**Сущность, цели и методы деловой оценки персонала**

*Вовсе не обязательно принимать каждое рационализаторское предложение,*

*но если не воскликнуть: «Отлично придумано!», - и не похлопать*

*придумавшего по спине, он уже никогда ничего вам больше не предложит.*

*Такого рода реакция показывает человеку – он что-то значит.*

*Ли Якокка*

*Деловая оценка персонала* – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций, свойств) требованиям должности или рабочего места.

Деловая оценка является важнейшей составляющей процессов отбора и развития персонала. Различают два основных вида деловой оценки:

1) оценку кандидатов на вакантную должность;

2) текущую периодическую оценку сотрудников организации (оценку результативности труда).

*Оценка результативности труда* – направление деловой оценки персонала организации по уровню эффективности выполнения работы оцениваемым сотрудником. При этом учитываются:

- показатели непосредственных результатов труда;

- показатели условий достижения результатов труда;

- показатели профессионального поведения;

- показатели, характеризующие личностные качества.

Цели оценки результативности труда:

- поддержание требуемого уровня эффективности работника;

- стимулирование повышения квалификации работника;

- отслеживание руководителем качества труда подчиненных;

- база для решения вопросов по заработной плате и премиям;

- основа для корректировки всей работы с кадрами.

Основными принципами эффективной оценкисчитаются:

- направ­ленность на улучшение работы;

- тщательная подготовка;

- конфиден­циальность;

- всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее;

- разумное сочетание похвалы и критики;

- надежность и унифицированность критериев, достовер­ность методов.

*Таблица 1*

*Деловая оценка как инструмент управления*

|  |  |
| --- | --- |
| Управленческие задачи | Результаты деловой оценки |
| 1. Подбор кадров | - оценка личных качеств претендентов;  - оценка квалификации претендентов. |
| 2. Определение степени соответствия занимаемой должности | - переаттестация работников;  - анализ рациональности расстановки работников;  - оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей;  - оценка работника после завершения испытательного срока, стажировки. |
| 3. Улучшение использования кадров | - определение степени загрузки работников, использование по квалификации;  - совершенствование организации управленческого труда. |
| 4. Выяснение вклада работников в результаты работы | - организация поощрения работников (усиление материальных и моральных стимулов, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов труда, организация премирования);  - установление меры взыскания. |
| 5. Продвижение работников, необходимость повышения квалификации | - прогнозирование продвижения по службе работников;  - формирование резерва на выдвижение;  - отбор для выполнения ответственных заданий, направление на стажировку как поощрение;  - необходимость повышения квалификации и ей направленность,  - разработка программ повышения квалификации работников управления;  - оценка эффективности учебы на курсах и в институтах повышения квалификации. |
| 6. Улучшение структуры аппарата управления | - обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделении;  - проверка нормативов численности;  - обоснование структуры кадров по должностям, уровню квалификации;  - разработка и уточнение должностных инструкций. |
| 7. Совершенствование управления | - совершенствование стиля и методов управления (усиление демократических начал, борьба с бюрократизмом и т.п.);  - повышение ответственности работников;  - укрепление взаимосвязи руководителей и подчиненных. |

Вполне оправданной представляется позиция западных специалистов в области менеджмента в отношении деловой оценки работника: она должна рассматриваться как возможность открытого обсуждения прогресса в деятельности работника, выбора путей улучшения этой деятельности.

Необходимо, чтобы работник понимал, какие ошибки он совершает, какие из них связаны с его личностью, как наиболее полно реализовать свой потенциал.

Методы оценки подразделяются на традиционные и нетрадици­онные.

Первые сфокусированы на отдельном работнике вне органи­зационного контекста и основываются на субъективном мнении руководителя или окружающих.

Сегодня все более широко внедряются нетрадиционные методы, основанные на том, что сотрудники оцени­ваются в рамках группового взаимодействия, где в результате ими­тации конкретной деятельности они могут полностью раскрыть себя и свои способности. При этом учитываются достижения группы в целом, а также степень развития и освоения субъектом новых навы­ков.

