

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Воронежский государственный университет

Кафедра экономики труда и основ управления

О.Н. Полякова

«ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ»
(Материалы к лекциям по курсу «Управление персоналом» и
спецкурсу «Оценка деятельности работников»)

первый выпуск

Воронеж – 2001

Материалы лекций курсов «Управление персоналом» и «Оценка деятельности работников» предназначены для изучения студентами, обучающимися по направлению 521500 «Менеджмент». Они могут быть использованы также преподавателями, читающими эти курсы.

Материалы лекций издаются в двух частях. Второй выпуск посвящен процедурным вопросам оценки деятельности работников.

Составитель: к.э.н., доцент Полякова О.Н.

Рецензент: к.э.н., проф. Эйтингон В.Н.

Лекционные материалы обсуждены и одобрены заседанием кафедры «Экономики труда и основ управления» (протокол № 2 от 02.10.2001 г.)

Зав.кафедрой
к.э.н., проф.

В.Н. Эйтингон

Рассмотрен и одобрен Научно-методическим советом экономического факультета Воронежского госуниверситета

Протокол № 2 от «04 » октября 2001 г.

Председатель НМС
к.э.н., доцент

Н.Г. Сапожникова

СОДЕРЖАНИЕ

1. Современная концепция оценки деятельности работников	
1.1. Сущность и цели оценки деятельности работников.....	3
1.2. Конфликты целей оценки и пути их преодоления.....	9
1.3. Современные тенденции в оценке деятельности.....	12
2. Методы оценки деятельности работников	
2.1. Сущность оценочного метода. Классификация способов оценки...	14
2.2. Альтернативные подходы к оценке (достоинства и недостатки).....	18
2.2.1. Методы оценки личных и деловых качеств работников.....	18
2.2.2. Методы оценки рабочего поведения.....	25
2.2.3. Методы оценки результатов деятельности работников.....	28
2.2.4. Сравнительные методы оценки деятельности.....	30
2.3. Комбинированный подход к оценке.....	32
Список литературы.....	35

1. Современная концепция оценки деятельности работников

1.1. Сущность и цели оценки деятельности работников

Оценка деятельности работников - специфичная форма обратной связи, применяемая в организации. В организационной среде людям свойственно неформальным образом оценивать деятельность подчиненных, руководителей, коллег, а также выполнение своих собственных функциональных обязанностей. Применение же формализованной процедуры оценки рассматривается как с позиции возможности, так и необходимости. Возможность обусловлена организацией труда работников, структурированием выполняемых ими задач, мерой ответственности на каждом рабочем месте, что является исходной базой для установления стандартов рабочего поведения, уровня деятельности и критериев ее оценки. Необходимость продиктована потребностью в информации о выполнении рабочих обязанностей, результативности труда персонала в целях эффективного управления человеческими ресурсами организации.

Оценка деятельности работников - знакомый и одновременно незнакомый термин для отечественных ученых и практиков. Сложность ситуации заключается в том, что до недавнего времени само понятие «оценка деятельности работников» входило скорее в разряд экономических, а не управленческих категорий, поскольку оценка не рассматривалась в качестве одного из существенных инструментов управления рабочим поведением, деятельностью персонала. В этой связи сегодня приходится как бы заново открывать сущность этого понятия, наполняя форму (в данном случае термин) новым смысловым содержанием. Предварительно обоснуем выбор данной категории из множества других, имеющих параллельное хождение с ней и обозначающих в сущности одно и то же, а также выясним соответствие между отечественной и зарубежной терминологией.

Эквивалентом понятию «оценка деятельности работников» в английском языке является понятие “performance appraisal”, дословный перевод которого на русский язык означает “оценка исполнения (выполнения, свершения чего-либо)”, “оценка действий (поступков)”. Свобода в выборе интерпретации английского термина приводит к разнообразным его трактовкам. С.И.Самыгин и Л.Д.Столяренко (9) предла-

гают в качестве аналога “performance appraisal” понятие “формальная оценка совершенной деятельности”, Ю.А.Надольский (7) - “оценка служебной деятельности”, Г.В.Щекин - “оценка трудовой деятельности работников” (11), А.Р.Алавердов - “оценка деятельности персонала (сотрудников)”(1). Наиболее обоснованным видится применение термина “оценка деятельности работников”. Во-первых, формальный характер оценки, то есть официально установленная процедура ее проведения в организации, предполагается изначально и, следовательно, не требуется дополнительного уточнения этого факта. Во-вторых, ориентация на оценку именно выполняемой работы (служебной, трудовой деятельности), а не какой-либо иной деятельности в организации (например, общественно-политической) само собой подразумевается. В-третьих, термин “оценка деятельности работников” конкретизирует представление о носителе деятельности (которым является работник), что, кстати, совпадает с точкой зрения Г.В.Щекина и А.Р.Алавердова. И, в-четвертых, что самое главное, этот термин более соответствует современному содержанию оценки, исключая противоречия, возникающие в результате расхождения семантики категории и ее сущности, поскольку сегодня процесс оценки далеко не ограничивается анализом совершенной в прошлом деятельности - это скорее “взгляд” в будущее в целях улучшения работы.

Упоминание о неадекватности смыслового значения и сущности категории связано и с другой немаловажной причиной. Так, в отечественной и зарубежной научной литературе, наряду с рассмотренными, фигурируют также понятия “оценка персонала”, “оценка работников” (“staff appraisal”, “employee appraisal”). Хотя, между этими категориями зачастую ставится знак “равенства”, и они рассматриваются как синонимы, чаще, особенно в зарубежных публикациях, используют понятие “оценка деятельности работников” (“performance appraisal”), подчеркивая тем самым, что объектом оценки являются прежде всего не сами работники, наделенные потенциальными деловыми качествами, а именно их деятельность, другими словами, реализация потенциалов в процессе выполнения трудовых обязанностей, итогом которой являются конкретное рабочее поведение и индивидуальные результаты.

Перу зарубежных ученых принадлежит большое количество определений понятия “оценка деятельности работников”. Среди них можно выделить следующие:

1. Система обратной связи, вовлекающая руководство (менеджеров) в процесс оценки деятельности работников (Т.Каммингс и К.Уорлей, 25, с.402).

2. Систематическое описание сильных и слабых сторон деятельности работников (У.Кассио, 23, с.291).

3. Процесс, при помощи которого менеджер оценивает и сравнивает рабочее поведение подчиненных в соответствии с установленными стандартами, осуществляет запись результатов и сообщает их работникам (Дж.Муархерд и У.Риски, 42, с.421).

4. Процесс измерения и оценки уровня деятельности членов организации (Д.Фельдман и Н.Эхолд, 28, с.391).

5. Один из видов деятельности по управлению человеческими ресурсами, направленный на определение уровня эффективности выполнения работы (Дж.Иванцевич и А.Лобанов, 5, с.144).

6. Процесс отслеживания текущей деятельности работников с последующим обсуждением выполнения работы для повышения уровня ее эффективности (Дж.Ренделл, 48, с.149).

7. Систематическая формальная оценка выполнения работы сотрудником и его потенциала будущего развития (Дж. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Доннели – мл., 3, с. 198).

Каждое из приведенных определений, на наш взгляд, не лишено недостатков. Определения Т. Каммингса и К. Уорлей, У. Кассио, Дж. Муархерда и У. Риски представляют собой не более чем констатацию содержательных и процедурных вопросов оценки. Определения Д. Фельдмана и Н. Эхолда, Дж. Иванцевича и А.Лобанова, Дж. Гибсона, Дж. Иванцевича, Дж. Х. Доннели – мл. сужают суть оценки, сводя ее только к измерению уровня деятельности работников и потенциала развития персонала. Предпочтительным по сравнению с рассматриваемыми является определение Дж. Ренделла, поскольку в нем острейшее внимание на главном значении оценки - улучшении деятельности работников. Однако и оно несовершенно, поскольку предметом дискуссии в период оценочной сессии, как уже говорилось, является не только выполненная ранее, но и будущая деятельность работников.

Попытка российских ученых дать современную трактовку определению “оценки деятельности работников” также оказалась не совсем удачной. По мнению С.И.Самыгина и Л.Д.Столяренко, оценка деятельности работников (или “формальная оценка совершенной деятельности” в их интерпретации) является процессом, вклю-

чающим определение следующих моментов, касающихся отношения сотрудника к данной организации:

- оценка выполнения сотрудником своей работы;
- коммуникационный аспект по поводу оценки;
- программа усовершенствования управления. Объективно проведенный процесс оценки деятельности не только дает возможность сотруднику получить верное представление о том, как была оценена проделанная им работа, но и в значительной степени влияет на его мотивацию при выполнении последующих задач” (9, с.246-247).

Желание авторов вместить в определение многоплановую сущность оценки породило весьма громоздкую формулировку, отягощенную дополнительными расшифровками, проясняющими суть сказанного, что является показателем невысокого качества предлагаемой дефиниции. К тому же, неаккуратность в трактовке внешней оценки (как оценки выполнения сотрудником своей работы) вводит в заблуждение читателя, который может предположить, что речь идет о самооценке.

