование. Человеческие ресурсы, безусловно, требуют регулярной оценки; работа с персоналом должна вестись в соответствии с приоритетными задачами и стратегическими целями развития компании.

Внутренний центр оценки необходим, поскольку сегодня в российском бизнесе наблюдаются следующие тенденции:

высокая текучесть кадров;

периодически отслеживается качество персонала, проводятся аттестации;

стоит задача по формированию кадрового резерва;

существует потребность в частом подборе персонала;

требуется периодическое обучение и развитие персонала;

имеет место забота о планировании карьеры работников, правильном позиционировании ключевых специалистов;

руководство заинтересовано в оптимизации системы управления подчиненными (особенно, если организация имеет региональную сеть).

Основные затраты при внедрении внутреннего центра оценки требуются на разработку и внедрение специальных технологий, обучение сотрудников, автоматизацию процесса обработки и хранения информации, подготовку оборудования, помещения и т.д.

Все это требует увеличения бюджета кадровой службы, а также изменения соответствующих регламентов работы и формирования мотивации персонала к участию в оценочных мероприятиях.

Организация внутреннего центра оценки должна рекомендоваться в том случае, если планируется проведение долгосрочных и системных работ по определению эффективности деятельности сотрудников, при этом данная функция тесно вплетается в общую систему управления персоналом и предполагает проведение ряда кадровых мероприятий на протяжении длительного периода времени.

Проведение центра оценки внутренними специалистами может стать единственно возможным способом определения качества

персонала, если руководство компании не готово, или в силу различных обстоятельств не может, или не желает предоставить внешним экспертам данные, необходимые для проведения процедуры, чтобы не допустить даже малейшей утечки информации о кадрах своего предприятия.

Внутренний электронный центр оценки может не только отвечать задачам развития различных коммерческих и некоммерческих организаций, но и являться рентабельным вариантом работы с кадрами (исходя из численности персонала, затрат на сотрудников и т.д.).

### **Вопросы для самопроверки**

Что такое электронная оценка персонала?

Когда применяется электронная оценка персонала?

В чем достоинство электронной оценки персонала?

Назовите особенности внешнего центра оценки.

Назовите особенности внутреннего центра оценки.