1. *Метод стандартных оценок*состоит в том, что руководитель заполняет специальную форму, характеризуя каждый аспект работы сотрудника. Этот метод прост и доступен в применении, но поскольку оценка руководителя всегда субъективна, для повышения ее обо­снованности форма может заполняться сотрудником службы персо­нала, который предварительно всесторонне обсуждает с руководи­телем работу аттестуемого. Такая практика обеспечивает единооб­разие оценок в рамках организации, способствует преодолению субъективизма, хорошо воспринимается работниками, но требует значительных затрат.
2. *Метод анкет и сравнительных анкет*в простейшей форме осно­вывается на наборе вопросов и описаний. Оценивающий ставит галочку против каждой характеристики или оставляет пустое место. В усложненном варианте оценка каждой позиции происходит по шкале от «отлично» до «плохо», а общей оценкой результативности становится сумма оценок. Вариантом метода анкет может быть за­полнение последних не только руководителем, но и подчиненным с последующим их сравнением группой экспертов, которые формиру­ют комплексную оценку деловых и личных качеств.

Анкеты могут содержать такие оценочные параметры, как:

- про­изводительность, качество работы (тщательность, аккуратность, точность, понимание ее особенностей);

- личные свойства (общительность и проч.);

- характер взаимоотношений в коллективе (с коллега­ми, начальниками, подчиненными) и умение совместно работать ради достижения общих результатов;

- надежность (точность, акку­ратность, соблюдение рабочего графика);

- инициативность (склон­ность к самостоятельной работе, смелость);

- уровень квалификации и знаний (специальных, экономичёских, управленческих);

- организа­ционные навыки (умение планировать, координировать, контроли­ровать);

- психологические качества (самостоятельность, принципи­альность);

- общественная активность.

В известной американской компании «Контрол Дейта» для ме­неджеров среднего уровня устанавливаются следующие критерии оценки: навыки планирования и координации; управления в кризисных ситуациях, администрирования, обучения подчиненных, кон­троля за их деятельностью и делегирования полномочий, общительность, обеспечение здорового морально-психологического климата, координация усилий и кооперация в использовании организацион­ных ресурсов, представительство вне организации, настойчивость в достижении целей, приверженность целям и политике организации, отношение к новому и т.п. Все эти факторы конкретизируются и тесно привязываются к должностным обязанностям.

Считается, что в базовом перечне качеств их общее число не должно превышать 30-33, иначе оценить их будет практически невозможно даже опытному специалисту, хорошо знающему работ­ника.

1. *Метод вынужденного выбора*заключается в том, что эксперты выбирают наиболее подходящую для работника характеристику из заданного набора (например: общительность, опыт работы, умение планировать, организация личного труда, наблюдательность и проч.).
2. *Описательный метод*предполагает тельную характеристику достоинств и может комбинироваться с предыдущим.
3. *Метод решающей ситуации, ис*пользуемый, в основном в прямой оценке исполнителей, основывается на описаниях «правильного» и «неправильного» поведения работников в определенных ситуациях, а затем распределении их в рубрики в зависимости от характера работы. С ними как с эталоном сопоставляется поведение оценива­емого работника.
4. *Метод шкалы наблюдения за поведением*также основывается на его оценке в решающих ситуациях, но предполагает фиксацию того, сколько раз и каким образом человек вел себя в них.
5. *Метод шкалы рейтингов поведенческих установок*предполагает заполнение анкеты, содержащей 6-10 важнейших характеристик работы, формулируемые как оцениваемым, так и экспертом на основе анализа 5-6 решающих ситуаций. Эксперт оценивает квалифи­кацию работника исходя из этих характеристик и сообщает ему итоговый рейтинг. На основе этих оценок делаются прогнозы на будущее.
6. Оценка *методом комитетов*заключается в том, что работа человека обсуждается в группе. Она разделяется при этом на отдель­ные составляющие и оценивается по каждой из них. В результате составляется список действий, оцениваемые как успешные и неус­пешные, на основе сопоставления которого с требованиями к сотруд­нику или должности выносится окончательное заключение с учетом «цены» достижений.
7. *Метод независимых судей*представляет собой оценку человека лицами, которые с ним не были прежде знакомы (5-7 человек), на основе «перекрестного допроса».
8. *360-градусный метод оценки*состоит в том, что сотрудник оцени­вается всеми, с кем контактирует в процессе работы. При этом запол­няются общая и особая для каждого уровня экспертов формы. Од­нако этот метод потенциально конфликтен.