Думается, что наиболее приемлемым является следующий вариант определения:

- **Оценка деятельности работников** – непрерывный процесс измерения, оценки и корректировки деятельности для повышения уровня ее эффективности и развития персонала.

Безусловно, данное определение весьма обобщенное и не претендует на полное раскрытие сущности оценки¹. Более полно она выражается в назначении, целях оценки деятельности работников, диапазон которых поступательно расширялся по мере ее эволюции.

История развития оценки деятельности демонстрирует расширение ее целевого назначения. С течением времени оценка постепенно стала выступать в организации не только как форма контроля (классический менеджмент), но и как эффективный механизм персонализированного управления деятельностью, развития персонала (современный менеджмент). В современной системе управления персоналом оценка служит не менее чем двадцати различным целям.

¹ Здесь и далее термины «оценка», «оценка деятельности» рассматриваются как сокращения полной формы термина «оценка деятельности работников»

Одна из первых систематизаций целей оценки была предложена Д. МакГрегором в работе «Человеческая сторона предприятия»(40). В соответствии с ней оценка деятельности призвана выполнять три главных цели:

- административную (для принятия обоснованных решений по перемещению, повышению оплаты труда, увольнению и т.д.);
- информационную (для оповещения персонала об уровне их работы);
- мотивационную (для подкрепления поведения, ассоциируемого с высокой результативностью труда).

Группировка Д. МакГрегора интересна не только вычленением целей оценки, она полезна и с позиций индикации различных организационных философий применения оценки деятельности.

В научной литературе последних лет (12, 17, 19, 42, 46 и др.) цели оценки чаще всего объединяются в две большие группы:

1. Цели, связанные с оценкой за отчетный период:

1.1. информирование работников о результатах их деятельности, сильных и слабых сторонах трудового поведения (обратная связь);

1.2. помощь в принятии решений об оплате труда, премировании, продвижении по службе; регулировании перемещений, связанных с временным замещением той или иной должности (вертикальное, горизонтальное перемещения или смешанный вариант), увольнении, понижении в должности или сохранении работников на рабочих местах.

1.3. идентификация индивидуального потенциала, способностей и навыков работников;

1.4. селекция оптимальных методов отбора людей на работу;

1.5. определение потребностей в обучении работников, оценка эффективности предыдущих учебных программ;

1.6. выявление лидеров и аутсайдеров;

1.7. планирование человеческих ресурсов.

2. Цели консультирования и развития, обеспечивающие улучшение деятельности в будущем:

2.1. инструктирование и консультирование работников для повышения эффективности деятельности, индивидуального развития;

- 2.2. мотивирование работников через признание, похвалу и поддержку;
- 2.3. установление рабочих целей и определение путей их достижения;
- 2.4. улучшение отношений между руководителями и подчиненными;
- 2.5. диагностирование индивидуальных, групповых и организационных проблем;
- 2.6. планирование карьеры работников, ротации кадров.

По данным исследований в компаниях США и Великобритании, среди семи наиболее часто встречающихся целей оценки в организациях присутствуют как цели первой, так и второй группы (табл.1). Вместе с тем в компаниях этих стран существуют различия в целевой ориентации и приоритетах оценки деятельности. В США оценка деятельности в первую очередь является основанием для ежегодного увеличения жалования, премирования. В Великобритании - способ контроля деятельности и индикатор потребностей в обучении и развитии служащих, помощь и консультирование по текущей деятельности (41, 32).

Таблица 1

Главные цели оценки деятельности работников
в компаниях США и Великобритании

США		Великобритания	
Цели оценки	% компаний, имеющих данную цель	Цели оценки	% компаний, имеющих данную цель
1	2	3	4
1. Премирования, увеличение жалования	86	1. Контроль деятельности за прошедший период	98
2. Консультирование работников	65	2. Определение потребностей в обучении и развитии	97
3. Определение потребностей в обучении и развитии	64	3. Помощь и консультирование по текущей деятельности	97
4. Продвижение по службе	45	4. Установление рабочих целей	81

1	2	3	4
5. Планирование человеческих ресурсов	43	5. Планирование карьеры	75
6. Увольнение или сохранение на рабочем месте	30	6. Выявление потенциала работников и возможностей продвижения по служебной лестнице	71
7. Утверждение методов отбора персонала	17	7. Премирование, увеличение жалованья	40

1.2. Конфликты целей оценки и пути их преодоления

Выполняя мультицелевое назначение, оценка деятельности работников представляет собой универсальный элемент управления человеческими ресурсами в организации. Однако одновременная реализация широкого спектра целей двух групп (целей оценки прошлой деятельности и целей развития) часто приводит к конфликтам, достаточно подробно освещенным в научных трудах (12, 17, 42, 46, 18, 50, 29, 54 и др.). Преследуя выполнение целей двоякого рода, организация возлагает на менеджера, как главного оценщика, сложную задачу.

С одной стороны, он должен быть справедливым “судьей”, сообщая подчиненным свое беспристрастное мнение об их работе. При этом зачастую несогласие оцениваемых с позицией руководителя, что может породить недовольство подчиненных, провоцировать различные формы защиты с их стороны (попытки обвинять в плохих результатах работы других людей, обстоятельства; принижать факты негативного поведения; занять пассивную или уступчивую позицию и т.д.). Итог такого противостояния - враждебное отношение к друг другу, отсутствие доверия между оценщиком и оцениваемым.

С другой стороны, проводя в жизнь цели инструктирования и развития, менеджер должен выполнять роль “помощника”. Качественное исполнение этой функции невозможно без открытых дружественных отношений, желания подчиненного открыто, без утайки информировать руководителя о своих проблемах. Налицо ролевой конфликт, блокирующий эффективное исполнение менеджером или роли “судьи”, или роли “помощника”, или обеих ролей вместе. Таким образом, создается возмож-

ность потенциального конфликта организационных целей, связанных с применением оценки.

Работники, как и организация, также могут иметь конфликтующие цели. Каждому работнику необходима обратная связь, помогающая понять его место и роль в организации, уровень профессионализма, динамику прогресса. Эта информация является катализатором индивидуального развития, удовлетворяет потребности в успехе и признании. Однако исследования показали, что люди преимущественно ожидают, что внешняя рецензия должна полностью подтвердить их собственную самооценку, которая обычно бывает завышенной (17). Расхождение между самооценкой и оценкой менеджера (особенно если констатируются неудачи и промахи в работе) наносит удар по самоимиджу человека, вызывая неприятие обратной связи. Желание отрицать и противостоять негативной оценке усиливается, если с оценкой деятельности напрямую связаны вознаграждения (оплата труда, продвижение по службе и т.д.). Такое поведение идет вразрез с устремлениями работников повысить уровень своего профессионализма, реализовать и развивать свой потенциал, что непременно требует открытости и восприимчивости к чужому мнению. В данном случае имеет место ярко выраженный конфликт между целями индивидуального развития работников, получения вознаграждений и обратной связью, совместимой с личным репутационным статусом индивидов.

Следовательно, как работники, так и организация имеют разнообразные цели в процессе оценки деятельности, которые могут находиться в конфликте. Однако главный конфликт возникает все-таки между организацией и работником. Причина его проста: для того, чтобы организация эффективно выполняла цели оценки, менеджеры должны получить достоверные сведения о деятельности подчиненных, между тем предоставление такой информации часто противоречит личным интересам работников. Чем теснее связь между оценкой и вознаграждениями, тем больше вероятность появления подобных конфликтов. Более того, чем хуже работают люди, тем обычно сильнее желание приукрасить и скрыть истинные факты, характеризующие их деятельность. Поэтому в коллективах с низкими трудовыми достижениями чрезвычайно высок накал сопротивления применению оценки деятельности.

На рис. 1 изображены конфликты, порождаемые использованием оценки деятельности в организации, основная причина которых - возможные искажения в обмене информацией.



Рис. 1. Конфликты, порожденные использованием оценки деятельности работников в организации (46, с. 319)

Из-за амбивалентных позиций менеджеров (проводников политики организации) и рядовых работников, вызванных конфликтом целей, во многих организациях имеет место так называемый “эффект исчезновения оценки деятельности”, описанный Д.Холлом и Э.Лоулером (34, 145). Формально оценка деятельности происходит регулярно, однако менеджеры во избежание конфликтов проводят обратную связь поверхностно, абстрактно, вызывая неудовлетворение подчиненных, жаждущих получить четкую и ясную информацию о рабочем поведении, уровне деятельности. Фактически, оцениваемые опровергают сам акт свершения оценки. Отсутствие реальной оценки превращает процедуру ее проведения не более чем в ритуальное, обременительное для каждой из сторон мероприятие.

