**Кадровая политика фармацевтической организации**

**Введение**

Основной задачей оценки работы персонала является улучшение результатов работы как отдельных исполнителей, так и отделов, подразделений, организации в целом. Это достигается путем сравнения текущего или прошлого исполнения заданий в соответствии с установленными стандартами. Результаты оценки могут иметь далеко идущие последствия для организации: сокращения, увольнения сотрудников, изменения в организационной структуре, изменения в системе нормирования и оплаты труда, а также изменения организационного климата, степени удовлетворения работников условиями и результатами труда, увеличение или снижение конфликтности. Оценка также обеспечивает руководство организации важными для управления статистическими данными.

В целом процесс деловой оценки решает задачи улучшения текущей деятельности работников, определения перспектив и стратегии развития персонала организации и создания благоприятного социально-психологического климата в организации. Таким образом, целью оценки персонала является определение того, насколько хорошо работники справляются со своей работой, и планирование корректирующих действий в случае, если выполнение работы признается неудовлетворительным.

Оценка персонала предполагает установление стандартов выполнения работ, сравнение выполнения заданий с данными стандартами и осуществление обратной связи с работником с целью его мотивирования для устранения дефектов или продолжения более успешного исполнения. Основная нагрузка по подготовке и проведению оценки ложится на менеджеров среднего звена. Одновременно с этим возрастает и их ответственность за объективность оценок: менеджер среднего звена, оценивающий своих работников слишком низко или слишком высоко, оказывает тем самым медвежью услугу им самим и компании в целом.

**1. Сущность и методы оценки должностей**

Оценка персонала всегда персонифицирована и служит основой развития и одной из важнейших проблем кадровой политики на предприятии, особенно в период его приватизации или реструктуризации. Руководство предприятия должно ориентироваться на новые продукты, новые рынки, новые условия, новые приоритеты ценностей, оценивать свои возможности, а также возможности персонала, потому что для работы в экономически сложные времена, для ориентации на нововведения необходимы «новые сотрудники».

Особенности оценки персонала зависят от должностей, которые занимают оцениваемые. Оценка должностей и управленческих постов – самостоятельная и проблемная задача менеджмента.

Следует ли оценивать должность главного бухгалтера выше должности технического директора? Кто занимает более высокую должность – начальник отдела кадров или начальник отдела материально-технического снабжения? Должность начальника отдела кадров, вероятно, более ценна, но до сих пор менее престижна. Для нас важно знать, что оценка должностей внутри предприятия имеет огромное значение не для определения оклада или меблировки служебных помещений, а для оценки сотрудника, занимающего эту должность.

В оценку персонала обычно входят:

запланированная, формализованная и стандартизированная щенка сотрудников как членов организации;

оценка определенной, вытекающей из деятельности предпринял цели;

оценка с учетом определенных критериев;

оценка определенными и объявленными руководством пред – [риятия людьми.

Самая простая технология оценки должностей основана на ме – чоде сравнений. На практике точные границы различий должностей

Такой метод применяется при составлении штатного расписания, но он не позволяет раскрыть суть должности и те полномочия, которые ей делегируются. С этой целью используется метод фактора работ, предполагающий оценку:

необходимости выполнения соответствующих работ или решения задач;

требуемых качеств исполнителей работ; степени ответственности и подотчетности (права и обязанности). Наиболее оригинальным подходом к оценке должности оказался метод контрольного срока использования полномочий, при котором критерием оценки выступает наиболее длительный период времени, который должен пройти, прежде чем станет известно, правильно ли были использованы полномочия. Чем выше должность, тем больше контрольный срок. Применение метода испытательного срока для управленческих должностей отличается рядом особенностей:

должности имеют высокую степень эластичности, нет жестких границ функциональных обязанностей;

многие должности зависят от людей, занимающих их; оценка должности этим методом смыкается, но не можно установить по разнице уровней окладов в одной организации. Такой метод применяется при составлении штатного расписания, но он не позволяет раскрыть суть должности и те полномочия, которые ей делегируются. С этой целью используется метод фактора работ, предполагающий оценку:

необходимости выполнения соответствующих работ или решения задач;

требуемых качеств исполнителей работ; степени ответственности и подотчетности (права и обязанности). Наиболее оригинальным подходом к оценке должности оказался метод контрольного срока использования полномочий, при котором критерием оценки выступает наиболее длительный период времени, который должен пройти, прежде чем станет известно, правильно ли были использованы полномочия. Чем выше должность, тем больше контрольный срок. Применение метода испытательного срока для управленческих должностей отличается рядом особенностей:

должности имеют высокую степень эластичности, нет жестких границ функциональных обязанностей;

многие должности зависят от людей, занимающих их; оценка должности этим методом смыкается, но не совпадает с оценкой человека, занимающего эту должность.

**1.1 Оценка персонала**

Под оценкой персонала обычно подразумевается запланированная, строго формализованная и стандартизированная оценка сотрудников как членов организации, занимающих определенные должности. Однако было бы ошибкой сводить такую оценку к оценке степени соответствия сотрудника занимаемой должности.

Важным инструментом развития персонала стала систематическая, продуманная оценка. Ее правильное использование содействует решению производственных задач и конфликтных ситуаций. Она создает ясность, служит для руководителей дополнительной подстраховкой при управлении персоналом и, подменяя личное мнение руководителя, все же влияет на его формирование. Роль оценки персонала этим не ограничивается. Ее необходимость напрямую связана с эффективностью работы всего предприятия. Ведь именно она создает основу для решения вопроса о том, кто и для решения какой задачи будет использован.

Одновременно надо учитывать, что оценка людей является деликатной областью. Ее иногда называют «ахиллесовой пятой» профессионального роста руководителей, однако это необходимый компонент в системе управления персоналом. На ведущих предприятиях она стала действующей составной частью всей системы менеджмента, потому что позволяет заглянуть в будущее и определить шансы развития кадрового потенциала.

С системой оценки персонала тесно связаны многие понятия производственной практики, такие как мотивация, системы заработной платы и премирования, планирование карьеры, повышение квалификации, кадровое регулирование.