В качестве *примера метода оценочного интервью*можно привес­ти «четырехфакторное интервью». Оно имеет форму целенаправленного собеседования, в рамках которого проверяются:

1) интеллект (критичность, логичность, сообразительность, во­ображение, продуктивность);

2) мотивация (интересы, ценности, увле­чения);

3) темперамент (настойчивость, решительность, самооблада­ние, общительность, замкнутость, эмоциональность);

4) опыт (образо­вание, навыки).

В рамках *структурированного интервью*всем претендентам за­даются одни и те же, связанные с предстоящей работой вопросы, а ответы оцениваются на основе заранее разработанных и вытекаю­щих из содержания работы критериев (например, в баллах).

*Ситуационное интервью*состоит в том, что претендентам пред­лагаются описания одинаковых ситуаций, а после задаются вопросы об их возможных действиях. Оценка происходит на основе тех же принципов, что и в предыдущем случае. Недостатки метода состоят в сложности и больших затратах на подготовку, неуниверсальном характере ситуаций, а также в поощрении ответов, соответствующих традициям организации, что препятствует появлению людей с новы­ми идеями:

*Метод моделирования ситуации,*чаще всего применяемый в оценочных центрах, позволяет сделать оценку более обоснованной и объективной. Он заключается в создании искусственных, но близких к реальным условий работы и управленческих ситуаций (подбор деловых бумаг, интервьюирование, разработка проектов документов и проч.). Критериями оценки при этом являются способность орга­низовывать и планировать, решительность, гибкость, устойчивость к стрессам, стиль работы.

*Метод групповых дискуссий*предполагает, что сотруднику при­ходится участвовать в обсуждении проблемы и отстаивать свою точку зрения в группе из 9-15 человек. Дискуссия записывается на пленку, и потом ей дают оценку специалисты – менеджеры, стоящие выше на несколько уровней управления, поскольку непосредст­венные руководители склонны необъективно относиться к подчи­ненным, давать им тенденциозные оценки, а у высших руководителей для этого нет оснований. Кроме того, они лучше понимают тре­бования должности.

*Метод интервьюирования,*наоборот, состоит в том, что испыту­емому предлагается провести собеседование с несколькими «канди­датами на работу» и соответственно решить вопрос. Он ориентирован на проверку умения правильно оценивать и подбирать работни­ков.

Часто оценка сотрудников проводится в специальных *«оценоч­ных центрах»,*где не только всесторонне изучают работников и их управленческие способности, но и определяют программу трениро­вок для их развития и совершенствования.

*Центры оценки персонала* – специальные независимые структу­ры или разовые мероприятия, организуемые в рамках фирм на ком­мерческой основе. Они привлекают к работе руководителей, практиков и психологов, способных выявить тонкости поведения, кото­рые могут не заметить посторонние. При их участии и под их руко­водством предварительно отобранная группа из 10-12 человек про­ходит в течение 2-3 дней тестирование по специальной программе. В любом упражнении каждый кандидат оценивается порознь несколькими людьми, затем они совместно обсуждают баллы, лич­ные впечатления и выносят общую оценку.

Цикл проверки кандидатов в центрах оценки выглядит примерно следующим образом:

1. Игра по распределению ограниченных материальных и финан­совых ресурсов со сменой условий.

