

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Воронежский государственный университет

О.Н. Полякова

«ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ»

Учебное пособие по специальности «Управление персоналом»

080505 (ОПД, СД)

Второй выпуск

Воронеж – 2004

Утверждено научно-методическим советом экономического факультета
(25.11.2004 г., протокол № 9)

Учебное пособие подготовлено на кафедре экономики труда и основ управления экономического факультета Воронежского государственного университета и содержит материалы к лекциям по дисциплинам «Управление персоналом» и «Оценка деятельности работников».

Рекомендуется для студентов, обучающихся по образовательной программе специальности 080505 «Управление персоналом».

Первый выпуск материалов издан в 2001 г. Настоящий - второй выпуск - посвящен проектированию системы оценки деятельности персонала.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Модель построения системы оценки деятельности работников.....	4
2. Подготовительный этап проектирования СОДР.....	9
3. Дизайн системы оценки деятельности работников.....	11
3.1. Выбор оценочных методов.....	12
3.2. Выбор оценщиков.....	17
3.3.Определение количества и продолжительности оценочных циклов, времени проведения оценочных сессий.....	25
3.4. Разработка оценочной формы, определение ролевой ответственности пользователей системы.....	32
4. Внедрение системы оценки деятельности работников.....	35
5. Процедурные и поведенческие аспекты оценочной сессии.....	37
Список использованной литературы.....	41

1. Модель построения системы оценки деятельности персонала

Оценка деятельности работников - система взаимосвязанных организационных процессов и действий, которую можно представить в виде оценочного цикла, включающего четыре главных элемента (рис. 1).

1. Определение основных аспектов деятельности работников и требуемого уровня их выполнения (установление круга обязанностей, трудовых нормативов, рабочих целей, стандартов и норм поведения).

2. Измерение и оценка деятельности.

3. Обратная связь о выполнении работы, возможностях и направлениях улучшения деятельности.

4. Обобщение информации об оценке деятельности для использования в других организационных системах.

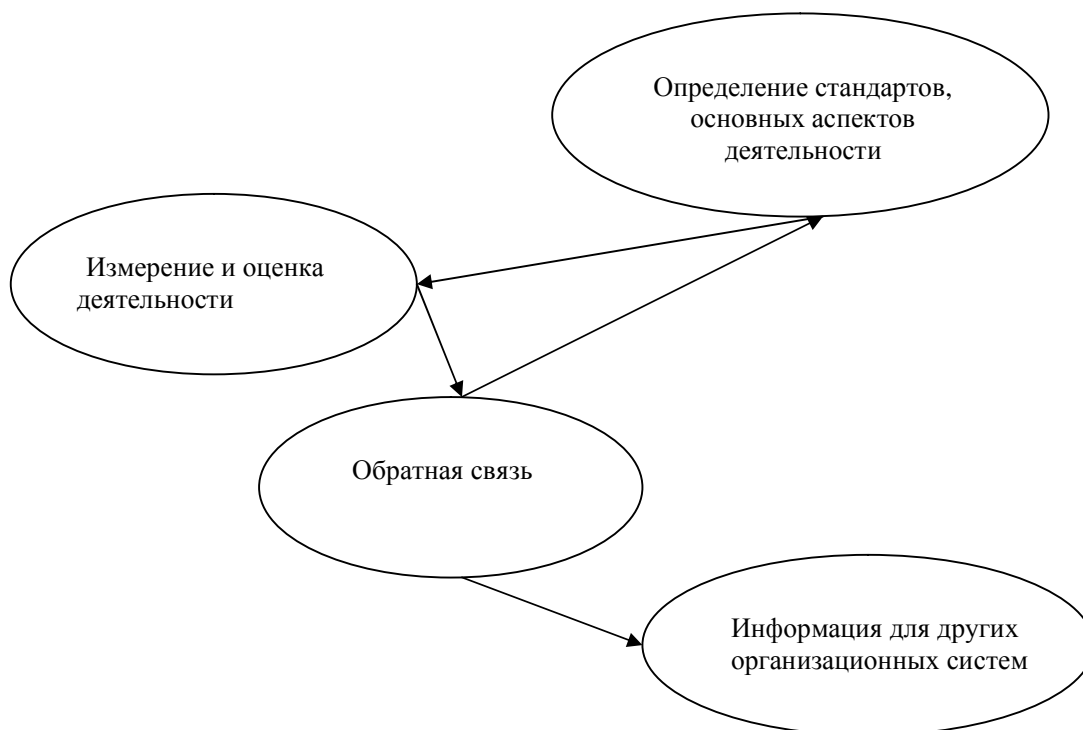


Рис. 1. Цикл оценки деятельности работников

Каждое из представленных действий в системе оценки деятельности работников (СОДР) осуществляется с помощью конкретных методов, процедур, инструментов и т.д., которые в ходе проектирования системы являются объектами разработки. Рациональный подход к построению системы оценки

предполагает первоначальное раздельное тщательное конструирование элементов системы, с последующей их “сборкой” в единое целое, поскольку оценка - это не столько продукт совокупности определения, измерения деятельности, обратной связи, сколько результат взаимодействия всех этих частей системы, объединенных информационными потоками.

Конструируемая система оценки деятельности должна сочетаться с более крупными организационными системами, быть адекватной им, воспроизводя отношения между работником и организацией, согласованные с установленными организационными целями и ценностями. В этой связи в поле зрения проектировщиков находятся и учитываются четыре взаимосвязанных уровня, формирующие систему оценки деятельности работников (см. рис.2).

Первые два из них (стратегия бизнеса, ценности, цели, задачи организации и поддерживающие их структура организации, стиль управления, различные организационные системы, прежде всего, система управления человеческими ресурсами) предопределяют политические детерминанты оценки - ее цели и установочные требования, в рамках которых и осуществляется дизайн системы оценки деятельности. Сердцевинный уровень представляет непосредственное функционирование системы оценки, когда пользователи подключаются к выполнению процедур оценочного цикла через обучение и приобретенный опыт (7, 25).

Таким образом, исходным главным принципом построения СОДР является то, что она конструируется как часть системы организации, подсистема системы управления человеческими ресурсами. В целях успешного построения системы необходимо также руководствоваться другими не менее значимыми принципами.

Вовлечь в процесс конструирования системы все заинтересованные стороны: высший уровень руководства, специалистов отдела управления человеческими ресурсами, менеджеров, рядовых работников. Привлечение к дизайну пользователей системы является фактором успеха, снижающим сопротивление на стадии внедрения и использования СОДР.

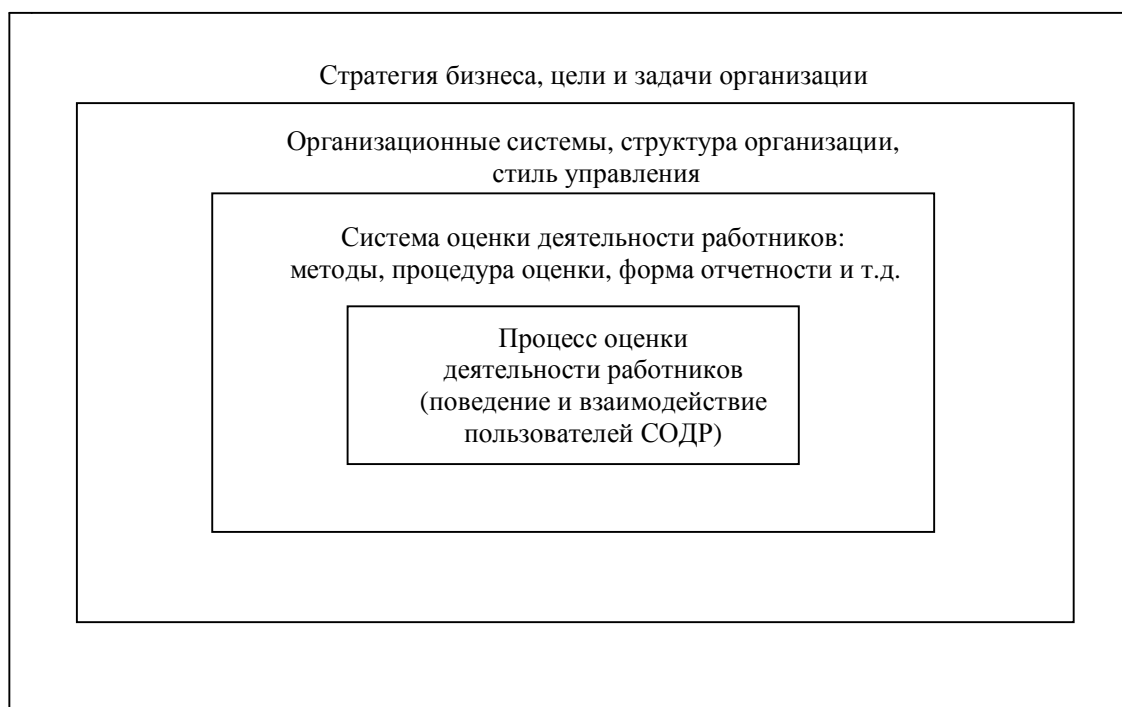


Рис. 2. Уровни формирования системы оценки деятельности работников

Рассматривать конструирование СОДР не как разовое мероприятие, а как непрерывный процесс. Первоначальный проект - это начало постоянного развития и совершенствования системы, происходящих с учетом анализа выполнения оценки. Следует сохранять гибкость системы. Косность системы приводит подчас к краху ее внедрения. Нередки случаи, когда первоначально спроектированный вариант насаждается вопреки его неприятию и явной неадекватности организационным условиям. Необходимо чутко реагировать на переориентацию стратегии, организационные изменения, внося коррективы в систему. Вместе с тем непоколебимыми должны оставаться принципиальные цели и требования, предъявляемые к оценке.

Последовательно и терпеливо идти к намеченной цели - созданию эффективной системы оценки деятельности работников. Разработка и внедрение системы оценки - сложный процесс, затрагивающий перестройку отношений между работником и организацией. Работникам предстоит овладеть новыми навыками, правилами взаимодействия и поведения, а для этого необходимо время, период вызревания, зависящий от личностных особенностей конкретных индивидов и социо-культурного контекста организации. Неудачи в процессе конструирования, внедрения, управления развитием системы должны рассматриваться как неизбежности, служащие импульсом к исправлению ошибок. Соблюдение этого принципа особенно важно для российских организаций, пораженных синдромом “кампанейщины”, проявляющимся в колоссальных затратах энергии и сил на внедрение каких-либо “новомодных” организационных изменений и новшеств с последующим стремительным угасанием интереса к ним при возникновении первых трудностей или отсутствии получения моментально ожидаемой выгоды.

Принимая во внимание принципы построения СОДР и ее специфичные особенности, связанные с определенным набором элементов системы и факторами, влияющими на их разработку, в качестве образца для конструирования (или реконструирования) системы оценки деятельности работников в организации рекомендуется использовать модель, состоящую из следующих блоков, характеризующих основные этапы проектирования и внедрения (рис. 3):

1. Констатация необходимости разработки системы или существующих проблем в действующей системе оценки деятельности работников.
2. Принятие решения о конструировании системы.
3. Создание рабочей группы, ответственной за проектирование и внедрение системы.
4. Установление целей оценки.
5. Оценка текущей организационной ситуации.
6. Дизайн системы оценки деятельности работников.
7. Экспериментальное внедрение СОДР и оценка его результатов.

8. Представление системы в организации, обучение пользователей.
9. Распространение СОДР в организации (полное внедрение).
10. Мониторинг работы СОДР.
11. Оценка системы, принятие решения о коррективах в дизайне системы, перепроектировании системы.

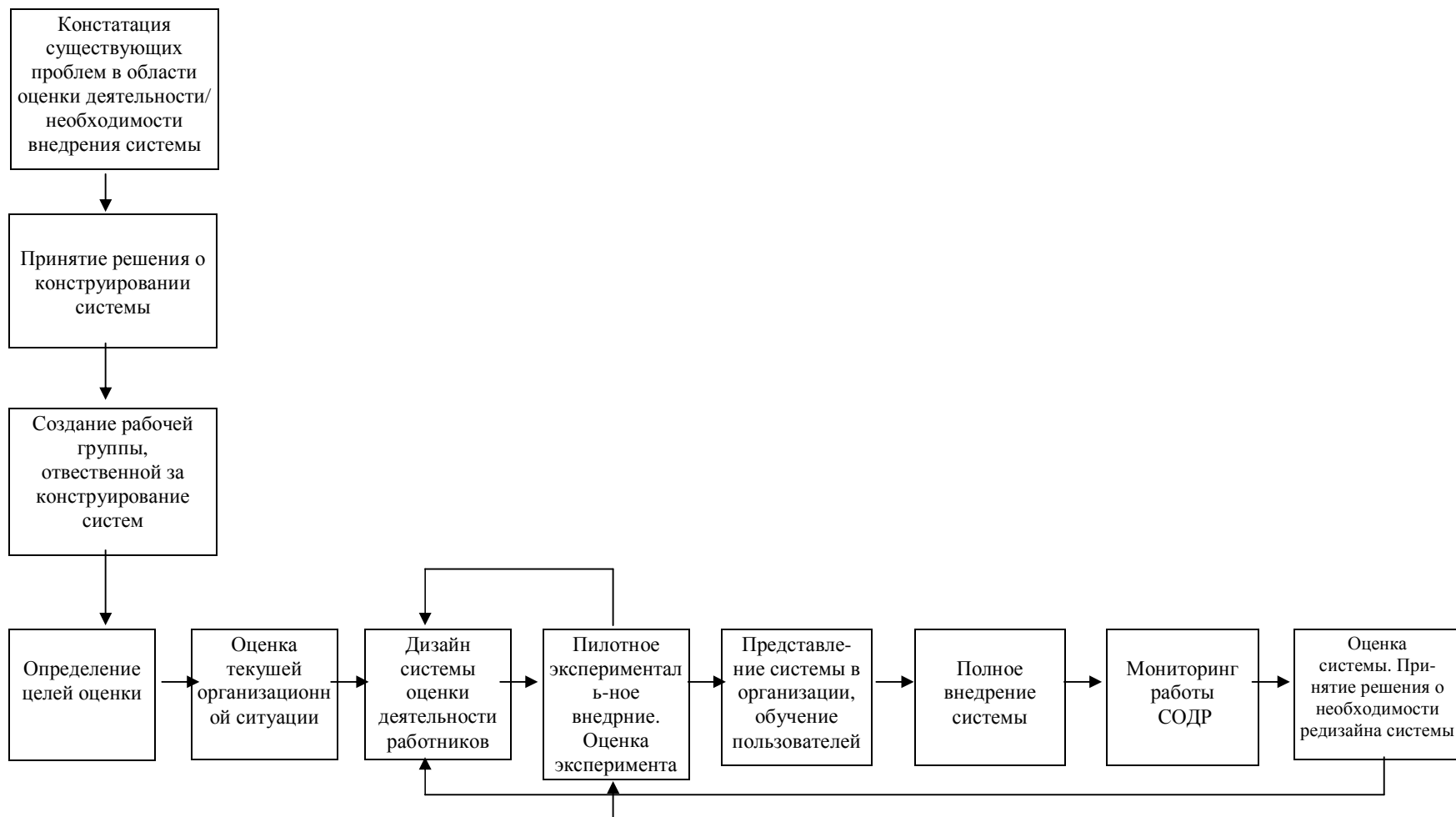


Рис. 3. Модель конструирования системы оценки деятельности работников

2. Подготовительный этап проектирования СОДР

Принятию решения о создании или изменении системы оценки деятельности предшествует признание необходимости и важности этого шага. Неудовлетворительность существующей системой, низкий уровень деятельности работников, недостаток информации о потенциале персонала, распоряжение высших органов управления о внедрении или обновлении системы с учетом требований времени (характерно для организаций общественного сектора экономики) и многое другое - неполный перечень внешних и внутриорганизационных причин, влияющих на принятие решения о конструировании системы оценки деятельности работников. Если планируется провести перестройку действующей ранее системы, то в этом случае весьма целесообразно провести серию исследований (анкетирование, интервьюирование пользователей, анализ документов по оценке деятельности) для уточнения имеющихся недостатков в политике, проектировании и выполнении оценки, что позволит избежать аналогичных ошибок в новом проекте. Полученные с помощью исследования четкие и веские аргументы, указывающие на неблагоприятные моменты применяемой методики оценки, создают, по словам Дж. Дэлтона, “критическую массу” напряжения, обеспечивающую насущную необходимость в принятии решения о начале организационного изменения (15).

Разработка системы осуществляется приглашенными консультантами или специалистами отдела управления человеческими ресурсами, или сборной рабочей группой, в состав которой входят руководители высшего звена, представители кадровой службы и непосредственных пользователей системы (менеджеров и рядовых работников). Обычно используется комбинация этих трех вариантов. В начале процесса конструирования ведущая роль принадлежит консультантам со стороны, затем к проектированию подключается рабочая группа, а по завершению внедрения системы руководство по ее совершенствованию переходит к отделу управления

человеческими ресурсами. Вне зависимости от выбора главных действующих лиц, ответственных за конструирование системы, их работа проводится в тесном контакте с высшим звеном управленцев, под покровительством руководителя организации. Без их власти и ощутимой поддержки нет основания надеяться на принятие разрабатываемой системы работниками организации. Кроме того, высшее руководство обладает полной информацией о миссии и стратегии организации, а система оценки деятельности работников, как известно, строится на этом “фундаменте”.

Генеральное соглашение о концепции оценки деятельности работников является началом работы временного творческого коллектива - команды разработчиков. Оно касается идеологии оценки, главным образом, связанной с предусматриваемыми целями системы и степенью участия рядовых работников в процессе оценки деятельности. Приоритеты в выборе целей диктуются стратегией организации. Так, в высокотехнологичных компаниях чрезвычайно важна роль оценки для развития персонала и выяснения соответствия профессиональных навыков работников современному уровню. Вместе с тем почти все организации объединяет одна общая цель оценки - улучшение деятельности работников. Цели определяют установление связей СОДР с подсистемами системы управления человеческими ресурсами. В этой связи проектирование СОДР неминуемо ведет к корректировке и обновлению этих подсистем.

Проектируемая система оценки деятельности работников должна быть сопоставима с организационной культурой (10, 22, 28, 35).

Организационная культура - это набор разделяемых членами организации убеждений, позиций, предположений и ценностей, формирующих поведение работников и характер взаимодействий между ними. Основные параметры организационной культуры проявляются через анализ организационного климата, организационной структуры, стиля управления. В течение подготовительного периода перед дизайном системы важно изучить и знать: составляющие организационного климата (степень доверия, поддержки, открытости между людьми в организации и степень вовлечения работников в организационные процессы); тип организационной структуры (линейно-функциональный, дивизиональный или матричный); доминирующий стиль

управления (патерналистский, иерархический или партисипативный, участвующий). Именно эти ситуационные переменные оказывают большое влияние на проектирование системы оценки и на то, как она будет действовать в дальнейшем. Как показывают исследования, без высокой степени доверия и открытости между менеджерами и подчиненными невозможно внедрить систему оценки, ориентированную на создание условий для самореализации и развития работников. Ясно, что введение системы, основанной на широком привлечении рядовых работников к оценке деятельности, в атмосфере жесткого авторитарного стиля руководства породит сопротивление и противостояние как со стороны менеджеров, так и подчиненных, первые из которых не привыкли, да подчас просто и не хотят делиться властью и полномочиями, а вторые еще не готовы принять и правильно распорядиться ими. “Однако ситуационный подход не должен быть использован, чтобы поддерживать неудовлетворительный статус-кво. Например, ошибочно проектировать систему оценки деятельности в точном соответствии с существующей на данный момент организационной культурой, если она была признана нежелательной” (35, с.496). В этой ситуации для создания системы оценки целесообразно одновременно с ее проектированием разработать комплекс мероприятий по изменению организационной культуры. Например, первым шагом на пути вовлечения работников в процесс принятия решений будет их подключение к проектированию системы.

3. Дизайн элементов системы оценки деятельности работников

На этапе проектирования системы должны быть даны четкие ответы на вопросы: “Что оценивается? Кто оценивает? Когда проводится оценка? Каковы роли и обязанности пользователей системы?”

Имеется множество вариантов оценочных методов, инструментов и процедур, предназначенных для применения на различных стадиях оценочного цикла. Проектирование системы предполагает выбор из доступных альтернатив наиболее подходящих в соответствии с целями оценки и организационным контекстом. Конкретно это касается селекции:

- 1) методов оценки деятельности;
- 2) оценщиков;
- 3) количества и продолжительности циклов оценки, периода проведения оценочных сессий.

3.1. Выбор оценочных методов

Отбор методов происходит в строгом соответствии с целями системы оценки, особенностями содержания работы персонала, должностными требованиями и рабочими обязанностями, то есть основывается на проектировании работы. Сфера применения, достоинства и недостатки разных оценочных методов были представлены в 1 выпуске лекций. В рамках этого пункта заострим внимание на связи между целями системы оценки деятельности работников и выбором конкретных методов. К рассмотрению примем наиболее используемые оценочные методы: графическую шкалу рейтинга, эссе, шкалу рейтингов поведенческих установок, шкалу обследований поведения, метод управления по целям, сравнительные методы (метод вынужденного распределения, парных сравнений, ранжирования по порядку здесь объединены вместе), - и следующие цели оценки: информационная база для системы оплаты и вознаграждений, продвижения по службе, планирования человеческих ресурсов, карьеры работников; обратная связь, обучение, средство определения рабочих задач и обязанностей.

Оценочные методы применяются с целью материального вознаграждения, если их использование гарантирует выполнение следующих требований:

- 1) с их помощью деятельность точно и достоверно измеряется;
- 2) имеется возможность оценить разные уровни деятельности и пропорционально им вознаградить работников;
- 3) работники четко и ясно представляют вознаграждаемые образцы деятельности.

Графическая шкала рейтинга, будучи основой системы оценки, не удовлетворяет ни одному из перечисленных условий, поскольку ее использование не позволяет измерить рабочее поведение, результаты труда.

Метод эссе также слабо подходит для применения в целях вознаграждения. Индивидуальный характер эссе не предполагает проведение сравнений между деятельностью работников. Оценщики фиксируют в эссе случаи рабочего поведения, отражающие разные стороны трудовой

деятельности, и не имеется шкалы, позволяющей взвесить ценность этих рабочих событий, привести их к общему знаменателю.

По ШРПУ и ШОП возможно достаточно точное измерение деятельности работников, специфика работы которых связана, прежде всего, с качеством исполнения, а не результатом, то есть где важен сам процесс деятельности. Однако сфера применения этих методов с целью материального вознаграждения ограничена средой работников, выполняющих однотипные или близкие по своей природе трудовые операции.

Метод УПЦ имеет как “плюсы”, так и “минусы” в использовании с целью материального вознаграждения. Он безоговорочно приемлем, если цели, установленные для работников, идентичны, что обеспечивает базу для сравнения и, соответственно этому, справедливое распределение вознаграждений. Но такая ситуация - редкое исключение из правил. Обычно цели и рабочие планы варьируют от работника к работнику. Отсюда для выявления различий в уровнях деятельности прибегают к комбинации целеполагания и суммарного рейтинга, что, в свою очередь, чревато повышением субъективизма в оценках и вознаграждениях.

На первый взгляд, для принятия обоснованных решений в области материального вознаграждения подходят сравнительные методы. Между тем их применение способно дезориентировать работников в отношении определения требуемого уровня деятельности, являющегося “порогом” для получения права на повышение зарплаты или выплаты премии. Так, работник, удостоенный наивысшего рейтинга, по существу может достичь средних результатов работы, и, наоборот, человек, получивший невысокое вознаграждение, - показывать высокие стандарты деятельности. Создается прецедент игнорирования ценности вклада работников в общие результаты деятельности. В этом случае недоступными для работников являются и критерии образцовой деятельности. Чтобы устранить эти погрешности, разумно объединить сравнительные методы с методами абсолютного измерения деятельности.

Аналогичный комбинированный подход уместен и для целей назначения на вакантные должности.

Сначала, используя сравнительные методы, выявляют наиболее перспективных работников, а затем избирательно оцениваются области их деятельности, являющиеся важными для вакансии. Конечно, весьма проблематично, исходя исключительно из оценки деятельности работника на предыдущей работе, сделать абсолютно правильный вывод о том, что он будет успешно справляться со своими обязанностями на другом рабочем месте. В этой связи полезным является обращение к услугам независимых Центров по оценке персонала, обладающих большим арсеналом методов, использование которых дает положительные результаты в отборе кандидатур из числа сотрудников организации или нанимаемых извне для замещения свободных вакансий.

Графическая шкала рейтинга, несмотря на высокую долю субъективизма в оценках, также может быть полезной для целей назначения по службе, продвижения, а также планирования человеческих ресурсов, поскольку ее применение помогает определить индивидуальный потенциал работников, провести инвентаризацию рабочих навыков.

Основной целью в области планирования человеческих ресурсов является оценка нужд организации в рабочей силе в количественном и качественном выражениях в перспективе. Методы эссе, ШРПУ, ШОП, УПЦ малопригодны для ее реализации. Предпочтение здесь отдается опять-таки сравнительным методам. Особенно эффективно их применение вкупе с методами, с помощью которых оцениваются потенциал работников, уровень деятельности и потребности в развитии персонала.

Чтобы обеспечить выполнение в рамках оценочной системы цели определения рабочих обязанностей и задач, применяемые оценочные методы должны способствовать прояснению содержания выполняемой работы и ареалов ответственности, возлагаемых на работников. Оценка деятельности, проведенная с использованием традиционных оценочных методов

(графической шкалы рейтинга, эссе, сравнительных методов), в большей степени ориентирована на оценку за истекший период. Вследствие этого, указанные методы неприемлемы для цели определения рабочих обязанностей и задач. ШРПУ и ШОП, сконструированные на основе анализа работы, в тесной увязке с ее дизайном и должностными инструкциями, косвенным путем “информируют” работников о требуемых стандартах поведения на рабочем месте при условии, если персонал заранее знаком с типами обследуемого поведения по шкалам оценки. Использование метода УПЦ предполагает определение специфических рабочих целей и задач в процессе установочных сессий, четко ориентирует работника в направлении их достижения. Поэтому он широко применяется для оценки результатов деятельности работников, выполняющих динамично меняющиеся трудовые функции и работу высокого уровня сложности и масштабности, содержание которой невозможно досконально описать в краткой форме должностных инструкций.

Обеспечение работников обратной связью о выполняемой ими работе - одна из основных целей системы оценки, источник развития персонала. Ценность обратной связи заключается в ее специфичности, объективности и своевременности. Эти требования в определенной степени могут быть удовлетворены посредством применения современных методов оценки. Использование ШРПУ и ШОП дает работникам исчерпывающую обратную связь в терминах оценки индивидуального рабочего поведения, сильных и слабых сторон деятельности. Степень полезности применения УПЦ несколько ниже, поскольку акцент в этом методе на такие специальные аспекты деятельности как цели и задачи создает опасность упущения из виду поведения работников, вовлекаемых в достижение поставленных целей, что, безусловно, приводит к «оскудению» обратной связи. Выходом из данного положения может быть постоянное ведение оценщиком дневниковых записей о деятельности работников в течение оценочного периода. Регистрация информации повышает шанс на получение качественной обратной связи, в том числе и при использовании метода эссе.

Оценка деятельности имеет важное значение для обучения и развития персонала. Она помогает выявить контингент, нуждающийся в тренинге тех или иных профессиональных навыков, а также оценить эффективность программ обучения. Роль сравнительных методов для этих целей ограничена. Их использование помогает в отборе кандидатов, но, к сожалению, не идентифицирует потребности в обучении. Само применение метода УЩ является отличным тренингом работников. Активно участвуя в процессе целеполагания, планирования, заключения соглашения об основных ареалах ответственности, персонал приобретает навыки, необходимые, в частности, и для успешного функционирования системы оценки деятельности. В остальном степень полезности выбора оценочных методов для целей обучения и обратной связи совпадают, так как качественная и содержательная обратная связь, объективно характеризующая трудовое поведение, как раз и способствует индикации пробелов в профессиональных знаниях работников.

Эффективность планирования и развития карьеры работников зависит от правильной диагностики потенциала персонала, способностей работников к постоянному освоению новых знаний, навыков и умению их использовать на практике, а также интенсивной, содержательной обратной связи, направленной на максимальное использование и развитие потенциала работников. Такой гамме требований не может удовлетворять ни один из имеющихся оценочных методов в отдельности. Между тем применение каждого из них может внести ясность в планирование и развитие карьеры работников. Например, графическая шкала рейтинга используется, чтобы провести оценку потенциала работников, методы оценки рабочего поведения - обеспечить ценной обратной связью и сформулировать предложения по обучению, УЩ - придать целенаправленность действиям и осуществить возможность самооценки деятельности по достигнутым результатам, сравнительные методы - дать информацию об истинном месте индивидуума в организации в сравнении с деятельностью и потенциалом других работников и, в соответствии с этим, определить реальные перспективы продвижения, предотвращая возникновение

необоснованных ожиданий работников по поводу их будущего в организации. Таким образом, в данной ситуации предпочтительна комбинация методов.

В таблице 1 содержится информация о степени полезности оценочных методов в корреспонденции с целями оценки, согласно которой проводится селекция метода оценки или составляется наиболее выгодная композиция способов в увязке с целями. Поскольку организации, как правило, нуждаются в создании систем оценки с мультицелевым назначением, комбинирование различных оценочных методов при конструировании СОДР рассматривается как типичное явление в современных условиях.

3.2. Выбор оценщиков

Помимо правильного выбора оценочного метода, повысить точность оценки может и выбор оценщиков, располагающих информацией о деятельности работников. К оценке деятельности могут быть привлечены (13, 17, 20, 25, 36, 37 и др.):

- менеджер (непосредственный руководитель);
- вышестоящий начальник непосредственного руководителя;
- сами оцениваемые;
- коллеги по работе;
- подчиненные оцениваемого;
- внутренние и внешние клиенты, потребители, напрямую соприкасающиеся с деятельностью работника;
- независимые наблюдатели.

Выбор оценщика (оценщиков) из числа потенциальных кандидатов связан со структурой организации и стилем управления. Эти ситуационные

факторы, во-первых, определяют приемлемость выбора той или иной кандидатуры и, во-вторых, какую именно информацию о деятельности работников можно получить от того или иного оценщика в конкретных организационных условиях.

Непосредственный руководитель занимает в списке кандидатов на выполнение роли оценщика особое место. Бесспорно, что он является главным оценщиком, находясь как бы вне конкуренции. Организационная иерархия, сам пост руководителя дают ему право на это. И это право должно быть закреплено формальной системой оценки деятельности работников. Более того, система оценки конструируется и внедряется, чтобы укрепить позиции менеджера, помогая ему управлять людьми через установление целей, планирование деятельности, обратную связь, вознаграждения и научение. В организациях с линейно-функциональной структурой менеджер - наиболее подходящая кандидатура оценщика, поскольку он обладает большим объемом информации о деятельности подчиненных, хорошо знаком с типом обследуемой работы. В конкретном подразделении работники выполняют приблизительно одинаковую по функциям работу, поэтому руководителю несложно сравнивать уровни их деятельности. В условиях дивизиональной организации линейный менеджер зачастую не имеет достаточных экспертных знаний, чтобы правильно оценить деятельность персонала и влиять на ее изменение. В матричной организации функциональный руководитель, имеющий эти знания, часто не в курсе повседневной работы подчиненного, трудящегося в полуавтономных группах под руководством другого (программного) менеджера. Для восполнения этого недостатка логично в системе двойного подчинения деятельность работников оценивать двум менеджерам вместе.

Однозначно, что господство патерналистского стиля управления в организации повышает вероятность избрания менеджера единственным оценщиком, что, как известно, может привести к серьезным ошибкам в оценивании. В этом случае желательно подключить к процессу оценки и других возможных оценщиков, а за руководителем оставить функции координатора и

ассессора. В организациях с демократическим стилем управления используется гибкий подход к отбору оценщиков. Однако это не означает, что руководитель перекладывает свои обязанности по оценке на других, скорее он разделяет их с ними. В организации руководствуются единственным правилом: оценивает тот, кто владеет большей информацией или экспертными знаниями. В данном случае в системе оценки должен быть предусмотрен механизм объединения результатов оценки, исходящих от разных источников. Как правило, вся информация “стекается” к менеджеру, он аккумулирует ее, ставит итоговую оценку и сообщает об этом подчиненному. При несогласии оценщиков за менеджером закрепляется право решающего голоса.

Роль вышестоящего руководителя в оценке обычно ограничивается контролирующими действиями. Он подтверждает правильность оценки, сделанной менеджером (или же вносит в нее изменения), а также является арбитром при возникновении возможных конфликтных ситуаций в связи с оценкой. Подключение к оценке вышестоящего руководителя характерно для традиционных бюрократических организаций. Во многих системах оценки этот подход используется, чтобы усилить дисциплину исполнения оценочных процедур менеджерами. К достоинствам этого выбора оценщика можно отнести то, что при участии руководителей более высокого уровня удастся соблюсти кросс-функциональную и кросс-организационную справедливость при принятии решений о вознаграждениях работников, продвижении по службе, планировании человеческих ресурсов. Однако активное вмешательство вышестоящего менеджера в процесс оценки может привести к разрушению авторитета непосредственного руководителя.

Самооценка - источник дополнительной информации, саморазвития работников в любых организационных условиях, а в организациях с демократическими принципами управления она является неременным элементом системы оценки. Введение самооценки, к тому же, увеличивает восприятие справедливости в оценках. Неформальным образом людям свойственно оценивать свое рабочее поведение через призму потенциальных

навыков и компетенции, нежели через абсолютный уровень выполнения рабочих требований и обязанностей. Формальная самооценка заставляет работников концентрироваться на последнем, что важнее с позиций организации. Обычно самооценка проводится перед беседой с менеджером о деятельности подчиненного, обеспечивая подготовку работника к конструктивному разговору. Вместе с тем оценщику следует помнить, что работники порой сознательно идут на завышение оценки во избежание потери вознаграждений или на занижение самооценки для аннулирования возможных разногласий с руководителем.

Результаты исследований показывают, что оценка коллег может быть достоверным и точным источником информации о деятельности работников, если оценщики имеют достаточный уровень профессиональной компетентности (20). Коллеги оценивают сослуживцев, сравнивая деятельность окружающих сотрудников со своей собственной, что позволяет использовать эту оценку в целях вознаграждения, продвижения по службе, планирования человеческих ресурсов. Обращение к оценке коллег более всего уместно в дивизиональных, матричных организациях и организациях с партисипативным стилем управления. В иерархичной среде авторитарного руководства как менеджеры, так и подчиненные зачастую считают единственными законными оценщиками руководителей и склонны отрицать привлечение кого-либо еще к процессу оценки. В традиционно управляемых организациях также велика вероятность искажений в оценках коллег из-за политических соображений. Например, чтобы защитить своих сослуживцев, не сообщаются факты о негативных аспектах деятельности работников или, наоборот, гиперболизируются недостатки, чтобы повысить собственный рейтинг в глазах менеджера. Включение в число оценщиков коллег усложняет работу менеджера по выведению общей итоговой оценки деятельности подчиненного и проведению сеанса обратной связи, в течение которого он должен, соблюдая строжайшую конфиденциальность, прокомментировать не принадлежащую ему точку зрения о деятельности оцениваемого.

В последние годы созрели условия для распространения оценки деятельности менеджеров со стороны подчиненных (или “восходящей” оценки) (2). По мере того, как организации, ликвидируя промежуточные уровни управления, становятся более “плоскими”, кардинально меняется характер отношений между менеджерами и подчиненными, рождается потребность в руководителе нового типа - руководителе-лидере. Развитию в недрах организации таких кадров и помогает “восходящая” оценка, являясь основой для переподготовки и совершенствования руководящего состава, поскольку именно подчиненные обладают уникальной информацией о каждодневной работе менеджера и способны, следовательно, дать весьма точную оценку его деятельности (12, 13, 36). В организациях опрос подчиненных о деятельности менеджеров проводится на регулярной основе или от случая к случаю. Использование “восходящей” оценки - показатель активного вовлечения рядовых работников в управление, пример открытого и здорового организационного климата. В иерархических организациях восходящая оценка также может иметь место, однако ее результаты не оглашаются оцениваемым, а доступны только специалистам отдела по управлению человеческими ресурсами и высшему руководству.

Еще одно нововведение - использование для оценки деятельности работников клиентов и потребителей. Современные организации ориентированы на качественное удовлетворение запросов потребителей. Причем термин “потребитель” применяется как к внешним, так и внутренним потребителям продуктов и услуг. Действительно, согласно внутриорганизационным специализации и кооперации каждый работник или бригада (команда работников) могут рассматриваться как потребители работ других работников или бригад. В рамках философии комплексного управления качеством главным источником информации о деятельности должен быть не кто иной, как потребитель. Выбор потребителей и клиентов в качестве оценщиков позволяет установить связь между системой оценки и системой управления качеством, усиливая тем самым воздействие на персонал в целях

повышения эффективности деятельности (17, 37). Оценка уровня обслуживания и качества работы внешними и внутренними потребителями служит целям поощрения, развития работников, анализа организационных проблем.

И, наконец, кандидатами в оценщики могут быть избраны независимые наблюдатели. Имея лимитированную информацию о деятельности работников, они в основном привлекаются к оценке потенциала персонала или качества обслуживания работниками внешних клиентов.

Таким образом, ситуационный выбор оценщиков, как показано в таблице 2, связан с целями оценки, организационной структурой и доминирующим стилем руководства.

Таблица 2

Возможные оценщики и предпочтения в выборе источников оценки согласно организационному контексту

Оценщики	Объем информации о деятельности работников	Цели оценки	Организационная структура	Управленческий стиль
1	2	3	4	5
Менеджер	От среднего к большому	Широкий диапазон	Любая	Любой
Вышестоящий руководитель менеджера	Ограниченный	Планирование человеческих ресурсов, продвижение по службе, вознаграждение	Линейно-функциональная	Патерналистский
Сам оцениваемый	Очень большой	Индивидуальное развитие, планирование карьеры, обучение,	Любая	Партисипативный (возможен и патерналистский)

		определение рабочих целей и задач, обратная связь		
--	--	--	--	--

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5
Коллеги	От среднего к высокому	Вознаграждение, планирование человеческих ресурсов, продвижение по службе, обратная связь	Дивизиональная и матричная	Партисипативный
Подчиненные оцениваемого	От среднего к высокому	Индивидуальное развитие, обучение, обратная связь, перемещение, перевод	Любая	Партисипативный
Потребители или клиенты	От ограниченного к большому	Вознаграждение, разрешение проблем, обратная связь, обучение определение рабочих задач и требований, перемещение	Дивизиональная или матричная	Партисипативный (возможен и патерналистский)
Независимые наблюдатели	Ограниченный	Планирование человеческих ресурсов, продвижение, перемещение,	Любая	Любой

		обратная связь		
--	--	----------------	--	--

В последние годы становится популярным всеобъемлющий подход к оценке деятельности работников, получивший название “круговой обратной связи”, согласно которому финальная оценка деятельности - это продукт агрегирования оценок, исходящих от менеджеров, подчиненных, самого оцениваемого, клиентов и потребителей (8, 21, 24, 34(с.76-79)). С теоретической точки зрения, этот подход весьма привлекателен и гарантирует получение объективной оценки. Однако его практическая реализация увеличивает объем оценочной документации, усложняет процесс оценки, делает его более длительным и затратным, сковывая тем самым перспективу широкого распространения круговой обратной связи (18, 23, 26 (с.144-146)). Вместе с тем обоснованным видится применение 360° обратной связи в условиях географической удаленности непосредственных руководителей от подчиненных.

3.3. Определение количества и продолжительности оценочных циклов, времени проведения оценочных сессий

Современные системы оценки имеют мультицелевую направленность. Одновременная реализация нескольких целей зачастую приводит к конфликту*, что сказывается на снижении эффективности СОДР. Поэтому большинство организаций нуждается, по меньшей мере, в двух оценочных циклах. Например, первый цикл посвящается обзору текущей деятельности и улучшению работы в будущем, а второй - планированию карьеры и проблемам индивидуального развития работника. Дж. Ренделл, П. Пакард, Дж. Слеттер (29, 30), Р. Кемпбелл и Л. Моусес (14) выступают за сепаратное проведение встреч по оценке деятельности и оплате. В противовес их точке зрения, Дж. Принс и Э. Лоулер (27), Д. Гордон (19), Г. Андерсон (19), А. Мохрмен и С. Ресник-Уэст (25) полагают, что дискуссия по оценке и улучшению

* Конфликт целей оценки подробно описан в 1 выпуске лекций

деятельности может быть безболезненно совмещена с обсуждением вопросов о возможных изменениях в размере заработной платы в соответствии с уровнем деятельности работника и получении премий. У каждого из этих подходов есть свои сторонники и противники. Выбор остается за разработчиками системы, оценивающими преимущества и недостатки альтернативных вариантов тем для проведения оценочных сессий (см. таблицу 3), и принимающими решение о количестве циклов оценки.

Как правило, оценочный цикл равен двенадцати месяцам. Выбор такой периодичности обусловлен ритмом работы организаций. Вместе с тем время оценочного цикла может колебаться в зависимости от типа выполняемых работ и целей оценки. У рядовых работников, имеющих короткий цикл работы (например, продолжительность цикла работы производственного рабочего может быть равна одному рабочему дню), периодичность оценки деятельности намного чаще, чем у специалистов и менеджеров, результаты деятельности которых могут быть определены не ранее чем через несколько месяцев или даже лет. Чтобы сохранить единообразие в периодичности оценки и при этом учесть особенности разных видов работ, обычно принимается компромиссный вариант, в соответствии с которым специалисты и менеджеры оцениваются ежегодно, а рядовые сотрудники (прежде всего производственные рабочие) имеют более короткий цикл оценки - от одного до нескольких месяцев. Эти оценочные периоды наиболее удобны для установления рабочих целей, проведения сеансов обратной связи, целей вознаграждения работников. Если системой оценки предусмотрена отдельная встреча, посвященная развитию карьеры работников, то в этом случае возможно установление индивидуального графика проведения оценочных бесед, поскольку индивидуумы имеют различные способности и потенциал развития, влияющие на скорость продвижения по службе, перемещений внутри организации.

С длиной оценочного цикла неразрывно связано определение календарной даты (периода) проведения беседы по оценке. Разработчики системы оценки могут избрать один из двух вариантов:

- индивидуальный плавающий график оценки деятельности, приуроченный ко дню приема на работу в организацию или дате последнего продвижения

по службе, перемещения, повышения жалования;

- единовременное проведение оценочной сессии для всего персонала организации в конце финансового года.

Преимущества, недостатки и предпочтительный выбор периода проведения оценочных встреч в конкретных организационных условиях представлены в таблице 4.

Тематика оценочных бесед: преимущества и недостатки вариантов

Тема оценочной сессии	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Оценка и улучшение деятельности работников	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрирует внимание только на анализе прошлой деятельности и вопросах улучшения выполнения работы в будущем • Укрепляет веру, что высокий уровень деятельности - одна из культивируемых ценностей организации • Имеется достаточно времени для глубокого обсуждения деятельности работников 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость проведения по меньшей мере еще одной встречи для реализации других целей оценки • Раздельное проведение оценки деятельности и рассмотрения вопросов вознаграждения может ослабить восприимчивость к советам менеджера по коррекции рабочего поведения в целях повышения эффективности деятельности • Работники могут подразумевать, что между результатами деятельности и вознаграждением невысокая степень связи • Большой интервал времени между оценкой и вознаграждением снижает мотивационный эффект
Оценка деятельности и материальное вознаграждение (заработная плата, премии)	<ul style="list-style-type: none"> • Поддерживает убеждение, что оценка и материальная компенсация за работу тесно связаны между собой • Оценка и следующее незамедлительно за ней награждение имеют мощный мотивационный эффект • Настраивает собеседников на серьезный и ответственный разговор, усиливает обоюдное стремление хорошо подготовиться к беседе 	<ul style="list-style-type: none"> • Опасность заикливания в разговоре только на вопросах оплаты труда • Работники могут быть не до конца откровенны и скрывать свои рабочие проблемы из-за боязни потери возможного повышения зарплаты или получения премии • Работники могут сознательно настаивать на установлении рабочих целей невысокого уровня для обеспечения стопроцентной гарантии их выполнения

1	2	3
<p>Материальное вознаграждение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Раздельные встречи, посвященные оплате труда и оценке деятельности, дают возможность менеджеру дважды влиять на подчиненного, чтобы повысить уровень деятельности работника • Исключает недостатки предыдущего пункта 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость проведения по меньшей мере еще одной встречи • Разрыв между оценкой результатов деятельности и принятием решений в области материального поощрения
<p>Планирование карьеры и индивидуальное развитие работника</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Утверждаются приоритет развития человека в организации, забота и уважение по отношению к работникам. • Имеется время для глубокого и обстоятельного разговора, в ходе которого можно выяснить личные ожидания работника по поводу его профессиональной, внутриорганизационной карьеры и совместить его ожидания с организационными реалиями и потенциальными возможностями индивидуума 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость проведения по меньшей мере еще одной встречи для реализации других целей оценки

1	2	3
<p>Совокупность всех перечисленных тем выше (оценка и улучшение деятельности, материальное вознаграждение, планирование карьеры и индивидуальное развитие)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Цели оценивания взаимосвязаны между собой, поэтому имеется определенная рациональность в одновременном разрешении всех целей оценки • Удобство с позиций экономии времени 	<ul style="list-style-type: none"> • Риск возникновения конфликта целей • Возрастает вероятность поверхностного обсуждения вопросов из-за обширной повестки встречи. • Для эффективного проведения встречи менеджер должен обладать высоким уровнем подготовки, иметь большой практический опыт • Не имеется ближайшей возможности, чтобы исправить неудачно проведенную встречу по разным причинам • Обилие решаемых вопросов создает перегрузку и снижение остроты восприятия работником получаемых наставлений. Возникает опасность передозировки критических замечаний • Работники, получившие рейтинг ниже ожидаемого, могут закрыться. В этой связи не состоится открытый доверительный разговор о рабочих проблемах, индивидуальном развитии, профессиональном росте

Преимущества, недостатки и условия выбора периода проведения беседы по оценке

Период проведения бесед	Преимущества	Недостатки	Предпочтительные условия
1	2	3	4
Плавающий	<ul style="list-style-type: none"> • Относительно равномерное распределение нагрузки по оценке деятельности персонала, возлагаемой на менеджеров • Комфортные условия для проведения обстоятельной беседы из-за отсутствия прессинга времени • Обзор базируется на полном выполнении цикла работ. Все работники находятся в равных условиях (и те, кто недавно устроился на работу, и те, кто перешел на новую должность или был перемещен с одного рабочего места на другое) • Исключается возможность включения работников в процесс сравнения личных рейтингов, дифференцированных размеров увеличения заработной платы, получаемых премий, что может спровоцировать недовольства и конфликты • Нет аврала в работе специалистов службы управления человеческими ресурсами по обработке и систематизации оценочных форм • Снижается вероятность эффекта “контраста” при оценивании 	<ul style="list-style-type: none"> • Большая вероятность ошибок в оценивании - завышение рейтинга в начале года и занижение в конце • Сложности в оценивании вне оперирования отчетными показателями работы подразделений и организации в целом • Трудности в управлении системой оценки деятельности работников, контроле со стороны специалистов отдела управления человеческими ресурсами за проведением и 	<ul style="list-style-type: none"> • Менеджеры имеют большое количество подчиненных • Работа имеет специфичный цикл выполнения • Оплата не связана с результатами работы • Небольшой штат сотрудников отдела управления человеческими ресурсами • В системе оценки предусматривается раздельное проведение встреч по вопросам развития карьеры работников, оценке деятельности, оплате труда

		качеством оценивания	
--	--	----------------------	--

1	2	3	4
<p>Единовременный (проводится в конце финансового года)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Идеальные условия для установления целей и рабочих задач на предстоящий год на основе принятого бизнес-плана и анализа результатов деятельности за прошедший год • Увеличение жалования работников планируется с учетом возможностей бюджета предстоящего года • Оценивая всех подчиненных, менеджеру легче соблюсти принцип справедливости, сравнивая деятельность работников • Штат отдела управления человеческими ресурсами заранее готовится к оценочной сессии, чтобы оперативным образом влиять на ход ее выполнения, быстро и в срок обрабатывать оценочную документацию • Перед сессией возможно проведение целенаправленных курсов интенсивного обучения работников организации (прежде всего менеджеров и подчиненных) для повышения эффективности проведения оценочной сессии 	<ul style="list-style-type: none"> • Большая нагрузка возлагается на всех пользователей системы в короткий лимитированный интервал времени • Единовременная оценка менеджером деятельности большого количества людей чревата возрастанием ошибок в оценках • Риск поверхностного проведения бесед по оценке вследствие нехватки времени 	<ul style="list-style-type: none"> • Цикл работы организации - один год • Внедряемая система оценки деятельности - новшество для организации или абсолютный антипод ранее действующей системы оценки. Требуется тщательный контроль за функционированием системы для ее совершенствования и доработки • Главные цели системы оценки деятельности работников - поступательное улучшение деятельности, установление тесной связи между материальным вознаграждением за труд и результатами работы за год • Менеджеры не имеют необходимых навыков и опыта для проведения оценки

3.4. Разработка оценочной формы, определение ролевой ответственности пользователей системы

Заключительными этапами дизайна системы оценки деятельности являются разработка стандартной формы оценочного бланка и распределение обязанностей между пользователями системы.

Типичный оценочный формуляр содержит три раздела:

- 1) соглашение о целях, стандартах деятельности, поведения, планах развития и обучения, которое подписывается оценщиком и оцениваемым с указанием даты заключения соглашения;
- 2) обзор и оценка выполнения каждого пункта заключенного соглашения за отчетный период;
- 3) общий суммарный рейтинг (обязателен, если предусматривается тесная корреспонденция между оценкой деятельности и размером заработной платы (премий)), заключительные комментарии оценщика и оцениваемого по поводу обзора и оценки деятельности, вторично закрепленные подписями с указанием даты проведения встречи.

Эффективность спроектированной системы оценки деятельности работников во многом зависит от четкой и качественной работы пользователей в процессе ее функционирования. Именно они - оценщики, оцениваемые, высшее руководство, специалисты отдела управления человеческими ресурсами - приводят замыслы разработчиков в действия. Отсюда так важно закрепить ролевую ответственность за каждым из включенных в плоскость рассматриваемых отношений и обеспечить слаженное взаимодействие между ними. Примерный набор обязанностей и требований, предъявляемых к пользователям СОДР, приведен в таблице 5.

Примерные обязанности и требования, предъявляемые к пользователям системы оценки деятельности

Пользователи системы	Основные обязанности и требования
1	2
Оценщик (непосредственный руководитель)	<ul style="list-style-type: none"> • Хорошо знает положение о системе оценки деятельности работников • Постоянно совершенствует знания и навыки, обеспечивающие точность в оценках и успешное проведение встреч-бесед по оценке • Строго придерживается выполнения установленных целей системы оценки применительно ко всем оцениваемым без исключения • Ведет журнал наблюдений за поведением работников, анализирует промежуточные результаты их деятельности, отслеживает прогресс (регресс) в работе • Наряду с формально установленной встречей по оценке деятельности проводит неформальные собеседования по обзору деятельности в течение планируемого периода, периодичность которых определяется индивидуальностью оцениваемого и динамикой выполнения плановых заданий • Точно в срок проводит оценку деятельности и передает правильно и четко заполненные оценочные формуляры, заверенные всеми оценщиками, в отдел по работе с персоналом • ...
Оцениваемый	<ul style="list-style-type: none"> • Хорошо знает положение о системе оценки деятельности работников банка • Обладает необходимыми знаниями и навыками, чтобы быть активным участником процесса оценивания и разработки планов по улучшению деятельности и индивидуальному развитию • Предоставляет оценщику достоверную информацию о деятельности. • Поддерживает стремления оценщика вести открытый двусторонний разговор о проблемах и путях повышения эффективности индивидуальной деятельности • ...

1	2
Отдел по работе с персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществляет методическое руководство • Проверяет заполненные формы планирования, оценки деятельности и развития работников • Проводит мониторинг и оценку работы системы • Управляет развитием и совершенствованием системы оценки деятельности работников • Организует обучение оценщиков и оцениваемых правилам эффективного проведения оценочной сессии • Открывает личные файлы работников и формирует банк данных по оценке деятельности персонала. Анализирует полученную информацию и использует ее для планирования человеческих ресурсов, перемещений, повышений по службе, вознаграждений • Своевременно осуществляет корректировку окладов персонала или устанавливает размер единовременных крупных премий (бонусов) в соответствии с оценкой деятельности • Контролирует процесс проведения оценочной сессии. Принимает и рассматривает жалобы по поводу нарушения процедуры ведения обзора и планирования деятельности. Выполняет функцию посредника при разрешении затяжных конфликтов между сторонами, участвующими в процессе планирования и оценки деятельности • Обеспечивает главных оценщиков - непосредственных руководителей необходимой отчетной документацией (формами планирования, оценки деятельности и развития работников)
Высшее руководство	<ul style="list-style-type: none"> • Активно поддерживает систему оценки деятельности работников, ее развитие и совершенствование

По завершению конструирования основных элементов системы оценки разрабатывается и утверждается сводный документ - проект положения о внедрении системы в организации, содержащий цели и способы оценки деятельности, процедуру и регламент проведения оценки.

Внедрение системы оценки деятельности работников

Экспериментальное внедрение системы, проведенное в одном или нескольких подразделениях организации, рассматривается как шаг к ее доработке с учетом итогов апробации. При выборе объектов экспериментального внедрения необходимо руководствоваться следующим:

- руководители подразделений, отобранных для пилотного внедрения, являются сторонниками внедряемой СОДР;
- объекты исследования - это типичные представители организации в целом (ее микрокопии) по характеру выполняемых в них работ, организационному климату, качественному составу работников;
- в подразделениях в целом стабильная ситуация, дающая возможность работникам активно включиться в экспериментальное внедрение;
- численный состав работников (менеджеров и подчиненных) позволяет как провести глубокое исследование, так и сделать достоверные обобщения по результатам экспериментирования.

Цель апробации состоит в получении информации о том, как работает система на практике, как она воспринимается пользователями, имеется ли столкновение ее целей и ценностей оценки с целями и ценностями организации, не слишком ли она громоздка и трудна для использования. После получения ответов на эти вопросы возможны модификация отдельных элементов СОДР или осуществление сопутствующих организационных изменений, укрепляющих и поддерживающих ценности внедряемой оценочной системы, для обеспечения ее совместимости с организационной средой (например, изменения в организационной структуре, приводящие к уменьшению уровней управления, создают благоприятные условия для вовлечения работников в процесс оценки). Таким образом, система оценки может быть стимулом существенных организационных изменений.

Полномасштабное распространение системы оценки деятельности работников начинается с официального представления и дате ее внедрения в организации. Для этого используются все информационные каналы

(корпоративные печатные издания, радио, сайты), издается справочник о системе оценки для пользователей, проводятся собрания. До работников доводится полная информация о целях, преимуществах и необходимости внедрения системы, механизме ее работы, результатах апробации оценки деятельности в подразделениях организации и планах обучения работников новым специфичным навыкам сообразно требованиям, предъявляемым к пользователям системы.

Главный контингент обучающихся - это менеджеры. Дж. Зигон утверждает: “Чтобы хорошо оценить деятельность работников, менеджерам необходимы экспертные знания в области планирования деятельности, системы вознаграждений и структуры проведения обратной связи. Однако не в меньшей степени для них важны навыки ведения переговоров, убеждения, консультирования и мотивации, коммуникативные навыки: умение слушать собеседника, лаконично и правильно задавать вопросы, ясно аргументировать и защищать свою точку зрения, корректно взаимодействовать с партнером в ходе диалога” (39, с.5).

Для обучения менеджеров применяются интенсивные тренинг-программы, включающие современные методы обучения: ролевые игры, моделирование и разрешение конкретных ситуаций. На постоянной основе ежегодно проводится тренинг молодых менеджеров в преддверии первой оценочной сессии, проходящей с их участием в роли руководителя (16, 19, 31, 33, 38).

Курс лекций или справочная учебная литература для оцениваемых должны непременно содержать информацию о том, как выполнять самооценку (если таковая предусмотрена), как подготовиться к беседе с руководителем, как сообщить менеджеру о своих планах и ожиданиях, связанных с работой в организации, как следует себя вести в течение беседы и что необходимо предпринять, если оценка была произведена менеджером неправильно (11, 32). Обучение пользователей желательно проводить вплотную перед датой повсеместного “запуска” системы в организации (9). Вслед за полным

внедрением системы оценки наступает этап мониторинга и оценки системы. Специалисты советуют проводить оценку системы ежегодно или один раз в два года (25, с.159). Такая частота оценки способствует своевременному исправлению возможных ошибок в конструировании системы и сохранению ее адекватности параметрам организационной среды, целям и ценностям организации. Основная стратегическая линия оценки системы - определение того, достигла ли СОДР установленных целей. По завершению первого оценочного цикла оцениваются реакция пользователей, технология оценки деятельности, выполнение методических требований. В дальнейшем внимание фокусируется на эффективности процесса оценки, его вкладе в улучшение индивидуальной и корпоративной деятельности. Основные критерии для оценки системы:

- точность измерений деятельности;
- удовлетворение пользователей;
- улучшение уровня деятельности индивидуумов;
- улучшение уровня деятельности подразделений или организации в целом;
- улучшение организационного климата;
- улучшение коммуникаций между менеджерами и подчиненными;
- улучшение работы других систем управления человеческими ресурсами.

Чтобы оценить работу системы, анализируются оценочная документация, ошибки в оценивании, сбои в графике проведения оценочной сессии, конфликты и проблемы, связанные с оценкой. Несомненно, что главным источником информации о полезности и эффективности работы СОДР являются ее пользователи. Опрос менеджеров и подчиненных может показать положительные и отрицательные стороны оценки деятельности, степень удовлетворенности работников системой.

Таким образом, этап оценки представляет собой важную составляющую в развитии СОДР, перманентном совершенствовании ее дизайна.

5. Процедурные и поведенческие аспекты оценочной сессии

Процедура оценочной встречи-беседы включает (1, 3, 5):

- организацию проведения встречи;
- подготовку к встрече;
- непосредственный процесс обратной связи (проведение беседы по оценке).

Обычно за две недели до беседы по оценке деятельности менеджер-оценщик сообщает работнику точное место и время ее проведения и обеспечивает подчиненного копией Формы планирования и оценки деятельности.

Если в СОДР используется самооценка, подчиненный фиксирует ее в копии оценочной формы и передает заполненный экземпляр менеджеру не позднее, чем за три дня до беседы по обзору деятельности.

На основании результатов мониторинга деятельности подчиненного со стороны оценщиков в течение оценочного цикла непосредственный руководитель формирует мнение о деятельности оцениваемого, которое и доводится до него в процессе встречи.

Продолжительность встречи-беседы по оценке в среднем составляет 1,5 часа.

Структура содержательной части встречи:

1) анализ позитивных и негативных аспектов деятельности (достигнутых результатов, рабочего поведения и др.) в соответствии с установленными целями, стандартами поведения;

2) определение итоговой оценки деятельности;

3) разработка соглашения о плане деятельности (и развития работника) на будущий период;

5) обсуждение дополнительных вопросов, инициированных работником.

Эффективность встречи зависит от того, насколько умело оценщик проводит сеанс обратной связи. Рекомендации, гарантирующие проведение конструктивной обратной связи (1, 5, 6, 8, 11 и др.), адресуются как оценщику, так и оцениваемому.

Правила, относящиеся к лицу, осуществляющему сеанс обратной связи.

1. Беседа по оценке должна основываться на доверии и уважении между людьми, один из которых дает оценку, а другой выступает в качестве ее адресата, проходить в спокойной, дружелюбной обстановке. Обратная связь должна быть искренней и откровенной.
2. Беседа проводится только тогда, когда человек готов к восприятию обратной связи.
3. Во время беседы первоначально обсуждаются положительные стороны деятельности работника, а затем - отрицательные.
4. Обратная связь не должна содержать открытую личностную критику. Критикуется (если это необходимо) работа, выполненная работником, его трудовое поведение, а не он сам. Следует скорее описывать негативные стороны деятельности работника, их отрицательные последствия и результаты, нежели давать прямую оценку действиям. Данный подход не ущемит собственное "Я" реципиента обратной связи.
5. Обратная связь должна содержать конкретные примеры поведения работника для обоснования оценки.
6. Во время сеанса обратной связи обсуждаются только те аспекты рабочего поведения, которые человек способен исправить или устранить.
7. Обратная связь не должна быть перегружена, т.е. содержать большое количество заданий по изменению рабочего поведения в течение определенного периода. Сотрудник в состоянии выдержать одно или два негативных замечания, затем "дверца" эмоционального восприятия захлопывается.

Правила, относящиеся к лицу, воспринимающему обратную связь.

1. Предпримите попытку "не держать оборону", противостоять любой негативной информации. Попробуйте непредвзято относиться к мнению оценщика. Ознакомиться с внешней рецензией всегда полезно, даже при несогласии с выводами оценивающего.

2. Если Вы не понимаете о чем говорит человек, дающий Вам оценку, проясните ситуацию с помощью наводящих вопросов. Любое недопонимание следует немедленно устранить. Для этого полезно периодически резюмировать высказывания говорящего с получением от него подтверждения истинности их восприятия.
3. Для получения объективной оценки работнику следует поделиться мотивами своего поведения, объяснить причины действий в той или иной ситуации.

Современный менеджер должен быть гибким в избрании наилучшего стиля беседы по оценке. Н. Майер описал три стиля, используемых в подобных беседах: “расскажи - продай”, “расскажи - послушай” и “решение проблемы” (4). Отличия этих стилей связано со степенью участия работников во встрече по оценке деятельности. В первом случае менеджер сообщает работнику результаты оценки, недостатки и достижения в работе, единолично определяет направления повышения эффективности деятельности и убеждает подчиненного в правильности своих мыслей (наблюдается полное отсутствие участия работников в процессе оценивания). Степень участия работника в беседе по типу “расскажи - послушай” ограничивается предоставлением возможности подчиненному выступить со своими аргументами и доводами насчет оценки менеджера, высказать свое согласие или несогласие с позицией руководителя (средняя степень участия). Стиль “решение проблемы” подразумевает совместное формирование мнения о рабочем поведении и результатах деятельности, обсуждение рабочих проблем и путей их разрешения, заключение соглашения о целях и задачах на будущее (высокая степень участия). Самым эффективным является адаптивный, ориентированный на реальность стиль, наиболее уместный в конкретной ситуации. Выбор подходящего стиля беседы должен быть согласованным с повседневным стилем руководителя и определяться личностными характеристиками работника, его потребностями и уровнем подготовки к ведению конструктивного диалога. Так, стиль “решение проблемы” приемлем для

работников, хорошо знающих свое дело, обладающих навыками участия в принятии решений, разрешении конфликтов, проблемных ситуаций и др., а стиль “расскажи - продай” более подходит для использования во встрече по оценке деятельности неопытных, недавно принятых на работу сотрудников или людей авторитарного типа, не приемлющих какие-либо “ростки” демократии в отношениях между менеджером и подчиненным.

Список использованной литературы

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. – СПб. : Питер, 2002. – 256 с.
2. «Восходящая» система оценки персонала // Директор. - 1994. - № 5. - С. 38.
3. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон, Дж.М. Иванцевич, Дж.Х. Доннелли. – 8 изд. – М., 2000. – С. 128-198.
4. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М. : Дело, 1993. – 304 с.
5. Магура М. И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - Изд. 2-е, перер. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002. – 176 с.
6. Роббинс С.П. Правда об управлении персоналом / С.П. Роббинс. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. - 304 с.
7. Уильямс Р. Управление деятельностью служащих / Р. Уильямс. – СПб. : Питер, 2003. – 302 с.
8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб. практ. пособие / С.В. Шекшня. - М., 1997.- С. 204-227.
9. Allan P. Getting a Performance Appraisal System under Way : New York City's experience / P. Allan, S. Rosenberg // Public Administration Review. - 1981. - Vol. 40, № 4 - P. 372-379.
10. Anderson G. Managing Performance Appraisal Systems / G. Anderson. - Oxford UK & Cambridge USA : Blackwell, 1993. – 203 p.
11. Bee R. Constructive Feedback. Training Extras / R. Bee, F. Bee. – London : IPD, 1996. – 43 p.

12. Bernardin H.J. Subordinated Appraisal: A Valuable Source of Information about Managers / H.J. Bernardin // *Human Resource Management*. - 1986 - Vol.25, № 3. – P. 421-439.
13. Bush G.W. A Different Use of Performance Appraisal: Evaluating the Boss / G.W. Bush, J.W.Stinson // *Management Review*. - 1990. - Vol. 69, № 11. - P. 14-17.
14. Campbell R. Strategies for Success in Measuring Performance / R. Campbell, L. Moses // *HR Magazine*. - 1996. - Vol.40, June - P. 98-104.
15. Dalton G.W. Influence and Organizational Change / G.W. Dalton // *Organizational Change and Development*. - Homewood III, 1970. - P. 201-255.
16. Diane A. Face - to - Face with Employee / A. Diane // *HR Focus*. - 1996. - Vol.73, Mart. - P. 17-18.
17. Eckes G. Practical Alternatives to Performance Appraisals / G. Eckes // *Quality Progress*. - 1994. - Vol. 27, November. - P. 57-60.
18. Filipczak B. 360 degree Feedback: Will the Circle be Broken / B. Filipczak, M. Hequest, Ch. Lee // *Training*. - 1996. -Vol. 33, Oct.. - P. 24-25.
19. Gordon D. The Complite Guide to Performance Appraisal / D. Gordon - New York : AMACOM, American Management Association, 1996. – 467 p.
20. Houser B.J Peer Performance Appraisals: The Impact of Rater Competence, Rater Location, and Rating Correctibility on Fairness Perceptions / B.J. Houser, H.K. Lynn // *Group of Organizational Management*. - 1995. - Vol. 20, Mar.. - P. 39-60.
21. Kein K. Searching 360 Degrees for Employee evaluation / K. Kein // *Incentive (IMK)*. - 1996. - Vol.170, Oct. - P. 40-42.
22. Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / A.A. Kennedy, T.E. Deal. - Reding Mass : Addison - Wesley, 1982. – 175 p.
23. London M. Can Multi-source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance - related Outcomes? Theory Based Applications and Directions for Research / M. London, J.W. Smither // *Personnel Psychology*. - 1995. - Vol.48, Winter. - P. 803-839.
24. Marchese M. The Poser of the 360-degree Feedback / M. Marchese // *Pensylvania CPA Journal*. - 1995. - Vol.66, Dec. - P. 19-47.
25. Mohrman A.J. Designing Performance Appraisal Systems. Aligning Appraisal and Organizational Realities / A.J. Mohrman, S.M. Resnik-West, E.E. Lawler III - San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1989. – 299 p.
26. Myrphy K.R. Understanding Performance Appraisal. Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives / K.R. Myrphy, S.N. Cleveland. – London : SAGE Publications, 1995. – 403 p.
27. Prince J.B. Does salary discussion Hurt the Developmental Performance Appraisal? / J.B. Prince, E.E. Lawler III // *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. - 1986. - Vol.37, № 4 - P. 357-375.
28. Pryor R. A fresh Approach to Performance Appraisal / R. Pryor // *Personnel Management*. - 1985. - Vol.32, June. - P. 44-51.
29. Randell G.A. Employee Appraisal / G.A. Randell // *Personnal Management in Britain*. - Oxford & Cambridge USA, 1991. - P. 149 - 174.

30. Randell G.A. Staff Appraisal. A First Step to Effective Leadership / G.A. Randell, P.M. Packard, A.S. Slater. - 3rd.ed. – London : IPM, 1984. – 304 p.
31. Rudy Y.M. Helping Supervisors Solve People Problems / Y.M. Rudy // MR Magazine. - 1995. - Vol.40, Oct. - P. 51-54.
32. Terry J. The Appraisal Discussion. Training Extras / J. Terry. – London : IPD, 1996. – 67 p.
33. Terry J. Why appraisal Should Climb the Skills Adenda / Terry J. // People Management (UK). - 1996. - Vol.2 , May 2. - P. 43.
34. The Performance Management Handbook / [Edited by Mike Waletts]. - London: IPD, 1995. – 187 p.
35. Torrington D.P. Performance Assessment and the Appraisal Interview / D.P. Torrington, R. Williams // Personnel Management: A New Approach. - 2nd Ed. – London, 1991. - P. 480-498.
36. Wangury D.M. A Review, an Intergration, and a Critique of Cross - Disciplinary Research on Performance Appraisal, Evaluation, and Feedback: 1980-1990 / D.M. Wangury // The Journal of Business Communication. - 1995. - Vol. 32, July. - P. 267-293.
37. Weaver W.T. Linking Performance Reviews to Productivity and Quality / W.T. Weaver // Harvard Magazine - 1996. - Vol.40, Nov. - P. 93-98.
38. Wynne B. Performance Appraisal. A Practical Guide to Appraising the Performance Employees. / B. Wynne. – London : Technical Communications Publishing Ltd. - 1995. – 187 p.
39. Zigon J. Performance Appraisal: Lessons From Thirteen Years in the Trench / J. Zigon // PEI. - 1994. - Vol. 15, July. - P. 5.

Автор ПОЛЯКОВА Ольга Николаевна
Редактор Бунина Т.Д.