Методы оценки персонала прежде всего являются средством для достижения определенной цели, например справедливой оплаты труда, оптимального использования сотрудников в соответствии с их знаниями и опытом, эффективного планирования повышения квалификации сотрудников. Кроме того, они служат основой для бесед между руководителем и подчиненным; сочетания целей предприятия и сотрудника; защиты от произвола руководителей при принятии решений, мотивации посредством признания.

Мероприятия, с помощью которых реализуется система оценки персонала, представлены в табл. 1.

Таблица 1. Взаимосвязь целей и методов исследований персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятия | Методы | Цели |
| Сбор информации о производственном климате и имидже, а также оценка мероприятий по работе с персоналом Получение информации об отношениях между сотрудниками, удовлетворенности трудом, руководством Анализ систем оплаты трудаИсследование резервов развития персонала и его результативностиВыявление уровня квалификации сотрудников и степени их соответствия должностямВыявление слабых подразделений по различным критериямИсследование структуры рынка труда | Опрос сотрудниковОрганизация опроса сотрудников и интервьюОценка результатов труда и трудовых отношенийТестирование Assessment – CenterАналитическая оценка процесса труда. Оценка поведения, отношений и результатовСравнительная оценка с аналогичными подразделениямиОрганизация наблюдения за рынком труда | Устный и письменный опрос, интервью с группами, анализ документов и т.д.Структурированное и неструктурированное интервью, документоанализРазличные методы оценки персонала и анализ документацииМетоды оценки персонала, деловых качеств сотрудников, различные тесты Документоанализ (личностная оценка структуризации решаемых задач, оценка персонала) Производственно-статистический анализ и методы сравненияОперативный анализ опубликованной информации |

В сочетании с системой премирования система оценки труда сотрудников является идеальной как для мотивации сотрудников, так и для существенного влияния на их будущее поведение и отношение к поставленным перед ними задачам.

Очень редко сотрудники добиваются одинаковых результатов при выполнении одних и тех же задач. В связи с этим естествен поиск наиболее справедливой системы оплаты труда, при которой особенно поощряются успехи и достижения. Большинство сотрудников видят в системе оценки их работы справедливое и объективное признание достигнутых ими результатов, что в конечном счете приводит к дополнительным усилиям при выполнении поставленных перед ними задач.

Совершенно иной вид мотивации предполагает система оценок посредством целенаправленных мероприятий по повышению квалификации сотрудников. Выявленные руководителем интересы сотрудника поощряются путем предложения повышения квалификации (например, компьютерные курсы, курсы по изучению иностранного языка). В этом случае предприятие получает двойную пользу: с одной стороны, прямую – квалифицированный персонал, с другой – косвенную – высокую степень мотивации персонала.

Одной из причин внедрения системы оценки персонала является предоставление возможности обсуждения сотрудником и его непосредственным руководителем целей предприятия.

**1.2 Основные проблемы традиционных методов оценки персонала**

Существуют три основных, традиционно применяемых блока методов оценки персонала:

оценка по деловым качествам (балльная или небалльная, т.е. оценка на основе выбора вариантов качеств, которые наиболее соответствуют личности оцениваемого);

оценка по результатам деятельности, в частности по степени выполнения установленных задач с учетом их значимости; система тестовых методов оценки.

Рассмотрим основные проблемы, имеющие отношение прежде всего к первым двум методам оценки персонала.

1. Изолированное рассмотрение решения задачи, т.е. необходимость введения специфических критериев для оценки степени ее выполнения; недооценка систематически действующих факторов влия ния на индивидуальный результат работы; трудности структуризации и разделения управленческих и производственных задач.

Выделение вклада отдельного сотрудника из общего результата работы. При этом должна осуществляться оценка уже реализованных решений, мероприятий, выполненных в отчетном периоде, а также степени достижения решений, которые продолжают выполняться и носят переходный или стратегический характер.

Использование оценки как качественного измерения результатов, предусматривающее определение ограничений, масштабов измерения и единицы измерения.

Применение дискретной оценки вместо непрерывного процесса измерений показателей оценки, включающей оценку прошлого вместо опережающей оценки будущего развития; оценку результатов без обсуждения их с сотрудниками; фиксацию достигнутого вместо развития достижений.

Ошибочное соотношение оценки персонала с общей системой его развития, т.е. изолированное рассмотрение оценки вместо применения интегрированной концепции деловой активности персонала; недостаточное внимание к отношениям, которые носят конфликтный характер, например к эффекту иерархии, личным интересам конфликтующих сторон.

Недостаточное внимание к отношениям между оценивающими и оцениваемым, обусловливающее субъективный подход к выбору экспертов или методик оценок, настроению и мотивации тех, кто участвует в оценке.

Минимальное признание и неодобрение результатов оценки ввиду нерегулярности, выборочное™, субъективной трактовки результатов; ошибочного применения методов и результатов оценки.

Важное значение имеет практическое осуществление комплекса работ по внедрению методов оценки персонала. Здесь ошибки каждого имеют последствия для всех участников оценочных процедур. Проблемы начинают возникать уже при определении критериев оценки и формы оценочного листа. Но еще больше хлопот организаторам доставляет сам процесс оценки, анализ которого показывает, что на него часто влияют психологические факторы и степень осознания руководителями необходимости этой работы. «Мы работаем уже не один год вместе и знаем каждого, как себя», – приходится иногда слышать даже от опытных руководителей. На самом же деле за этим нередко скрывается нежелание заниматься столь деликатной и ответственной проблемой.

Вероятными ошибками использования методов оценки на практике могут быть:

нарушение процедур и сроков проведения оценки; выбор независимых организаторов оценки; эффект субординации или неформальных отношений; субобъективность ввиду предвзятости или лояльности; тенденции к мягким, жестким или усредненным оценкам, формализм;

несоблюдение границ использования выбранного метода оценки; вольная трактовка результатов оценки, превышение или занижение их роли.