2. Дискуссия о продвижении в должности воображаемого работ­ника, в рамках которой каждый защищает «своего подопечного». Она показывает способность данного лица убеждать других.

3. Принятие в ограниченное время решений по вопросам, входя­щим в компетенцию должности, которую предположительно займет аттестуемый.

4. 30-минутное интервью с лицами, «поступающими на работу» в фирму

5. Анализ ситуаций в группах по 4 человека по различным про­блемам управления персоналом: разрешение конфликтов, продви­жение по службе, поощрение.

6. Анализ управленческой информации и выполнение роли кон­сультанта.

Заключение центра оценки строится развернуто с подробным перечислением качеств личности, характера, способностей, степени готовности к принятию должности, пригодности для последующего продвижения, стиля руководства, навыков, квалификации.

Надежность рекомендаций оценочных центров, по мнению специалистов, составляет 85-90%. Считается, что они позволяют снизить число оши­бок при принятии кадровых решений, облегчают выявление способ­ных людей, концентрируют внимание кадровых служб на качествах, важных для занятия вакантных мест.

По итогам оценки в западных фирмах принято проводить беседы с сотрудниками. Существует три основных подхода к таким беседам.

*1. «Расскажи – продай».*Работнику сообщаются результаты оценки и даются конкретные рекомендации, как улучшить работу. Этот подход целесообразен, когда работник уважает руководителя, желает исправить недостатки, но не представляет, как и что нужно делать.

*2. «Расскажи – послушай».*Работнику сообщаются результаты оценки, и дается возможность высказать собственное мнение. Этим снижается его сопротивление, улучшается отношение к руководите­лю, увеличивается вероятность изменить взгляды.

*3. «Решение проблемы».*Работника в процессе беседы стимулиру­ют заниматься своим ростом и развитием, однако это может натолк­нуться на его нежелание и недостаток у него идей.

Аттестация как форма оценки персонала

*Аттестация персонала* – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами) как показано в табл. 2

*Таблица 2*

*Распределение функций по проведению аттестации персонала между* *линейными руководителями и менеджерами по персоналу*

|  |  |
| --- | --- |
| Линейные руководители | Кадровые службы |
| - консультируют по выделению существенных параметров оценки;  - участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых;  - участвуют в работе аттестационных комиссий | - разрабатывают общие принципы оценки персонала;  - разрабатывают нормативные и методические материалы;  - организуют аттестационные процедуры;  - обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований;  - контролируют реализацию аттестационных процедур;  - обрабатывают и анализируют данные;  - осуществляют хранение и использование кадровой информации |

С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях:

1) оценке труда;

2) оценке персонала.

*Оценка труда* направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия.

Результатом оценки труда является:

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;

- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;

- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

*Оценка персонала* позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Результатом оценки персонала является:

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;

- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);

- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;

- оценка перспектив эффективной деятельности;

- оценка профессионально-личностного роста;

- оценка возможности ротации кадров.

Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве компаний оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) – каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например, в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, но могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Особенно тщательно осуществляется контроль вновь принятых на работу и получивших новое назначение. Например, в компании «Макдональдс» руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В «Контрол дейта» неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности – через 30 дней, а формальная – через полгода работы.

Аттестация проводится в несколько этапов: 1) подготовка к аттестации; 2) проведение аттестации; 3) подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;

- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);

- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);

- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

Проведение аттестации подразумевает:

- подготовку аттестуемыми и руководителями самостоятельных отчетов по разработанной кадровой службой структуре;

- заполнение оценочных форм;

- анализ результатов;

- проведение заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации предполагает:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;

- подготовку рекомендаций по работе с персоналом;

- утверждение результатов аттестации.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов:

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;

- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);

- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);

- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

При проведении собеседований по результатам аттестации кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Для того, чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации.

Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений).