Негосударственное образовательное учреждение

«Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт)

Кафедра Менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему

«Анализ и проектирование системы оценки и аттестации государственных гражданских и муниципальных служащих»

Москва 2010

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ](#_Toc271884039)

[ГЛАВА 1. Основные аспекты оценки работы персонала](#_Toc271884040)

[1.1 Понятие эффективности](#_Toc271884041)

[1.2 Аттестация персонала](#_Toc271884042)

[1.3 Этапы аттестации](#_Toc271884043)

[1.4 Стили проведения аттестации](#_Toc271884044)

[1.5 Проблема действенности аттестации](#_Toc271884045)

[ГЛАВА 2. Аттестация государственных гражданских и муниципальных служащих](#_Toc271884046)

[2.1 Особенности аттестация государственных служащих](#_Toc271884047)

[2.2 Процедура проведения аттестации гражданского служащего](#_Toc271884048)

[2.3 Критерии и методы оценки компетентности аттестуемых](#_Toc271884049)

[2.4 Методы проведения оценки гражданских и муниципальных служащих](#_Toc271884050)

[2.5 Механизмы комплексной оценки результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих](#_Toc271884051)

[ГЛАВА 3. Анализ системы аттестации сотрудников аппарата Государственной Думы РФ](#_Toc271884052)

[3.1 Характеристика аппарата Государственной Думы](#_Toc271884053)

[3.2 Аттестация в Государственной Думе](#_Toc271884054)

[3.3 Типовые положения о проведении аттестации муниципальных служащих](#_Toc271884055)

[3.4 Основные поведенческие ошибки при проведении оценки](#_Toc271884056)

[3.5 Рекомендации при проведении оценки труда государственных служащих](#_Toc271884057)

[3.6 Пример проведения оценочного мероприятия](#_Toc271884058)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ72](#_Toc271884059)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК](#_Toc271884060)

[СПИСОК ИЛЛЮСТРАЦИЙ](#_Toc271884061)

[СПИСОК ТАБЛИЦ](#_Toc271884062)

[ПРИЛОЖЕНИЯ](#_Toc271884063)

[Приложение 1 (Факторы, влияющие на выплату переменной части фонда оплаты труда)](#_Toc271884064)

[Приложение 1.1 (Факторы, влияющие на выплату переменной части фонда оплаты труда)](#_Toc271884065)

[Приложение 2 (Ответ из Государственной Думы на запрос информации)](#_Toc271884066)

[Приложение 3 (Перечень должностей государственной гражданской службы города Москвы)](#_Toc271884067)

[Приложение 4 (Ролевая игра для руководителей «Аттестация»)](#_Toc271884068)

[Приложение 5 (Суть проективного метода)](#_Toc271884069)

[Приложение 5.1 (Характеристика опросника К. Леонгарда)](#_Toc271884070)

[Приложение 6 (Модель компетенций для проведения Assessment Center)](#_Toc271884071)

ВВЕДЕНИЕ

Все организации существуют для достижения стоящих перед ними целей.

Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, иными словами, насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы. Эффективность работы организации в целом складывается из эффективности использования каждого из организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности - в любой организации или подразделении есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки.

В основе любого управления лежит обратная связь, включающая те или иные способы измерения, сравнения. Оценка персонала справедливо считается важнейшим компонентом управления, поскольку лишь знания и умения людей, их согласованные действия могут обеспечить достижение целей организации. При управлении персоналом обратная связь реализуется через оценку кадров – установление количественной меры соответствия работников занимаемой должности.

Оценка работы персонала была и остается одним из важнейших направлений кадрового менеджмента, она призвана способствовать выявлению путей повышения отдачи от людей, работающих в организации. Если организация устанавливает определенные требования к работникам, выполняющим те или иные виды работ, но в последующем не уделяет должного внимания тому, насколько их труд отвечает этим требованиям, то такая ситуация выглядит, мягко говоря, несколько странной.

Нельзя говорить об эффективной работе или об улучшении работы компании, если не уделяется достаточного внимания оценке труда ключевых категорий персонала. Раздающиеся то здесь, то там призывы о необходимости повышения эффективности труда разных профессиональных групп теряют всякий смысл, если мы не располагаем действенными инструментами для оценки результатов их труда.

Без этих инструментов невозможно не только поставить вопрос о необходимости улучшения тех или иных рабочих показателей, но и определить наличный уровень эффективности их деятельности.

Оценка работы персонала это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, рабочие показатели и индивидуальные характеристики отвечают установленным требованиям.

Оценка работы персонала это процесс, который включает в себя выявление и доведение до сведения работника информации о том, как он выполняет свою работу, и в идеале разработка плана улучшения его работы. Оценка не только позволяет работнику яснее увидеть стоящие перед ним задачи и узнать, насколько хорошо он работает, но также оказывает влияние на будущую работу, на его отношение к делу и на желание добиться наилучших результатов.

Оценка работы персонала является составной частью процесса управленческого контроля, осуществляемого в отношении человеческих ресурсов организации. Чаще всего результаты оценки работы персонала используются для принятия управленческих и административных решений, связанных с назначениями, переводами, увольнениями, оплатой труда или наказаниями.

И хотя успешная работа сотрудника в данный момент на данном рабочем месте вовсе не означает, что он будет столь же успешно исполнять и другую более сложную, более ответственную работу, все же информация, полученная в результате оценки, имеет высокую ценность для прогноза успешности работника в новой должности.

Все вышесказанное хорошо иллюстрирует важность поднятой мной темы для современных организаций. Но встает вопрос – во всех ли организациях процесс оценки персонала имеет одинаковую важность? В чем отличия оценки персонала и его аттестации?

Проходя обучение в Институте МИРБИС по программе, совместной с Российской Академией Государственной Службы при Президенте РФ, я счел интересным пройти преддипломную практику в Государственной Думе ФС РФ.

В ходе прохождения практики и изучения разных аспектов работы данной организации, я принял решение сместить акцент темы дипломной работы в сторону изучения особенностей существующих форм, методов и критериев оценки персонала в сфере государственной службы, а так же провести анализ эффективности их применения.

ГЛАВА 1. Основные аспекты оценки работы персонала

1.1 Понятие эффективности

Оценка работы персонала призвана дать ответ на вопрос о том, насколько эффективным является труд работников организации. Для этого, прежде всего, необходимо определить понятие эффективности.

Под эффективностью понимают[[1]](#footnote-1):

* соответствие того, что делает работник, целям организации и установленным требованиям;
* выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами (способами)
* наиболее полное использование возможностей (способностей, знаний, умений) работника.

Конечной целью оценки персонала является измерение параметров, на которые можно влиять, чтобы повысить общую эффективность компании. Такими параметрами является, например, индивидуальная эффективность каждого сотрудника; уровень знаний и навыков, необходимый для выполнения работы; вовлеченность сотрудников и т. п.

Если какой-либо из этих параметров уходит из поля внимания HR, то он сразу становится неуправляемым. Иными словами, теряется возможность влиять на эффективность Компании.

Современный подход к оценке работы персонала исходит из того, что мало измерить конечные рабочие результаты, следует также определить и то, в какой мере работник проявляет такие качества и демонстрирует такое рабочее поведение, которые являются условием эффективной работы.

Рисунок 1 - Оцениваемые параметры и инструменты оценки



Поскольку оценка работы нацелена на последующие корректирующие меры, то при комплексном подходе объектом анализа становятся и те факторы, которые оказывают прямое или косвенное влияние на труд персонала, следовательно, требуется рассмотреть факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников.

Для построения системы оценки, работающей на развитие организации и помогающей достичь ее краткосрочные и стратегические цели, необходимо ясно понимать, какие факторы оказывают влияние на эффективность труда персонала.

Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников можно разделить на две большие категории:

* факторы, действующие со стороны работника,
* факторы, действующие со стороны организации.

Таблица 1 - Факторы, оказывающие влияние на эффективность труда персонала.

|  |  |
| --- | --- |
| Со стороны работника | Со стороны организации |
| * Способности * Личные деловые качества * Мотивация * Отношения с непосредственным руководителем * Отношения с товарищами по работе * Трудовая этика и мораль * Профессиональные знания и навыки * Состояние здоровья * Отношение к работе и к организации со стороны значимых знакомых или членов семьи | * Физические условия работы (шум, освещенность, вибрация и др.) * Оборудование и его качество, состояние и соответствие выполняемой работе и современным требованиям * Знания и квалификация руководителя * Действующая в организации система стимулирования труда * Особенности организационной культуры * Организационная структура * Стиль руководства и сложившаяся практика управления * Обеспеченность необходимыми ресурсами |

Факторы, влияющие на эффективность со стороны работника.

Способности. Многие профессии предъявляют высокие требованиям к уровню развития у работников определенных способностей (объем и распределение внимания, время реакции, координация движений, эмоциональная устойчивость, интеллект и др.). Недостаток необходимых способностей может привести к тому, что работник просто не сможет сделать то, что от него требуется.

Личные и деловые качества. Успешное выполнение должностных обязанностей требует наличия у исполнителя определенного уровня личностной зрелости, достаточного развития моральных качеств, а также высокого уровня развития деловых качеств ответственности, исполнительности, настойчивости, инициативности и др. Понимание своей рабочей роли. Под рабочей ролью мы понимаем набор требований к данному работнику со стороны организации. Если работник трудится напряженно и добросовестно, но при этом выполняемая работа лишь в малой степени связана с его должностными обязанностями, то работа может быть проделана большая, но пользы для компании практически не принести.

Мотивация. Возможность удовлетворения в процессе труда в организации наиболее значимых потребностей работника оказывает мощное влияние на его отношение к делу и на его рабочие результаты. Если исполнитель не настроен на работу с высокой самоотдачей и имеет низкий уровень заинтересованности в конечном результате, то он в процессе труда будет предпринимать такие усилия, которых скорее всего будет недостаточно для достижения высоких рабочих показателей. Рабочие результаты зависят также и от степени заинтересованности работника в сохранении данного места работы.

Отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством. Высокий уровень взаимопонимания с непосредственным руководителем, доверие к нему и стремление сотрудничать с ним в значительной степени определяют степень удовлетворенности работника выполняемой работой, его отношение к организации и готовность работать с полной отдачей сил для достижения поставленных целей.

Отношения с товарищами по работе. Отношения, сложившиеся в трудовом коллективе, являются тем эмоциональным фоном, на котором протекает трудовая деятельность работника. Положительный психологический климат способствует формированию настроя на максимальную отдачу в труде.

Трудовая этика и мораль. За трудовой этикой и моралью стоит отношение человека к делу, которое определяет, как будет выполняться работа (будет исполнитель выкладываться на работе или работать спустя рукава), как он будет относиться к качеству работы или претензиям со стороны потребителей, будет ли проявлять ответственное и инициативное отношение к порученной работе.

Профессиональные знания и навыки. Технический прогресс, развитие новых технологий, модернизация производства действие этих факторов постоянно повышает требования к уровню профессиональной подготовки работников. В этой связи возрастает роль оценки того, в какой степени работники организации обладают необходимыми профессиональными знаниями и навыками.

Состояние здоровья. Здоровье людей, работающих в организации, это важнейшее условие высокой отдачи от их труда.

Отношение к работе и к организации со стороны значимых знакомых или членов семьи работника. Если члены семьи работника или его знакомые, негативно относятся к выполняемой им работе в данной организации, то это может негативно повлиять на его отношение к профессиональным обязанностям и негативно отразиться на рабочих показателях.

Каждый из перечисленных факторов вносит свой вклад в уровень рабочих результатов людей, работающих в организации. Между тем, слабое развитие какого-либо отдельного фактора необязательно будет фатальным образом сказываться на эффективности работы. Недостаток позитивного влияния одних факторов может в определенной мере компенсироваться за счет большего вклада со стороны других.

Факторы, оказывающие влияние на эффективность со стороны организации.

Рассматривая проблему оценки эффективности труда, следует иметь в виду, что на эффективность работы персонала оказывают влияние не только знания, способности, установки отдельных работников, но и та производственная среда, которая окружает людей в организации. Эта среда включает в себя не только физические условия, но и ряд нематериальных факторов. Создание действенной процедуры оценки и разработка критериев, используемых при этом, требует учета факторов, влияющих на важнейшие показатели эффективности труда работников.

Стиль руководства и сложившаяся практика управления.

Доминирующий в организации или в отдельных ее подразделениях стиль руководства (например, то, какие подходы к руководству авторитарные или демократические преобладают в данной организации), сложившаяся практика планирования, оценки рабочих показателей и контроля работы персонала - все это неизбежно отражается на работе исполнителей.

Знания и квалификация руководителя. Способность руководителя к принятию верных решений, умение максимально использовать потенциал людей, работающих под его руководством, в значительной степени зависят от его знаний и квалификации. Особую роль играют те знания, которые определяют умение работать с персоналом, способность распределять и организовывать работу и воздействовать на мотивацию подчиненных, на их отношение к поставленным задачам.

Действующая в организации система стимулирования труда является ключевым фактором, оказывающим самое серьезное влияние на степень заинтересованности персонала в достижении высоких рабочих результатов.

Особенности организационной культуры. Культивируемые в организации трудовые нормы, образцы поведения, ценности и отношение персонала к работе и к организации, составляющие ядро сложившейся организационной культуры, оказывают сильное влияние на эффективность работы.

Организационная структура. Число уровней управления, скорость принятия управленческих решений и их гибкость, эффективность координации работы подразделений - все эти аспекты управленческой деятельности создают условия, от которых рабочие результаты персонала зависят самым непосредственным образом.

Обеспеченность необходимыми ресурсами. Руководство должно не только ставить задачи перед исполнителями, но и обеспечивать все необходимые условия для решения этих задач. Не стоит забывать, что ресурсы могут быть не только материальными, но и нематериальными. Обе группы ресурсов важны для получения высокой отдачи от сотрудника.

Оборудование: его качество, состояние и соответствие современным требованиям. В современных условиях трудно рассчитывать на успешную работу в условиях высокой конкуренции без оборудования, отвечающего требованиям сегодняшнего дня.

К факторам, влияющим на эффективность работников со стороны организации, не следует относиться фатально, как к чему-то неизменному, данному раз и навсегда. На них надо воздействовать, их надо изменять, если организация поставила перед собой задачу повышения эффективности работы персонала.

1.2 Аттестация персонала

Оценка так или иначе проводится на каждом этапе работы с персоналом. Внеплановая оценка проводится, когда руководство вынуждено прибегнуть к данной процедуре, например, при найме нового работника, во время прохождения новым сотрудником испытания, при выявлении каких-либо проблем во взаимодействиях между подразделениями или реорганизации компании, ходатайством сотрудника о повышении оклада или переводе на новую должность и т. д. В этом случае инициатива исходит от непосредственного руководителя сотрудника. Плановая оценка персонала обычно проводится по инициативе генерального директора, так как позволяет проанализировать положение дел внутри компании и помогает в выстраивании стратегии дальнейшего развития.

Соответственно и цели оценки персонала будут различными. В случае плановой оценки это может быть составление индивидуальных карьерных планов, создание системы обучения и повышения квалификации, создание кадрового резерва, пересмотр системы стимулирования, разработка плана мероприятий по внутреннему PR и развитию НR бренда, валидизация техник подбора персонала, внесение изменений в организационную структуру предприятия и введение в штатное расписание новых должностей. Вынужденная оценка проводится для принятия решения по конкретному вопросу, и результаты ее носят скорее оперативный, чем стратегический характер.

Исходя из целей проведения оценки персонала разрабатывается процедура оценки. Существует несколько видов процедур оценки. Во-первых, это непосредственно оценка персонала, которая используется для оценки работника, его индивидуальных качеств и профессиональных знаний, навыков и умений. Второй вид — это оценка эффективности деятельности, являющаяся по своей сути подведением итогов работы сотрудника за определенный отрезок времени. И, наконец, третий вид оценочной процедуры — оценка должности предполагает оценку важности для компании определенной должности с последующей оценкой ее стоимости.

Незнание различий между этими процедурами оценки, различающимися как по целям, так и по методам проведения, порождает одну из распространенных ошибок оценки персонала — смешать их в рамках одной процедуры.

Типичной ошибкой в подходах к оценке персонала является отсутствие понимания различий между собственно оценкой и аттестацией персонала, хотя различия между двумя этими процедурами довольно существенные. В первую очередь не совпадают нормативные базы: оценка регулируется локальными нормативными актами предприятия, а аттестация — федеральными нормативными актами и Трудовым кодексом Российской Федерации.

Немаловажным фактором является и то, что с юридической точки зрения сотруднику не может быть сокращен оклад, он не может быть понижен в должности или уволен на основании результатов, полученных в ходе оценки персонала, это может произойти только по результатам аттестации. Иначе в случае обращения в суд работника, недовольного управленческими решениями, принятыми по результатам оценки персонала, у предприятия неизбежно возникнут проблемы.

Однако следует отметить, что цели оценки персонала значительно шире целей аттестации. Аттестация направлена исключительно на выявление соответствия специалиста занимаемой должности, причем учитываются только профессиональные знания, умения и навыки работника (без учета личностных характеристик, которые тем не менее тоже влияют на эффективность работы) и только на текущий момент, т. е. отсутствует оценка способностей, потенциала работника.

Оценка персонала выявляет не только соответствие работника занимаемой им должности, но также направлена и на оценку потенциала сотрудника, планирование его карьерного роста, получение обратной связи и др.

Таким образом, различия между оценкой и аттестацией персонала весьма существенные, а, следовательно, необходимо быть более осторожными в употреблении терминов. Для оценки персонала, проводимой в компании, стоит только употребить термин «аттестация», как процедура приобретает иное значение, иной юридический статус, так же как и решения, принимаемые на основе ее результатов. Следует употреблять данные термины с учетом того, что существует возможность судебного разбирательства с работником, несогласным с решениями, принятыми на основе результатов оценки или аттестации персонала.

Аттестация (регулярная оценка персонала в России) появилась в советских государственных предприятиях и организациях в 70-е годы ХХ века. Применялась аттестация для оценки соответствия руководителей, специалистов и служащих требованиям занимаемых должностей. [[2]](#footnote-2)

Аттестация является обязательным правовым условием работы не только для государственных служащих, но и для ряда работников и служащих государственных ведомств и учреждений, а в некоторых случаях и других организаций, независимо от форм собственности.

К ним относятся: судьи Российской Федерации; лица, занимающие должности исполнительных руководителей и специалистов, связанных с обеспечением безопасности судоходства, полетов и движения наземных транспортных средств, педагогические работники государственных, муниципальных учреждений образования Российской Федерации и др.

На рабочих эта система аттестации не распространялась, однако для них существовала система разрядов. Для повышения разряда рабочего при усложнении выполняемой им работы (и соответствующего повышения зарплаты) организовывались экзамены в квалификационных комиссиях.

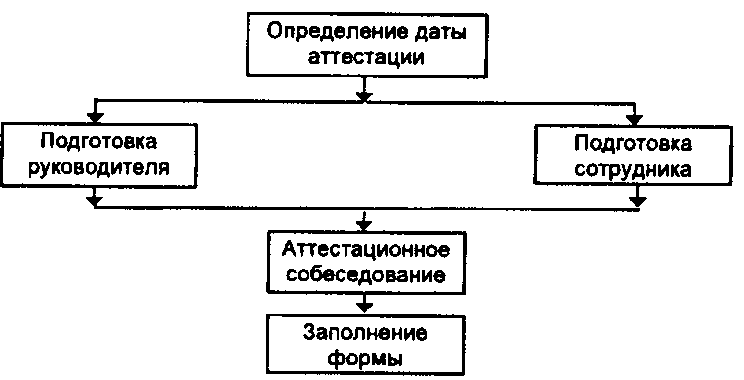
С переходом к рыночной экономике большинство российских предприятий распрощались с аттестацией как с атавизмом социализма. Однако пришедший в страну западный бизнес принёс и наработанные за многие годы подходы к оценке персонала. Выяснилось, что эти подходы резко отличаются от привычных для руководителей российских предприятий. Несмотря на новизну этих подходов, предполагающих значительно более высокий уровень ответственности линейного руководителя за проведение оценки, указанные подходы постепенно приживаются в России, хотя в основном пока, всё же, в организациях с менеджментом западного образца.

Если говорить о правовом аспекте проведения регулярной оценки персонала в организациях, то он в России пока развит очень слабо. В старом КЗоТе[[3]](#footnote-3) понятие "аттестация" отсутствовало, а ведомственные нормативные акты описывали процедуру аттестации только для некоторых государственных предприятий, организаций и учреждений.

В 2002 году термин "аттестация" появился в Трудовом Кодексе РФ. Упоминается он там всего лишь два раза[[4]](#footnote-4)[[5]](#footnote-5)и оба раза в качестве способа признания сотрудника несоответствующим занимаемой должности с целью увольнения по инициативе работодателя.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и в идеале является непрерывным процессом.

Рисунок 2 - Аттестация, как непрерывный процесс.



Аттестация персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.[[6]](#footnote-6)

Главное назначение аттестации - не контроль текущего исполнения (хотя данный показатель тоже крайне важен), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами):

Таблица 2 - Распределение функций между линейными руководителями и кадровыми службами.

|  |  |
| --- | --- |
| Линейные руководители | Кадровые службы |
| * Консультируют по выделению существенных параметров оценки * Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых * Участвуют в работе аттестационных комиссий | * Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала * Разрабатывают нормативные и методические материалы * Организуют аттестационные процедуры * Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований * Контролируют реализацию аттестационных процедур * Обрабатывают и анализируют данные * Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры) |

Таким образом, в проведении аттестации принимают участие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители.

Аттестация - это форма оценки человека, которую может дать только другой человек (в отличие от технического устройства, параметры и характеристики которого могут быть измерены техническими средствами). Поэтому аттестация всегда субъективна, так как несет отпечаток личности того, кто аттестует. Получается противоречие - стремление объективно оценить то, что объективной оценке не поддается. Однако эволюция аттестационной процедуры очевидна, и ее проведение в развитых компаниях является не формальностью, а основой динамики кадров.

В мировой практике наиболее распространена аттестация “белых воротничков”. Особенности труда руководителей и специалистов, во-первых, связаны с предметом их труда - информацией, во-вторых, труд их содержит творческие элементы, в третьих, результат труда может не зависеть от длительности исполнения, в-четвертых, имеет место “отложенный результат” - пролонгированность во времени конкретного воплощения генерируемых идей.

Аттестация может иметь явные и латентные функции. Явной является установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли - инженера, руководителя и т.д. Причем процедура должна носить официальный характер и зафиксирована в документе, адресованном более широкому кругу лиц. Поэтому конечной целью аттестации является решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли. Явными являются и возможные компоненты аттестации - извещение (дает возможность аттестуемому подготовиться и присутствовать при процедуре), процедура (должна обеспечить объективность решения об изменении или сохранении социального положения аттестуемого), характеристика (должна зафиксировать сильные и слабые стороны и качества аттестуемого, важные для данной социальной роли), решение (должно определить его дальнейшую судьбу).

Латентных функций аттестации может быть довольно много. Наиболее распространенные из них следующие: придание большего веса принятым ранее управленческим решениям; углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями; разрушение круговой поруки и взаимной нетребовательности подчиненных; основание для того, чтобы вынудить конкретных работников покинуть фирму; перекладывание ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию; придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы; мотивация и стимулирование труда; планирование карьеры сотрудников и т.д.

Несомненный интерес представляет опыт немецких фирм, позволяющий на базе регулярной аттестации персонала не только мотивировать кадры, определять их заработную плату, но и наглядно планировать карьеру сотрудника. Сущность методики состоит в определении тех приоритетных качеств сотрудников, которые наиболее ценны с позиций достижения конечной цели фирмы.

Обзор деятельности - важный инструмент в руках менеджера. Он является важным и необходимым, но трудно применим, а для участников часто представляется деликатным вопросом. Его часто отождествляют с аттестацией, но он только частично относится к процедуре аттестации. Центральный вопрос обзора деятельности – разрешение проблем.

Почему обзор деятельности рассматривается отдельно от аттестации? Разница между аттестацией и обзором деятельности заключается в следующем: при аттестации суждения, главным образом, ограничиваются одним направлением - возможные последствия для заработной платы и продвижения. Аттестация, проводимая отдельно, часто осуществляется неправильно и недостаточно мотивирует. В настоящее время в западноевропейских компаниях больший акцент делается на разрешающий проблемы обзор деятельности работника, что стимулирует его развиваться и улучшать результаты выполнения задач. Аттестация всегда закрепляется официальным документом и решением о должностном статусе, заработной плате, обучении, продвижении. При обзоре деятельности менеджер и служащий приходят к соглашению о периоде времени, в течение которого должны быть достигнуты результаты. В таких соглашениях менеджер должен определить конкретные критерии успеха, а работник - условия, позволяющие достичь результата. Таким образом, оба будут ответственны за достижение результата. Как только работник замечает, что он не может достичь результатов, он должен уведомить менеджера. Обязанностью менеджера является уделить этому должное внимание. Менеджер и работник обсуждают, каким образом можно все-таки достичь результата. Иногда это возможно, иногда нет. В последнем случае критерии результата должны быть изменены.

Обзор деятельности нацелен на улучшение качества работы сотрудника в его рабочем окружении, что требует от самого менеджера приложения максимума усилий. Поэтому руководитель несет ответственность за повышение уровня сложности задач своих подчиненных. Обзор деятельности также обеспечивает наличие необходимой информации для планирования продвижения по службе и аттестации.

Обзор деятельности должен отвечать следующим минимальным требованиям:

* наличие участников - сотрудника и его непосредственного начальника;
* частота проведения - как минимум, раз в год. Максимальная продолжительность - 1,5 часа. При наличии новых задач или служащих с отсутствием опыта частота может быть выше;
* повестка дня определяется заранее. Оба участника могут добавить какие-то пункты в повестку дня. Неожиданности, особенно негативные, недозволены;
* темы касаются качества работы и сотрудничества в коллективе, где работают начальник и подчиненный;
* затрагиваются только вопросы повестки дня, и вопросы, по которым было достигнуто соглашение. Копия такого обзора отправляется вышестоящему менеджеру, самому работнику, иногда - в отдел по работе с персоналом;
* принятие решений должно быть последовательным. Те моменты, по которым было достигнуто соглашение, должны выполняться либо менеджером, либо самим служащим;
* результаты, полученные работниками согласно ранее достигнутым соглашениям с менеджером, приводятся в соответствие с аттестацией.
* В обзоре деятельности центральными вопросами являются:
* качество работы сотрудника: все, что стимулирует и препятствует нормальному выполнению работы;
* конкретные соглашения между менеджером и работником об улучшении деятельности работника в будущем.

Важно отметить, что обзор деятельности рассматривает не самого человека, а его достижения. Это совместная попытка планирования и проверки прогресса в работе сотрудника. Результаты, которые должны быть достигнуты, формулируются заранее на основе показателей работы (услуг, человеко-часов, средств). Обзор деятельности - это глубокое и всеобъемлющее обсуждение, основанное на соглашениях, достигнутых ранее; это время для комплиментов, сказанных из лучших побуждений, и для обоснованной критики. Кроме того, обзор деятельности - это двустороннее обсуждение, в котором опыт работника так же важен, как и опыт менеджера.

Все это предъявляет высокие требования к менеджеру по нескольким аспектам:

* его восприятие работника: воспринимается ли сотрудник как предмет, угроза или препятствие. Менеджер должен видеть возможности и пределы своих подчиненных, обязан уважать их, поощрять и мотивировать;
* на уровне организации: менеджер должен не только иметь представление о том, что происходит хорошо или плохо в данный момент, но и смотреть в будущее, оценивая желаемое и возможное;
* менеджер должен обладать следующими чертами: быть очень внимательным; уметь активно слушать (суммировать смысл и содержание); уметь задавать вопросы (но не давать советы) о происхождении проблем, решениях и их возможных результатах; быть способным устанавливать нормы и вдохновлять; уметь разрешать конфликты; быть способным вести переговоры о назначениях.

Аттестация включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом и включает в себя текущий контроль, периодический контроль и итоговую аттестацию.

1.3 Этапы аттестации

Основными этапами процесса аттестации являются: подготовка, аттестация и подведение итогов.

1. Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

* разработку принципов и методики проведения аттестации;
* издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
* подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
* подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

1. Проведение аттестации:

* аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
* аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
* анализируются результаты;
* проводятся заседания аттестационной комиссии.

1. Подведение итогов аттестации:

* анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
* подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
* утверждение результатов аттестации.
  1. Анализ результатов аттестации: оценка труда (оценка персонала) и подведение обобщенных итогов.

Оценка труда:

* выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
* выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
* выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.
* диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
* сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
* выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
* оценка перспектив эффективной деятельности;
* оценка роста;
* ротации.

Подведение обобщенных итогов:

* составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
* выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
* выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
* готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

В основе аттестации лежат две разные мотивации:

* необходимость управленческого контроля
* стремление к саморазвитию

Благодаря этому появляются такие аттестационные системы, в которых совмещаются обе мотивации. Однако в большинстве случаев потребности управленческого контроля превалируют, особенно в тех случаях, когда есть связь между оценкой работы и оплатой труда. Однако в последнее время в прогрессивных компаниях большую популярность приобретает подход, ориентированный на развитие служащих.

Противопоставление этих двух подходов помогает понять ключевые моменты.

Аттестация с позиций управленческого контроля.

В подходе с позиций управленческого контроля все начинается с того, что кто-то “наверху”, обладающий властью и выражающий управленческое начало, руководитель или менеджер, выражает примерно следующие мнение: “Мы должны создавать стимулы к эффективной работе и развивать потенциал работников, ставить перед ними задачи, вознаграждать за достижение показателей выше среднего уровня и заботиться о том, чтобы повышение по службе производилось на основании объективных критериев”.

Несмотря на то, что выраженные здесь стремления руководства вполне оправданы, такая инициатива почти во всех случаях наталкивается на коллективное противодействие людей – или посредством механизма профсоюзного представительства, или в виде пассивного сопротивления и неохотного участия. Дело в том, что сотрудники, чью работу предстоит оценивать, истолковывают инициативу руководства по-своему, например: “Начальство хочет “прижать” слабых работников, чтобы те либо тянулись за другими, либо уходили. Кроме того, хотят “закрутить гайки”, чтобы каждый безропотно делал то, что ему велят. В результате мы будем еще более беззащитны перед капризами и предрассудками управляющих и еще больше потеряем контроль над собственной судьбой”.

Совершенно естественно, что люди с опаской относятся к тому, что кто-то будет выносить о них суждение, независимо от того, какими благими намерениями те руководствуются.

Такой подход обычно приводит к:

* конфликтному поведению и конфликтным отношениям в организации, в том числе к сопротивлению со стороны управляющих, для которых введение процедуры регулярной оценки означает дополнительный объем административной работы,
* внесению изменений в систему аттестации в результате согласований – изменения носят характер уступок ради того, чтобы успокоить опасения людей, чувствующих себя уязвимыми; зачастую в результате система становится неэффективной,
* введению жесткого бюрократического контроля для обеспечения последовательности и справедливости в суждениях, которые заносятся в отчет по результатам собеседования (что приводит к снижению гибкости систем управления),
* “обтекаемым”, безопасным формулировкам в процессе аттестации, слабому воздействию аттестации на фактический уровень работы
* снижению уровня откровенности, доверия и инициативы.

Такой подход срабатывает лучше всего тогда, когда перед работником ставятся ясные, конкретные цели, а в культуре организации делается упор на соревновательность. Но при этом встают вопросы:

* Кто устанавливает нормативные показатели работ?
* Кто выносит суждения об уровне работы сотрудников?
* Как обеспечивается последовательность и согласованность в суждениях, которые выносят о сотрудниках разные менеджеры, проводящие аттестацию?

Тем не менее, данный подход является более продуктивным по сравнению с практикой сбора характеристик по случаю конкретного выдвижения или собеседованию с целой аттестационной комиссией. Данный подход наиболее уместен в организациях с ролевой культурой. Упор в нем делается на заполнение формуляров.

Аттестация с ориентацией на развитие работника.

Подход с упором на развитие работника исходит из стремления работника определить свои сильные и слабые стороны. Это можно описать примерно так: “Я не знаю, хорошо ли справляюсь с работой или нет. Я бы хотел, если это возможно, выполнять работу лучше, а также прояснить и улучшить перспективы своей карьеры”.

Работник при этом ищет ответ на свои внутренние сомнения и вопросы. Отношение к ним выражается не словами: “То ли я делаю, что Вы от меня хотите?”, а словами: “Где мне найти человека, с которым я смогу подробно обсудить мои успехи, надежды и опасения? Где мне найти человека опытного и мудрого, с которым обсудить свою работу, чтобы в результате я смог ее лучше направить, воспользоваться своими сильными сторонами и добиться лучшего соответствия между своим вкладом в работу организации и тем, что организации нужно от меня?”

Правда, иногда подобный подход истолковывается руководителями неверно, что убивает инициативу работников на корню: “Это приводит к тому, что люди начинают делать, что хотят, вместо того, что им следует делать. Нет ни координации, ни сравнения, ни удовлетворительного управленческого контроля”.

Данный подход к аттестации:

* развивает отношения сотрудничества между аттестуемым и аттестующим,
* выявляет важные вопросы, нацеливает на решение проблем,
* плохо работает в условиях бюрократического контроля,
* приводит к глубокому анализу, который непосредственно влияет на уровень работы,
* требует высокого доверия,
* порождает у работников лояльность и стимулирует инициативу.

Такой подход лучше всего срабатывает с людьми, уверенными в своих профессиональных качествах и способными на конструктивную критику в общении с равным, или в ситуации “протеже – наставник”, где есть большое взаимное уважение. Упор здесь делается на собеседование, а не на заполнение формуляров. Несмотря на преимущества такого подхода, с ним связаны две проблемы:

* отсутствие систематической отчетности, которая нужна, для контроля процесса и информации о нем,
* трудность нахождения для каждого работника такого образцового собеседника, которому работник может полностью доверять.

Несмотря на эти проблемы, потенциальные преимущества данной системы аттестации настолько велики, что предпринимаются попытки заставить ее действовать. Однако аттестация представляет ценность только в том случае, если она приносит удовлетворенность всем сторонам.

Необходимо, чтобы аттестуемые находили для себя ценность в самой процедуре аттестации и видели ощутимые результаты от мер, которые принимаются впоследствии. Для лиц, проводящих аттестацию, процедура аттестации не должна быть трудоемкой, и они должны получать от аттестуемых конструктивные отклики. Когда система аттестации всем приносит удовлетворение, она становится неотъемлемой частью управленческого процесса и меняет характер организации.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование - встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы, как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих сотрудников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80% от проводящего его руководителя и на 20% от аттестуемого сотрудника.[[7]](#footnote-7)

1.4 Стили проведения аттестации

Стили проведения аттестации тоже во многом могут определять ее эффективность. Американский психолог Норман Майерс выделят три возможных варианта[[8]](#footnote-8):

* “сообщить и внедрить” – менеджер выступает в роли судьи, который использует собеседование для того, чтобы сообщить работнику результат оценки и дать рекомендации по улучшению работы.

Такой подход (подход инструктора) уместен, если у аттестуемого мало опыта и нет еще достаточной уверенности в себе, чтобы анализировать уровень собственной работы;

* “сообщить и выслушать” – менеджер все еще выступает в роли судьи, т.е. сообщает результаты оценки, которая была проведена еще до собеседования, - после чего выслушивает реакцию.

Такой порядок в некоторых случаях может привести к корректировке оценки, а также позволяет двум сторонам провести сравнительно откровенный обмен мнениями;

* проблемно-ориентированный подход – менеджер поощряет работника на выявление и рассмотрение проблемных областей с тем, чтобы потом искать решения.

Тем самым работник играет активную роль в анализе проблем и поиске решений, и оценка его работы возникает из обсуждения в ходе собеседования, а не навязывается менеджером.

Таблица 3 - Три подхода к проведению оценочного собеседования.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Три подхода к проведению оценочного собеседования | | | |
|  | Заставить | Убедить | Привлечение работников к принятию решений |
| Цель | Заставить улучшить работу или поведение.  Подавить сопротивление. | Убедить работника в необходимости изменения.  Донести свою точку зрения, понять точку зрения работника и прийти к общему согласию. | Стимулировать профессиональный рост и развитие работника.  Определить, что работнику нужно для решения проблемы. |
| Философия управления | Работники будут изменяться, если удастся преодолеть их сопротивление.  Работники выигрывают от критики и должны быть признательны за оказанную им помощь. | Если работник узнает о своих недостатках, он захочет исправить их.  Каждый может добиться улучшений в своей работе, если захочет этого. | Улучшения работы исполнителя можно добиться, если привлечь его к постановке целей и выработке решений.  Обсуждение рабочих проблем ведет к улучшению работы. |
| Знания и навыки, необходимые руководителю | Знание механизмов мотивации и умение использовать весь спектр стимулов (как позитивных, так и негативных).  Умениеоказывать влияние. | Активное слушание.  Аргументация.  Ведение переговоров. | Делегирование, привлечение работников к принятию решений.  Навыки анализа проблем и принятия решений. |
| Принципы воздействия на мотивацию подчиненных | Использование внешних позитивных и негативных стимулов (зарплата, премии, условия труда и др.). | Повышение готовности к сотрудничеству. | Развитие внутренней мотивации через предоставление большей самостоятельности, ответственности и т. п. |
| Потенциальные недостатки подходов | Потеря доверия со стороны работника, снижение уровня сотрудничества и готовности к проявлению самостоятельности и инициативы. Подавление независимости мнений. | Потребность в изменении поведения или в улучшении работы может не возникнуть. | У работника могут отсутствовать идеи или быть мало идей (низкая активность).  Изменения могут пойти не в том направлении, что ожидал руководитель. |

При этом важно понимать, что собеседование может быть эффективным только в том случае, если стиль собеседования не вступает в противоречие с культурой организации и привычной, свойственной менеджеру манерой обращения с людьми. Если менеджеру удается добиться соответствия между своим обычным стилем управления и стилем, который используется для проведения собеседования, то это в какой-то степени снижает внутреннее сопротивление работников.

У менеджера не должно быть никаких иллюзий, что, вследствие того, что он будет использовать доверительный, демократический стиль для проведения аттестации, ему удастся в ходе собеседования установить отношения такой природы и такого качества, каких нет в обычной практике управления. Более того, непривычный стиль поведения менеджера вызовет подозрения и усилит недоверие.

Большой ошибкой является рассмотрение системы оценки как отдельный метод или управленческий процесс с легко определимыми границами. Если менеджер хочет, чтобы система аттестации была по-настоящему действенной, она должна отражать более общие ценности организации.

Более того, стиль проведения аттестации должен быть увязан с потребностями и личностью самого работника. Ведь проблемно-ориентированный стиль, безусловно, является наиболее цивилизованным и исследовательским, однако многие сотрудники организации (особенно если их личные предпочтения сосредоточены на ролевой культуре) не готовы к работе в таком стиле.

Структура аттестационного собеседования

Руководитель должен заблаговременно определить дату собеседования и сообщить ее сотруднику, предоставив ему возможность тщательно подготовиться к аттестации. Также важно выделить достаточное для проведения собеседования время, выбрать подходящее помещение, которое бы исключало присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы. Практика показывает, что нужно всячески избегать переноса даты аттестации, поскольку это негативно сказывается на состоянии аттестуемого сотрудника, заставляет его излишне нервничать, мешает концентрации на оценке собственной работы.

Фундаментальное отличие собеседования по отбору кадров от аттестационного собеседования состоит в том, что при отборе менеджер на основе сбора информации вырабатывает суждения о пригодности работника, а при проведении аттестации он должен выработать у работника такое понимание, которое в будущем повлияет на уровень работы аттестуемого.

С самого начала собеседования руководитель должен установить контакт с сотрудником, обеспечивающий рабочую атмосферу доброжелательного диалога. Этого можно достичь за счет тона приветствия, вопросов на нейтральную тему, демонстрации внимания к ответам сотрудника, улыбки, непринужденной позы. Руководитель должен объяснить, что целью собеседования является улучшение результатов его работы, а не наказание за промахи. Доброжелательный тон следует сохранять на протяжении всего собеседования, постоянно демонстрируя сотруднику заинтересованность в его развитии и готовность оказать помощь.

Аттестацию рекомендуется начать с обсуждения достижений сотрудника, сосредоточиться на положительных результатах. При обсуждении недостатков руководитель должен быть предельно конкретным, использовать реальные факты, избегать характеристики личных качеств сотрудника, сконцентрироваться на должностных обязанностях. Очень важно избегать критики ради критики и определять конкретные мероприятия по улучшению работы аттестуемого. Вынося общую оценку, руководитель должен тщательно обосновать ее, предоставить сотруднику возможность высказать собственное мнение, однако не допустить превращения аттестации в словесную перепалку. Закончить аттестацию следует на положительной ноте, еще раз подчеркнув свое уважение к сотруднику и искреннюю заинтересованность в его развитии.

В течение всего собеседования руководитель должен внимательно следить за состоянием аттестуемого и при необходимости вносить коррективы в собственные действия. Особое внимание следует обратить на аттестацию молодых сотрудников, поскольку негативный опыт первого аттестационного собеседования сохраняется в памяти на многие годы.

Подчеркивая положительные моменты в работе подчиненного и обсуждая перспективы его развития, руководитель мотивирует сотрудника на более производительную работу. Предлагая помощь и разрабатывая вместе с сотрудником план действий, руководитель предоставляет в его распоряжение средства, необходимые для самосовершенствования. Приводя конкретные примеры как достижений, так и упущений подчиненного, руководитель демонстрирует свое участие в развитии сотрудника и постоянное внимание к тому, чем тот занимается.

Отбор фактов – это простая часть собеседования; сложно добиться, чтобы оценка реально влияла на уровень работы. Фактически менеджер должен суметь повлиять на отношение сотрудника к работе, дать ему новое понимание и создать заинтересованность в процессе трудовой деятельности.

Для того, чтобы провести эффективное аттестационное собеседование, руководитель должен тщательно подготовиться к нему. Главными элементами такой подготовки являются:

* взвешенная и основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником своих функций, осуществленная с учетом должностной инструкции и индивидуального плана сотрудника на истекший период,
* продуманный план развития сотрудника на следующий период,
* детальный план проведения собеседования.

Естественно, что подготовиться к собеседованию в одночасье невозможно, для этого требуется внимание руководителя к работе своих сотрудников в течение всего аттестационного периода.

Первая фаза – подготовка. Между сторонами на собеседовании редко бывает легкий и естественный контакт, поскольку два человека, между которыми, вполне естественно, существуют определенные межличностные отношения, начинают чувствовать себя неловко друг с другом. Они не привыкли вести между собой подобные разговоры, так что им приходится установить для этого новые правила. Важным шагом к установлению необходимого контакта является инструктаж перед собеседованием, однако первые шаги в ходе самого собеседования потребуют максимального контакта.

Необходимо провести инструктаж работника, которому предстоит аттестация, о том, в какой форме она будет проходить, и, возможно (если это соответствует процедуре аттестации) попросить его заполнить анкету самооценки. До некоторой степени это помогает заранее установить контакт и облегчает начало самого собеседования, так как самооценка дает работнику некоторую инициативу и является гарантией того, что будут обсуждаться реальные проблемы, а также задачи, с которыми работник может справиться.

Рекомендуемые вопросы анкеты, которую аттестуемый работник может заполнить перед проведением аттестационного собеседования:

* Какие части Вашей работы, по вашему мнению, являются наиболее важными и обеспечивают ваш наибольший вклад в компанию?
* Думаете ли вы, что некоторые из ваших навыков, опыт, или интересы не до конца используются? Можно ли изменить вашу работу, чтобы это исправить? И если да, то в чем и как?
* Встречаетесь ли вы с проблемами и трудностями на работе? Что могли бы сделать ваши коллеги, начальник или компании для улучшения положения?
* Чем вы больше всего гордитесь из того, что сделали после последнего собеседования?
* Что вам больше всего нравится в работе в нашей компании?
* Что больше всего вам не нравится в вашей работе в компании? Что вас раздражает или беспокоит?
* Что вы думаете о своей работе и своем поведении после последнего собеседования?
* Достигли ли вы норм и целей работы и поведения, согласованных на вашем последнем собеседовании?
* Что вы надеетесь достичь в течение последующих 12 месяцев?
* Что может компания сделать, чтобы помочь вам в ваших ожиданиях? Что вы хотите от компании?

Управляющий, проводящий аттестацию, должен произвести критический обзор всех имеющихся данных о работе конкретного сотрудника, в том числе характеристик, данных кадровых служб, результатов конкретной деятельности. Важнее всего в этих материалах – сведения о предыдущей аттестации и ее результаты. Аттестуемый очень положительно реагирует в тех случаях, когда чувствует, что менеджер не пожалел сил и времени, чтобы создать такую обстановку для собеседования и придать ему такой характер, которые бы отвечали потребностям работника.

Вторая фаза – обзор фактов. На этом этапе менеджер перечисляет те аспекты работы аттестуемого сотрудника за прошедший период, которые не являются проблемными. Необходимо начинать с перечисления основных фактических данных, не высказывая своего мнения о них. В обзор надо включить и результаты предыдущей аттестации. Фактический этап служит для настройки последующего разговора путем повторения вслух сведений о том, сколько времени работник занимал данную должность, какие кадровые изменения произошли за оцениваемый период, как часто работник переходил с места на место, какую профессиональную подготовку получил и т.д.

На этой стадии собеседования все еще в основном говорит менеджер, проводящий аттестацию; он может выделить те аспекты работы, которые явно удовлетворительны, упомянуть о них, отметить их. Это поможет установить контакт и придаст аттестуемому работнику уверенность в себе – это необходимо для того, чтобы собеседник не ушел в психологическую оборону. Ход фактического обзора должен естественно приводить к раскрытию положительных аспектов работы; важно, чтобы не управляющий объявлял оценку, а факты говорили сами для себя.

Не рекомендуется начинать с фразы: “Ну, я думаю, что вы справляетесь хорошо. Я доволен тем, как в принципе идут дела”. На этом этапе собеседования работник все еще склонен занимать оборонительную позицию; такого рода комментарий менеджера заставит его ожидать, что за этим высказыванием последует продолжение: “но…”.

Ту же самую информацию можно донести до собеседника совсем иначе, отстранившись и убрав персональную оценку: “Судя по цифрам, у вас наблюдаются очень хорошие показатели.Посмотрим, как они выглядят по сравнению с …? Квартальные показатели лучше на Х%, а годовые – на У%… Это один из лучших результатов в группе. У вас есть основания гордиться собой… Как вам удалось этого добиться?”.

Второй вариант лучше потому, что у обеих сторон перед глазами находятся фактические свидетельства того, что говориться: аттестующий только привлекает к ним внимание, оценки имеют точный и конкретный характер.

Когда предполагается такой подход, у управляющих неизменно возникает вопрос, что делать в ситуации, когда работа в действительности была неудовлетворительной.

Ответ состоит в том, что у любого человека в работе есть аспекты, заслуживающие того, чтобы их отметить в положительном смысле. Одна из целей собеседования как раз состоит в том, чтобы выявить сильные стороны работника, которые, возможно, до этого не замечались из-за общего неблагоприятного впечатления. Всегда можно найти что-то для конструктивной оценки, даже в абсолютно безнадежных случаях. Если же ни одного аспекта работы для положительной оценки выделить не удается, то, вероятно, в этом случае имеются управленческие или дисциплинарные проблемы, которыми нужно было заняться раньше.

Третья фаза – точка зрения работника.На этом этапе управляющий просит работника высказать свое мнение о том, что было в работе не так хорошо, как могло бы быть, и как можно было бы добиться улучшения в этих областях. Такого разговора можно ожидать от работника только в том случае, если на предыдущей стадии он получил достаточное моральное подкрепление. Люди признают недостатки в своей работе только тогда, когда ощущают прочную почву под ногами. Нужно стремиться к тому, чтобы работник сам исследовал проблемные области в процессе обсуждения их с менеджером, и считал такое обсуждение нужным для себя – хотя бы потому, что у менеджера больше опыта, информации и есть преимущество взгляда «с высоты птичьего полета».

Есть три варианта исхода этой дискуссии:

* недовольство менеджера по некоторым пунктам может оказаться необоснованным;
* может выясниться, что некоторые проблемы, хотя реально и существуют, в действительности дают меньше оснований для беспокойства, чем это предполагалось;
* в отношении некоторых проблем подтвердится, что они требуют внимания.

Эта стадия собеседования очень сложна; помимо самооценки и неудовлетворенных амбиций, есть опасность столкнуться с тем, что многие работники отказываются принимать активное участие в собеседовании по причине: “Менеджер получает повышенную зарплату и имеет высокий статус за то, что принимает решения, так почему я должен делать за него его работу?”.

Четвертая фаза – точка зрения менеджера. Менеджер, проводящий аттестацию, пополняет список областей, в которых нужно добиться улучшения, выражая свое мнение. Иногда в таком пополнении нет нужды, однако обычно бывает, что в некоторых областях, где есть необходимость направленной работы, аттестуемый или не видит, или не хочет видеть проблем.

Указать на эти области на данной стадии собеседования – значит обеспечить максимальную вероятность того, что аттестуемый поймет необходимость улучшения, согласится с ней и будет действовать соответственно. Успех гарантировать невозможно, всегда есть опасность, что работник обидится, падет духом и т.д. Несмотря на это, эта стадия – лучшее время для того, чтобы указать на проблемы, которые видны управляющему – ведь к тому моменту работник получил некоторую основу для уверенности в себе и согласился с некоторыми недостатками, которые сам же и выявил.

Менеджер должен решить, следует ли поднимать вопрос о других недостатках, и если да, то сколько. Ни один человек не в состоянии посмотреть в лицо всем своим недостаткам сразу, а менеджер, проводящий собеседование, несет ответственность, прежде всего за то, чтобы в результате собеседования потенциал работника не снизился. Есть также моральная ответственность – недопустимо, используя служебное положение, наносить ущерб самоуважению и моральной устойчивость другого человека.

Пятая фаза – решение проблем. Это подробный разговор о тех областях, в которых необходимо добиться улучшения. Цель здесь – определить, каким образом работник может с этим справиться. В ходе дальнейшей дискуссии нужно выявить глубинные причины проблем. Постепенно проблемы, которые представлялись огромными, начинают видеться яснее и уже не кажутся такими непреодолимыми, благодаря анализу и разбиению на отдельные составляющие. Выясняется, какие есть возможности для действия, как со стороны аттестуемого, так и со стороны менеджера.

Ключевые стадии собеседования – обсуждение фактов, изложение взглядов аттестуемого, изложение позиции менеджера и решение проблем – должны происходить в строгой последовательности. Некоторые могут быть краткими, но ни одной нельзя пропустить, и порядок не должен меняться.

Заключительная стадия – постановка целей. Здесь происходит согласование того, что следует предпринять. Меры и задачи должны быть согласованы и названы совершенно определенно, чтобы они действительно состоялись. Одна из главных причин, по которой аттестация терпит неудачу, состоит в том, что по итогам аттестации ничто не предпринимается. Поэтому к целям и задачам, вытекающим из аттестации, предъявляются определенные требования, причем важно понимать, что действия потребуются не только от аттестуемого работника, но и от менеджера.

Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

* конкретными, предметными и специфическими;
* измеримыми, поддающимися количественной оценке;
* достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой 50%);
* значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
* ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

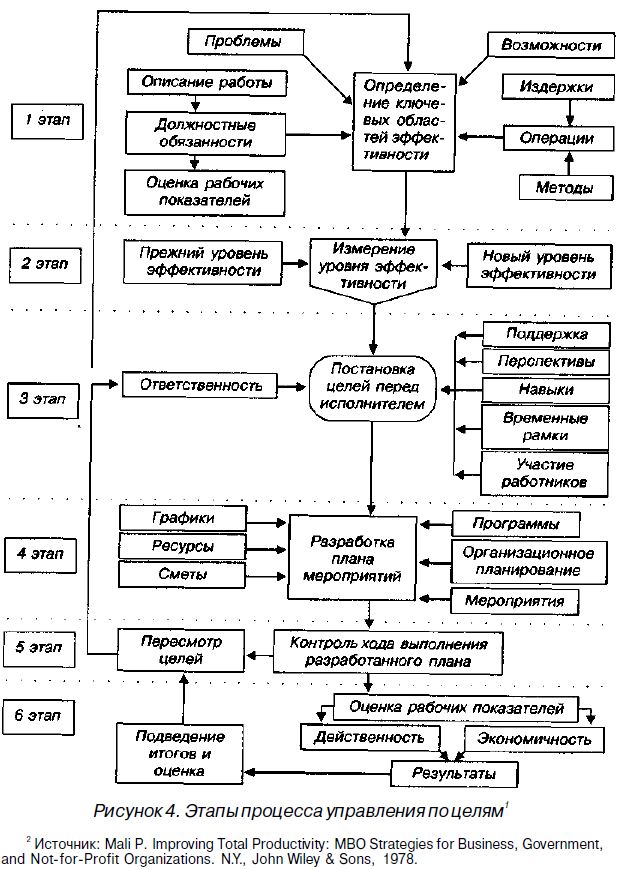
Вышеописанный метод оценки сотрудника обозначается как метод управления посредством установки целей (ManagementbyObjectives).

Таблица 4 - Структура собеседования.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Фаза собеседования | Содержание |
| 1. | Подготовка, цель и контакт | Согласовать с работником цель собеседования, структуру встречи, обеспечить выполнение всей предварительной работы. |
| 2. | Обзор фактов | Провести критический обзор всех известных фактических данных о работе сотрудника за предшествующий период |
| 3. | Точка зрения работника | Попросить работника прокомментировать свою работу за последний год (аттестационный период) - что было хорошо, что можно улучшить, что ему самому нравилось, а что нет, в чем его ограничения |
| 4. | Точка зрения менеджера | Менеджер добавляет свое видение, задает вопросы и, в случае необходимости, выражает несогласие с оцениваемым работником |
| 5. | Решение проблем | Обсуждение всех проблем и возможных способов их решения |
| 6. | Постановка целей | Согласование того, что должно быть сделано и кем. |

В дополнение к простоте, четкости и экономичности, метод управления путем постановки целей обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а так же усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышают объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника. Не случайно, многие компании используют МВО для определения величины переменной части вознаграждения сотрудника (по результатам работы).[[9]](#footnote-9)

Рисунок 3 - Этапы процесса управления по целям.[[10]](#footnote-10)



Основной недостаток данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т.д.

Таблица 5 - Факторы, влияющие на успех оценочного собеседования.

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы, влияющие на успех оценочного собеседования | |
| Факторы | Содержание факторов |
| Навыки | Уровень развития у руководителя/членов аттестационной комиссии навыков:   * делового общения * использования различных методов оценки эффективности   консультирования |
| Подготовка | Подготовка руководителя/членов аттестационной комиссии   * понимание целей организации и задач, стоящих перед оцениваемым работником * знание стандартов и критериев выполнения работы * сбор максимально полной информации и относительно рабочих результатов оцениваемого работника * выявление путей получения наибольшей отдачи от оцениваемого работника * Подготовка подчиненного * понимание целей работы/задания * знание критериев и стандартов исполнения работы * знание своих сильных и слабых сторон * понимание связи рабочих результатов и перспектив своего профессионального развития и карьеры |
| Процесс проведения | * Активное участие оцениваемого работника в процессе оценки * Конструктивные установки руководителя / членов аттестационной комиссии и в случае необходимости оказание помощи оцениваемым работникам * Обеспечение того, чтобы получаемое работником поощрение соответствовало результатам оценки |
| Достижение  согласия  относительно  содержания  работы | * Разработка плана действий для решения рабочих проблем, снижающих эффективность работы * Постановка целей работы на будущее * Определение параметров ожидаемых результатов * Достижение согласия по поводу обсуждаемых проблем |
| Контроль | * Установление контрольных сроков * Установление контрольных показателей * Выбор формы контроля * Выявление отклонений |

1.5 Проблема действенности аттестации

Есть много примеров того, как организации вводят у себя систему аттестации, а через некоторое время им приходится изменять ее или вовсе от нее отказываться. В других случаях организации упорно поддерживают у себя аттестационные системы, но признают, что они неэффективны, недостаточны и нелюбимы персоналом.

Для того, чтобы обеспечить эффективность аттестационного собеседования, руководитель должен, как минимум, решить комплекс задач:

Определить цель аттестации – эффективность любой системы выше, если все участники ясно понимают, для чего она предназначена. Менеджер по кадрам совместно со старшим менеджером нужно точно определить, что они хотят добиться с помощью аттестации, как она увязывается с другими видами кадровой работы, которые являются для нее источниками или потребителями информации. Менеджеры подразделений, которым приходится приводить систему в исполнение, должны понимать ее назначение, т.к. именно они определяют контекст аттестации; в противном случае все сведется к формальному заполнению аттестационных бланков. Аттестуемые работники будут отвечать на вопросы и вносить свои предложения более откровенно и конструктивно, если они понимают цели аттестации и верят в них.

Аттестация как система должна быть поддержана высшим руководством организации и линейными менеджерами. Это означает, что руководители должны лично заниматься аттестацией, чтобы сотрудники понимали, что эта процедура совершается с конкретными рабочими целями, а не по требованию отдела кадров. Лучше, если аттестационные формуляры хранятся в линейном подразделении, и только отдельные данные передаются отделу кадров и другим подразделениям. В идеале, заполненный формуляр аттестации – это рабочий документ, который менеджер и работник используют в течение года.

Обеспечение открытого характера аттестации – чем больше информации получает аттестуемый о том, как будут оценивать и оценили его работу, тем больше шансов, что он примет, а не отвергнет систему. Необходимо, чтобы в системе аттестации были четко обозначены критерии оценки работы, особенно при стилях «сообщить и внедрить», «сообщить и выслушать».

Эти критерии должны быть:

* по-настоящему связаны с успехами или неудачами в работе,
* таковы, чтобы их можно было применять, исходя из объективного, а не субъективного суждения,
* менеджеру, проводящему аттестацию, легко их применить,
* аттестуемому работнику они представляются справедливыми и разумными,
* в них выражен компромисс между требованиями данного конкретного рабочего места и более широкой применимостью в организации.

Подготовленность менеджера, проводящего аттестацию. Руководитель должен уметь информацию и отработать необходимые навыки межличностной управленческой работы, к категории которой и относится аттестация. Он должен не только знать структуру собеседования, те приемы и методы, которые используются для коммуникации в ходе аттестации, но понимать, что ему придется сталкиваться с целым рядом проблем, а именно:

* предвзятость – у менеджера может быть предвзятое отношение к работнику, или наоборот, он может быть очень озабочен тем, чтобы не проявить предвзятости; в обоих случаях его суждение о работнике будет искажено,
* эффект нимба – работник может пользоваться общей симпатией или наоборот, что может влиять на оценку выполняемой им работы,
* проблема контекста – трудность отграничения работы данного работника от привходящих условий и обстоятельств, в которых он работает, что особенно важно, в тех случаях, когда имеется элемент сравнения между оцениваемыми работниками,
* официальность – хотя лица, проводящие аттестацию, вероятно, постараются избежать лишней официальности, оба участника собеседования понимают, что это мероприятие официальное и от его результатов многое зависит,
* у всех показатели оказываются «немного выше среднего» - большинство работников ожидают от аттестационного собеседования подтверждения того, что у них все в порядке, и менеджеру проще всего объявить или дать понять, что аттестуемый работает, по крайней мере не хуже других, или лучше многих. Гораздо труднее сообщить работнику, что он работает посредственно, так как никто не хочет быть посредственностью.

Аттестационную систему нужно применять на практике так, чтобы создавать как можно меньше проблем для обеих сторон. Бумажная работа – объем документации быстро становится обременительным, когда разработчики системы стремятся добиться согласованности отчетности, может дискредитировать аттестацию. Но при этом на заполнение формуляров надо отводить достаточно времени, чтобы выполнить это хорошо, но в то же время не так много, чтобы задание казалось маловажным и неприоритетным.

Обеспечение определенного уровня стандартизации результатов собеседования позволит использовать обобщенные результаты собеседований в подразделениях организации использовать для реализации других систем управления (например, при организации профессионального обучения); достигается это за счет единых бланков собеседования, содержащих примерный перечень вопросов, которые должны быть обсуждены в ходе собеседования и зафиксированы в протоколе собеседования, например:

* результаты за прошлый год,
* планы на будущий год,
* организация работы,
* существующие или возможные проблемы и способы их разрешения,
* курсы повышения квалификации,
* ожидания и профессиональные планы,

Необходим контроль за исполнением плана действий, выработанного совместно аттестуемым и аттестующим, чтобы запланированные меры были действительно приняты, или чтобы план был изменен в соответствии с изменившимися обстоятельствами и приоритетами; игнорирование итогов аттестации со стороны администрации – одна из основных причин неэффективности системы оценки,

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана - выработка "рецепта" для повышения эффективности работы сотрудника.

Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распространенными (и взаимодополняющими) в настоящее время являются - индивидуальный план развития и личные цели.

Индивидуальный план развития представляет собой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должности), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Часто индивидуальный план содержит пункт о долгосрочном профессиональном развитии сотрудника, т.е. развитии его карьеры.

Личные цели (индивидуальный план) - это ограниченный набор ключевых для сотрудника задач на аттестационный период.[[11]](#footnote-11)Установление личных целей является элементом системы управления посредством установки целей (МВО).Включаемые в личный план цели должны быть конкретными, поддающимися измерению, напряженными и связанными с задачами, стоящими перед организацией в целом и подразделением, в котором работает сотрудник. Для того, чтобы достичь этого, цели, намеченные работником, обсуждаются им с руководителем. Результатом такого обсуждения является согласованный личный план сотрудника, которым он руководствуется в течение аттестационного периода.

Для проведения аттестации многие организации используют сегодня и индивидуальные планы развития, и личные цели. Первое дает возможность спланировать и оценить профессиональное развитие и рост работника, второе устанавливает конкретные профессиональные задачи и предоставляет инструмент оценки их выполнения.

Вне зависимости от того, какой метод планирования использует компания, результатом этого этапа должен стать согласованный с руководителем план действий сотрудника на следующий аттестационный период, включающий в себя сроки и методы оценки его выполнения.

Обсуждение работы сотрудника в течение аттестационного периода. В течение аттестационного периода руководитель должен неформально оценивать работу своих подчиненных, выполнение ими индивидуальных планов и должностных инструкций, если это требуется, вносить корректировки в их поведение на рабочем месте, оказывать помощь. Руководитель должен находиться в постоянном контакте со своими работниками, поддерживать с ними оперативную обратную связь, что способствует повышению эффективности их работы и значительно облегчает процесс аттестации, позволяя избежать неприятных сюрпризов и недоразумений.

Кульминацией аттестационного процесса является оценка выполнения работником своих должностных обязанностей в течение аттестационного периода. Существует множество способов оценки, используемых современными организациями, некоторые из которых рассматриваются ниже.

Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале. Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех сотрудников.

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

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. Заполненная форма представляется на утверждение руководителю, который может внести в нее свои коррективы. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком.

Работники, как правило, положительно относятся к привлечению специалистов по человеческим ресурсам к заполнению аттестационной формы, видя в этом средство повышения· объективности оценки и защиты от произвола руководителя. В тоже время, и при данном методе не удается полностью преодолеть субъективизм, поскольку источником информации для осуществления оценки по-прежнему служит один человек - непосредственный начальник аттестуемого сотрудника. Дополнительные издержки, связанные с привлечением профессиональной помощи для проведения аттестации, делают данный метод достаточно дорогим и сложным для широкого применения в организации.

Чтобы преодолеть второй недостаток метода стандартных оценок многие организации используют не одну, а несколько стандартных форм, создаваемых с учетом особенностей различных профессиональных групп. Например, одна - для аттестации высших руководителей, вторая - для руководителей среднего звена и специалистов, третья - для бригадиров и техников, четвертая - для рабочих.

Другой подход к аттестации - сравнительные методы. При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель "выстраивает" своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении все сотрудники классифицируются по группам - например, 10% лучших, 10% худших и т.д. Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять, легко понимать, а их результаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации. Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.д. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю. Поэтому применение методов сравнительных оценок относительно ограничено.

Нетрадиционные подходы к оценке персонала

Рассмотренные выше методы аттестации (при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель) являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В тоже время, этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции.

Традиционные методы:

* сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста.
* ориентированы в прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня.

Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов.

Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе.

Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации.

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

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно. Тем не менее, некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве "стандартных" методов оценки персонала многих компаний. К числу таких методов,относится "360° аттестация".

При "360° аттестации" сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными (все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму, аттестация коллегами и подчиненными проводится с помощью компьютера и т.д.), однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно - получение всесторонней оценки сотрудника.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако их использование так же может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов. Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом - будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов, получивших название Центров оценки потенциала (AssessmentCenter).

Мировая практика не дает однозначного ответа на вопрос, какие личные черты характера работников должны оцениваться.

Как вариант, для аттестации можно предложить следующие черты: интерес к труду, инициативность, внимательность, такт, лояльность, умение приспосабливаться к меняющимся условиям труда, трудолюбие.

В рассматриваемой методике все служащие, специалисты и руководители оцениваются с точки зрения определенных критериев (требований), необходимых в конкретной сфере деятельности. Критерии ранжируются по своей значимости экспертной группой, в результате чего каждому критерию присваивают вес значимости и соответствующую шкалу оценки в баллах.

Для выработки типов критериев и соответствующих им признаков экспертная группа составляет словарь деловых характеристик, охватывающий все специализации (или ту, специалисты которой аттестуются). Признаки ранжируются в пределах, соответствующих каждому критерию.

Например, для критерия “Знания и опыт” экспертной группой были выбраны пять признаков:

* профессиональные знания;
* опыт;
* навыки решения типовых задач;
* дополнительные знания и опыт;
* знания мировых стандартов работы.

Эти признаки ранжируются экспертной группой по значимости: суммарная значимость равна 100%, и она соответствует 100 баллам. В соответствии с присвоенным весом из пропорции определяют количество баллов, соответствующие каждому признаку.

Каждый признак может иметь несколько уровней оценки, соответствующих степени присутствия данного признака у конкретного сотрудника. Профессиональные знания, например, могут иметь следующие уровни оценок.

Содержательная часть уровней следующая:

* не имеет необходимых профессиональных знаний и не стремится их иметь;
* не имеет достаточных знаний;
* имеет не очень большие профессиональные знания;
* имеет достаточные профессиональные знания;
* обладает хорошими профессиональными знаниями;
* обладает высоким уровнем профессиональных знаний, по многим вопросам может дать исчерпывающие консультации.

Разбив персонал на ряд категорий, можно определить некоторый нижний предел в баллах для каждой категории сотрудников. Этот показатель служит ориентиром и при приеме на работу на время испытательного срока.

Методика требует серьезной подготовки, но ее внедрение станет достаточно мощным мотивационным фактором, т.к. позволит каждому сотруднику выявить свои возможности, способности и сконцентрироваться на достижении цели фирмы.

Апелляция по результатам регулярной оценки

Любая, даже самая тщательно проработанная, система оценки может давать неадекватный результат, если руководитель, проводящий оценку, недостаточно подготовлен или необъективен по отношению к сотруднику. Поэтому, в целях повышения защищённости сотрудников, система регулярной оценки должна предусматривать для сотрудника возможность обжаловать результаты оценки.

В качества апелляционной инстанции может выступать вышестоящий руководитель и служба персонала организации. Нетрудно понять, что в случае пересмотра результатов оценки какие-то выводы должны быть сделаны в отношении руководителя, проводившего оценку. Как минимум, вышестоящий руководитель и/или служба персонала должны провести с ним разбор допущенных ошибок. Если же для пересмотра результатов оценки оснований не обнаружено, то разъяснительная работа должна быть проведена с сотрудником.

Оценка в комиссии

Изложенные выше технологии регулярной оценки предполагают, в большинстве своем, оценку сотрудника руководителем в режиме "один на один".

В традиционной "советской" системе аттестации оценку проводит комиссия, включающая не только непосредственного руководителя, но и его руководителя, представителей смежных подразделений, представителя профсоюза. А в советские времена необходимы были ещё и представители партийной и комсомольской организаций.

Многие считают, что аттестация в комиссии имеет следующие преимущества:

* объективность оценки (руководитель может испытывать предубеждение к сотруднику);
* разносторонность оценки;
* более высокий уровень авторитетности коллективной оценки для сотрудника;
* ощущение у сотрудников наличия большей защищённости от возможного произвола руководства.

Тем не менее, очевидны и недостатки аттестации в комиссии:

* большие затраты времени;
* психологическое давление комиссии на оцениваемого;
* потеря руководителем части ответственности за своих сотрудников;
* неизбежная формализация процесса.

Если более тщательно рассмотреть сформулированные выше "преимущества" оценки в комиссии, можно заметить логические ошибки. Например, повышенная объективность комиссии по сравнению с руководителем поможет только в случае явной необъективности руководителя, с одной стороны, и хорошей информированности о работе оцениваемого сотрудника и абсолютной объективности всех остальных членов комиссии. На практике авторитетный руководитель, неизбежно имеющий больше всех информации о работе оцениваемого сотрудника, всегда найдёт аргументы, чтобы убедить остальных членов комиссии в справедливости своей позиции.

Вообще попытка повысить объективность оценки за счёт её проведения в комиссии может привести к дальнейшему ухудшению отношений необъективного руководителя и его несправедливо оцениваемого подчинённого.

Стоит особо подчеркнуть, что руководитель, необъективный по отношению к своему подчинённому, как правило – плохой руководитель.

Говоря о разносторонности оценки в комиссии, стоит отметить, что в большинстве случаев работа оцениваемого сотрудника известна руководителям и сотрудникам других подразделений достаточно односторонне. Исключением является лишь работа в условиях матричной или проектной структуры организации. Кроме того, данное преимущество может войти в противоречие с первым, а именно представители смежных подразделений в аттестационной комиссии, вполне могут проявлять необъективность по отношению к оцениваемому коллеге. И уже объективному руководителю придётся защищать подчинённого от других членов комиссии.

Наконец, лучшее средство для того, чтобы сотрудники не испытывали потребности в защите от произвола руководства во время аттестации – это, конечно, обеспечение справедливого отношения руководства к сотрудникам в течение всего периода их работы. Для этого руководитель должен быть обучен так, чтобы понимать, что каждый успешный сотрудник – это ресурс руководителя, а личное отношение к нему лучше оставить за порогом организации или изменить так, чтобы оно не мешало продуктивной работе.

Возможные результаты процедуры регулярной оценки

Как уже отмечалось выше, регулярная оценка – процесс непрерывный и поэтому завершение процедуры оценки – это, прежде всего, установление нового определения работы и начало очередного периода оценки.

Необходимо ещё раз подчеркнуть, что в ходе оценочного собеседования должны быть согласованы:

* Личный рабочий план сотрудника
* Уточнённый перечень функций и стандартов их выполнения
* План развития сотрудника

Традиционно принято считать, что по итогам оценки могут приниматься также следующие административныерешения:

* Повышение/понижение постоянной части зарплаты
* Выплата бонуса в размере, зависящем от результатов оценки
* Повышение/понижение в должности, увольнение

Следует, однако, отметить, что в последнее время многие руководители и специалисты по персоналу склоняются к тому, что все административные решения должны быть разнесены по времени принятия с процедурой оценки. В частности, решения об увольнении сотрудников (индивидуальном или массовом) должно приниматься независимо от регулярной оценки. Очевидно, например, что дожидаться процедуры ежегодной оценки, чтобы уволить работника, регулярно показывающего низкие результаты или допускающего дисциплинарные нарушения, нецелесообразно.

Если говорить о решениях, связанных с оплатой труда, то привязка оценки к решению об окладе может привести к тому, что оцениваемый сотрудник в ходе собеседования будет думать не столько о собственном развитии, сколько о том, в какое количество денежных единиц ему может обойтись каждое неосторожное слово. Поэтому процедуру изменения окладов необходимо развести по времени с процедурой оценки.

Более сложным представляется вопрос о выплате бонуса по результатам деятельности сотрудника. Как уже указывалось выше, оценку результатов необходимо привязывать к бизнес-циклу организации. Поэтому и выплата бонусов по итогам оценки должна производиться сразу после подведения итогов очередного этапа бизнеса (месяц, квартал, полугодие, год), не привязывая срок и размер этой выплаты к срокам и результатам процедуры регулярной оценки.

персонал аттестация государственная дума

ГЛАВА 2. Аттестация государственных гражданских и муниципальных служащих

Перед органами местного самоуправления стоит задача развития территорий на основе разработки и реализации среднесрочных программ социально-экономического развития, а также стратегических программ. Более сложными стали задачи органов власти субъектов РФ: это повышение качества жизни, развитие территории на основе программ стратегического развития. Часть полномочий с федерального уровня переданы на уровень субъектов РФ.

Но эффективное управление в новых условиях возможно лишь при реализации целенаправленной кадровой политики. Федеральный закон N 58-ФЗ «О системе государственной службы российской федерации»в качестве одного из основополагающих принципов государственной службы утверждается профессионализм и компетентность служащих.

Правительством РФ жестко поставлена задача - оценивать деятельность органов власти всех уровней и соответственно чиновников по конкретным результатам. Однако государственная гражданская служба нового Российского государства не имеет усовершенствованных технологий управления персоналом, которые позволили бы в полном объеме реализовать эти принципы.

Повышение эффективности кадрового потенциала государственной и муниципальной службы - один из основных ресурсов государственного управления и цель административной реформы. Главные направления данной реформы:

* разработка эффективных механизмов проведения кадровой политики в сфере государственной службы;
* формирование системы управления государственной и муниципальной службы;
* формирование критериев эффективности работы государственных и муниципальных служащих;
* усиление объективности и независимости процедур конкурсного отбора при назначении на должности и включении в кадровый резерв, оценке деятельности государственных служащих в процессе аттестации и уровня их профессионализма при присвоении классного чина.

В настоящее время требует совершенствования управление кадровым потенциалом государственной службы, органов местного самоуправления.

Одним из механизмов совершенствования должна стать оценка эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих с применением различных современных кадровых технологий:

* при проведении конкурса на замещение должности гражданской и муниципальной службы;
* при включении в кадровый резерв,
* при проведении аттестации;
* при проведении квалификационного экзамена на классный чин,
* при определении приоритетов системы подготовки и повышения квалификации.

Оценка должна осуществляться в соответствии с показателями эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского и муниципального служащего, в интересах обеспечения уровня их профессионализма, соответствующего требованиям задач и функций современного государственного и муниципального служащего.

Особое место в работе со служащими должны занимать:

* регулярная аттестация государственных и муниципальных служащих,
* сдача квалификационных экзаменов гражданских служащих, при каждом изменении места и характера деятельности служащего,
* регулярное повышение квалификации государственных и муниципальных служащих.

2.1 Особенности аттестация государственных служащих

Аттестация государственных гражданских служащих проводится в строгом соответствии с законодательной базой Российской Федерации. Аттестация государственных гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы Российской Федерации в федеральном государственном органе, государственном органе субъекта РФ или их аппаратах, проводится в соответствии с Указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

Аттестация призвана способствовать формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации, повышению профессионального уровня гражданских служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы при сокращении должностей гражданской службы в государственном органе, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда гражданских служащих.

Аттестации не подлежат гражданские служащие:

* проработавшие в занимаемой должности гражданской службы менее одного года;
* достигшие возраста 60 лет;
* беременные женщины;
* находящиеся в отпуске - по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных гражданских служащих возможна не ранее чем через год после выхода из отпуска;
* замещающие должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)», с которыми заключен срочный служебный контракт;
* в течение года со дня сдачи квалификационного экзамена.

Аттестация гражданского служащего проводится один раз в три года.

До истечения трех лет после проведения предыдущей аттестации может проводиться внеочередная аттестация гражданского служащего.

Внеочередная аттестация может проводиться:

а) по соглашению сторон служебного контракта с учетом результатов годового отчета о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего;

б) по решению представителя нанимателя в лице руководителя государственного органа или представителя этого руководителя, осуществляющего полномочия представителя нанимателя от имени Российской Федерации или субъекта Российской Федерации (далее - представитель нанимателя), после принятия в установленном порядке решения:

* о сокращении должностей гражданской службы в государственном органе;
* об изменении условий оплаты труда гражданских служащих.

По результатам внеочередной аттестации гражданского служащего, имеющего преимущественное право на замещение должности гражданской службы, могут быть предоставлены для замещения иные должности гражданской службы, в том числе в другом государственном органе, в соответствии с ч. 6 ст. 31 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Условия организации проведения аттестации

Организация проведения аттестации проводится при следующих условиях. Для проведения аттестации гражданских служащих по решению представителя нанимателя издается правовой акт государственного органа, содержащий положения:

* о формировании аттестационной комиссии;
* об утверждении графика проведения аттестации;
* о составлении списков гражданских служащих, подлежащих аттестации;
* о подготовке документов, необходимых для работы аттестационной комиссии.

Аттестационная комиссия формируется правовым актом государственного органа в соответствии с ч. 9-12 ст. 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Указанным актом определяются состав аттестационной комиссии, сроки и порядок ее работы.

В состав аттестационной комиссии включаются:

* представитель нанимателя;
* уполномоченные им гражданские служащие (в том числе из подразделения по вопросам государственной службы и кадров, юридического (правового) подразделения и подразделения, в котором гражданский служащий, подлежащий аттестации, замещает должность гражданской службы);
* представитель федерального государственного органа по управлению государственной службой или государственного органа субъекта РФ по управлению государственной службой,
* представители научных и образовательных учреждений,
* представители других организаций, приглашаемые соответствующим органом по управлению государственной службой по запросу представителя нанимателя в качестве независимых экспертов - специалистов по вопросам, связанным с гражданской службой, без указания персональных данных экспертов.

Число независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов аттестационной комиссии.

Состав аттестационной комиссии для проведения аттестации гражданских служащих, замещающих должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, формируется с учетом положений законодательства Российской Федерации о государственной тайне.

Состав аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы исключить возможность возникновения конфликтов интересов, могущих повлиять на принимаемые аттестационной комиссией решения.

В зависимости от специфики должностных обязанностей гражданских служащих в государственном органе может быть создано несколько аттестационных комиссий.

Аттестационная комиссия состоит из:

* председателя,
* заместителя председателя,
* секретаря,
* членов комиссии.

Все члены аттестационной комиссии при принятии решений обладают равными правами.

График проведения аттестации ежегодно утверждается представителем нанимателя и доводится до сведения каждого аттестуемого гражданского служащего не менее чем за месяц до начала аттестации.

В графике проведения аттестации указываются:

* наименование государственного органа, подразделения, в которых проводится аттестация;
* список гражданских служащих, подлежащих аттестации;
* дата, время и место проведения аттестации;
* дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за их представление руководителей соответствующих подразделений государственного органа.

Не позднее, чем за две недели до начала аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв об исполнении подлежащим аттестации гражданским служащим должностных обязанностей за аттестационный период, подписанный его непосредственным руководителем и утвержденный вышестоящим руководителем.

Отзыв должен содержать следующие сведения о гражданском служащем:

* фамилия, имя, отчество;
* замещаемая должность гражданской службы на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность;
* перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых гражданский служащий принимал участие;
* мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

К отзыву прилагаются сведения о выполненных гражданским служащим поручениях и подготовленных им проектах документов за указанный период, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию представляется также аттестационный лист гражданского служащего с данными предыдущей аттестации.

Кадровая служба государственного органа не менее чем за неделю до начала аттестации должна ознакомить каждого аттестуемого с представленным отзывом. При этом аттестуемый вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей профессиональной служебной деятельности за указанный период, а также заявление о своем несогласии с представленным отзывом или пояснительную записку на отзыв непосредственного руководителя.

2.2 Процедура проведения аттестации гражданского служащего

Аттестация проводится с приглашением аттестуемого на заседание аттестационной комиссии. В случае неявки на заседание указанной комиссии без уважительной причины или отказа от аттестации гражданский служащий привлекается к дисциплинарной ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе, а аттестация переносится на более поздний срок.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого, а в случае необходимости - его непосредственного руководителя о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего. В целях объективного проведения аттестации после рассмотрения представленных аттестуемым дополнительных сведений о своей профессиональной служебной деятельности за аттестационный период аттестационная комиссия вправе перенести аттестацию на следующее заседание комиссии.

Обсуждение профессиональных и личностных качеств служащего применительно к его профессиональной деятельности должно быть объективным и доброжелательным.

Профессиональная деятельность гражданского служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности гражданской службы, его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением (государственным органом) задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности.

При этом должны учитываться:

* результаты исполнения служащим должностного регламента;
* профессиональные знания и опыт работы служащего;
* соблюдение служащим ограничений;
* отсутствие нарушений запретов;
* выполнение требований к служебному поведению и обязательств, установленных законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе;
* организаторские способности при аттестации гражданского служащего, наделенного организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим гражданским служащим.

Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее членов.

Решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого гражданского служащего и его непосредственного руководителя открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов гражданский служащий признается соответствующим замещаемой должности гражданской службы.

По результатам аттестации, комиссия выносит одно из следующих решений:

Аттестуемый…

* …соответствует замещаемой должности;
* …соответствует замещаемой должности и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;
* …соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации;
* …не соответствует замещаемой должности гражданской службы.

Результаты аттестации сообщаются непосредственно после подведения итогов голосования и заносятся в аттестационный лист.

Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании.

Гражданский служащий знакомится с аттестационным листом под расписку.

Аттестационный лист гражданского служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв об исполнении им должностных обязанностей за аттестационный период хранятся в личном деле гражданского служащего.

Секретарь аттестационной комиссии ведет протокол заседания комиссии, в котором фиксирует ее решения и результаты голосования. Протокол заседания подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании.

В течение одного месяца после проведения аттестации по ее результатам издается правовой акт государственного органа или принимается решение представителя нанимателя о том, что гражданский служащий:

* подлежит включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;
* направляется на профессиональную переподготовку или повышение квалификации;
* понижается в должности гражданской службы.

При отказе гражданского служащего от профессиональной переподготовки, повышения квалификации или от перевода на другую должность гражданской службы представитель нанимателя вправе освободить гражданского служащего от замещаемой должности гражданской службы и уволить его с гражданской службы в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе.

По истечении одного месяца после проведения аттестации перевод гражданского служащего на другую должность гражданской службы либо увольнение его с гражданской службы по результатам данной аттестации не допускается. Время болезни и ежегодного оплачиваемого отпуска гражданского служащего в указанный срок не засчитывается.

Гражданский служащий вправе обжаловать результаты аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Квалификационный экзамен сдают гражданские служащие категорий «специалисты» и «обеспечивающие специалисты», а в случаях, определяемых Президентом РФ, категории «руководители».

Квалификационный экзамен проводится при решении вопроса о присвоении классного чина гражданской службы гражданскому служащему по замещаемой должности гражданской службы по мере необходимости, но не чаще одного раза в год и не реже одного раза в три года.

Внеочередной квалификационный экзамен может проводиться по инициативе служащего не позднее чем через три месяца после дня подачи им письменного заявления о присвоении классного чина гражданской службы.

Квалификационный экзамен проводится по установленной форме в целях оценки знаний, навыков и умений (профессионального уровня) служащего конкурсной или аттестационной комиссией.

2.3 Критерии и методы оценки компетентности аттестуемых

Задачей кадровых служб органов власти является разработка единой иерархической системы критериев и показателей эффективности деятельности.

Для оценки результатов деятельности государственного гражданского служащего можно использовать показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственного гражданского и муниципального служащего.

Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственного гражданского и муниципального служащего в организации труда:

* производительность (выполняемый объем работ);
* результативность (мера достижения поставленных целей);
* интенсивность труда (способность в короткие сроки выполнять определенный объем работ);
* соблюдение трудовой дисциплины;
* своевременность и оперативность выполнения поручений и распоряжений в установленные законодательством, должностным регламентом или руководством сроки.

Возможно установление критериев качества выполненной работы:

* подготовка документов в соответствии с установленными требованиями;
* полное и логичное изложение материала;
* юридически грамотное составление документа;
* отсутствие стилистических и грамматических ошибок.

Критерии профессионализма государственного гражданского и муниципального служащего:

* профессиональная компетентность (знание законодательных, нормативных правовых актов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами);
* способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности;
* способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, расставлять приоритеты;
* творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий;
* способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям;
* способность и желание к получению новых профессиональных знаний и навыков;
* осознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений;
* способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях.

Каждый показатель деятельности в зависимости от значимости этого показателя оценивается в процентах. Сумма оценок показателей деятельности должна составлять 100%.

Механизм оценки результативности деятельности государственного гражданского и муниципального служащего включает в себя три этапа:

* оценка исполнения каждого по отдельности показателя деятельности;
* общая оценка результативности деятельности государственного гражданского и муниципального служащего;
* формулировка вывода о результативности деятельности государственного гражданского и муниципального служащего.

В отечественной практике главным субъектом оценки является непосредственный и вышестоящий руководитель работника. По мнению рядовых служащих и самих руководителей, это во многих случаях ведет к субъективизму оценки, что, в свою очередь, является основанием для принятия необоснованных решений по поводу найма и продвижения кадров.

Таблица 6 - Субъекты и элементы оценки эффективности.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Кто | В каких случаях | Преимущества | Недостатки |
| Непосредственный руководитель | * Подходит в любых случаях. Наиболее подходит для цели «Деятельность». | * Имеет наилучшее представление о работе и работнике. * Логическое завершение оценки сотрудника, имеющей место постоянно в течение года, и получение обратной связи. * Дешево | * Работник и так общается с руководителем постоянно. * Нет «притока свежей крови». * Субъективизм. * Учет преимущественно целей подразделения, а не организации * Требует больше затрат и времени. |
| Руководитель руководителя | * Участвует в процессе оценки руководителем или проводит самостоятельно. * Используется, когда необходимо сравнивать оцениваемых или если цель - «Определение потенциала» | * Оценка более стандартизованa, так как позволяет избежать субъективности, связанной в особенностями множества линейных руководителей. * Возможность работнику пообщаться с вышестоящим руководством. | * Требует больше затрат времени |
| Представитель службы управления персоналом | * Используется реже, чем предыдущие методы или в сочетании с ними. * Используется, если отсутствует непосредственный руководитель, или для компании с матричной структурой. Вариант: при командной работе оценка при окончании проекта (при участии руководителя проекта). * Цель - «Деятельность». Идеально при оценке психологической ситуации в коллективе, психологических характеристик, * тестировании персонала. | * Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы | * Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы управления персоналом. * Представитель службы, особенно в крупной организации, не может быть специалистом по всем производственным вопросам. |
| Самооценка | * Сотрудник сам себя оценивает. Используется не в сравнении себя с другими людьми, а в сравнении различных аспектов своей деятельности. * Используется редко, чаще является элементом системы. | * Помогает избежать субъективного отношения оценщиков. * Если используется как часть системы, сравнение результатов самооценки и оценки руководителя может стать отправной точкой аттестационного интервью. Если используется «открытый метод», оцениваемому предлагают ознакомиться с оценкой руководителя и при необходимости добавить свои комментарии | * Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки, недооценки и неадекватного восприятия. |

Решение этой проблемы возможно посредством введения следующих процедур:

* формализацией системы оценки (на уровне процедур и оценки потенциала работника);
* оценка самого руководителя по результату работы подразделения, которая побуждает руководителя стимулировать карьерный рост сотрудников и поощрять результативность их деятельности.
* расширение круга субъектов оценки (включая оценку руководителя сотрудниками, внешнюю оценку, в т.ч. населением, представителями Общественных палат и т.д.).

В сфере государственного управления наряду с оценкой непосредственного и вышестоящего руководителя (например, балльной по заданным критериям) может использоваться оценка по горизонтали, причем не только работниками того же подразделения, но и работниками других подразделений, с которыми происходит постоянное взаимодействие.

Самооценка работника и учет разницы между самооценкой и оценкой по вертикали и горизонтали используется не только для оценки самого сотрудника, но и косвенно для оценки управленческих качеств руководителя.

Оценка со стороны потребителей (клиентов, получателей государственных или муниципальных услуг) может быть использована для получения более объективных результатов, например, по таким критериям как качество услуг или этичность поведения служащего.

Оценка может проводиться на основе экспертных заключений, формализованных параметров и показателей результативности, выражаемых в качественном и количественном измерении, а также других критериев оценки результативности деятельности.

Основное в этом процессе определяется ключевыми факторами для государственной и муниципальной должности, соответствие которым необходимо оценивать в процессе оперативной оценки.

* Критерии должны быть важными для данной должности, т.е. при несоответствии стандарту работы по выбранному критерию работа не может выполняться на требуемом уровне.
* Необходимо обладать достаточной информацией для оценки по выбранным критериям, т.е. иметь установленные стандарты работы (как работа должна выполняться), и иметь необходимую информацию, чтобы сопоставить деятельность сотрудников по отношению к принятым стандартам.

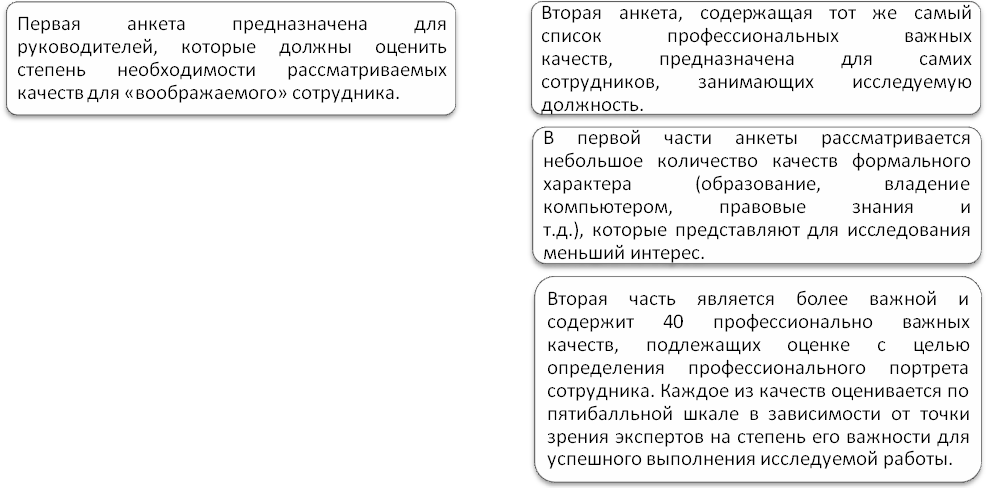
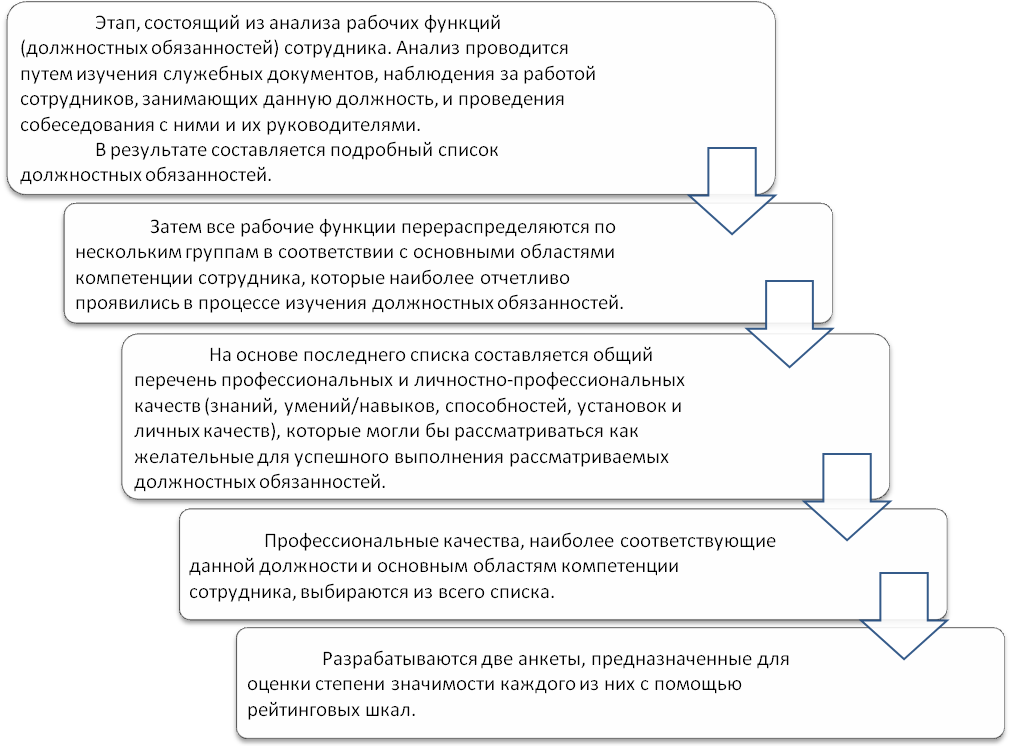
Для проверки выбранных критериев важно заполнить следующую анкету.

Таблица 7 – Анкета оценки по критериям.

|  |
| --- |
| ПРОВЕРКА ВЫБРАННЫХ КРИТЕРИЕВ |
| Оцениваемая группа (должности):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  |
| |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | Критерии | Очень важно | Важно | Неважно | Какая информация у нас имеется | |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  | |
| Подробное описание критериев |
| * Достаточно ли у вас информации, чтобы оценивать по «очень важным» критериям? Если нет, подумайте, как получить информацию. |
| * Достаточно ли у вас информации, чтобы оценивать по «важным критериям? Если нет, подумайте, так ли важны эти критерии. Если они важны, подумайте, как получить информацию. |
| * Не тратьте время на оценку по «неважным критериям». |

Для более полного качественного выявления критериев оценки сотрудников можно использовать метод субъективного оценивания.

Рисунок 4 - Метод субъективного оценивания.



Далее производится сбор данных анкетного опроса руководителей и сотрудников. Результаты оценки сводятся в общую таблицу.

Производится анализ полученной информации для определения содержательной валидности требований к профессионально важным качествам (компетенциям), относящейся к определению их набора, необходимого для выполнения рассматриваемой работы. Определение степени значимости компетенций производится по их рейтингу, зависящему от полученных оценок. Собранные данные заносятся в компьютер и обрабатываются с помощью электронных таблиц Excel, для того чтобы получить и проанализировать перечни наиболее значимых качеств, составленных на основании мнений руководителей и самих сотрудников.

Обработка информации сводится к вычислению средних арифметических значений оценок каждого профессионально важного качества, а также среднего отклонения для каждого из них.

В результате анализа и сопоставления двух перечней профессионально важных качеств для рассматриваемой должности (согласно мнениям руководителей и мнениям самих сотрудников) получается общий итоговый список наиболее существенных квалификационных требований, содержащих вместо 40 только 20 основных.

Критерии оценки сотрудников распределяются по основным группам результативности деятельности:

* выполнение основных должностных обязанностей (качество работы; объем работы; профессиональные знания; умение планировать и организовывать работу; специальные знания и навыки);
* отношение к работе (лояльность к организации; дисциплина; отношение с руководителем; внешний вид и рабочее место);
* качества руководителя (умение принимать решения и брать на себя ответственность; организация работы подчиненной структуры; развитие подчиненных);
* коммуникативные навыки (устные коммуникации; письменные коммуникации; умение слушать; умение контролировать эмоции; работа в команде);
* понимание работы и потенциал (достижение ключевых результатов;
* степень обучаемости, отношение к новому; инициативность, творческий подход; умение анализировать и применять логику.

При формировании критериев оперативной оценки необходимо, чтобы они максимально соответствовали следующим требованиям:

* целям и задачам органа исполнительной власти;
* критериям эффективности;
* были ориентированы на потребности конечного пользователя -потребителя услуг (в органах власти таковыми потребителями является население, конкретные группы населения);
* способствовали созданию возможностей для реализации сотрудником своего потенциала.

Конкретные критерии и показатели оперативной оценки согласовываются руководителем и сотрудником в соответствии с запланированными задачами.

Базовыми критериями в системе планирования, на основе которых оценивается эффективность деятельности государственного служащего, являются:

* соответствие полученных результатов запланированным;
* применение необходимых профессиональных навыков к выполнению поставленных задач;
* эффективное использование времени и ресурсов, затраченных на выполнение поставленной задачи;
* удовлетворение ожиданий и потребностей получателя услуг.

При проведении оперативной оценки также целесообразно использование дифференцированных критериев оценки по определенным группам.

В отечественной практике управления оцениваются, как правило, следующие критерии.

Критерии оценки потенциала работника:

* профессиональный уровень (почти всегда понимаемый формально, как наличие образования и опыт работы);
* специальные знания и навыки (знание нормативно-правовой базы, навыки работы с компьютером, владение иностранными языками и т.п.);
* ответственность, исполнительская дисциплина, самостоятельность, инициативность, способность к работе в условиях неопределенности и т.п.;
* отношение к работе (уровень мотивации), готовность повышать квалификацию;
* отношения в коллективе, способность к работе в команде;
* управленческие качества, коммуникативные навыки.

Для руководящих работников рассматриваются и оцениваются дополнительные критерии, характеризующие эффективность управления:

* лидерские качества;
* организация работы подчиненных (распределение обязанностей, остановка задачи, контроль и др.).

Критерии качества осуществления должностных обязанностей и выполнения процедур и функций:

* сложность решаемых задач;
* степень напряженности работы;
* соблюдение сроков выполняемых работ;
* отсутствие замечаний со стороны руководства и соисполнителей по содержанию подготовленных документов или качеству выполнения заданий.

При проведении оценки по данным позициям также необходимо учитывать, какие из них наиболее важны для конкретной должности.

Формализация оценки по данным критериям, как правило, предполагает разработку балльной шкалы и механическое суммирование баллов, выставленных по каждому из критериев.

Балльная шкала не адаптируется конкретно под каждую должностную позицию, поэтому суммарная оценка может быть неадекватна. Например, высокая оценка по критериям, малозначимым для данной должности, позволит работнику набрать достаточно высокие общие баллы, несмотря на низкие баллы по более значимым позициям.

Представляется необходимым адаптировать подобные шкалы к требованиям конкретной должностной позиции, т.е. определить приоритетность критериев и присвоить им удельные веса.

Таблица 8 - Критерии оценки результативности деятельности гражданского / муниципального служащего.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерии оценки результативности деятельности гражданского служащего | Согласованные приоритетные области работы сотрудников | Оценки:  5. Отлично  4. Очень хорошо  3.Хорошо  2. удовлетворительно  1. неудовлетворительно |
| 1. Цели и стратегическое планирование органа исп. власти органа исполнительной власти |  |  |
| 1.1. Принимает активное участие в разработке целей органа исполнительной власти |  |  |
| 1.2. Действует в соответствии с общими целями и стратегией органа испол. власти |  |  |
| 13. Вносит предложения по оптимизации деятельности органа исполнительной власти |  |  |
| 14. Общая оценка |  |  |
| 2. Инновации |  |  |
| 2.1. Берет на себя инициативу |  |  |
| 2.2. Охотно выступает с предложениями по новым услугам, технологиям работы |  |  |
| 2.3. Вносит активный вклад в новые разработки (направления деятельности, технологии работы), в том числе - за пределами области своей ответственности |  |  |
| 2.4. Открыты для новых методов организации деятельности |  |  |
| 2.5. Общая оценка |  |  |
| 3. Качество услуг (работы)  и отношение к пользователям |  |  |
| 3.1. Предъявляет требования к качеству работы (особенно значимо для руководителя) |  |  |
| 3.2. Ориентированность на интересы пользователей услуг (население) и заинтересованные группы потребителей |  |  |
| 3.3. Вносит активный вклад в создание и поддержание хорошего имиджа органа исполнительной власти |  |  |
| 3.4. Демонстрирует лояльность к власти, ее политике |  |  |
| 3.5. Общая оценка труда |  |  |
| 4.Сотрудничество с другими подразделениями, организациями |  |  |
| 4.1. Вносит конструктивный вклад в работу органа исполнительной власти |  |  |
| 4.2. Нацеленность на сотрудничество с другими подразделениями, организациями |  |  |
| 4.3. Лояльно принимает решения руководства |  |  |
| 4.4. Общая оценка |  |  |
| 5. Служебные обязанности |  |  |
| 5.1. Является ли хорошим примером для персонала в повседневной работе |  |  |
| 5.2. Четко выполняет должностные инструкции |  |  |
| 5.3. Точно в срок выполняет возложенные на него обязательства |  |  |
| 5.4. Общая оценка |  |  |
| 6. Использование ресурсов |  |  |
| 6.1. Вносит активный вклад в рациональное использование ресурсов органа исполнительной власти |  |  |
| 6.2. Ориентированность на эффективность и результативность текущей деятельности |  |  |
| 6.3. Общая оценка |  |  |
| Общая оценка по всем критериям |  |  |

Можно предложить следующие примерные значения весов оценок государственных гражданских и муниципальных служащих.

Таблица 9 - Примерные значения весов оценок государственных гражданских и муниципальных служащих.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характер оценок | Вид оценок, их содержание | Вес оценок, % |
| 1. Объективный - индивидуальные оценки по контролю знаний,  тестам и т.п.  Проводится при приеме на работу, по окончании обучении, при выводе с испытательного срока | 1.1. Оценка профессионализма:  - знаний;  - навыков;  - умений  1.2. Оценка личностных и деловых качеств:  - коммуникативные навыки;  - понимание работы и потенциал;  - умение принимать решения;  - самостоятельность и инициативность;  - организация работы подчиненной структуры;  - развитие подчиненных | 15-50%  15-25% |
| 2. Субъективная оценка руководителя и объективные показатели результативности | 2.1. Оценка руководителя:  - объем работы;  - качество работы;  - уровень сложности;  - результаты работы;  - эффективность деятельности;  - качество труда;  - лояльность к организации;  - дисциплина | 40-70% |
|  |  | 100 % |

Внутри каждой группы находятся те критерии оценки, по которым оценивается работник на той или иной должности. В зависимости от должности и выполняемой работы может меняться не только удельный вес того или иного критерия, но и корректироваться набор критериев.

2.4 Методы проведения оценки гражданских и муниципальных служащих

Оценка может осуществляться с помощью различных методов, которые можно сгруппировать следующим образом.

Таблица 10 - Методы проведения оценки гражданских и муниципальных служащих.

|  |  |
| --- | --- |
| Качественные методы - это методы описательного характера, определяющие качества служащего без их количественного выражения. Наиболее распространенные в международной практике качественные методы приведены ниже. | Количественные методы оценки  В результате применения количественных методов оценки можно определить уровень деловых качеств государственного гражданского и муниципального служащего с достаточной степенью объективности. |
| Метод оценки результатов деятельности.  Экспертами могут быть руководители, но оценивать они будут не наиболее значимые аспекты деятельности сотрудника, а всю его работу за определенный период времени. Как правило, при подготовке отзыва в письменной форме, который является составной частью документации в ходе аттестации, руководитель использует этот метод. | Система квалификации по порядку, или метод рангового порядка.  При использовании этого метода группа руководителей, исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых служащих по порядку - от самого лучшего до самого худшего. Итоговая оценка определяется суммой порядковых номеров, полученных работником за выполнение поставленных задач. |
| Метод групповой дискуссии.  Этот метод наиболее часто используется отечественной практикой. Это беседа группы руководителей или экспертов с работниками относительно их деятельности. Метод групповой дискуссии позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, перспективных сотрудников. Достаточно часто используется при проведении заседания аттестационной комиссии в органах власти. | Метод заданной балльной оценки.  Этот метод заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде набранных очков. |
| Метод «глубинногоинтервью» (key informant interview).  Это интервью руководителя с сотрудником. В контексте оперативной оценки результатов деятельности государственных и муниципальных служащих используется для постановки и согласования задач и индикаторов с целью оценки промежуточных результатов и модификации задач, а также для оценки конечного результата деятельности. | Метод свободной балльной оценки.  Метод состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл. |
| Групповые фокусированные интервью.  Проводится руководителем с группой сотрудников и используются для оценки деятельности группы по достижению результатов. Также используется для выяснения качества предоставляемых услуг и возможностей дляих улучшению, если услуга направлена на внешнего пользователя либо предоставляется гражданам. | Система графического профилязаключается в изображении каждого из деловых качеств сотрудника (в баллах) в виде точек на графике. |
| Прямое наблюдение.  Суть метода в том, что руководитель проводит прямое наблюдение за деятельностью сотрудников. Наиболее распространенный метод в органах власти и других организациях. |  |
| Мини-опросы.  Этот метод может использоваться руководителями среднего и высокого уровня в крупных департаментах, особенно с применением такого инструментария как анкета. Результаты опроса, как правило, обрабатывает служба по управлению персоналом (или отдел кадров). |  |
| Деловая игра.  Этот метод успешно применяется в отечественной практике для выявления потенциала руководителя (лидерских качеств) при решении вопроса о назначении на руководящую должность и/или разработке кадрового резерва на замещение руководящих должностей. |  |
| Экзамен.  Этот метод предполагает выявление уровня профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по определенному кругу проблем и оценку этого уровня экзаменационной комиссией. |  |

Оценка результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих с помощью качественных методов предусматривает также различные формы фиксации результатов. К ним могут относиться следующие виды:

Матричная форма.

Это одна из самых простых и распространенных описательных форм. Ее суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых в соответствии с занимаемой должностью.

Система эталона.

Это форма позволяет сравнивать фактические данные не с положенными по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления;

Система произвольных характеристик.

Это форма предусматривает достаточно свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и недостатки в работе подчиненных за определенный период их деятельности.

Комбинированные методы

В основу комбинированных методов положены как описательный принцип, так и количественные характеристики.

* Тестирование (профессиональное).

Оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов) и личностных качеств (в том числе определение уровня развития управленческих способностей и мотивации деятельности).

* Метод суммируемых оценок.

Заключается в определении экспертами частоты проявления («постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты.

* Метод фотографии рабочего дня.

Позволяет определить рациональность планирования и распределения рабочего времени служащими в течение рабочего дня.

* Метод ранжирования служащих по ограниченному набору факторов оценки и распределение их в соответствии с этими факторами по четырем уровням (слабый, удовлетворительный, хороший, отличный).

В любом случае выбранный способ или метод оценки должны обеспечивать максимальную объективность измерения конкретных значений показателя.

Очень важно соблюдать в методике оценки следующие условия: необходимость подробного описания количественной и качественной интерпретации возможных состояний показателя.

При этом речь идет о стремлении максимально сократить субъективность оценок, так как вряд ли можно найти способ, позволяющий достигнуть их полной объективности.

В большинстве случаев при проведении оценки государственных гражданских и муниципальных служащих совмещают несколько методов.

* Метод шкалирования (графическогошкалирования рейтингов). Предполагает балльное определение значений показателей, причем эти баллы характеризуют степень выраженности показателя.

Этот метод не связан с большими затратами на разработку и потому удобен и экономичен. Однако он связан с рядом проблем. Числовое обозначение выраженности показателя предполагает широкое поле интерпретации у тех, кто оценивает (в зависимости от уровня его собственных претензий).

Таблица 11 - Структура процесса оценки.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель:  соблюдение установленных (согласованных)  сроков. | Балльные значения степени выраженности показателя | | | | |
| 1  (редко) | 2 (часто не соблюдается) | 3  (в основном) | 4  (с некоторыми исключениями) | 5  всегда |
|  | | | | |

* Чтобы снизить субъективизм при использовании метода шкалирования, используют другую его разновидность - метод шкалирования рейтингов описания поведения.

При этом числовые значения шкалы интерпретируются подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению.

Качество данного метода повышается при возрастающей конкретизации описания отрезков шкалы. При этом следует стремиться к непосредственному отражению в шкале требований к занимаемой должности государственного гражданского и муниципального служащего. Тем самым достигается меньшая предрасположенность к искаженным оценкам.

Таблица 12 - Метод шкалирования рейтингов описания поведения.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель оценки: сотрудничество | | | | |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Ярко выраженная способность к сотрудничеству;  при этом имеет собственное мнение и может позитивно влиять на других, считается с мнением окружающих, конструктивно воспринимает критику | Хорошая способность к сотрудничеству,  имеет собственное мнение, которое ценится другими; считается с мнением окружающих, позитивно воспринимает критику | Способен к сотрудничеству,  собственное мнение ставит на передний план, в целом, хорошо воспринимается другими.  Не всегда воспринимает мнение окружающих и критику. | Показывает небольшую склонность к сотрудничеству; воздерживается от выражения собственного мнения;  остается незаметным. | Не показывает склонности к сотрудничеству |

* Простым и удобным в применении является метод альтернативного ранжирования (упорядочивания рангов).

В рамках аналитической оценки по каждому показателю составляется ранжированный ряд.

Например, по показателю «добросовестное выполнение работы»:

* сотрудник 1
* сотрудник 2
* сотрудник 3

Подобного рода ранжированный ряд отражается в таблице. Суммарная (обобщенная) оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов.

Рассматриваемый метод обладает рядом недостатков: ненормируемая шкала ранжирования, повышенная субъективность оценки, невозможность достоверного заключения о качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами: разница в результате работы между сотрудниками 1 и 2 может быть большой, а между сотрудниками 2 и 3 - незначительной.

Таблица 13 - Альтернативное ранжирование (упорядочивание рангов).

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель: добросовестное выполнение работы | |
| Работающий с наилучшим рейтингом  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Работающий с наилучшим рейтингом  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

* Метод попарного сравнивания позволяет выявить наивысшие рейтинги у различных сотрудников по тому или иному показателю оценки через последовательное сравнение сотрудников друг с другом.

Реализация данного метода состоит в заполнении таблиц, примерная форма которых выглядит так:

Таблица 14 - Ранжирование сотрудников по методу попарных сравнений.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель «Выполнение заданий в срок» | | | | | |  | Показатель «Коммуникабельность» | | | | | |
|  | Ранжируемый сотрудник | | | | |  | Ранжируемый сотрудник | | | | |
| В сравнении с | А | В | С | D | E | В сравнении с | А | В | С | D | E |
| А |  |  |  |  |  | А |  |  |  |  |  |
| В |  |  |  |  |  | В |  |  |  |  |  |
| С |  |  |  |  |  | С |  |  |  |  |  |
| D |  |  |  |  |  | D |  |  |  |  |  |
| E |  |  |  |  |  | E |  |  |  |  |  |
| Наивысший рейтинг у сотрудника В | | | | | | Наивысший рейтинг у сотрудника А | | | | | |
|  | | | | | |  |  | | | | | |
|  | | | | | |  |  | | | | | |

Основной недостаток метода парных сравнений заключается в том, что он становится очень громоздким, когда оценивается большое количество работников. Количество сравнений можно определить по формуле:

Количество сравнений = N (N - 1)/2, где N - число работников. Так, для сравнения 10 работников надо произвести 45 сравнений, а для сравнения 15 - уже 105 сравнений.

Таблица 15 - Матрица парных сравнений.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Фамилия работника | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Z |
| 1 | Работник 1 |  | + | + |  | + |  | 3 |
| 2 | Работник 2 |  |  | + |  |  | + | 2 |
| 3 | Работник 3 |  |  |  |  | + |  | 1 |
| 4 | Работник 4 | + | + | + |  | + | + | 5 |
| 5 | Работник 5 |  |  |  |  |  |  | 0 |
| 6 | Работник 6 | + | + | + |  | + |  | 4 |

* Метод анкет (альтернативных характеристик) отличается от предыдущих методов тем, что он не использует систематизированные способы измерения.

Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника.

Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу.

Таблица 16 - Примеры высказываний об образе сотрудника для последующей оценки.

|  |  |
| --- | --- |
| Высказывание об образе сотрудника. Сотрудник: | Оценка |
| * соблюдает все сроки |  |
| * имеет сложности при координации различных задач |  |
| * чувствительно реагирует на критику |  |
| * работает больше, чем требуется |  |
| * нелегко находит контакт с внешним окружением |  |
| * в условиях дефицита времени работает безошибочно |  |
| * составляет четко структурированные отчеты (сообщения и т.п.) |  |

В практике деловой оценки служба управления государственными гражданскими и муниципальными служащими иногда сталкивается со случаями, когда руководители подразделений завышают оценки своих сотрудников.

Для устранения подобного явления используется метод заданного распределения оценок (принудительного распределения).

Заданное распределение является формой сравнительной оценки, при которой руководитель относит подчиненных к определенной категории в соответствии с заранее заданным правилом. При этом исходят из того, что проявление оцениваемых рабочих характеристик подчиняется закону нормального распределения.

Например, при оценке подчиненных можно исходить из того, что в соответствии с законом нормального распределения 10% персонала имеют высший уровень производительности, 20% - производительность выше среднего, 40% - средний уровень, 20% - ниже среднего и 10% - низший уровень производительности. Таким образом, в группе из 20 человек при использовании метода заданного распределения оценивающему нужно будет двух работников оценить как отличных, четырех – как хороших, восемь работников – как имеющих средний уровень производительности, четырех – ниже среднего и двух человек как имеющих очень низкие показатели производительности.

Для оценки подчиненных по методу заданного распределения оценивающему необходимо определить характеристики и параметры распределения и в писать в соответствующие клетки таблицы фамилии сотрудников, соответствующих, по его мнению, заданным параметрам.

Таблица 17 - Использование метода заданного распределения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика распределения | Заданное распределение | Фамилии сотрудников |
| Выдающиеся результаты | 5% |  |
| Высокие результаты | 10% |  |
| Средние результаты | 70% |  |
| Результаты ниже среднего | 10% |  |
| Неприемлемые результаты | 5% |  |

* Наряду с вышеперечисленными методами в практике оценки используется подход, при котором предварительно не устанавливаются показатели оценки. В рамках данного подхода широкое распространение получил метод управления по целям.

Ключевая идея метода состоит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации.

В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

1. устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад, и, исходя из установленных целей, вырабатываются критерии оценки на конец данного периода;
2. по его истечении оцениваются результаты, как руководителем, так и самим сотрудником.

Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания.

1. различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;
2. руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

* Метод оценки «360 градусов» сочетает оценку руководителем, коллегами, самооценку и в ряде случаев оценку подчиненными и потребителями услуг. Положительная сторона такой оценки - сбор наиболее полной информации, отрицательная - не всегда цель оправдывает средства. В частности, опрос потребителей услуг (особенно населения) требует как организационных усилий, так и финансовых затрат.

Подобная оценка требует тщательной подготовки, и она имеет смысл только в том случае, если вся полученная информация будет использована в дальнейшем.

Оценка по принципу обратной связи «360 градусов» предусматривает участие всех руководителей, сотрудников и коллег в оценке деятельности друг друга по вопросам, имеющим отношение к работе, включая качество выполнения деятельности, отношение к работе и лидерские качества.

Данный метод является дополнительным при оценке качества результатов деятельности государственных служащих и позволяет получить обратную связь по поводу качества своей работы от коллег и руководителя. Данная оценка используется при принятии управленческого решения относительно конкретного служащего о продвижении по службе и определении вознаграждения.

Перечисленные методы отражают критерии, характеризующие следующие производственные и профессиональные аспекты:

1. соответствие или несоответствие выполняемой работе и занимаемой должности,
2. личностные и профессиональные качества сотрудников,
3. критерии качества осуществления должностных обязанностей
4. выполнения процедур, технологий (в меньшей степени).

Данные методы в основном применяются в негосударственном секторе, однако наблюдается частичное распространение этих методов в сферах государственной гражданской и муниципальной службы.

В любом случае выбор методов оценки государственных служащих зависит от цели, которая ставится перед проведением оценки эффективности и результативности.

2.5 Механизмы комплексной оценки результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих

На основе описанных методов и процедур можно выделить следующие механизмы проведения оперативной оценки результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих.

Механизмы проведения оперативной оценки личностных качеств государственных и муниципальных служащих:

* формирование необходимых критериев и требований к качествам сотрудников с учетом должностных позиций и характера выполняемых функций;
* выбор методов и форм проведения оперативной оценки личностных качеств;
* проведение интервью, тестирований, экспертных оценок;
* решение о соответствии или несоответствии личных качеств сотрудника, необходимых для выполнения поставленных задач.

Проведение оценки профессиональных качеств государственных и муниципальных служащих:

* формирование критериев и требований к профессиональным качествам сотрудников;
* проведение экзаменов, профессиональных тестирований и других форм оценки профессиональных качеств государственных гражданских служащих;
* решение о степени соответствия квалификации сотрудника занимаемой должности;
* решение о возможности карьерного роста, определение направлений профессионального совершенствования, принятие
* решения о включении в кадровый резерв и применении других методов профессионального развития и повышении квалификации гражданских служащих.

Проведение оценки качества осуществления должностных обязанностей и выполнения процедур и функций:

* определение критериев оценки качества выполнения должностных обязанностей;
* анализ выполняемых государственными гражданскими и муниципальными служащими обязанностей и функций;
* определение сроков, объемов и сложности выполняемых работ;
* сравнение фактически осуществляемых обязанностей и функций, исполняемых государственными гражданскими и муниципальными служащими со сформулированными критериями;
* принятие решения о том, насколько выполняемые обязанности соответствуют заданным критериям качества.

Проведение оценки результативности деятельности государственных и муниципальных служащих:

* определение, формализация и выражение в количественном эквиваленте показателей эффективности и результативности деятельности государственных и муниципальных служащих
* с учетом приоритетов и целей органа исполнительной власти;
* оценка степени достижения результатов деятельности и индивидуального вклада гражданского и муниципального служащего;
* решение о премировании/депримировании гражданских и муниципальных служащих, а также принятие решения о применении других форм стимулирования.

По формализованным критериям, приведенным выше, возможна разработка и определение системы установления премий и надбавок к должностным окладам гражданских служащих.

ГЛАВА 3. Анализ системы аттестации сотрудников аппарата Государственной Думы РФ

3.1 Характеристика аппарата Государственной Думы

Как упоминалось ранее, объектом исследования для данной дипломной работы выступала Государственная Дума РФ. Ниже приведена краткая характеристика Аппарата ГД РФ, полученная на основании отчетов думы четвертого созыва и обновленной статистики.

В Аппарате 1546 штатных сотрудников Государственной Думы.

1402 гражданских служащих имеют высшее образование.

Среди них 24 доктора наук, 187 кандидатов наук.

60 процентов сотрудников Аппарата — женщины.

В структуру Государственной Думы входят 8 управлений, секретариаты руководства палаты, аппараты фракций, комитетов и комиссий. Основная функция аппарата - обеспечить правовое, экспертное, организационно-техническое, процедурно-методическое и информационно-аналитическое сопровождение думских мероприятий: пленарных заседаний, заседаний Совета Думы, парламентских слушаний, “круглых столов”, конференций, совещаний, семинаров и встреч.

Осуществляя организационное, информационное и правовое обеспечение деятельности депутатского корпуса, сотрудники Аппарата руководствуются Конституцией, федеральными законами, в частности о статусе депутата, о государственной гражданской службе, Регламентом Государственной Думы и Положением об Аппарате. Деятельность структурных подразделений и отделов также регламентируется отдельными положениями. Кроме того, каждый сотрудник Аппарата имеет свой должностной регламент, определяющий его обязанности и профессиональные требования.

Работа в Аппарате Государственной Думы требует наличия соответствующей квалификации и профессиональных навыков, поэтому в Аппарате действует система аттестации, содержащая четкие критерии, позволяющие объективно оценивать сотрудников.

В случае выявления проблем на местах (несоответствие занимаемой должности, недостаточная компетентность), можно воспользоваться программами повышения квалификации. Так, например, система профессионального развития гражданских служащих Аппарата включает несколько видов профессионального обучения.

Среди доступных вариантов:

* высшее образование (подготовка и переподготовка)
* послевузовское профессиональное образование (аспирантура, докторантура, соискательство);
* дополнительное профессиональное образование (профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка)
* внутриаппаратное обучение.

3.2 Аттестация в Государственной Думе

В ходе прохождения практики я не раз сталкивался с законодательными актами, регулирующими права и обязанности, как депутатов, так и рядовых государственных служащих, но все законы описывали только нормативную базу проведения оценки и унифицированные критерии, которые должны быть учтены на местах.

Практика проведения аттестации в государственных органах предусматривает использование общих правил, установленных Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

В процессе поиска информации, касательно темы диплома, мною был направлен запрос в Государственную Думу, с целью получения ответа на вопрос: «Регулируется ли процесс прохождения аттестации в ГД вышеупомянутым указом или существует особый порядок ее проведения?».

Полученная информация гласила, что«особенности прохождения гражданской службы в отдельных федеральных государственных органах устанавливаются другими федеральными законами отличными от Указа Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г.

В отношении Аппарата Государственной Думы федерального закона, устанавливающего иное правовое регулирование прохождения гражданской службы, не принято, следовательно, аттестация гражданских служащих Аппарата Государственной Думы осуществляется в общем порядке, установленном для федеральных гражданских служащих.[[12]](#footnote-12)

Не имея в открытом доступе информации относительно Государственной Думы, я обратился в Министерство Финансов РФ с тем же запросом. Выбор данного Министерства был обусловлен наличием контактов с сотрудником одного из отделов. По результатам изысканий стало известно, что информация находится в кадровых службах данного Министерства и она только для внутреннего использования, т.е. находится в закрытом доступе.

Учитывая все перечисленные ограничения, считаю целесообразным заострить внимание на раскрытии роли типовых положений о проведении аттестации служащих.

3.3 Типовые положения о проведении аттестации муниципальных служащих

Типовые положения о проведении аттестации муниципальных служащих, утверждаются законами субъектов Российской Федерации, и конкретизируют:

* состав аттестационной комиссии
* структуру и график проведения аттестации
* структуру и содержание отзыва о муниципальном служащем
* функции подразделения по вопросам кадров в органе местного самоуправления
* порядок проведения заседания аттестационной комиссии
* оценку профессиональной деятельности муниципального служащего
* решения аттестационной комиссии по результатам аттестации муниципального служащего.

В качестве примера можно рассмотреть типовое положение о проведении аттестации муниципальных служащих московской области от 3 ноября 2007 года N 199/2007-ОЗ, но оно не имеет сильных отличий от оригинала. Большего внимания заслуживает типовое положение, принятое в Свердловской области Законом Свердловской области от 29 октября 2007 г. N 136-ОЗ "Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области". [[13]](#footnote-13)

Данным типовым положением определяется порядок проведения аттестации муниципальных служащих в органах местного самоуправления, избирательных комиссиях муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области.

Рассмотрим рекомендации о составе аттестационной комиссии в органе местного самоуправления.

В пункте 4. настоящего Типового положения предлагаются следующие варианты состава аттестационных комиссий.

«В состав аттестационной комиссии включаются представитель нанимателя (работодатель) и (или) уполномоченные им муниципальные служащие (в том числе из подразделения по вопросам кадров, юридического (правового) подразделения и подразделения, в котором муниципальный служащий, подлежащий аттестации, замещает должность муниципальной службы), представитель выборного органа первичной профсоюзной организации, а также представители научных и образовательных учреждений, других организаций, приглашаемые представителем нанимателя (работодателем) в качестве независимых экспертов-специалистов по вопросам, связанным с муниципальной службой, без указания персональных данных экспертов. Число независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов аттестационной комиссии.

В городских и сельских поселениях, расположенных на территории Свердловской области, с численностью муниципальных служащих менее семи человек состав аттестационной комиссии определяется правовыми актами главы соответствующего муниципального образования.

Состав аттестационной комиссии для проведения аттестации муниципальных служащих, замещающих должности муниципальной службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, формируется с учетом положений законодательства Российской Федерации о государственной тайне.

Состав аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые аттестационной комиссией решения.

В зависимости от специфики должностных обязанностей муниципальных служащих в органе местного самоуправления муниципального образования, расположенного на территории Свердловской области, и в муниципальном органе, не входящем в структуру органов местного самоуправления этого муниципального образования, может быть создано несколько аттестационных комиссий».

В типовом положении также предлагается структура графика проведения аттестации.

«6. График проведения аттестации ежегодно утверждается представителем нанимателя (работодателем) и доводится до сведения каждого аттестуемого муниципального служащего не менее чем за месяц до начала аттестации.

7. В графике проведения аттестации указываются:

1) наименование органа местного самоуправления (избирательной комиссии) муниципального образования, расположенного на территории Свердловской области и структурного подразделения, в которых проводится аттестация;

2) список муниципальных служащих, подлежащих аттестации;

3) дата, время и место проведения аттестации;

4) дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за их представление руководителей соответствующих структурных подразделений».

Достоинством типового положения является также то, что рекомендуется структура и содержание отзыва о муниципальном служащем:

«9. Отзыв, предусмотренный пунктом 8 настоящего Положения, должен содержать следующие сведения о муниципальном служащем:

фамилия, имя, отчество;

замещаемая должность муниципальной службы на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность;

перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых муниципальный служащий принимал участие;

мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной деятельности муниципального служащего.

10. К отзыву об исполнении подлежащим аттестации муниципальным служащим должностных обязанностей за аттестационный период прилагаются сведения о выполненных муниципальным служащим поручениях и подготовленных им проектах документов за указанный период.

При последующей аттестации в аттестационную комиссию представляется также аттестационный лист муниципального служащего с данными предыдущей аттестации».

Чрезвычайно важным элементом проведения аттестации является четкое выполнение функций подразделения по вопросам кадров в органе местного самоуправления.

В типовом положении указаны следующие функции подразделения по вопросам кадров в органе местного самоуправления (в избирательной комиссии) муниципального образования, расположенного на территории Свердловской области:

* подготовка приказа о проведении аттестации;
* разработка графика проведения аттестации;
* подготовка форм для проведения аттестации (бланк отзыва; аттестационный лист муниципального служащего; сведения о выполненных муниципальным служащим поручениях и подготовленных им проектах документов за указанный период;
* создание условий для проведения заседания аттестационной комиссии;
* разработка методов для оценки профессиональной деятельности муниципального служащего;
* подготовка приказа о решении аттестационной комиссии по результатам аттестации муниципального служащего.

Рассмотрим порядок проведения заседания аттестационной комиссии, рекомендуемый в типовом положении. В пункте 12. рекомендуется следующий порядок:

«Аттестация проводится с приглашением аттестуемого муниципального служащего на заседание аттестационной комиссии. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого муниципального служащего, а в случае необходимости - его непосредственного руководителя о профессиональной деятельности муниципального служащего. В целях объективного проведения аттестации после рассмотрения представленных аттестуемым муниципальным служащим дополнительных сведений о своей профессиональной деятельности за аттестационный период аттестационная комиссия вправе перенести аттестацию на следующее заседание комиссии».

Рассмотрим критерии содержания оценки профессиональной деятельности муниципального служащего, которые предлагаются в типовом положении:

«13. Профессиональная деятельность муниципального служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности муниципальной службы, его участия в решении поставленных перед соответствующим структурным подразделением (органом местного самоуправления, избирательной комиссией муниципального образования, расположенного на территории Свердловской области) задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности.

При этом должны учитываться результаты исполнения муниципальным служащим должностной инструкции, профессиональные знания и опыт работы муниципального служащего, соблюдение муниципальным служащим ограничений, отсутствие нарушений запретов, выполнение обязанностей, установленных законодательством о муниципальной службе, а при аттестации муниципального служащего, наделенного организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим муниципальным служащим, - также организаторские способности».

Заслуживают внимания рекомендации по возможным решениям аттестационной комиссии по результатам аттестации муниципального служащего:

«15. Решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого муниципального служащего и его непосредственного руководителя открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов муниципальный служащий признается соответствующим замещаемой должности муниципальной службы.

На период аттестации муниципального служащего, являющегося членом аттестационной комиссии, его членство в этой комиссии приостанавливается.

16. По результатам аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия выносит одно из следующих решений:

1) соответствует замещаемой должности муниципальной службы;

2) не соответствует замещаемой должности муниципальной службы.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе, в том числе о повышении их в должности, а в случае необходимости - рекомендации об улучшении деятельности аттестуемых муниципальных служащих, а также о направлении отдельных муниципальных служащих на повышение квалификации».

Важным элементом аттестации является документация, в частности аттестационный лист, в который рекомендуется включать следующие сведения:

«17. Результаты аттестации сообщаются аттестованным муниципальным служащим непосредственно после подведения итогов голосования.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист муниципального служащего. Аттестационный лист должен содержать следующие сведения:

1) фамилия, имя, отчество и дата рождения муниципального служащего;

2) профессиональное образование муниципального служащего, наличие у него ученой степени, ученого звания;

3) замещаемая должность муниципальной службы на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность;

4) стаж муниципальной службы и (или) государственной службы, а также стаж работы по специальности;

5) содержание вопросов к муниципальному служащему и ответов на них;

6) замечания и предложения, высказанные аттестационной комиссией;

7) краткая оценка выполнения муниципальным служащим рекомендаций предыдущей аттестации;

8) решение и рекомендации аттестационной комиссии;

9) количественный состав аттестационной комиссии и результаты голосования членов аттестационной комиссии.

Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и иными членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании.

Форма аттестационного листа утверждается муниципальным правовым актом.

Аттестационный лист муниципального служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв об исполнении им должностных обязанностей за аттестационный период хранятся в личном деле муниципального служащего».

Объективность проведения аттестации во многом обеспечивается благодаря ведению протокола заседания комиссии. В типовом положении есть следующие рекомендации относительно ведения протокола:

«18. Аттестационной комиссией ведется протокол заседания комиссии, в котором фиксируются ее решения и результаты голосования. Протокол заседания аттестационной комиссии подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и иными членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании.

19. Материалы аттестации муниципальных служащих представляются представителю нанимателя (работодателю) не позднее чем через семь дней после ее проведения».

Представительными органами местного самоуправления в Свердловской области, приняты свои положения о проведении аттестации. В основном их содержание отвечает федеральному закону и рекомендациям, содержащимся в Типовом положении, разработанном в Свердловской области.

Примером еще большего внимания к деталям является Положение о проведении аттестации муниципальных служащих в отраслевых (функциональных) органах Администрации города Екатеринбурга.

«Обсуждение профессиональных и личностных качеств муниципального служащего применительно к его профессиональной служебной деятельности должно быть объективным и доброжелательным.

Профессиональная служебная деятельность муниципального служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности муниципальной службы, его участия в решении поставленных перед соответствующим отраслевым (функциональным) органом Администрации города Екатеринбурга задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности.

При этом должны учитываться результаты исполнения муниципальным служащим должностных обязанностей, профессиональные знания и опыт работы муниципального служащего, соблюдение муниципальным служащим ограничений, отсутствие нарушений запретов, выполнение обязанностей, установленных законодательством о муниципальной службе, а при аттестации муниципального служащего, наделенного организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим муниципальным служащим, - также организаторские способности».

Таким образом, творческий подход в сочетании с объективностью и соблюдением законодательства может выступать в качестве базы для успешного проведения аттестации муниципальных служащих.

3.4 Основные поведенческие ошибки при проведении оценки

Некоторые основные ошибки, которые допускаются при оценке эффективности и результативности государственных гражданских и муниципальных служащих:

* разные стандарты для работников, выполняющих одинаковую работу;
* сходство убеждений и взглядов как фактор, влияющий на оценку;
* предубеждение лица, проводящего оценку;
* оценка не в целом, а по одной из характеристик;
* изменение стандартов в ходе проведения оперативной оценки;
* придание большего значения поведению работника в период, непосредственно предшествующий оценке, по сравнению с поведением в течение всего оцениваемого периода;
* использование узкого диапазона оценок;
* стремление завысить оценку;
* сравнение работников друг с другом, а не со стандартами деятельности.

Анализируя основные аспекты оценки государственных служащих, а так же типичные ошибки в подходах к данному процессу, можно выделить ряд рекомендаций, которые могут помочь при проведении оценочных мероприятий.

3.5 Рекомендации при проведении оценки труда государственных служащих.

Федеральным законом «О государственной гражданской службе» определены четыре категории государственных служащих:

* «руководители»,
* «советники (помощники)»,
* «специалисты»,
* «обеспечивающие специалисты».

Эти категории отличаются друг от друга, прежде всего, стоящими перед ними задачами, содержанием работы и сферой ответственности. Поэтому удельный вес описываемых критериев и их набор будут существенно варьироваться в зависимости от категории.

Таблица 18- Примерные значения весов оценок в зависимости от категории государственных служащих.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Часть надбавки | Руководители | Советники (помощники) | Специалисты | Обеспечивающие специалисты |
| Профессиональные качества | 15-25% | 50% | 35% | 35% |
| Личностные качества | 15-25% | 20% | 15% | 15% |
| Показатели результативности, включая объем и сложность выполняемых работ | 60-70% | 30% | 50% | 50% |

Для категории «руководители» с ростом должностного уровня должна увеличиваться часть надбавки за результативность. Причем под результативностью в данном случае понимаются, прежде всего, результаты работы подразделения, которым он руководит, доля же надбавки за профессионализм будет сокращаться.

Например, для начальника отдела, в работе которого велик удельный вес исполнительских функций, будет логично иметь следующую структуру надбавок:

* 25% надбавки за профессиональные качества,
* 15% - за личностные,
* 60% - за показатели результативности.

Структура надбавок для заместителя министра:

* 15% за профессиональные качества,
* 15% -за личностные,
* 70% - за показатели результативности.

Для категории «советники (помощники)», которые фактически выполняют функцию экспертов, увеличивается удельный вес надбавки за профессиональные качества, а их результативность скорее будет связана с объемом и сложностью выполняемых работ, чем с реальными индикаторами результативности.

Для категории «специалисты» и «обеспечивающие» удельные веса части надбавки за профессиональные и личностные качества, с одной стороны, и показатели результативности, с другой стороны, предлагается сделать равными.

Профессиональные и личностные качества работника, т.е. оценка потенциала, может быть проведена с высокой степенью объективности при помощи специальных методик, в том числе экзаменов, тестов и т.п.

В настоящее время существенным недостатком определения профессионального уровня является использование, как правило, формальных показателей - документов о полученном образовании и сведений об опыте работы.

Оценка потенциала работника не должна проводиться с определенной периодичностью, так как профессиональные и личностные качества, как правило, не меняются каждый квартал или полугодие, и в этом случае фактически речь не идет об оперативной оценке.

Эти качества могут быть переоценены после получения дополнительного обучения или роста опыта сотрудника, причем инициатором такой переоценки может выступать как сам работник, так и его руководитель.

Критерии профессиональных знаний и навыков для государственных служащих:

* степень соответствия профессиональному уровню;
* знание нормативных основ собственной деятельности;
* навыки работы с информацией;
* навыки работы с компьютером;
* знание иностранного языка в тех случаях, когда оно реально применяется в работе.

Критерии личностных качеств государственных служащих:

* ответственность, исполнительская дисциплина;
* самостоятельность, инициативность, способность к работе в условиях неопределенности и т.п.;
* стремление к профессиональному развитию, степень обучаемости;
* соответствие правилам служебного поведения;
* способность к работе в команде;
* навыки деловой коммуникации.

Для руководителей должны учитываться дополнительно следующие личностные качества:

* лидерские качества;
* эффективность руководства подчиненными.

Для каждой должности необходимо определить весомость каждого критерия путем придания ему коэффициента, показывающего его значимость и приоритет.

В настоящее время из-за низких должностных окладов государственных служащих большинство руководителей практически не дифференцирует премиальные выплаты. Существует опасность, что и в дальнейшем руководители будут стремиться к сужению «вилок», выплачивая всем работникам или по средним, или (при наличии бюджетных возможностей) по максимальным ставкам. Чтобы этого не произошло, предлагается использовать следующий подход: при распределении оценочных баллов сумма баллов может совпадать не более чем у 10% работников.

Оценка потенциала работника обычно закладывается в «вилку» должностного оклада. Что касается гражданских служащих субъектов Федерации, то возможность увеличения среднего оклада для них не лимитирована приравниванием окладов в разных видах государственной службы, поэтому для этой категории целесообразно заложить оценку потенциала в должностной оклад, значительно увеличив его дифференциацию в форме «вилки» оклада.

Оценка результатов деятельности (включая объем и сложность работ) может проводиться либо ежеквартально, либо раз в полгода по решению руководителя государственного органа и в зависимости от показателей результативности.

3.6 Пример проведения оценочного мероприятия

Экспертно-консультационный Центр оценки и аттестации государственных служащих при Российской Академии Государственной Службы проводил открытый семинар-тренинг по организации ассессмент-центра на примере реальных данных. Ниже приводится краткое описание хода тренинга.

Руководством государственной структуры экспертам экспертно-консультационного центра оценки была поставлена задача провести мероприятие, целью которого должно было являться формирование позитивного психологического климата среди сотрудников госструктуры – специалистов и руководителей среднего звена некоторых подразделений, а также выявление среди них сотрудников для выдвижения в кадровый резерв и последующего обучения.

Экспертами было решено провести тренинг на тему «Организационная культура», в процессе которого наблюдатели должны были выявлять у сотрудников личностные компетенции, проявление которых можно наблюдать в упражнениях и общем поведении участников.

Тренинг «Организационная культура» был направлен на создание более интенсивного внутриорганизационного взаимодействия, т.е. на результативный обмен информацией, развитие креативности, отработку общего видения целей и задач, сплочения и командообразования сотрудников различных подразделений (финансового, юридического, аналитического и др. отделов), где общение носит скорее формализованный характер.

Тренинг включал в себя теоретическую часть в виде лекции (где рассматривались такие моменты, как понятие организационной структуры как инструмента управления, содержание, механизмы развития и эффективность организационной культуры, миссия организации и ее видение сотрудниками, построение дерева целей организации и т.д.), самопрезентацию участников тренинга и упражнения (разрешение деловых ситуаций, изображение герба подразделения, группы).

Включенное наблюдение экспертов основывалось на выявлении особенностей внутрикомандного взаимодействия участников, их лидерских качеств, особенностей управления временным ресурсом, способности планирования и организации, анализе навыков самопрезентации и коммуникативной компетентности.

В процессе тренинга участникам было предложено выполнить групповые упражнения (кейсы) с нераспределенными ролями (участники были поделены на две группы, каждой группе была дана инструкция с информацией, общей для всех, распределить роли участники должны были сами) на основе некой деловой ситуации, которую нужно было разрешить за определенное время. Упражнения такого плана содержат в себе конфликт или соревнование, поскольку каждый участник дискуссии преследует свои цели, способствуя одновременно достижению общей цели.

Упражнения носили проективный характер[[14]](#footnote-14), т.к. при оценке ситуаций или интерпретации человек психологически склонен переносить на них собственный опыт или опыт, хорошо известный ему. Эксперты оценивали умение распоряжаться временным ресурсом и анализировать информацию, умение находить методы решения проблемы и четко фиксировали поведенческие индикаторы, демонстрируемые закрепленными за ними участниками.

Основой проведения центра оценки была модель, разработанная с учетом пожелания руководителей-заказчиков и опыта работы консультантов ЭКЦ, состоявшая из пяти компетенций[[15]](#footnote-15):

* Работа в команде;
* Инновативность, гибкость;
* Планирование;
* Организация;
* Самоконтроль.

В модели использовалась четырехуровневая шкала оценки:

* А - работник показывает результаты выше описанных в стандарте;
* В - компетенция соответствует стандарту;
* С - требуется и возможно развивать компетенцию;
* D - компетенция не развита и работник не стремится ее развивать.

Используя матрицы упражнений (включающие перечень компетенций и названия этапов тренинга и упражнений, в ходе которых проявляются определенные компетенции), бланки с компетенциями и индикаторами, расписанными под каждое упражнение, эксперты заносили оценки и комментарии по каждому участнику в бланки оценок.

По окончанию тренинга, который длился чуть более 6 часов (включая небольшие перерывы), эксперты попросили участников пройти небольшое компьютерное тестирование. Тестирование представляло собой характерологический опросник К. Леонгарда[[16]](#footnote-16), который предназначен для выявления отдельных черт акцентуации характера, проявление которых зависит от темперамента человека. Затем следовало подведение итогов тренинга – участников спрашивали об их впечатлениях и выводах.

После проведения тренинга следовал сложный и ответственный этап сведения оценок и составления индивидуальных отчетов по каждому участнику.

На этом этапе наблюдатели отчитывались по проделанной работе относительно «прикрепленных» к ним участников и аргументировали собственные оценки. Также в расчет брались результаты, полученные в ходе тестирования. Разные сочетания акцентуаций личности в результатах теста дополняли картину наблюдений, делая их более точными и объективными.

Процесс сведения всех оценок в финальную оценку по участнику и аргументы в пользу той или иной оценки четко фиксировались на листке оценок, так как это крайне важно для подготовки индивидуальных отчетов по результатам ассессмент-центра, так как именно они являются продуктом, получаемым как участниками, так и службой персонала и руководителями, принимающими управленческие решения. От качества и полноты информации зависит, насколько было оправдано проведение процедуры ассессмент-центра, и насколько взвешенными будут управленческие решения по продвижению и обучению сотрудников.

Индивидуальные отчеты по каждому частнику представляли собой графическое представление результатов с интерпретациями, комментариями и рекомендациями и были переданы руководству госструктуры.

Адекватность полученных результатов позволила использовать их при принятии управленческих решений об обучении и выдвижении сотрудников в кадровый резерв, а тренинг способствовал улучшению психологического климата в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Опираясь на собранный в работе материал, был сделан ряд выводов.

Аттестация это один из возможных инструментов оценки персонала, который выполняет четко определенные задачи и занимает особое место в системе управления персоналом. Аттестацию нередко путают с оценкой персонала. Аттестация - это лишь один из методов оценки, но ее результаты могут иметь серьезные последствия для сотрудников. Если оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач компании, то аттестация - это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы в должности, которую он занимает. Аттестация направлена на выявление соответствия специалиста занимаемой должности. При аттестации учитываются только профессиональные знания, умения и навыки работника и только на текущий момент, т. е. отсутствует оценка способностей, потенциала работника.

Аттестация позволяет провести диагностику персонала, то есть получить информацию о сотрудниках, выявить «болевые точки», моменты, затрудняющие работу персонала, и своевременно решить эти проблемы. В процессе аттестации проводится инвентаризация бизнес-компетенций, что необходимо компании для достижения намеченных целей. Речь идет об определении с помощью аттестации ценности сотрудников не только для группы, но и для организации в целом, оптимальной расстановке сотрудников на местах, наиболее адекватном применении системы оплаты труда.

Отличительной стороной аттестации выступает четкое нормативно правовое закрепление особенностей данной процедуры. Процедура оценки регулируется локальными нормативными актами предприятия, а аттестация — федеральными нормативными актами и Трудовым кодексом Российской Федерации. С юридической точки зрения сотруднику не может быть сокращен оклад, он не может быть понижен в должности или уволен на основании результатов, полученных в ходе оценки персонала, это может произойти только по результатам аттестации.

Аттестация является обязательным правовым условием работы не только для государственных служащих, но и для ряда работников и служащих государственных ведомств и учреждений, а в некоторых случаях и других организаций, независимо от форм собственности. Хоть понятие аттестации чаще всего и связывают с государственными органами и организациями, мировой опыт показывает, что аттестация хорошо себя зарекомендовала как эффективный способ оценки и в коммерческом секторе.

Аттестация - это форма оценки человека, которую может дать только другой человек. Исходя из этого, аттестация субъективна, так как несет отпечаток личности того, кто аттестует

Процесс аттестации должен быть цикличным и включать в себя помимо самого аттестационного мероприятия такие этапы, как подготовка руководителя и сотрудника, постановка планов развития сотрудника ит.д.

Фундаментальным отличием собеседования по отбору кадров от аттестационного собеседования состоит в том, что при отборе руководитель на основе сбора информации вырабатывает суждения о пригодности работника, а при проведении аттестации он должен выработать у работника такое понимание, которое в будущем повлияет на уровень работы аттестуемого.

Успех аттестационных мероприятий напрямую зависит от уровня подготовки руководящих кадров, которые будут проводить аттестацию.

Существует целый ряд методов оценки, способных заменить классическую аттестацию, или, как минимум, дополнить. Комбинации количественных и качественных методов оценки могут повысить объективность проведенной аттестации.

Как показало исследование, проведенное в рамках написания данной дипломной работы, существует огромное количество методов и подходов к аттестации. Недостаточная эффективность проведения данного мероприятия в государственных структурах Российской Федерации скорей всего связано с советским прошлым этого процесса. Аттестация в России и сейчас остается очень формализованным, а во многих случаях и просто формальным мероприятием, которое проводится «для галочки» с целью следования букве закона.

Аттестация позволяет принять решения, связанные с:

* изменением компенсационного пакета, что имеет конкретные материальные последствия для работников;
* развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации);
* оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем;
* формированием кадрового резерва компании.

Следует отметить, что наше законодательство не обязывает всех без исключения работодателей проводить аттестацию своих работников. Ни Трудовой кодекс РФ, ни другие нормативно-правовые акты общеотраслевого и обязательного характера не устанавливают, что любой работодатель должен периодически проверять соответствие своих работников занимаемым ими должностям.

Как говорилось выше, аттестация нужна и для того, чтобы обоснованно принимать управленческие решения, связанные с кадровым менеджментом. В частности, по итогам аттестации можно принять ряд кадровых решений на законном основании (увольнение, понижение в должности, перевод на другую работу).

Процедура принятия решения о переводе работника, его увольнении или об изменении других существенных условий трудового договора должна быть подробно закреплена в локальном положении об аттестации персонала. В противном случае затрудняется применение соответствующих статей ТК РФ.

В заключение стоит сказать, что аттестация не должна проводиться ради самой процедуры. Она может быть эффективной, только если будет лишена признаков формальности, будет объективной, а по ее результатам будут проведены конкретные мероприятия. Самое главное - должны последовать реальные действия в соответствии с теми целями, которые были заявлены перед началом оценки.

Все, что было описано в моей работе, на мой взгляд, очень важно для настоящего и будущего нашей страны. Благие намеренья чиновников и власти, направленные на вход России в когорту мировых экономических лидеров целиком и полностью зависят не от объема вложенных в развитие денег, а от повышения отдачи на один рубль, и люди, принимающие участие в работе любой организации, играют очень важную роль в этом деле.

Проанализировав данные, собранные в процессе написания дипломной работы, можно вынести ряд предложений, которые, на мой взгляд, могут сделать процесс аттестации государственных служащих более эффективным:

* разработать специфику проведения аттестации государственных служащих по категориям «руководителей» и «специалистов» (в связи с существенным различием как в специфике деятельности данных категорий работников, так и в предъявляемых к ним личностным и профессиональным требованиям);
* разработать положение, в соответствии с которым руководитель в процессе подготовки аттестационных документов обязан проводить собеседование с подчиненным ему работником, не ограничиваясь подготовкой отзыва (который является обязательным, согласно большинству федеральных, региональных и ведомственных актов).
* кадровым органамв межаттестационный период вместе с сотрудником составлять индивидуальный план личностно-профессионального развития на год (утверждаемый руководителем подразделения и службы по работе с персоналом);
* при проведении аттестации учитывать результативность выполнения индивидуального плана за отчетный период;
* при подготовке и проведении аттестации осуществлять психологическое сопровождение и оказывать поддержку (создание благоприятного психологического климата, психологическая поддержка аттестуемых и т.п.).
* целесообразно определить совокупность оцениваемых в ходе аттестации личностно-профессиональных характеристик и на основе полученных в ходе анализа данных разработать научно обоснованные профессиограммы [[17]](#footnote-17)должностей и видов деятельности в системе государственной службы;
* необходимо расширить диапазон аттестационных оценок с учетом оценки потенциала работника;
* рекомендовать руководителям при составлении служебной характеристики на сотрудника предлагать направления профессиональной деятельности, в рамках которых сотрудник может оказать наибольшую пользу организации и реализовать свои возможности и способности.
* проводить дифференцированную учебу членов аттестационных комиссий по следующим направлениям: правовое, организационное, психологическое, методическое, по результатам обучения выдавать соответствующий сертификат;
* издать методические пособия по технологиям проведения оценки кадров, предназначенные для различных субъектов аттестационной работы (руководителей, сотрудников кадровых служб).

Помимо этого, целесообразны следующие комплексные мероприятия, направленные на оптимизацию аттестации и оценки государственных служащих:

* Создание федеральной, региональных служб координации деятельности по аттестации и оценке государственных служащих и определение учебных заведений для подготовки специалистов таких структур.
* Разработка и в нормативном порядке утверждение единых методических основ, программ и учебных планов подготовки специалистов по аттестации и оценке управленческих кадров системы государственной службы.
* Создание единого банка данных кадрового потенциала, пополняемого на основе получаемой в процессе аттестации и оценки персонала информации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Базаров Т.Ю. Еремин Б.Л.- Управление персоналом.- ЮНИТИ.- 2003 г.
2. Баллантайн И.-Пова Н.- Центры оценки и развития.-Hippo.- 2003 г.
3. Белановский С.А.- Глубокое интервью.-Николло-М.- 2001 г.
4. Бельская Е.Г. - Управление персоналом: технологии и методы. М., ГУУ, 2002 г.
5. Вагина Л.В.- Актуальные проблемы реформирования государственной службы Российской Федерации: Учебное пособие.- РАГС.- 2006 г.
6. Веснин В.Р.- Практический менеджмент персонала.- ЮРИСТЪ.- 2001 г.
7. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Оценка компетенций.-Hippo.- 2005 г.
8. Вучкович-Стадник А.- Оценка персонала, Эксмо, 2008 г.
9. ГрязноваН.Л. - Управление персоналом. - Кемерово. - 2008 г.
10. Деркач А.А. - Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих, учебное пособие.- РАГС.- 2006 г.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом учебник для вузов.- 5-е. изд.- НИМБ. 2005 г.
12. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.- Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестации.- Экзамен, 2004 г.
13. Кибанова А.Я.- Управление персоналом организации.- 3-е изд.- ИНФРА-М.- 2008 г.
14. КлочковА.К. - KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. - Эксмо. - 2010 г.
15. Корнийчук Г.А. - Государственные служащие: особенности регулирования труда, Альфа-Пресс, 2006 г.
16. Лукьяненко В.И.- Государственный аппарат России: проблемы, организации, управления, контроля. - РАГС, 2004 г.
17. Магура И. Курбатова Б.- Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации.- Интел-Синтез.- 2002 г.
18. Магура И. Курбатова Б. - Современные персонал-технологии.- Интел-Синтез.- 2001 г.
19. Мельников В.П.- Исторический опыт управления персоналом гражданской службы России.-учебное пособие.- РАГС, 2009 г.
20. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения. Финансовая Академия при Правительстве РФ, 2005 г.
21. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Питер.- 2004 г.
22. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом. Кейс-тест. Новая методика оценки и развития потенциала управленцев.
23. Никифорова Г.С.- Психология менеджмента.- Гуманитарный Центр.- 2007 г.
24. Паркинсон М.- Использование психологии в бизнесе. Hippo.- 2003 г.
25. Пихоя Р.Г.- История государственного управления в России.- РАГС 2004 г.
26. Поршнев А.Г. - Менеджмент. Теория и практика в России.- ИНФРА-М.- 2007 г.
27. Рогожин Ю.- Управление персоналом: практическое пособие.- Проспект.- 2008 г.
28. Саакян А.К.- Зайцев Г.Г. Управление персоналом в организации.- СПб.- 2002 г.
29. Спенсер Л.М. - Спенсер С.М. Компетенции на работе. Hippo.- 2005 г.
30. Страдвик Л.- Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей.-Hippo.- 2003 г.
31. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии.- РАГС.- 2005 г.
32. Турчинов А.И. Оценка и профессиональное развитие государственных служащих.- РАГС.- 2009 г.
33. Турчинов А.И. Управление государственной службой РФ.- РАГС, 2004 г.
34. Турчинова А.И. Управление персоналом.- РАГС.- 2002 г.
35. Федосеев В.Н. Капустин С.Н.- Управление персоналом организации.- 2003 г.
36. Цветаев В.М. Управление персоналом.- Питер.- 2001 г.
37. Шапиро С.А. Управление человеческим ресурсом. ГРОССМЕДИА.- 2005 г.
38. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.- 2002 г.
39. Шлендер П.Э. Управление персоналом.- ЮНИТИ.- 2005 г.
40. Вырковский А. Тест для тестов, Секрет фирмы № 28(67). - 2004 г.
41. Зырянова Н.Л. AssessmentCenters: центры тестирования персонала. - Кадровый менеджмент. - 2005 г.
42. ЛукьяненкоА.Б. Эксперт журнала "Руководитель бюджетной организации". - № 1, январь 2010 г.
43. МатвеевА. - Секреты управления персоналом. - 2009 г.
44. Никифоров Р. - На что обратить внимание при разработке системы оценки. - Персонал-Микс №9. - 2006 г.
45. Реймаров Г.А. Управление персоналом №7: Комплексная оценка персонала. - 2008 г.
46. Свирина И. - Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала. - Служба кадров и персонал № 10. - 2006 г.
47. Скуратовская Н.С. Кейс-метод в оценке персонала. - Справочник по управлению персоналом №4. 2005 г.
48. Технология управления персоналом в России. - HRC Кадровый клуб. - 2001 г.
49. http://www.aup.ru
50. http://www.casemethod.ru - Основы кейс-метода.
51. http://www.consultant.ru
52. http://www.duma.gov.ru
53. http://www.ecopsy.ru
54. http://www.garant.ru
55. http://www.hr-portal.ru
56. http://www.kadrovik.ru
57. http://www.mainjob.ru - Кейс-метод в оценке персонала.
58. http://www.planetahr.ru/start
59. <http://www.shl.ru>
60. http://www.[trainings.ru](http://www.trainings.ru)
61. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ
62. Указ Президента РФ от 19 ноября 2002 г. № 1336 «О Федеральной целевой программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003-2007 годы)»
63. Указ Президента РФ от 10 марта 2009 № 261 «О федеральной программе «Реформирование и развитие государственной службы Российской Федерации (2009 - 2013 годы)»
64. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»
65. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. N 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»
66. Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»
67. Закон Свердловской области от 29 октября 2007 г. № 136-ОЗ "Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области"
68. Закон Московской области от 3 ноября 2007 г. № 199-ОЗ "Об утверждении типового положения о проведении аттестации муниципальных служащих Московской области"

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 (Факторы, влияющие на выплату переменной части фонда оплаты труда)

Составляющие постоянной части фонда оплаты труда[[18]](#footnote-18)

Показан процент компаний, формирующий переменную часть фонда оплаты труда на основании каждого фактора:

* Индивидуально, в зависимости от договоренности с сотрудником –– 70%
* В зависимости от категории должности –– 15%
* В зависимости от распределения ФОТ на подразделение –– 11%
* В зависимости от проводимой два раза в год оценки, по результатам которой постоянная часть может быть увеличена от 1 до 20%; в зависимости от объема продаж; почасовая оплата –– 4%



Приложение 1.1 (Факторы, влияющие на выплату переменной части фонда оплаты труда)

Факторы, влияющие на выплату переменной части фонда оплаты труда (бонусы, премии)[[19]](#footnote-19)

Показан процент компаний, формирующих постоянную часть фонда оплаты труда на основании каждого фактора

* Выполнение индивидуально поставленных задач –– 28%
* Личная договоренность с сотрудником –– 22%
* Достижение ключевых показателей эффективности –– 15%
* Прибыль компании –– 15%
* Доход компании –– 15%
* Другое –– 5%



Приложение 2 (Ответ из Государственной Думы на запрос информации)

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДУМА ФЕДЕРАЛЬНОГО СОБРАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аппарат Государственной Думы

УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И КАДРОВ

ул. Охотный ряд, д. 1, Москва, 103265 Тел. 982-24-46 Факс 692-86-40 E-mail: dPersonal@duma.gov.ru

На Ваше обращение по вопросу об аттестации гражданских служащих Аппарата Государственной Думы сообщаем следующее.

Прохождение гражданской службы федеральными государственными гражданскими служащими регулируется Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и принятыми в его развитие нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Особенности прохождения гражданской службы в отдельных федеральных государственных органах устанавливаются другими федеральными законами.

В отношении Аппарата Государственной Думы федерального закона, устанавливающего иное правовое регулирование прохождения гражданской службы, не принято.

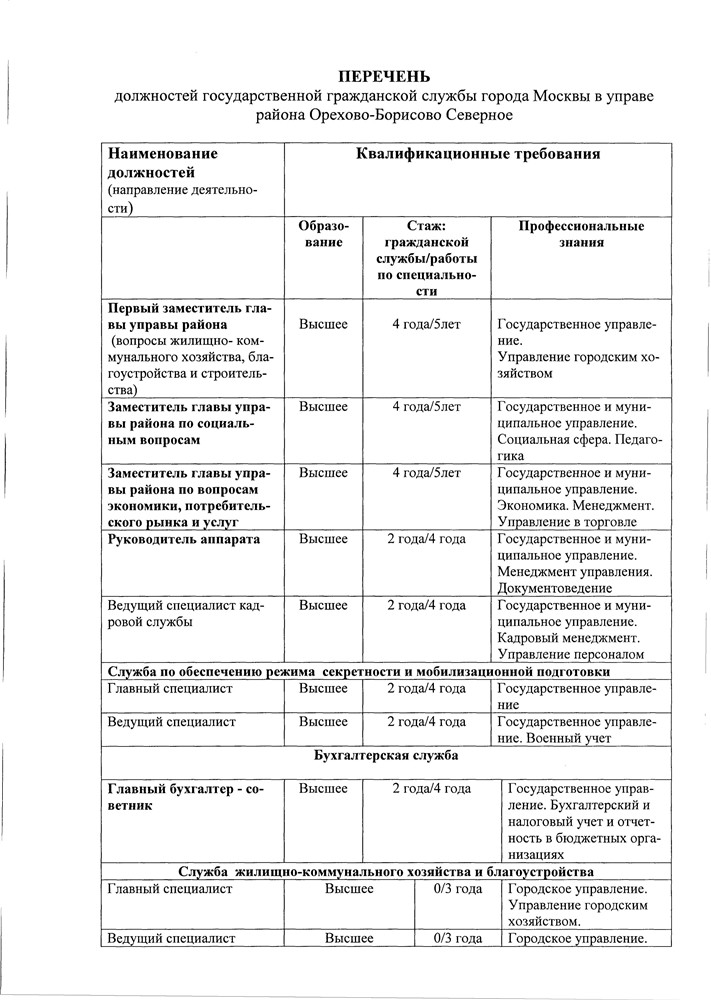
Учитывая изложенное, аттестация гражданских служащих Аппарата Государственной Думы осуществляется в общем порядке установленном для федеральных гражданских служащих Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

Заместитель начальника управления –

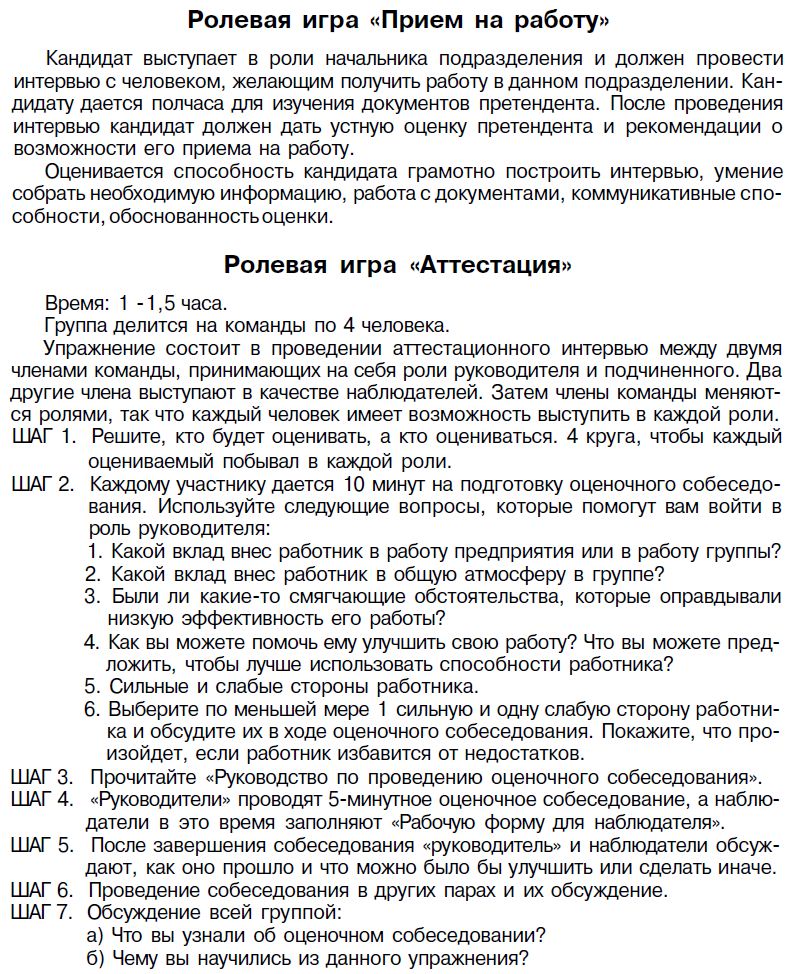
начальник отдела А.С. Петров

692-85-15

Приложение 3 (Перечень должностей государственной гражданской службы города Москвы)



Приложение 4 (Ролевая игра для руководителей «Аттестация»)



персонал аттестация муниципальный служащий

Приложение 5 (Суть проективного метода)

Проективный метод — один из методов исследования личности. Он основан на выявлении проекций в данных эксперимента с последующей интерпретацией. Понятие проекции для обозначения метода исследования ввел Л. Франк.

Проективный метод характеризуется созданием экспериментальной ситуации, допускающей множественность возможных интерпретаций при восприятии ее испытуемыми. За каждой такой интерпретацией вырисовывается уникальная система личностных смыслов и особенностей когнитивного стиля субъекта.

Метод обеспечивается совокупностью проективных методик (называемых также проективными тестами), среди которых различают: ассоциативные (например, тест Роршаха, тест Хольцмана, в которых испытуемые создают образы по стимулам — пятнам; тест завершения неоконченных предложений); интерпретационные (например, тематический апперцепционный тест, в котором требуется истолковать социальную ситуацию, изображенную на картине); экспрессивные (психодрамма, тест рисунка человека, тест рисунка несуществующего животного) и др.

Проективные методики обладают значительными возможностями в исследовании индивидуальности личности.

Приложение 5.1 (Характеристика опросника К. Леонгарда)

Этот тест предназначен для выявления типа акцентуации характера, т.е. определенного направления характера. Акцентуации рассматриваются как крайний вариант нормы, в чем состоит их главное отличие от психопатий - патологических расстройств личности. Опросник включает в себя 88 вопросов, 10 шкал, соответствующих определенным акцентуациям характера. Первая шкала характеризует личность с высокой жизненной активностью, вторая шкала показывает возбудимую акцентуацию. Третья шкала говорит о глубине эмоциональной жизни испытуемого. Четвертая шкала показывает склонность к педантизму. Пятая шкала выявляет повышенную тревожность, шестая – склонность к перепадам настроения, седьмая шкала говорит о демонстративности поведения испытуемого, восьмая – о неуравновешенности поведения. Девятая шкала показывает степень утомляемости, десятая – силу и выраженность эмоционального реагирования.

Приложение 6 (Модель компетенций для проведения AssessmentCenter)

*Уровни развития*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Работа в команде | Инновативность,  гибкость | Планирование | Организация | Самоконтроль |
| А | 1. Инициирует общение в коллективе, использует навыки активного слушания, публично хвалит успехи коллег.  2. Выясняет потребности участников конфликта и предлагает конструктивные пути их решения.  3. Учитывает индивидуальные способности и предпочтения в работе всех членов команды, исходя из этого распределяет участки работы  4. предупреждает о возможностях совершения ошибок на каком-то этапе и предлагает способы их предотвращения. | 1. Предлагает несколько инновативных вариантов решения проблемы, аргументируя их.  2. Оперативно переключается на новую деятельность, осуществляет и контролирует параллельное выполнение разных задач, продолжая работать с неизменным качеством. | 1. Разрабатывает несколько планов действий на основе летального анализа информации.  2. встраивает алгоритм работ с учетом оптимальной последовательности действий. Планирует дополнительные ресурсы для подстраховки планов.  3. Учитывает индивидуальные особенности людей при построении планов работ. | 1. Организует общий процесс выполнения задачи: ставит цели и индивидуальные задачи каждому участнику в соотношении с общей целью; контролирует общий ход выполнения задачи.  2. Следит за временем, закладывает и рассчитывает дополнительное время для подстраховки. | 1. Успокаивает других в крайне стрессовых ситуациях и управляет собственными эмоциями.  2. Эффективно работает под давлением, сохраняя качество работы, спокойствие и объективность.  3. В стрессовых ситуациях руководит и организует процесс работы. |
| В | 1. Корректен и вежлив с коллегами, положительно отзывается о члена команды, демонстрирует уважение к способностям других людей, активно поддерживает общение.  2. В конфликтах спокоен и выдержан.  3. Не разделяет проблемы на свои и чужие, придерживается позиции взаимовыручки, предлагает свою помощь в групповой работе.  4. Признает и учитывает свои ошибки в работе. | 1. Проактивен – вносит новые предложения, идеи либо оригинально использует уже наработанные возможности.  2. Успешно адаптируется к изменяющимся требованиям и условиям: качество и темп работы остается на эффективном уровне.  3.Быстро переключается на новый вид деятельности и продуктивно работает в нем. | 1. Учитывает основные разделы анализируемой информации (ситуации).  2. Выделяет приоритеты.  3. Выстраивает план действий с учетом основных ресурсов и ограничений.  4. Создает планы и графики работ заблаговременно (продумывает работу на один шаг вперед). | 1. Соблюдает и укладывается в установленные сроки (переносит сроки не более одного раза).  2. Умеет организовать работу других.  3. Знает стоящие перед ним цели и задачи, при необходимости уточняет их у руководителя.  4. Оговаривает ресурсы, необходимые для выполнения задач. | 1. Реагирует спокойно, инициирует или продолжает обсуждение или другие действия.  2. Предпринимает целенаправленные усилия и работает на протяжении всего периода.  3. Проявляет оптимизм и инициативу, проблемы решает по мере их поступления, не переживая о них заранее. |
| С | 1. Включается в процесс группового общения только в случае, когда к нему обращаются напрямую и предлагают участие.  2. Избегает конфликтов; оказавшись вовлеченным в конфликт «срывается», обвиняет других.  3. Одиночка, делает всю работу сам, индивидуально.  4. Не анализирует свою работу на предмет ошибок. | 1. Реактивен, действует по понуканию, его необходимо постоянно «подгонять» для получения результата; не вносит предложений.  2. Мыслит конкретно, руководствуясь здравым смыслом и давно используемыми шаблонами, заимствует идеи коллег в процессе работы.  3. Продолжительно переключается на новый вид деятельности, значительно теряя качество работы, отвлекаясь на посторонние вопросы. | 1. Начинает планировать, не изучив информацию (ситуацию) полностью, упускает, додумывает важную информацию.  2. Не выделяет приоритетов.  3. Упускает существенные ресурсы и ограничения при планировании. | 1. Устанавливает нереалистичные сроки и нарушает их(переносит сроки более 1 раза).  2. Концентрируется только на своем участке работы, не интересуется общим состоянием и процессом.  3. Начинает работу, не дослушав условия до конца. | 1. Избегает людей или ситуаций, которые провоцируют негативные эмоции.  2. Теряет спокойствие, объективность и самообладание в стрессовых ситуациях, переживает о проблемах заранее.  3. Сокрушается о собственном несовершенстве, склонен к «самоедству», пессимистичен. |
| D | 1.Избегает общения с коллегами, «держится в стороне», пренебрежительно относится к коллегам, перебивает, не слушает, «переводит стрелки».  2. Провоцирует конфликты, интригует.  3. Занимается только своим участком работы, не предлагает свою помощь коллегам, отстраняется от решения общих проблем, не объясняя причин.  4. При указании на ошибки в своей работе ссылается на внешние обстоятельства. | 1. Не выдвигает никаких предложений, периодически присоединяется к чужим идеям (возможно, полностью противоположным).  2. При изменении условий деятельности прекращает работать либо симулирует работу.  3. Тяжело включается в работу, требуется длительный период «настройки» (перекуры, чаепития, разговоры на отвлеченные темы и т.п.). | 1. Не анализирует информацию при планировании, действует по наитию, хаотичен и импульсивен в работе. | 1. Систематически нарушает установленное время выполнения задачи (в групповой работе тормозит общий ход выполнения задачи, что влияет на ее результат).  2. Выполняет работу бессистемно, хаотично, часто отвлекается на посторонние проблемы. | 1. Не контролирует эмоции: «срывается», разговаривает на повышенных тонах или замыкается в себе.  2. При любом намеке на изменение привычных условий работы – впадает в панику или безразличие и прекращает работать. |

1. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала. - Интел-Синтез – 2002 г. [↑](#footnote-ref-1)
2. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. - Эксмо. - 2010 г. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кодекс Законов о Труде [↑](#footnote-ref-3)
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ, статья 81 п.3 "б" [↑](#footnote-ref-4)
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ, статья 82 [↑](#footnote-ref-5)
6. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л., Управление персоналом, 1999 г. [↑](#footnote-ref-6)
7. ЛукьяненкоА.Б. - эксперт журнала "Руководитель бюджетной организации" - № 1, январь 2010 г. [↑](#footnote-ref-7)
8. Бельская Е.Г. - Управление персоналом: технологии и методы. ГУУ, 2002 г. [↑](#footnote-ref-8)
9. МатвеевА. - Секреты управления персоналом. - 2009 г. [↑](#footnote-ref-9)
10. Mali, Paul (1978); Improving Total Productivity, John Wiley and Sons Inc. NewYork. [↑](#footnote-ref-10)
11. ГрязноваН.Л. - Управление персоналом, Кемерово 2008 г. [↑](#footnote-ref-11)
12. Приложение 2 [↑](#footnote-ref-12)
13. Полный текст: Приложение 3 [↑](#footnote-ref-13)
14. Приложение 5 [↑](#footnote-ref-14)
15. Приложение 6 [↑](#footnote-ref-15)
16. Приложение 5.1 [↑](#footnote-ref-16)
17. Профессиограмма - система [признаков](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BA), описывающих ту или иную [профессию](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F), а также перечень норм и требований, предъявляемых этой [профессией](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F) или [специальностью](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) к [работнику](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%BA). Профессиограмма может включать в себя перечень [психологических](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F) характеристик, которым должны соответствовать представители конкретных профессиональных групп. [↑](#footnote-ref-17)
18. «Слабое звено в системе оплаты труда», TOTAL HR Consulting, май 2009 [↑](#footnote-ref-18)
19. «Слабое звено в системе оплаты труда», TOTAL HR Consulting, май 2009 [↑](#footnote-ref-19)