Чтобы минимизировать амбивалентность и конфликты, Дж. Ренделл, П. Паркард, Р. Шоу, А. Слейтер и др. (13, 47, 48, 49, 50 и др.) предлагают проводить оценку по двум группам целей отдельно и в разное время года сообщать работникам общую оценку деятельности и решения по поводу оплаты труда, продвижения по службе и других видов вознаграждений. Такое разделение предотвращает совмещение менеджером ролей “судьи” и “помощника”. По мнению Т. Андерсона (12), в современных условиях эффективный менеджер без особого труда способен преодолеть ролевой конфликт, а помогают ему в достижении успеха современные методы оценки, позволяющие ослабить оборону и сопротивление подчиненных, навыки конструктивной обратной связи. Заметим, что указанные средства поддержки являются главными предметами исследований и разработок ученых на протяжении последних тридцати лет. Конфликт целей и обилие проблем, являющиеся следствием мультицелевой природы оценки, стали мощным стимулом к развитию теории и практики оценки деятельности работников, заставляя исследователей изыскивать радикальные пути преодоления трудностей.

1.3. Современные тенденции в оценке деятельности работников

Обобщение мониторинговых исследований, проводившихся в экономически развитых странах, позволяет выявить следующие тенденции в мировой практике оценки деятельности работников:

1. Наблюдается широкое распространение оценки деятельности всех категорий работников в организациях различного типа (государственных и негосударственных секторов экономики, разных сфер производства). Например, по данным последних исследований, в США формальную систему оценки деятельности имеют 91% организаций, в Великобритании - 82% (12).

2. Расширяется доступ оцениваемых к результатам оценки. Обычно требуется подпись на оценочном бланке, удостоверяющая ознакомление работника с оценкой. Правда, некоторые системы “полуоткрыты”, и при их использовании сохраняется в тайне оценка потенциала работников из-за боязни возможной демотивации персонала при получении негативной или даже позитивной оценки (поскольку работник может

переоценить ожидания по поводу внешних вознаграждений). Однако большая часть организаций придерживается полной открытости всех параметров оценки.

3. Работники активно вовлекаются в процесс оценки через привлечение к самоанализу деятельности и установлению обязательств по улучшению работы в будущем. Внедряется самооценка деятельности, фиксируемая документально. Оцениваемые рассматриваются как партнеры оценщика - менеджера, обучаются правилам ведения плодотворного диалога в ходе встреч-бесед по оценке деятельности.

4. Предпочтение отдается применению методов, ориентированных на оценку результатов деятельности (по сравнению с другими оценочными способами).

5. Организации стремятся к комплексной оценке деятельности, используя широкий спектр критериев, чтобы не только добиться весомых результатов в работе посредством установления целей и контроля за их выполнением, но и дать работникам полную информацию о том, как были достигнуты эти результаты, каковы причины удач и промахов. Как отмечает Э. Мейо, "...измерить сами результаты - не столь значимо. Мы нуждаемся в анализе: почему результаты были достигнуты или не достигнуты. И это направляет нас к выяснению сильных и слабых сторон деятельности работников" (39, с.47).

6. Увеличивается число источников оценки (оценщиков). При явно лидирующей роли непосредственного руководителя, ими могут быть также вышестоящий менеджер, коллеги, выполняющие аналогичный вид деятельности; другие сослуживцы, потребители результатов труда; подчиненные; клиенты (в сфере услуг). Такого рода обратная связь, получившая название "круговой", привносит в оценку большую справедливость и объективность.

7. Оценка - центральный элемент системы управления деятельностью работников, применение которого обеспечивает высокий уровень мотивации персонала и создает условия для максимальной реализации потенциала работников.

8. Построение и совершенствование системы оценки деятельности работников является плодом коллективного творчества пользователей системы: специалистов службы управления человеческими ресурсами, линейных руководителей, рядовых служащих. Это помогает снизить сопротивление внедрению системы и разработать оценочную систему, адекватную организационному контексту.

2. Методы оценки деятельности работников

2.1. Сущность оценочного метода. Классификация способов оценки

Оценочный метод включает критерии оценки и способы их измерения.

Критерий - признак, мерило оценки. Им может быть “ объект, правило, стандарт, тест для формирования мнения...; поведенческая цель, с помощью которой выявляется уровень прогресса; эталон, по которому устанавливается мера в терминах идеала..., цели..., ..., рассматриваемые как желательные и указывающие направление деятельности человека” (36, с.58).

Критерии оценки должны удовлетворять следующим условиям:

- быть статичными на определенном промежутке времени;
- динамичными, поскольку деятельность работников имеет вероятность изменяться с течением времени;
- индивидуальными, то есть учитывать индивидуальные особенности работников для максимального использования и развития потенциала персонала.

Для оценки используются единственный критерий, набор независимых критериев или сводный (композиционный) критерий. Применение единственного критерия упрощает процесс оценки, однако один признак явно недостаточен для полной и правильной оценки деятельности. Поэтому наиболее приемлема комбинация критериев. Набор независимых критериев (например, множество экономических показателей, отражающих трудовые достижения работников) расширяет поле оценки, но имеет и свои лимиты. Оценка по неинтегрированным критериям не допускает сравнения работников для принятия решений о продвижении по службе, вознаграждениях и т.д. Сводный критерий, который рассчитывается по формуле 1 путем суммирования взвешенных субкритериев, исключает данный недостаток.

$$C = \sum_{i=1}^n K_i \times B_i, \text{ где} \quad (1)$$

C - сводный критерий;

K_i - i -ый субкритерий; $i = 1; 2; \dots; n$;

B_i - вес i -го субкритерия.

Веса субкритериев, исходя из их важности, могут быть равными или разными того или иного субкритерия оценки. “Взвешивание” субкритериев осуществляется с

помощью экспертной оценки, факторного анализа, корреляции. Количественное измерение субкритериев выражается баллами или коэффициентами, что дает возможность оценить любые параметры предмета оценки, даже не имеющие естественных измерителей. Балльное измерение субкритериев производится в соответствии с заранее установленной шкалой, причем, ее градация может быть единой для всех субкритериев или различной для каждого из них. Применение коэффициентов предполагает сравнение фактического значения субкритериев с заданным нормативным уровнем.

Возможность ранжирования работников с помощью сводного критерия также осложняется рядом проблем: сводный критерий, выражающийся суммой баллов или единым коэффициентом, маскирует сильные и слабые стороны деятельности работников, а неоптимальный набор субкритериев или ошибки в определении их веса искажают точность измерений. Несмотря на это, преимущества использования сводного критерия для оценки деятельности всех категорий работников намного превышают описанные недостатки, что объясняет широкое его применение в оценочных методах.

В целях систематизации оценочных методов предлагаются различные классификации. Так, Д. Фельдман, Г. Эхолд, Г. Андерсон, Дж. Хупер, Р. Каталенелло и др. (12, 24, 28) считают, что сама история развития оценки, связанная с изысканием и изобретением более точных и аккуратных способов измерения, как бы “подсказывает” разделить все известные методы на традиционные, применявшиеся на первых этапах развития оценки и, к сожалению, несвободные от субъективизма оценщиков, и современные, обеспечивающие более объективную оценку деятельности. Дж. Скермерхорн, Дж. Хант, Р. Осборн, Г. Муэрхед, Р. Гриффин (43) проводят классификацию исходя из индивидуальной или сравнительной направленности измерений. С их точки зрения, все методы можно разделить на две группы: в первую входят способы, с помощью которых осуществляется оценка деятельности работника на основе установленных стандартов, целей и т.д. в индивидуальном порядке, а во вторую - методы, использующие сравнение деятельности нескольких работников, выполняющих идентичную или близкую по функциональным признакам работу.

Э. Лоулер, А. Мохрмен, С. Ресник-Уэст, Д. Гордон (31, 42) в основу классификации положили выбор предмета оценки, оказывающего непосредственное влияние на индивидуальную деятельность. Упрощенная модель процесса деятельности работника (рис. 2.) наглядно демонстрирует четыре фактора, предопределяющих эф-

фektivность труда: работника как носителя личных, деловых качеств и профессиональных навыков; рабочего поведения; результатов деятельности; трудовой ситуации. Сообразно логике этого подхода к систематизации способов оценки выделяются методы, ориентированные на оценку: 1) личных и деловых качеств работников; 2) рабочего поведения; 3) результатов труда.

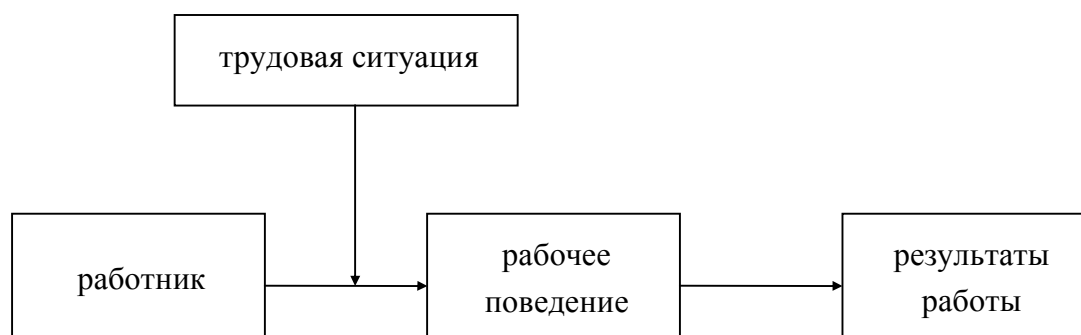


Рис. 2. Упрощенная модель деятельности работников

Параметры трудовой ситуации не измеряются с помощью специальных методов, но всегда рассматриваются как важное дополнение, учитываемое при оценивании. К рассматриваемой классификации также присоединяются методы, ориентированные на сравнение деятельности работников между собой.

Оценочные методы, используемые в современных условиях, чаще всего являются продуктом синтеза нескольких или всех перечисленных методов. Главное преимущество классификации по Э. Лоулеру, А. Мохрмену, С. Ресник-Уэст, Д. Гордону состоит в том, что с ее помощью можно не только легко распознавать принадлежность любого метода к той или иной классификационной группе, но и осуществлять оптимальный выбор метода или их комбинации с учетом потребностей и интересов организации. Сопоставление различных подходов к классификации с примерами конкретных оценочных методов представлены в таблице 2.

Отсутствие среди авторов классификаций представителей научных кругов нашей страны обусловлено тем, что до 90-х годов в отечественной науке бытовала узкая трактовка понятия «оценочный метод». Метод оценки рассматривался всего лишь как способ измерения критериев и показателей предмета оценки

(балльный метод, экспертный метод и т. д.). И только в работе Б.С. Бурыхина (2) можно обнаружить более широкое толкование: автор верно указывает на то, что составляющими формирования метода оценки являются выбор параметра предмета оценки в совокупности со способами его измерения. Правда, наряду с этим выводом, роль оценочного метода излишне расширяется, поскольку в процесс его разработки включаются процедурные вопросы, относящиеся, как известно, к конструированию оценочной системы, а не к способу оценки.

Поиск совершенных методов привел к возникновению и разработке нескольких десятков ее способов, наиболее популярные из них рассмотрены в следующем пункте.

2.2. Альтернативные подходы к оценке (достоинства и недостатки)

2.2.1. Методы оценки личных и деловых качеств работников

Формализованные оценочные методы появились в середине XX столетия и предназначались для оценки личных качеств работников. Классическим примером такого подхода является шкала личных качеств (traits scale). Организации, применяющие этот метод, идентифицируют набор личных характеристик, необходимых работникам для качественного выполнения рабочих обязанностей, и оценивают степень их проявления. Шкалы личных качеств обычно включают следующие критерии оценки: амбиции и самомотивация работников; способность к обучению; преданность организации; коммуникабельность; способность к адаптации; творчество; честность; инициативность; энтузиазм в работе; способность к лидерству и др. (12, 31, 42 и др.). С ее помощью проводится селекция кандидатов на выдвижение, определяется потенциал работников. Однако оценка личных качеств работника не имеет ничего общего с конкретным рабочим поведением индивидуума, результатами его деятельности. Даже тогда, когда мнение руководителя о подчиненном как о личности точное и справедливое, такого рода обратная связь не всегда полезна для работника, поскольку не несет ясных представлений о том, как человек выполняет свою работу и что надо изменить или улучшить в его рабочем поведении. Рассказать работнику, что он имеет недостаточные способности к лидерству, - все равно, что не сказать ничего, так как от оценщика требуется конструктивная обратная связь, помогающая повысить эффек-

тивность деятельности, а не простая констатация личностных черт и способностей. Известно, что проще изменить и скорректировать поведение человека, чем его самого как личность. В работе “Управление: задачи, ответственность, практика” П. Дракер пишет: “Работодатель не имеет дело с личностью. Занятость - это специфичный контракт для выполнения определенной деятельности и ничего более. Какие-либо попытки работодателя уходить за пределы этого соглашения иллюзорны и являются злоупотреблением властью. Служащий не должен быть “неверным”, “нелюбимым”, иметь неправильные позиции или принципы. Он должен выполнять свою работу и ничего более” (27, с.424).

В настоящее время шкала личных качеств в чистом виде практически не используется, но часто выступает в качестве весомой составляющей графической шкалы рейтинга (рис. 3), где, наряду с личными характеристиками, оцениваются количество и качество выполняемой работы, трудовые навыки работников. Различные модификации графической шкалы рейтинга являются наиболее популярными оценочными методами как у нас в стране, так и за рубежом ввиду простоты и удобства в применении. Стандартизированная шкала оценки помогает оценщику сократить затраты времени на формирование мнения об оцениваемом и заполнение оценочных форм. Вместе с тем весь груз проблем, сопровождающих оценку личных качеств работников, применением этого метода не разрешается. По-прежнему результаты оценки не позволяют оцениваемым понять, что же необходимо им изменить в рабочем поведении для получения более высокой оценки. Сами оценщики испытывают затруднения в установлении специфичных целей перед работниками для достижения наилучших результатов вследствие смысловой обобщенности критериев оценки, способствующих формулировке лишь абстрактных, расплывчатых целей, таких как: “Пытайтесь быть более инициативными“, “Проявляйте творчество“ и т. п. Ограниченным видится использование графической шкалы рейтинга для разработки и осуществления программы обучения и развития работников, имеющих низкую оценку, поскольку в процессе ее применения не определяются, какие именно ареалы трудового поведения несовершенны, требуют осознания и поддержки через обучение и освоение новых навыков. Кроме того, итоговые оценки не могут быть основой справедливой системы вознаграждения персонала, поскольку по графической шкале рейтинга не измеряются рабочее поведение и результаты деятельности.

Имя _____ Отдел _____ Дата _____					
Критерии	отлично	хорошо	удовлетво- рительно	посред- ственно	неудовлет- ворительно
<p>1. Количество работы: Объем производимой работы Комментарии:</p> <p>2. Качество работы: Тщательность, аккуратность и точность работы Комментарии:</p> <p>3. Знание работы: Четкое и ясное понимание вы- полняемой работы и всего того, что связано с работой. Комментарии:</p> <p>4. Личные качества: Личность, внешность, общи- тельность, лидерские качества, честность Комментарии:</p> <p>5. Сотрудничество: Способность и желание рабо- тать с коллегами, начальниками и подчиненными для достижен- ия совместных целей. Комментарии:</p> <p>6. Надежность: Сознательность, аккуратность, точность, четкое соблюдение графика работы (отсутствие опо- зданий, посещаемость, соблюде- ние режима рабочего дня). Комментарии:</p> <p>7. Инициативность: Стремление работать само- стоятельно, без постоянной опе- ки руководителя. Комментарии:</p>					

Рис. 3. Типовая форма графической шкалы рейтинга (28, с.398)

Помимо указанных недостатков, главной проблемой использования методов, ориентированных на оценку личных и деловых качеств, является большая вероятность ошибок в оценках. Людям свойственно совершать серьезные ошибки при оценивании других индивидов на основе своего личного мнения. Психологи определяют их как “различия между результатом процесса мышления, выработкой мнения и объективностью, точным измерением, неокрашенными предубеждением, предвзятостью, предрассудками или другой субъективностью, внешним влиянием” (21, с.142). Наблюдается ряд эффектов восприятия, провоцирующих искажения в оценках: позитивный или негативный уклон в оценивании; эффект центральной тенденции; эффект “ореола”; эффект “новизны”; эффект “контраста”; эффект схожести с оценщиком; предубеждение, предвзятость; ошибки атрибуции (приписывания главенствующей роли при оценивании внешним обстоятельствам или личностным качествам работников).

Проявление позитивного или негативного уклонов заключается в оценке всех работников выше или ниже реального уровня, что обусловлено соответственно “мягкой” или “жесткой” позицией оценщика. Графические примеры “мягкой” и “строгой” оценок приведены на рис. 4 и 5. На рис. 4 иллюстрируется ситуация, когда оценщик склонен выбирать более высокие оценки на шкале рейтинга (средний балл оценок равен “4”). По данным эмпирических исследований эта тенденция наиболее устойчива и превалирует на практике (52). Рис. 5 показывает обратное явление (средний балл оценки равен “2”).

Некоторые менеджеры имеют тенденцию оценивать подчиненных, ориентируясь на средние значения градации шкалы, даже если оцениваемые заслуживают более высокой или низкой оценки. Эта ошибка получила название “центральной тенденции”. Графическое изображение такой манеры оценивания представлено на рис. 6: все работники получают оценки от “2” до “4”, и средний балл соответственно равен 3. В итоге, оценка не выполняет свои функции по выявлению лучших работников, потенциальных кандидатов на замещение руководящих вакантных должностей и лиц, которым экстренно необходимы консультирование и обучение для качественного выполнения работы.

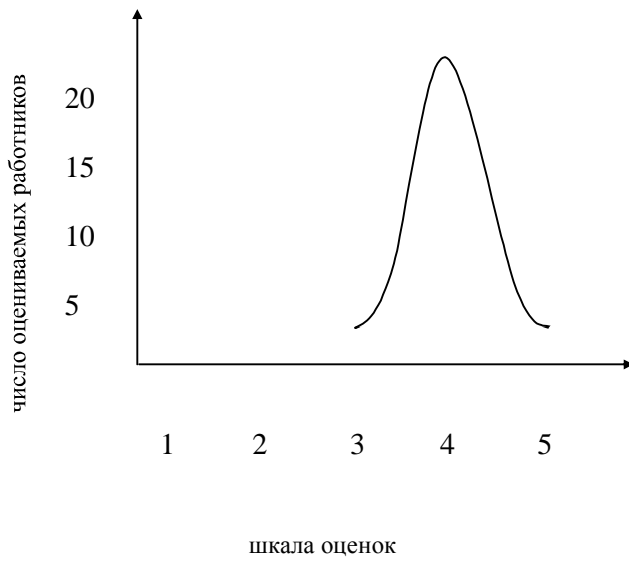


Рис. 4. Графический пример положительного уклона в оценках



Рис. 5. Графический пример отрицательного уклона в оценках

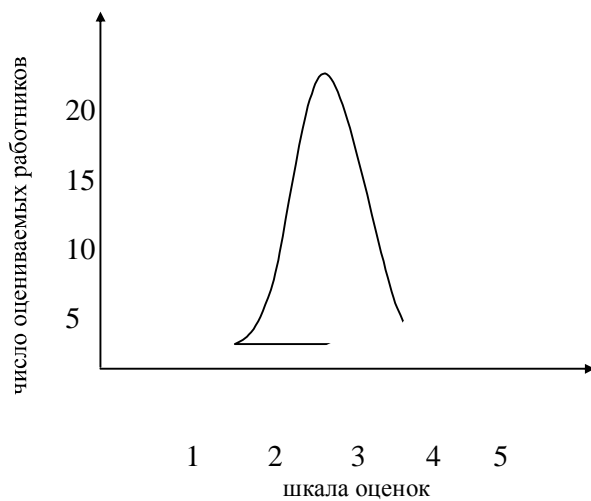


Рис. 6. Графический пример центральной тенденции в оценках

Эффект “ореола” имеет место, когда менеджер, невзирая на уровень фактической деятельности, изменение отношения работников к выполняемым обязанностям, постоянно одинаково оценивает подчиненных по всем оценочным критериям вследствие устойчивого общего положительного или отрицательного впечатления о них. Например, работник, получивший высокую оценку по качеству работы, будет также высоко оценен по количеству, инициативе, кооперации и т.д. Причиной эффекта “ореола” является ряд факторов: личные отношения и чувства, первоначальные ожидания и др. (16, 35, 55).

Идеально рейтинг должен основываться на систематическом обследовании деятельности работников, чтобы избежать ошибок, вызванных эффектом “новизны”, поскольку на оценку в большей степени влияют последние события и наблюдения, вплотную предшествующие оценочной сессии и ясно запечатленные в памяти оценщика. Как правило, перед формальной процедурой оценки люди особенно старательно относятся к работе, чтобы показать себя с лучшей стороны. Если оценщик для принятия решения по оценке будет рассматривать только этот период, то вероятность ошибки “новизны” будет очень высокой (44, 45, 51).

Менеджер часто неосознанно вовлекается в процесс сравнения деятельности подчиненных, особенно если он вынужден оценивать большое количество людей в течение короткого интервала. Когда это происходит, то оценка деятельности одного работника влияет на оценку другого. Так, работник, чья деятельность заслуживает средней оценки, оцениваемый сразу же вслед за кем-либо, получившим низкую оценку, получает более высокий рейтинг. Может быть и в точности наоборот, если этот работник “имеет неудачу” быть оцениваемым сразу после высоко оцененного сослуживца. В данной ситуации имеет место эффект “контраста”.

Некоторые люди склонны быть предвзятыми в восприятии и оценивании других индивидов. Это зачастую вызвано историей взаимоотношений между оценщиком и оцениваемым, стереотипами в отношении расовых, этнических, возрастных групп, ролевыми и другими стереотипами. Известно, что главными определителями восприятия являются характеристики самого человека, который оценивает других: людям нравятся индивиды, похожие на них самих, поэтому при оценивании именно им отдается предпочтение, завышаются оценки.

Наконец, искажения в оценках зачастую вызваны ошибками приписывания главенствующей роли в деятельности работников избирательно или личностным, или внешним факторам, тем самым игнорируются истинные причины происходящего. Например, высокий рейтинг преимущественно объясняется только личной заслугой работника («он работал хорошо, потому что он умный») или внешними обстоятельствами («он работал хорошо, потому что руководитель шаг за шагом инструктировал его»). Однако чаще всего первопричину хорошей или плохой работы оценщики видят только в личных характеристиках работников и упускают из поля зрения ситуационные факторы, оказывающие порой существенное воздействие на поведение, уровень деятельности.

Ошибки часто разрушают ценность системы оценки деятельности работников, приводят к ухудшению отношений между оценщиком и оцениваемым. Проблемам надежности и достоверности измерений посвящено немало научных работ, авторы которых не только вскрывают причины ошибок, но и предлагают конкретные меры по снижению их количества или полному устранению. Следующие шаги, по мнению специалистов, помогают предотвратить или по крайней мере снизить ошибки в оценке (28, 37, 38 и др.):

1. Необходимо поощрять менеджеров регулярно обследовать деятельность подчиненных и хранить записи наблюдений для обоснования оценки.

2. Для предупреждения ошибок при оценивании шкалу оценки рекомендуется конструировать таким образом:

- критерии, включенные в шкалу, должны быть значимыми для характеристики деятельности и ясно сформулированными;

- каждому измерению должен соответствовать строго один критерий деятельности работников;

- точки градации на шкале рейтинга («отлично», «хорошо», ... и т.д.) должны быть недвусмысленно определены в терминах профессионального поведения работников.

3. Для исключения эффекта «контраста» следует избегать проведения оценки большого количества людей в малый промежуток времени.

4. Оценщики должны пройти соответствующее обучение для ознакомления со всеми разновидностями ошибок в целях недопущения их в оценочной практике.

Несмотря на то, что пункт, касающийся тренинга оценщиков, замыкает список рекомендаций, ему принадлежит ведущая роль в снижении ошибок в оценочном процессе (20, 22, 26, 37, 38).

2.2.2. Методы оценки рабочего поведения

Самый простой метод оценки рабочего поведения - описательный, или метод эссе, представляющий собой изложение в свободной повествовательной форме сильных и слабых сторон поведения работников, их потенциала и направлений улучшения деятельности. Если эссе выполнено на высоком уровне, оно обеспечивает детальную обратную связь о рабочем поведении и дает гораздо больше информации работникам, нежели графическая шкала рейтинга. Улучшить качество эссе могут дневниковые записи менеджера, фиксирующие аспекты рабочего поведения подчиненных в течение оценочного периода. Однако ярко выраженный индивидуальный и гибкий характер эссе, отсутствие количественных измерений не позволяют проводить сравнение деятельности работников. Кроме того, существует реальная опасность перейти порог дозволенного и увлечься описанием личных качеств работников, чем трудового поведения, что привносит в оценку субъективизм. Поэтому, как правило, эссе используется в комбинации с другими методами, восполняющими эти пробелы.

Более надежными методами, измеряющими рабочее поведение, считаются “Шкала рейтингов поведенческих установок (Behaviorally anchored rating scales)” и “Шкала обследований поведения (Behavioral observation scales)”.

Шкала рейтингов поведенческих установок (ШРПУ), предложенная П.Смит и Л.Кенделл в 1963 году, представляет собой усовершенствованный вариант простой графической шкалы рейтинга. (46). Как тот, так и другой методы предполагают проведение серии измерений по заранее установленным критериям согласно шкале оценок. К отличительной особенности ШРПУ относится четкое определение критериев оценки посредством описания веера положительных и отрицательных примеров рабочего поведения конкретно для определенного вида работ. Альтернативные примеры ожидаемого поведения, корреспондирующие с оценками “отлично”, “хорошо”, “удовлетворительно” и т.д., концентрируют внимание оценщиков строго в направле-

нии измерения профессиональной деятельности. Оценки по ШРПУ обеспечивают работников полезной обратной связью в терминах описания рабочего поведения, являются ценным источником планирования индивидуального развития и улучшения деятельности персонала. На рис.7. приведена ШРПУ для оценки деятельности банковских служащих, выполняющих операционно-кассовые операции, по критерию “отношение к клиентам”.

Для повышения точности в оценках на базе ШРПУ создана шкала обследований поведения (ШОП), которая дает возможность оценить деятельность, отслеживая и регистрируя частоту случаев проявления каждого установленного примера специфического поведения по шкале с градацией в пять баллов (точке “1 балл” на шкале оценок соответствует ситуация, когда работник очень редко демонстрирует указанный тип поведения, а точке “5 баллов” - почти всегда действует таким образом). Общее количество баллов по критериям оценки деятельности определяется суммированием очков по каждому измерению рабочего поведения. Использование ШОП вынуждает менеджеров проводить постоянные наблюдения за деятельностью работников, что способствует повышению точности измерений. К тому же значительно

Отношение к клиентам	Оценка
Знает постоянных клиентов в лицо и по именам	1
Благодарит клиентов за осуществление банковских операций по их инициативе, заключение сделки	2
Приносит извинение, если имела место задержка в реализации желаний клиентов	3
Ведет короткий дружеский разговор с клиентом в течение заключения сделки	4
Проявляет раздражение, если клиент неправильно заполнил банковский документ	5
Терпит неудачи, когда необходимо дать конкретные наставления для правильного заключения сделки, проведения операции	6
Заставляет ждать клиента, разговаривая с сослуживцами	7

- | | |
|------------------------------|--------------------|
| 1 - “отлично” | 5 - “нежелательно” |
| 2 - “хорошо” | 6 - “плохо” |
| 3 - в общем “хорошо” | 7 - “очень плохо” |
| 4 - ни “хорошо” и ни “плохо” | |

Рис. 7. Пример ШРПУ для оценки банковских служащих по критерию “Отношение к клиентам” (12, с.44)

облегчается процесс оценки сравнительно с ШРПУ, поскольку подчас непросто определить с единственным выбором типичного образца поведения работника (57). Пример ШОП для оценки деятельности менеджеров приведен на рис. 8.

Для обеспечения качественного набора критериев на шкалах оценки поведения (обычно применяется от 6 до 10 критериев) менеджеры и подчиненные активно вовлекаются в процесс конструирования и развития ШРПУ и ШОП. Совместная работа дает им четкие ориентиры в понимании оцениваемых рабочих обязанностей и требований, снижает уровень конфликтности.

Наряду с преимуществами, ШРПУ и ШОП имеют и недостатки. Главные из них - высокая трудоемкость и дороговизна разработки и поддержания методов в рабочем состоянии. Большие затраты времени, труда и денег связаны с тем, что фактически для каждой работы (или, по меньшей мере, для сходных по типу работ) необходимы различные ШРПУ и ШОП. Любые изменения в работе требуют немедленного уточнения или пересмотра набора критериев оценки, конкретных пунктов

Преодоление сопротивления работников по отношению к организационным изменениям					
1.1. Излагает подчиненным в деталях планируемые организационные изменения					
Очень редко	1	2	3	4	5 Почти всегда
1.2. Объясняет причины проводимых изменений					
Очень редко	1	2	3	4	5 Почти всегда
1.3. Обсуждает с подчиненными воздействие изменений на их деятельность					
Очень редко	1	2	3	4	5 Почти всегда
1.4. Внимательно выслушивает беспокойства подчиненных по поводу введенных новшеств					
Очень редко	1	2	3	4	5 Почти всегда
1.5. Просит работников о помощи и поддержке в процессе внедрения изменений					
Очень редко	1	2	3	4	5 Почти всегда
1.6. Если необходимо, уточняет детали проводимых изменений в течение срока внедрения					
Очень редко	1	2	3	4	5 Почти всегда
Ниже достаточного - от 6 до 10 баллов					
Достаточный - от 11 до 15 баллов					
Полностью достаточный - от 16 до 20 баллов					
Отличный уровень - от 21 до 25 баллов					
Наивысший уровень деятельности - от 26 до 30 баллов					

Рис. 8. Пример ШОП для оценки деятельности менеджера по критерию “Преодоление сопротивлений со стороны подчиненных при введении организационных изменений” (37, с. 85)

измерений рабочего поведения, а это оправдано лишь для работ, имеющих значительные корректировки или выполняемых большим количеством работников. Если

модернизация ШРПУ или ШОП не проводится, то оценщики сталкиваются с трудностями в определении схожести между наблюдаемым поведением работников и описаниями рабочего поведения, отраженными на шкале. К тому же, данные методы приемлемы только для работ с визуально обследуемым поведением и не подходят для оценки деятельности с высокими компонентом умственной работы (например, научных работников). Все это препятствует широкому распространению ШРПУ и ШОП. Несмотря на всеобщее признание, больше всего они применяются в США.

2.2.3. Методы оценки результатов деятельности работников

Оценка рабочего поведения в редких случаях используется как единственная характеристика деятельности персонала. Демонстрация высоких стандартов поведения при невнимании к достижению индивидуальных и корпоративных целей выглядит абсурдной. В связи с этим во многих оценочных системах главный упор делается на оценку результатов труда, а не на процесс выполнения работы. Установление рабочих стандартов и различные формы управления по целям - примеры методов, ориентированных на оценку результатов деятельности. Первый из них предназначен для исполнительского персонала (преимущественно производственных рабочих), второй - для специалистов и руководителей. Эти методы фокусируют внимание на планировании деятельности с последующей ее оценкой.

Определение рабочих стандартов - неотъемлемая часть организации труда и управления трудовым поведением со времен Ф. Тейлора. Индивидуальные и групповые (бригадные) нормы выработки и времени, показатели качества и номенклатуры выпускаемой продукции и др. являются исходными данными для оценки результативности труда рабочих и технических исполнителей. На основе научно обоснованных нормативов разрабатываются плановые задания, контроль за выполнением которых осуществляется посредством оперативного учета. В результате сопоставления фактических результатов с установленной системой плановых показателей подводятся итоги выполнения производственных заданий и оценивается деятельность работников. Надежность и достоверность этого метода связаны с качеством нормативной базы, поэтому разработка научно обоснованных нормативов видится делом первооче-

редной важности для организаций, использующих метод установления рабочих стандартов. Простота, ясность и наглядность оценки (осязаемые результаты труда - источник обратной связи) дают этому методу “зеленый свет” везде, где возможно его применение.

Метод управления по целям (УПЦ) является “проводником” основных положений теории постановки целей (goal setting) и служит основой современной системы управления деятельностью работников. УПЦ включает два этапа. На первом - непосредственный руководитель совместно с подчиненным устанавливает специфичные, реалистичные с долей вызова индивидуальные цели на планируемый период, согласующиеся с целями подразделения, организации, а на втором, в ходе повторной встречи, оценивается их исполнение и устанавливаются новые цели перед работником. Оценка базируется на анализе конкретных трудовых достижений, результатах труда, а не на субъективном мнении оценщиков. Систематическое установление целей улучшает планирование и координацию деятельности. Работники четко знают, каких результатов они должны достичь, каких достижений ожидает от них организация.

Вместе с тем, использовать УПЦ как метод оценки деятельности порождает и ряд недостатков. Акцент в УПЦ на результатах деятельности ослабляет внимание к тому, как они выполняются, что чревато негативными явлениями. Во-первых, работники стараются достигнуть целей любыми средствами, порой принося вред организации в долгосрочной перспективе (например, допускают незаконные действия или неэтичное поведение, руководствуясь лозунгом Н. Макиавелли: “Цель оправдывает средства”). Во-вторых, ясно понимая чего им полагается достигнуть, работники могут не знать, как выполнять установленные задания. Следовательно, имеется определенный риск, что менеджеры будут проявлять недостаточную внимательность в смысле вооружения подчиненных детальными наставлениями по поводу оптимальных вариантов поведения для достижения целей. На оценку деятельности по методу УПЦ иногда влияют ошибки атрибуции. Использование метода УПЦ, кроме того, создает трудности в сравнении уровня деятельности работников, поскольку для этого необходимо проводить сопоставление как уровней выполнения целей, так и степени их сложности, что неминуемо “подключает” личное мнение менеджера, провоцируя ошибки в измерениях. По мнению многих экспертов (5, 6, 31 и др.), программы

управления по целям часто терпят фиаско из-за неподготовленности оценщиков и оцениваемых к тесному партнерскому сотрудничеству, которое предполагается внедрением этого метода. В связи с этим обучающие программы, направленные на овладение и успешное использование менеджерами партисипативного стиля руководства, подготовку подчиненных к проведению оценочной встречи и установлению целей, играют в эффективности УПЦ ключевую роль.

2.2.4. Сравнительные методы оценки деятельности персонала

Как уже упоминалось, все методы, используемые для оценки деятельности каждого работника в отдельности, вне сравнений между индивидуумами, объединены одним общим недостатком - они не обеспечивают оценщиков достаточной информацией, позволяющей выделить преуспевающих и отстающих работников, чтобы принять взвешенные решения по поводу вознаграждений, продвижений, перемещений и т.д. Использование сравнительных методов оценки: классификации, парных сравнений и вынужденного распределения, - восполняют этот пробел, а также помогают исключить часто встречающуюся ошибку центральной тенденции.

Метод классификации, пожалуй, самый простой из них: все работники ранжируются исходя из единственного общего критерия - обычно эффективности деятельности. При оценивании первоначально определяются самый лучший и самый худший из работников, а затем последовательно отбираются следующие за ними из числа нераспределенных до середины рейтинга. Это может стать, правда, довольно трудной задачей, если группа оцениваемых работников превосходит 20 человек. Кроме того, ранжирование по единственному критерию, основанное на личном мнении оценщика, нивелирует сложную, многомерную природу рабочей эффективности, отрицая специфику ее измерения на каждом рабочем месте, что делает использование метода классификации особенно уязвимым к ошибкам эффекта "ореола" и предвзятости. С помощью этого метода нельзя выявить и степень различий в уровне деятельности работников. Допустим, три работника ("А", "В" и "С") получают соответственно первую, вторую и третью позиции в рейтинге. Этой информации явно недостаточно, чтобы понять насколько деятельность "А" лучше "В" или "С" хуже "В". Ведь деятельность "А" может быть немного лучше, чем "В", а "С" - намного хуже, чем "В" или

наоборот. По этой причине трудно разработать индивидуальные рекомендации по улучшению деятельности и развитию работников. В то же время в ситуации одинаковой деятельности работников возникает проблема ранжирования оцениваемых.

Использование метода парных сравнений привносит в классификацию оцениваемых точность измерений и большую достоверность. Однако из-за обилия парных сравнений (каждый работник по соответствующему критерию оценки последовательно сравнивается со всеми другими) его применение может быть трудоемким. Пример ранжирования согласно методу парных сравнений среди четырех работников (“А”, “В”, “С” и “D”) включает следующие этапы:

1. “А” сравнивается с “В” – лучшим из пары является “А”.
2. “А” сравнивается с “С” - лучшим является “А”.
3. “А” сравнивается с “D” - лучшим является “А”.
4. “В” сравнивается с “С” - лучшим является “С”.
5. “В” сравнивается с “D” - лучшим является “В”.
6. “С” сравнивается с “D” - лучшим является “С”.

Таким образом, по количеству предпочтений первое место занимает “А” (3 голоса “за”); второе - “С” (2 голоса “за”), третье - “В” (1 голос “за”) и четвертое - “D” (0 голосов “за”).

С помощью метода вынужденного распределения деятельность работников оценивается по заранее заданным нормам распределения, произвольно установленным в организациях, а именно: количеству оценочных категорий деятельности и процентным ставкам отнесения работников к каждой из них. Как показано на рис. 9, оценочная система, например, может иметь пять оценочных категорий, позволяющих оценивать деятельность от “плохой” до “отличной” со следующим распределением работников: оценку “плохо” получают 10% работников, “ниже среднего” - 20%, средний балл - 40%, “выше среднего” - 20% и оценку “отлично” - 10%. Другие системы включают три оценочные категории: “плохо”, “хорошо” и “отлично”, - и процентные ставки распределения работников, соответственно - 30%, 40% и 30%. Применение метода вынужденного распределения аннулирует проблему выбора лучшего из имеющих равный уровень деятельности работников, встречающуюся при использовании методов классификации и парных сравнений. С другой стороны, распределение работников по нескольким группам ведет к однородной оценке деятельности людей,

попадающих в одну оценочную категорию, не позволяет выявить отличия в их работе, что, в свою очередь, снижает ценность обратной связи и сокращает объем информации, требуемой руководителю-оценщику для принятия решений по вопросам вознаграждений. Помимо этого, нормы распределения работников по оценочным

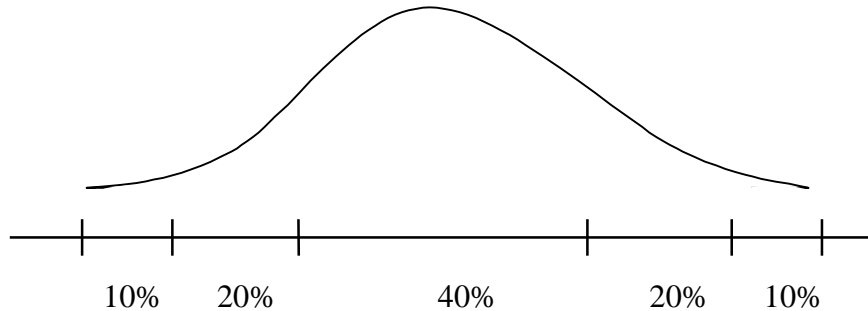


Рис. 9. Пример графического изображения оценки деятельности работников по методу вынужденного распределения

категориям могут не согласовываться с фактической ситуацией. В остальном, метод вынужденного распределения имеет преимущества и недостатки идентичные с другими сравнительными методами.

2.3. Комбинированный подход к оценке деятельности работников

Анализ альтернативных подходов к оцениванию деятельности работников показывает, что не существует идеального метода измерений. Даже современные, более объективные способы оценки деятельности, наряду с позитивными, имеют и негативные стороны. В таблице 3 обобщены “плюсы” и “минусы” совокупности описанных выше методов оценки.

Для построения системы оценки деятельности работников в современных условиях наиболее приемлемым является комбинированный подход, заключающийся в объединении нескольких оценочных методов. Использование синтеза оценочных способов смягчает недостатки каждого из рассмотренных методов, обогащая обратную связь, повышая точность измерений. К примеру, система строится по типу управления по целям, в то же время оценочные формы включают секции для измерения пове-

дения работников, то есть одновременно оцениваются и результаты труда и процесс их достижения, а в заключение определяется суммарный рейтинг, создающий основу

Таблица 3

Достоинства и недостатки применения различных оценочных методов

Методы 1	Преимущества 2	Недостатки 3
Шкала личных и деловых качеств	<ul style="list-style-type: none"> • Прост для понимания и использования • Позволяет диагностировать потенциал работников 	<ul style="list-style-type: none"> • Обобщенность формулировок оценочных критериев, вызывающих неоднозначное понимание и дискомфорт при оценивании • Оценщики испытывают нежелание оценивать работников на основе личных качеств • Оцениваемые испытывают чувство обиды и не приемлют личностную критику • Большая вероятность ошибок в оценках
Графическая шкала рейтинга	<ul style="list-style-type: none"> • Прост для понимания и использования • Осуществление диагностики потенциала работников, проведение инвентаризации рабочих навыков 	<ul style="list-style-type: none"> • Смысловая обобщенность критериев оценки • Большая вероятность ошибок в оценках (центральной тенденции, предвзятости и др.)
Эссе	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрируется внимание на рабочем поведении • Возможно обеспечение полезных комментариев по текущей деятельности, потенциалу работников, направлениям улучшения деятельности • Гибкая форма оценки 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие возможности проводить сравнение между работниками • Опасность проявления субъективизма в оценках
ШРПУ	<ul style="list-style-type: none"> • Работники получают полезную обратную связь о демонстрируемом рабочем поведении 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокотрудоемкий и дорогостоящий метод • Неприемлем для работ с высоким компонентом умственной деятельности
ШОП	<ul style="list-style-type: none"> • Работники получают полезную обратную связь о демонстрируемом рабочем поведении • Оценщики вынуждены вести постоянные наблюдения за рабочим поведением, что повышает точность оценки 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокотрудоемкий и дорогостоящий метод для создания и развития • Неприемлем для работ с высоким компонентом умственной деятельности
Установление рабочих стандартов	<ul style="list-style-type: none"> • Простота, ясность и наглядность оценки • В меньшей степени подвержен фактору влияния субъективного мнения оценщика 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие научно обоснованных нормативов приводит к серьезным ошибкам в оценивании

1	2	3
Управление по целям	<ul style="list-style-type: none"> • В меньшей степени подвержен влиянию субъективного мнения оценщика • Работники вовлекаются в процесс установления рабочих целей • Работники получают полезную обратную связь по текущей деятельности и ее улучшению в будущем • Обеспечивается ясность целей, задач, рабочих функций 	<ul style="list-style-type: none"> • Опасность фокусирования внимания только на результатах, игнорируя способы их достижений • На оценку могут влиять ошибки атрибуции при оценке достигнутых результатов • Создаются трудности для сравнения деятельности работников
Метод классификаций	<ul style="list-style-type: none"> • Прост в использовании • Аннулируются ошибки центральной тенденции, позитивного и негативного уклонов • Оценщик вынужден распознавать различные уровни деятельности работников 	<ul style="list-style-type: none"> • Не выявляется степень различий между деятельностью работников • Трудности в ранжировании людей с одинаковым уровнем деятельности • Лимитированная обратная связь • Сложен для оценки большой группы работников • Субъективность оценки
Метод парных сравнений	<ul style="list-style-type: none"> • Большая достоверность и точность оценок по сравнению с классификацией • Исключаются ошибки центральной тенденции, позитивного и негативного уклонов 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокотрудоемкий для оценки большого количества работников • Лимитированная обратная связь • Трудности в ранжировании людей с одинаковым уровнем деятельности • Субъективность оценки
Вынужденное распределение	<ul style="list-style-type: none"> • Исключаются ошибки центральной тенденции, позитивного и негативного уклонов • Аннулируется проблема выбора лучшего из равных среди оцениваемых 	<ul style="list-style-type: none"> • Сглаживаются различия между деятельностью работников, попадающих в одну оценочную категорию • Нормы распределения могут не соответствовать действительности • Скучная обратная связь • Субъективность оценки

для сравнения деятельности работников, и приводится резюме по оценке, подобное оценочному эссе. Именно такая композиция методов признается многими экспертами оптимальной (12,14, 15, 30, 56 и др.). При этом следует помнить, что реальная выгода, полученная вследствие комбинации методов, возможна только в случае их взаимодополнения и повышения в этой связи точности оценки в строгом соответствии с целями системы оценки. Игнорирование этого условия приводит к созданию конгломерата методов, снижающего качество и точность измерений.

Список использованной литературы

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. - М.: Соминтэк, 1997. - 256 с.
2. Бурыхин Б.С. Оценка и стимулирование труда ИТР. - Томск: Изд-во Томского ун-та, 1981. - 120 с.
3. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж.М., Доннелли Дж.Х.–мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8 изд. – М: ИНФРА – М, 2000. – с. 198-212.
4. Десслер Г. Управление персоналом: Пер. с англ. - М.: Изд-во “БИНОМ”, 1997.- с.198-222.
5. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993. - 304 с.
6. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 1999. – с.249-250.
7. Надольский Ю. Подводные камни оценки служебной деятельности //Кроссворды для руководителя: Практ. советы руководителю /Сост. Липсиц И.В. - М.: Дело, 1992. - с.191.
8. Оценка работников управления / Под ред. Г.Х.Попова. - М.: Московский рабочий, 1976. - 352 с.
9. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов-на-Дону: Изд-во “Феникс”. - 1997. - 480 с.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997.- с.204-227.
11. Щекин Г.В. Профессия - менеджер по кадрам // Человек и труд. - 1993. № 9. - с.124-127.
12. Anderson G. Managing Performance Appraisal Systems. - Oxford UK & Cambridge USA: Blackwell, 1993.
13. Anstey E., Fletcher C., Walker J. Staff Appraisal and Development - London: Allen & Unwin, 1976.
14. Armstrong M.A. Performance Management // Handbook of Personnel Management Practice. 4th ed. - London: Kogan Page, 1995. - p.p. 397-413.
15. Armstrong M.A. Performance Management - London: Kogan Page, 1994.
16. Balzer W.K., Sulsky L.M. Halo and Performance Appraisal Research: A Critical Examination // Journal of Applied Psychology. - 1992. - Vol.77, № 11 - p.p. 975-985.
17. Beer M. Note of Performance Appraisal // Human Resource Harvard Business School, 1977 - p.p. 312-331.
18. Beer M., Ruh R.A. Employee Growth Through Performance Management // Harvard Business Review - 1976. - Vol.35, July - August - p.p. 101-123.
19. Bernardin H.J., Beatty R.W. Performance Appraisal: Assessing Human Behaviour at Work - Boston: Kent, 1984.
20. Bernardin H.J., Pence E.G. The Effects of Rater Training: Creating New Response Sets and Decreasing Accuracy // Journal of Applied Psychology. - 1980. - Vol.65, № 3 - p.p. 60-66.
21. Blum M.L., Naylor J.C. Industrial Psychology: It’s Theoretical and Social Foundations - New York: Harper & Row, 1968.

22. Borman W.C. Format and Training Effects on Rating Accuracy and Rater Errors // *Journal of Applied Psychology*. - 1979. - Vol.64, № 5 - p.p. 410-421.
23. Cascio W.F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit* - New York: McGraw Hill International editions, 1986.
24. Catalanello R.F., Hooper J.A. *Managerial Appraisal* // *Personnel Administration*. - 1981 - Vol.26, № 9. - p.p. 75-81.
25. Cummings T.G., Worley .G. *Organizational Development and Change*. 5th ed. - Minneapolis / St.Paul, New York, Los Angeles, San Francisco: West Publishing Company, 1993.
26. Day N.E.Can Performance Raters Be More Accurate? Investigating the Benefits of Prior Knowledge of Performance Dimensions // *Journal of Managerial Issues* - 1995.- Vol. 7, Fall. - p.p. 323-342.
27. Drucker P.E. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* - New York: Harper & Row, 1973.
28. Feldman D.S., Akhold H.S. *Managing individual and group behaviour* - New York: McGraw Hill International editions, 1983.
29. Fletcher C., Williams R. *Performance Appraisal and Career Development*. - London: Hutchinson, 1985.
30. Fombrun C.J., Laud P.L. *Strategic Issues in Performance Appraisal: Theory and Practice* // *Personnel*. - 1983. - Vol. 60, № 6. - p.p. 23-31.
31. Gordon D. *The Complite Guide to Performance Appraisal* - New York: AMACOM, American Management Association, 1996.
32. Gunnigle P., Flood P. *Performance Appraisal* // *Personnel Management in Ireland (practice, trends, developments)* - Dublin: Gill & Macmillian Ltd, 1994. - p.p. 136-154.
33. Hall D., Lawler E.E. III *Job Desing and Job Pressures as Facilitators of Professional - Organization Integration* // *Administrative Science Quarterly*. - 1970. - Vol. 15, № 2. - p.p.271-281.
34. Hall D., Lawler E.E. III *Unused Potential in R&D Labs* // *Research Management* - 1969. - Vol. 12, № 5. - p.p. 339-354.
35. Hogan E.A. *Effects of Prior Expectations on Performance Ratings: A Longitudinal Study* // *Academy of Management Journal*. - 1987. - Vol. 38, June. - p.p. 354-368.
36. Jensen B.T., Coles G., Nestor B. *The Criterion Problem in Guidance Research* // *Journal of Counseling Psychology*. - 1955. -Vol.25, № 2. - p.p. 58-61.
37. Latham G.P., Wexley K.N. *Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Perposes* // *Personnel Psychology*. - 1977. - Vol.30, № 2 - p.p. 255-268.
38. Latham G.P., Wexley K.N. *Increasing Productivity through Performance Appraisal* - International Addison - Wesley publishing company, 1993.
39. Mayo A. *Managing Carees: Stratigies for Organizations*. - London: IPM, 1991.
40. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. - New York: McGraw - Hill, 1960.
41. McMahan G. *Performance - Related Pay: Problem or Palliative? Part 1* // *Indastrial relation news (Ir.)* - 1994. - Vol. 2, № 38. - p.p. 19-21.
42. Mohrman A.J., Resnik-West S.M., Lawler E.E.III *Designing Performance Appraisal Systems. Aligning Appraisal and Organizational Realities*. - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.
43. Moorhead G., Griffin R.W. *Performance Appraisal* // *Organizational behavior: Managing people and organizations*. 3 ed. - Boston, London, Melbourn: Houghton Mifflin company, 1992. - p.p. 420-444.

44. Myrphy K.R., Balzer W.K. Systematic Distortions in Memory - Based Behaviour Ratings and Performance Evaluations: Consequences for Rating Accuracy // *Journal of Applied Psychology* - 1986. - Vol.61, February. - p.p. 39-40.
45. Myrphy K.R., Gannet B.A., Herr B.M., Chen J.A. Effects of Subsequent Performance on Evaluations of Previous Performance // *Journal of Applied Psychology*. - 1986. - Vol.72, August. - p.p. 427-431.
46. Porter W., Lawler E.E.III, Hackman R.J. *Behavior in Organizations* - New York: McGraw Hill, 1975.
47. Randell G.A. *Employee Appraisal // Personnel Management in Britain* /Edited by Keith Sisson. - Oxford & Cambridge USA: Blackwell, 1991. - p.p. 149 - 174.
48. Randell G.A. *Performance Appraisal. Purposes, Practice and Conflicts // Occupational Psychology*. - 1973. - Vol. 47, № 11 - p.p. 221-224.
49. Randell G.A., Packard P.M.A., Shaw R.L., Slater A.S. *Staff Appraisal*. - London: IPM, 1972.
50. Randell G.A., Packard P.M.A., Slater A.S. *Staff Appraisal. A First Step to Effective Leadership*. 3rd.ed. - London: IPM, 1984.
51. Sanchez S.I., De La Torre P. A Second Look at the Relationship between Rating and Behaviour Accuracy in Performance Appraisal // *Journal of Applied Psychology* - 1996. - Vol.81, Feb.. - p.p. 3-10.
52. Seffrey K.S., Bernardin H.J., Villanova P., Reykefitte J. Stability of Rater Leniency: Three studies // *Academy of Management Journal* - 1995. - Vol.38, Aug.. - p.p. 1039-1051.
53. Torrington D.P. How does Human Recources Management Change the Personnel Functions? // *Personnel Review*. - 1989. - Vol.17, № 7. - p.p. 33-41.
54. Torrington D.P., Williams R. *Perfomance Assesment and the Appraisal Interview // Personnel Management: A New Approach*. 2nd Ed. - London: Prentice Hall, 1991 - p.p. 480-498.
55. Tsui A.S., Barry B. Interpersonnal Affect and Rating Errors // *Academy of Management Journal*. - 1986. - Vol. 38, Sept.. - p.p. 586-599.
56. Tyer C.B. *Employee Perfomance Appraisal in American State Gaverment // Public Personnel Management* - 1982. - Vol. 11, № 3. - p. 199-212.
57. Warmke D.L., Billings R.S. Comparison of Training Methods for Improving the Psychometric Quality of Experimental and Administrative Perfomance Ratings // *Journal of Applied Psychology* - 1979. - Vol. 64., № 3. - p.p. 124-131.

Заказ № 159 от 08.10. 2001 г. Тир. 50 экз.

Отпечатано на множительной технике
экономического факультета ВГУ
394068, Воронеж, ул. Хользунова, 40