На многих предприятиях у сотрудников и их руководителей существует предубеждение относительно использования методов оценки работы персонала, что служит основанием для сопротивления внедрению оценочных систем. В качестве аргументов приводят следующие доводы:

страх перед сравнением с коллегой; страх от возможного несоответствия требованиям; недоверие к методам оценки и к тем, кто ее проводит; часто принимается во внимание имитация деловой активности вместо результативности работы ввиду несовершенства методов оценки;

оценка требует затрат времени и приводит к «бумажной войне»; необходимость контроля за тем, чтобы было собрано достаточно материала для оценки сотрудников; нездоровая конкуренция сотрудников;

оценка становится инструментом завуалированного превышения власти;

превышение полномочий отдела по работе с персоналом. Внедрение хорошо организованной системы оценок персонала на основе современных методов, как показывает опыт многих предприятий Западной Европы, снимает значительную часть этих аргументов. Сотрудники осознают такую пользу прежде всего для самих себя, своего дальнейшего профессионального развития и карьеры. Не меньше польза и для руководителей. Они имеют информацию для кадрового регулирования.

Однако отношение к оценке результатов работы на различных предприятиях различно. Оно имеет и региональные особенности. Интересные результаты опроса приведены в табл. 2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Содержание ответов | США | Япония | ФРГ | Беларусь |
| По возможности я не хочу оценки эффективности моей работы | 11 | 32 | 12 | 7 |
| Оценку необходимо проводить, но без придания гласности ее результатов | 5 | 17 | 3 | 14 |
| Оценку необходимо проводить и придавать гласности только положительные результаты | 6 | 12 | 1 | 10 |
| Оценку необходимо проводить и информировать каждого о его сильных и слабых сторонах | 78 100 | 39 100 | 84 100 | 69 100 |
| Итого |  |  |  |  |

Практика управления персоналом показывает, что оценка сотрудников происходит наиболее успешно в тех случаях, когда методы и критерии выбираются в зависимости от задач, ситуации и желаний руководителей и согласуются с сотрудниками. Основой успеха служит систематическая оценка персонала, т.е. оценка на основе одинаковых правил, одинаковых целей, через одинаковые интервалы времени, по одинаковым критериям и процедурам, и сравнение результатов оценки по возможности для одинаковых уровней управления. Систематизация оценки означает не ее унификацию, а ориентацию на определенную систему методов.

**2. Факторы и показатели оценки персонала**

**2.1 Основные факторы оценки персонала**

Факторы оценки руководителей

Факторы оценки других категорий работников сферы управления

Основными группами факторов оценки персонала являются: Во-первых, деятельность и ее результаты.

При оценке важно разделять работы на свойственные и несвойственные олжности, планируемые и непланируемые, нормируемые и ненормируемые.

сложность, качество труда;

степень достижения цели;

качественные и количественные характеристики индивидуального результата;

вклад в общие итоги подразделения и организации в целом;

знание работы, понимание ее проблем и возникающих ситуаций;

оперативность действий; I – количество ошибок;

I – комплексность, масштабность, технологическая сложность

выполняемых заданий; – творческий подход к делу.

Во-вторых, деловые качества:! – дисциплинированность, аккуратность, выполнение в срок заданий;

I – готовность к дополнительной работе;

умение преодолевать трудности, доводить дело до конца;

отношение к обучению и самообучению;

инициативность;

способность принимать решения, преодолевать трудности;

умение оптимизировать деятельность, рационально использовать свое время;

особенности поведения в конфликтных ситуациях (ориентация на сотрудничество, компромисс, соперничество, устранение конфликта любыми способами);

организаторские способности;

общительность, коммуникабельность;

стиль руководства, подчинения, взаимодействия и пр. В-третьих, профессионализм (способность и склонность человека

к эффективному выполнению определенной деятельности):

уровень интеллектуального развития (выявляется с помощью тестов на интеллект, специальных тестов дарований);

способность к анализу и обобщению;

обладание теоретическими знаниями, навыками, умениями;

логичность, четкость мышления;

стремление к поиску;

обладание специальными знаниями (в соответствии с программами).

В-четвертых, моральные качества:

трудолюбие;

принципиальность;

честность;

ответственность, добросовестность, обязательность;

самокритичность.

В-пятых, потенциал (характеризует возможности осуществления тех или иных видов деятельности), способности и личностные качества, необходимые для выполнения служебных обязанностей:

концентрация и переключаемость внимания;

агрессивность;

эмоциональная и нервно-психическая устойчивость;

самостоятельность, решительность;

самоконтроль, самообладание;

подвижность или уравновешенность нервных процессов;

быстрота реакции и пр.

У руководителей факторами оценки являются умения:

планировать деятельность и ресурсы (ставить и корректировать цели);

распределять и контролировать ресурсы;

организовывать работу подчиненных;

управлять в критических ситуациях (выявлять таковые, выбирать курс действий, обнаруживать отклонения в работе подчиненных, своевременно принимать решения);

лидировать;

работать с документами (готовить, разрабатывать, согласовывать проекты решений, контролировать и поддерживать документооборот);

делегировать полномочия (обеспечивать подчиненных четкими указаниями, рационально распределять обязанности, определять и контролировать сроки исполнения, оказывать необходимую помощь);

мотивировать (использовать материальные и нематериальные стимулы; учитывать и нейтрализовывать факторы, негативно влияющие на мотивацию; воодушевлять своим примером); развивать подчиненных (помогать в адаптации, освоении новой работы, организовывать обучение и повышение квалификации);

оказывать внимание и уважение сотрудникам (поддерживать хорошие отношения в коллективе, демонстрировать внимание к личным проблемам подчиненных);

осуществлять коммуникации (участвовать в обмене деловой информацией, обеспечивать работников и высшие инстанции необходимыми сведениями, поддерживать контакты с клиентами и общественностью, с другими подразделениями, координировать деятельность, вести переговоры;

поддерживать моральные устои (преданность организации, приверженность ее целям, этические нормы, готовность брать ответственность и работать с полной отдачей сил);

обладать высокими профессиональными знаниями и опытом (способностью к самообучению, готовностью быть экспертом, осведомленностью о профессиональных достижениях);

осуществлять инновации (искать новые подходы к решению проблем; проявлять творческое отношение к работе, преодолевать сопротивление).

При оценке итогов работы для руководителей функциональных служб речь идет об управленческих результатах, а линейных – о производственных; для оценки высшего руководства – об общих (прибыль, доля на рынке, уровень конкурентоспособности продукции).

Для оценки вспомогательного персонала можно использовать такой показатель, как объем переработанной информации.

Оценка сложности труда работника управления происходит по Таким факторам, как: содержание работы, разнообразность, самостоятельность, масштабы и сложность руководства, характер и степень ответственности, соотношение творческих и стандартных процедур.

**2.2 Методы, используемые для сбора оценочной информации**

Традиционный и нетрадиционный подходы к сбору информации

Конкретные методы сбора информации

Существует два подхода к сбору информации о сотрудниках организации и претендентах на должность для проведения их оценки.

Традиционный сфокусирован на отдельном человеке вне организационного контекста и основывается на субъективном мнении руководителя или окружающих (экспертов).

Нетрадиционный предполагает оценку в рамках группового взаимодействия в процессе имитации конкретной деятельности. При этом учитываются достижения группы в целом, а также степень развития и освоения новых навыков.

Можно назвать следующие конкретные способы сбора кадровой информации:

Наблюдение оцениваемого лица в процессе:

повседневного или эпизодического общения;

групповой дискуссии (так называемый «аквариум»).

Дискуссия записывается на пленку, и потом ей дают оценку специалисты и вышестоящие менеджеры (считается, что они лучше понимают требования к должности и, в отличие от непосредственных руководителей, не имеют оснований давать необъективные, тенденциозные оценки).

презентации проекта;

деловой игры.

Собеседование (кадровое интервью), в том числе «интервью наоборот».

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

Основные моменты собеседования фиксируются письменно. Это – источник информации. Полноценное оценочное интервью требует 1 –3 часа.

Эффективность собеседования обеспечивается:

созданием его структурированной схемы;

тренингом в области техники проведения;

протоколированием;

сочетанием и Опрос лиц, сталкивавшихся с оцениваемым в служебной и неслужебной обстановке (360-градусный метод). При этом заполняются общая и особенная для каждого уровня экспертов формы. Но этот метод потенциально конфликтен.

Анализ документов:

автобиографии;

самоотчетов;

данных программированного контроля (ответов на специальные вопросы);

отчетов экспертов;

анкет.

Анкеты заполняются путем:

постановки вопросов интервьюером, ответы на которые он лично фиксирует;

компьютерного опроса;

самостоятельных ответов.

Медицинское освидетельствование.

Психологическое тестирование.

Физические и умственные способности обычно оцениваются общими и специальными тестами; социальные способности (к контактам, управлению) – с помощью собеседования, участия в групповых дискуссиях; мотивация – тестами, на основе документов, интервью; профессиональные способности – путем тестирования, изучения документов; опыт – на основе документов, собеседования; потенциал моральных качеств оценивается с помощью тестов и стресс-интервью; профессионализм – тестов и документов; коммуникативные способности оцениваются посредством собеседований, дискуссий, тестов.

Графологическая и физиогномическая экспертиза.

Астрологическое прогнозирование.

Оценка специально выполняемых работ:

изготовление материального объекта;

составление, редактирование документа;

действия в искусственно созданных, но близких к реальным условиям (ситуационное моделирование) – подбор деловых бумаг, интервьюирование, разработка проектов документов и пр. Критериями оценки при этом являются: способность организовывать и планировать, решительность, гибкость, устойчивость к стрессам, стиль работы.

Сегодня в западных фирмах люди все чаще рассматриваются на предмет их соответствия не только требованиям рабочего места, но и организации в целом, ее традициям, культуре. Поэтому принимаются во внимание также и их личностные качества, например, способность поддерживать хорошие отношения с окружающими, работать в команде и т.п.

**2.3 С помощью каких методов выполняются оценочные процедуры**

Описание конкретных методов выполнения оценочных процедур

Познакомимся с наиболее распространенными методами выполнения оценочных процедур, используемыми в практике кадровой работы. Они могут быть качественными, количественными (баллы), описательными.

Описательный метод предполагает последовательную обстоятельную характеристику (письменную или устную) достоинств и недостатков работника по результатам повседневного наблюдения за ним.

Метод свободной балльной оценки применяется в случае, если соответствующая процедура происходит однократно по какому-то специальному поводу.

Метод стандартных оценок (карта оценок) состоит в том, что линейный руководитель (эксперт) заполняет специальную форму. В ней характеризуются ключевые аспекты работы или качества сотрудника (претендента), влияющие на достижение целей, по степени соответствия требованиям должности.

Метод прост, но содержит элементы субъективизма, а также делает возможным завышение при атестации оценок непосредственным руководителем. Чтобы этого избежать, оценочная форма может заполняться сотрудником службы персонала, который предварительно всесторонне обсуждает с последним работу аттестуемого. Такая практика обеспечивает единообразие оценок, хорошо воспринимается людьми, но требует дополнительных затрат.

Оценки степени развитости ключевых качеств испытуемых могут быть абсолютно негативными; улучшаемыми и позитивными. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств претендента на работу лучше не принимать, а от работающих – избавляться. Обычно такие люди для работы не пригодны. Остальные являются условно пригодными и относительно пригодными к дальнейшей деятельности (относительно – потому что все необходимые качества нельзя точно определить).

Метод анкет и сравнительных анкет в простейшей форме предполагает, что эксперт ставит галочку против оцениваемой характеристики работника (при ее присутствии) или оставляет пустое место, если та не достаточно выражена. Общий рейтинг при этом определяется числом совпадений имеющихся качеств с требуемыми.

В усложненном варианте оценка каждой позиции происходит по шкале от «отлично» до «плохо», а общей оценкой результативности становится сумма рейтингов.

Вариантом метода анкет может быть заполнение последних не только руководителем, но и подчиненным с последующим их сравнением группой экспертов, которые формируют окончательную интегральную оценку.

Метод сравнения по парам основывается на том, что имена оцениваемых работников наносятся на карточки, которые затем попарно сравниваются с установленным критерием, и эксперт выбирает из пары карточку того, кто более ему отвечает. Затем подсчитывается число раз, когда работник был лучшим в паре, и результаты представляются в виде индекса количества предпочтений по сравнению с количеством оцениваемых работников. Полученные индексы можно сравнивать со средним рейтингом.

Метод «классификация» предполагает, что оценщик распределяет работников поочередно от лучшего к худшему по какому-то общему критерию.

В больших группах (более 20 человек) это делать непросто, особенно по сложным показателям. Для облегчения применяются агрегированные классификации, когда сначала выбираются лучший и худший работник, затем – лучший и худший из оставшихся и т.п.

Этот способ в целом прост и доступен, но ранжирование в середине группировки субъектов, где степень проявления качеств близка, могут возникнуть сложности.

Сегодня от прямого ранжирования сотрудников отказываются, переходя к более сложным методам: развернутой качественной характеристике; набору стандартных рейтинговых характеристик типа «да», «нет»; «соответствует», «не соответствует», «трудно сказать»; «слабо выражено», «средне выражено», «ярко выражено» и пр.

Метод решающей ситуации, используемый в основном при оценке исполнителей, основывается на описании их действий, оцениваемых в определенных ситуациях как успешные и неуспешные (для претендентов они могут задаваться), а затем распределении их в рубрики в зависимости от характера работы с учетом «цены» достижений.

Метод шкалы рейтингов поведенческих установок предполагает заполнение анкеты, содержащей 6–10 важнейших характеристик трудового поведения, формулируемых как оцениваемым, так и экспертом на основе анализа 5–6 решающих ситуаций.

Сотрудники независимо друг от друга рассказывают о соответствующих примерах из своей практики, которые затем обобщаются и передаются экспертам.

Эксперт прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия и ставит пометку на шкале в соответствии с мнением оцениваемого о своем гипотетическом поведении. Исходя из этих характеристик, он определяет итоговый рейтинг и делает прогнозы на будущее. Метод дорогостоящ и трудоемок.

Метод шкалы наблюдений за поведением. Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работников в решающей ситуации текущего времени, оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим способом ранее. Метод трудоемок и дорогостоящ.

Метод определения степени достижения намеченных целей. Эффективен для управленческого персонала. Отличительными чертами являются: ориентация на выполнение и побуждение к раскрытию своего потенциала.

Суть метода эталона состоит в сравнении оцениваемых с идеалом (но его трудно определить) или реальным лицом, наилучшим по тем или иным критериям (качестве эталона не следует выбирать себя или неординарных людей), и фиксации отличий. Его положительная сторона – четкость, отрицательная – невозможность учесть многие индивидуальные особенности. Обычный результат оценки хорошего сотрудника в целом около 80% идеала.

Метод оценки по факторам результативности (пригоден в основном для управленцев) предполагает, что выбирается 10–20 факторов, каждый из которых обстоятельно раскрывается с комментариями и примерами. Оценки до 5 баллов по фактору.

Матричный метод состоит в комбинации некоторых предыдущих. В его рамках эксперты оценивают сотрудников в баллах по трем группам параметров (факторам результативности), оказывающим влияние на результативность работы: выполнению функций (должностных обязанностей), деловым и личным качествам.

Для каждого из параметров определяется «вес» в соответствии с тем вкладом, который его достижение должно вносить в конечные результаты работы. Баллы умножаются на соответствующие «веса» и их произведения суммируются, в результате чего выводится общий балл, оценивающий успехи данного сотрудника. 76

**2.4 Как происходит определение величины оценки**

Конкретные методы представления конечных оценок

Измерение и выведение окончательного результата оценки субъекта происходит путем:

– сравнения двух или нескольких лиц между собой (недостатки метода – многоступенчатость и субъективность);

– сравнения качеств субъекта с эталонными (здесь измеряется степень отклонения от них);

– определения частоты проявления качеств в серии испытаний.

Окончательная оценка может быть представлена следующими способами:

1. Путем включения результатов изучения субъекта в те или иные эталонные группы, когда под заданную модель подбирается наиболее подходящий, например, соответствующий и не соответствующий неким установленным требованиям (способ заданного распределения).

Доля лиц, попавших в те или иные группы, подсчитывается экспертом в соответствии со степенью выраженности тех или иных качеств, наиболее точно характеризующих оцениваемого сотрудника, которые он сам выбирает из предлагаемой совокупности. Например, в интервале 0–'/з идеальной характеристики работник не отвечает требованиям; '/з-2/з ~~ в основном удовлетворяет им; 2/з-1 – справляется успешно.

2. Путем представления в определенной иерархической последовательности (ранжирования) по какому-то качеству (признаку).

Путем определения суммы баллов, присвоенных соответствующим качествам сотрудника (претендента).

У балльных оценок есть немало недостатков, поэтому к их результатам необходимо относиться осторожно. В частности, эксперты могут неодинаково понимать их принципы, а сами качества аттестуемых истолковывать по-разному; предвзято относиться к ним в личном плане. Все это в значительной мере влияет на рейтинг. Кроме того, оценки, выраженные в баллах, с трудом воспринимаются.

4. Путем выведения набора самостоятельных несводимых коэффициентов, характеризующих различные качества и отражения их величины графически в виде линии (система графического профиля работника) или таблицы.

Масштабная (девятимерная) линейка – инструмент и метод измерения количественно не измеримых признаков явлений, процессов.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Совсем плохо | Плохо | Чуть – чуть лучше | Чуть – чуть хуже | Средне | Чуть – чуть лучше | Не очень хорошо | Хорошо | Более чем хорошо |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Избавляться | Проявить внимание | Закреплять |
| Нижняя критическая зона |  | Зона развития |

Оценку облегчает составление «графического профиля должности», представляющего собой комбинацию таблицы и графика. Вы глядит он примерно следующим образом.

Графический профиль качеств одного лица (идеальный •–•– и реальный •–•–•).

|  |  |
| --- | --- |
| Необходимые качества | Степень развития качеств (в баллах) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Качество А |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Качество Б |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Качество В |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Качество Г |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| И т.д. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

В таблице отмечается степень развитости качеств, исходя из требований, предъявляемых должностью, а также их фактическое состояние Значки в таблице соединяются соответствующими линями, в результат чего образуются два графика, сопоставление которых дает наглядно представление о достоинствах и недостатках субъекта. По этому же принципу можно сравнивать между собой качества отдельных лиц.

5. Путем построения многоквадрантной матрицы (рассмотрю на примере определения наиболее целесообразных функций работника, исходя из двух параметров его характера – быстроты реакции и настойчивости).

**3. Проблемы оценки персонала и проблемы их преодоления**

При деловой оценке работников менеджеры часто сталкиваются с рядом проблем. Работники почти всегда уверены, что их оценка будет гораздо выше, чем они получают на самом деле. Ко всему прочему, в процессе оценки могут иметь место различные технические неполадки, и в результате будут получены искаженные результаты.

Чаще всего оценка представляет собой построение некоторой рейтинговой шкалы, на полюсах которой соответственно будет «очень хорошее» и «очень плохое» исполнение. Существует пять основных проблем, которые могут повредить таким методам оценки, как рейтинговые шкалы:

неясные нормы;

эффект ореола;

центральная тенденция;

мягкость или строгость;

предубежденность.

Проблема неясных норм возникает в связи с тем, что руководители, проводящие оценку, по-разному определяют «хорошее» исполнение обязанностей, «плохое» исполнение обязанностей и т.д. Аналогичным образом такие характеристики, как «качест-

Проблемы оценки персонала и их преодоление

во работы» или «изобретательность» могут трактоваться очень широко. Проиллюстрировать проблему неявных норм можно на примере табл. 3, которую предлагается заполнить менеджеру, проводящему оценку. Такие или подобные таблицы широко используются для аттестации сотрудников. Хотя подобная методика представляется довольно объективной, несправедливые оценки могут быть обусловлены тем, что характеристики и степени заслуг имеют широкую интерпретацию.

Таблица 3. Графическая шкала оценки с нечеткими нормами

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Отлично | Хорошо | Удовлетворительно | Плохо |
| Качество работы |  |  |  |  |
| Количество работы |  |  |  |  |
| Инициатива |  |  |  |  |
| I Честность |  |  |  |  |

Существует несколько способов решения этой проблемы. Лучше всего разработать описание для исчерпывающего (по возможности) описания каждой характеристики (что понимается под «отличным», «хорошим», «плохим» качеством работы и т.д.). Оценки такого рода более объективны.

Эффект ореола означает, что рейтинг подчиненного, выставленный менеджером по одной характеристике (например, «хорошо работает в команде»), оказывает влияние на оценки по другим характеристикам. Эта проблема часто возникает, когда оценивается работник, проявляющий недружелюбие по отношению к проводящему оценку. Например, недружелюбный человек может быть неудовлетворительно оценен по всем характеристикам, а не только по показателю «хорошо работает в команде».

Еще одна проблема – центральная тенденция – возникает при заполнении рейтинговых шкал. Например, если рейтинговая шкала изменяется от 1 до 7, многие менеджеры стараются избегать высоких (6 и 7) и низких (1 и 2) рейтингов и оценивать подчиненных от 3 до 5. При использовании графической шкалы оценки центральная тенденция означает, что все работающие оцениваются «средне». Такое усреднение искажает оценки, делая их менее полезными для планов, связанных с продвижением

и повышением заработной платы сотрудников. Ранжирование (вместо использования шкал графического оценивания) позволяет избежать этого, так как все работники должны быть оценены, и, таким образом, не могут быть проранжированы «средне». Это основное преимущество рангового метода оценки.

Проблема мягкости или строгости связана с тем, что некоторые менеджеры стремятся ранжировать всех подчиненных только высоко (или низко). Данная проблема особенно серьезна при использовании графических шкал оценки, так как тестирующий может предположительно оценивать всех подчиненных высоко или низко. Когда менеджер должен оценить подчиненных, то он вынужден делать различия между хорошим и плохим исполнением обязанностей. Таким образом, строгость и мягкость не является проблемой при методе альтернативного ранжирования или принудительном распределении.

При использовании графической шкалы оценки целесообразно предположить распределение исполнения обязанностей, скажем, так, что только 10% подчиненных могут быть оценены на «отлично», 20% на «хорошо» и т.д. Иными словами, следует провести различия (конечно, если менеджер не уверен в том, что все подчиненные попадают только в одну или две категории).

Оценка может быть менее объективной, чем предполагает сам оценшик. Так, исследование влияния личности оценщика на оценки проверяемых сред студентов показало следующее. Те студенты, которые получили более высокие оценки по «ответственности», более низко оценивали своих товарищей, т.е. были более строгими. Те, кто получили более высокие оценки по «способности идти на компромисс», ставили более высокие оценки, т.е. были более лояльными. Это не тенденции оценщиков, а скорее цель оценки, которая и является причиной лояльности или строгости. В другом случае ученые провели исследование лояльности при оценке исполнения. Оно показало, что оценки исполнения, проводимые для административных целей (например, для повышения заработной платы или продвижения по службе), на одну треть отклонялись от стандарта, т.е. были более субъективными, чем те, которые проводились для исследования или в целях развития работников.

Проблема предубежденности возникает в связи с тем, что индивидуальные различия среди оцениваемых работников (по таким параметрам, как возраст, пол, раса) могут повлиять на рейтинг, часто не соответствующий действительному уровню исполнения проблемы оценки персонала и их преодоление нения должностных обязанностей. Например, исследователи обнаружили тенденцию оценивать пожилых работников (старше 60 лет) ниже по «способности исполнения обязанностей» и по «потенциалу для развития» по сравнению с молодыми.

Одно из исследований, в котором объектами являлись квалифицированные медсестры, показало, как возраст искажает оценки. Медсестер в возрасте от 30 до 39 лет руководители и сами медсестры оценивали практически одинаково. В категории от 21 до 29 лет работодатели оценивали медсестер выше, чем они сами, а тех, возраст которых составлял от 40 лет до 61 года – ниже. Одно из объяснений этого состоит в том, что руководители более строго подходили к пожилым работникам. Они недоверчиво отзывались об их успехах, списывая низкий уровень исполнения на недостаток возможностей.

В.В. Музыченко обращает внимание на следующие типичные ошибки при проведении оценки персонала: эффект контраста – тенденция оценивать людей в сравнении с другими людьми, а не в соответствии со стандартами, установленными для работы (Пример. Подумайте о наиболее привлекательном вашем знакомом. Поставьте оценку его привлекательности по шкале от 1 до 10. Теперь подумайте о великолепной и особенно любимой вами кинозвезде. После этого пересмотрите рейтинг вашего знакомого. Если во второй раз вы выставили вашему знакомому более низкую оценку, это значит, что сработал эффект контраста);

ошибка первого впечатления – тенденция руководителя, составившего положительное или отрицательное первое впечатление о сотруднике, затем допустившего, чтобы это впечатление окрашивало или искажало более позднюю информацию (Пример. Руководитель обратил внимание на плохую работу одного из сотрудников в период времени, когда тот разводился с женой. Через месяц результаты работы этого сотрудника вновь вернулись на прежний высокий уровень, однако на мнение руководителя об этом сотруднике продолжало оказывать влияние первое отрицательное впечатление);

эффект одного промаха или достижения – тенденция неправомочного распространения одного аспекта деятельности сотрудника на все области его деятельности (Пример. Сотрудник имеет выдающуюся способность добиваться погашения задолженности от клиентов-неплательщиков. Его высокие результаты в этой важной области деятельности приводят к тому, что руководитель считает этого сотрудника очень способным и в других областях, несмотря на то, что здесь его результаты весьма средние);

эффект «сходства с собой» – присущая людям тенденция оценивать тех, кто похож на них, выше, чем всех остальных (Пример. Сотрудница, одинокая мать четверых детей, преуспела в своих усилиях сделать карьеру и была назначена на руководящий пост. Она непроизвольно выставляла нескольким матерям-одиночкам, работающим в ее подразделении, более высокий рейтинг, чем они того заслуживали);

уравниловка – тенденция к выставлению среднего рейтингового балла даже для случаев особенно высоких или особенно низких результатов деятельности (Пример. Основываясь на искреннем желании избежать конфронтации, руководитель выставляет всем своим подчиненным сотрудникам оценку «полностью соответствует стандарту»);

экстремальность оценки – тенденция, противоположная уравниловке (Пример. Руководитель выставляет всем своим сотрудникам более высокий рейтинг, чем они заслуживают, в тщетной надежде, что они будут стремиться соответствовать этой высокой оценке);

необъективность оценки – тенденция приписывать неудачи факторам, находящимся под контролем человека, а удачи – внешним причинам (Пример. Руководитель, в подразделении которого работают сотрудники и с высокими, и со средними результатами работы, приписывает успех первых высокому качеству своего руководства, а неудачи последних – их плохому отношению к работе и природной лени);

эффект «свежих впечатлений» – тенденция придавать во время оценки большее значение малозначительным событиям, случившимся недавно, чем существенным событиям, имевшим место несколько месяцев назад (Пример. Руководитель не вел в течение года официальных записей по общим результатам деятельности и важнейшим событиям в подразделении, состоявшем из двенадцати сотрудников. Когда же он начал заполнять оценочные формы, то обнаружил, что единственные примеры, которые он мог привести как по положительным, так и по отрицательным результатам работы сотрудников – те, что произошли за последние два месяца);

стереотипы – тенденция распространять отдельные факты на всех сотрудников и игнорировать индивидуальные различия (Пример. Сотрудник – тихий и сдержанный человек, который максимально далек от традиционного представления о специалисте, скажем, по сбыту товаров. Тем не менее результаты его деятельности по сбыту одни из лучших в компании. Однако его руководитель выставлял ему рейтинг ниже, чем у его коллег, несмотря на то, что он добивался высоких результатов, так как этот сотрудник не подходил под общепринятый стандарт).

Существуют, по крайней мере, три способа уменьшить влияние оценочных проблем.

Во-первых, следует разобрать и понять потенциальные проблемы и подобрать их решения. Понимание проблемы поможет избежать ее.

Во-вторых, следует выбрать правильный метод оценивания с учетом всех преимуществ и недостатков. Например, при ранговом методе нет проблем центральной тенденции, но они могут возникнуть, когда исполнение обязанностей работником действительно «высокое».

В-третьих, необходимо обучать руководителей проводить оценки и избегать при этом излишней строгости или мягкости. В типичной программе обучения им показывают видеозапись представленных работ и просят оценить работников. Рейтинги, представленные каждым участником, помещают в таблицу и затем анализируют ошибки. Например, если обучающийся оценил работника по всем критериям (например, качество, количество и т.д.) одинаково, обучающий должен пояснить, что произошел эффект «ореола». Обычно обучающий сначала проставляет правильные рейтинги, а затем иллюстрирует рейтинговые ошибки, сделанные участниками.

Однако обучение руководителя, проводящего оценку, не всегда является верным решением всех проблем. Например, оно не помогает сократить рейтинговые ошибки или улучшить точность оценок. С практической точки зрения, некоторые факторы (включая степень, с которой зарплата привязана к рейтингам исполнения обязанностей, текучести кадров, временным ограничениям и потребности оправдать рейтинги) могут быть более важны, чем обучение. Это означает, что точность оценок заключается не только в обучении, но также и в сокращении числа внешних факторов, таких как временные ограничения.

Еще один способ решения проблем оценивания – ведение ежедневника успеваемости работника. В одном из исследований участвовали 112 линейных руководителей крупной фирмы по производству электротоваров. Некоторые из них проходили программу по ведению ежедневника успеваемости. В программе объяснялась роль критических инцидентов и того, как непосредственные руководители могли бы вести их учет для дальнейшего применения при оценке подчиненных. Затем проводилась практическая сессия, за которой следовала сессия по организации обратной связи и групповых дискуссий, направленная на усиление значимости документирования как позитивных, так и негативных случаев.

Таким образом, можно снизить негативное влияние проблем оценки посредством регистрации негативных и позитивных критических инцидентов по мере их появления в течение оценочного периода. Сохранение записей, а не надежды на память – бесспорно, наиболее предпочтительный выход. Однако в настоящее время нет однозначного мнения об эффективности ведения ежедневника. Некоторые организации успешно применяют этот способ, значительно упрощающий процесс оценки, в то время как ряд специалистов склоняются к мнению, что такая форма оценки снижает объективность результатов.

Применяя тот или иной метод оценки, руководитель всегда должен оставаться беспристрастным и объективным в своих суждениях. Хотя в любом случае оценка является продуктом предубежденности и предпочтений оценщика.

**3.1 Кто должен проводить оценку**

Уровень исполнения обязанностей сотрудника традиционно оценивает его непосредственный начальник. Рейтинги, представленные начальником, – ядро многих систем оценки. Начальник является непосредственным наблюдателем всех действий подчиненных, руководит их действиями и именно он ответственен за исполнение. Поэтому его оценка крайне важна. В то же время в силу причин, связанных с субъективностью оценки руководителя, в последнее десятилетие все большее распространение приобретают другие методы оценки, предусматривающие

привлечение для оценивания других людей помимо непосредственного начальника. К числу таких методов относятся:

оценки другими сотрудниками;

командные оценки;

оценочные комиссии;

самооценки;

оценки подчиненных.

Оценки другими сотрудниками широко распространены в малых и средних организациях, когда помимо оценки, выставляемой начальником, служащих оценивают их коллеги по работе, другие члены трудового коллектива. При этом оцениваемый работник сам может выбрать своих проверяющих: непосредственного руководителя и двух-трех сотрудников.

Оценка работника другими членами коллектива может быть эффективной в предсказании будущего управленческого успеха. Например, при проведении исследования в среде офицеров было выявлено, что рейтинги очень точно предсказывали, какие офицеры будут повышены, а какие – нет. В процессе другого исследования было установлено, что оценка коллег практически абсолютно точно спрогнозировала то, кто из работников получит повышение по службе. Одна из потенциальных проблем таких оценок – «взаимное восхваление». Это означает, что работники из товарищеских побуждений завышают оценки друг другу.

Все более популярным становится также метод самоуправляемых команд и командных оценок. Исследователи обнаружили, что оценки коллег позитивно влияют на совершенствование свободного общения, мотивацию, социальную сплоченность, жизнеспособность группы и удовлетворение.

Руководители для оценки сотрудников преимущественно в крупных организациях нередко используют оценочные комиссии, в состав которых входят непосредственный начальник работника и три-четыре других менеджера, работающих на том же уровне управления.

Использование нескольких оценивающих специалистов, ' т.е. составление коллективного рейтинга, имеет ряд преимуществ. Составные рейтинги более надежны и обоснованны по сравнению с индивидуальными. Надежность, обеспечиваемая всеми членами оценочной группы, или последовательность таких оценок выше, чем тех, которые предлагаются отдельными коллегами. Участие нескольких оценивающих специалистов позволяет исключить проблемы, связанные с предубежденностью или эффектом «ореола». Кроме того, руководители наблюдают различные аспекты исполнения должностных обязанностей, и их оценка отражает все эти различия. В случае, когда комиссии не используются, принято пересматривать оценку тестирующего высшим менеджером. Такой подход используется довольно часто.

Использование метода самооценки предполагает, что работники должны оценивать свою работу сами. При этом главная проблема заключается в том, что работники чаще всего завышают свои оценки. Например, было выявлено, что 40% работников всех видов труда отнесли себя к лучшим 10% работников («лучшим из лучших»), все остальные отнесли себя к 25% тех, чей уровень исполнения «гораздо выше среднего» или, по крайней мере, к 50% тех, чей уровень «выше среднего». Только 1–2% работников оценили свое исполнение как «ниже среднего». Исследования показывают, что люди не всегда строят такие светлые иллюзии по поводу своего уровня исполнения, но что касается работы группы, все члены рабочей группы дают ей нереально высокие оценки.

Руководителям, использующим метод самооценки, следует помнить о том, что неподтвержденные, непроверенные самооценки могут не только не принести никакой пользы, но и нанести серьезный вред рабочему процессу. Таким образом, руководитель должен обязательно обсудить оценку с самим работником, еще раз обратить внимание на инциденты и добиться обоюдного согласия.

Оценки подчиненных – все более широко применяемый в настоящее время метод, когда подчиненным предлагают анонимно оценить исполнение обязанностей их начальниками. Этот процесс часто называют направленной обратной связью. Такой подход помогает высшему руководству изучать стили управления, выявлять потенциальные проблемы «человеческого фактора» и, при необходимости, применять действенные меры к отдельным менеджерам. Подобные рейтинги важны не столько для самой оценки, сколько для целей развития.

Менеджеры, которых оценивают работники, называющие свои фамилии, гораздо более позитивно воспринимают полученные оценки, чем те, которых оценивают анонимные работники. Тем не менее подчиненные более комфортно себя чувствуют, будучи не названными, иначе те, кого просят назваться при оценке руководителя, дают искаженные оценки. Например, американской компании «FedEx» существует программа направленной обратной связи, носящая название «План обзора с обратной связью» (Survey Feedback Action).

Данная программа предусматривает три стадии. На первой стадии проводится обзор, представляющий собой стандартную анонимную анкету, выдаваемую каждый год каждому работнику. Ее пункты должны выявить аспекты, которые помогают и мешают сотрудникам в их работе. Образцами могут быть следующие утверждения: «Могу сказать менеджеру все, что я думаю; мой менеджер интересуется моими проблемами; мой менеджер держит меня в курсе дела; фирма делает хорошую работу для наших покупателей; на моем рабочем месте обеспечена безопасность труда; мой труд справедливо оплачивается».

Результаты обзора для рабочих групп затем суммируются и возвращаются менеджеру. Для гарантии анонимности небольшие подразделения не получают своих собственных результатов. Их результаты складываются с результатами других подобных подразделений до тех пор, пока отдел из 20 или 25 человек не получит результаты всей группы.

Вторая стадия включает проведение собрания с обратной связью между менеджером и рабочей группой. Цель собрания – определить специфические проблемы, изучить причины этих проблем и разработать план действий для их решения. В результате менеджеры учатся задавать пробные вопросы. Например, пункт, оцененный низким баллом, звучал: «Я свободно могу сказать своему менеджеру, все, что я думаю». Менеджеры обучаются задавать вопросы в своих группах, например: «Что сдерживает вас (время, определенное поведение)»; «Какие мои действия заставляют вас думать, что я не заинтересован?»

Третья стадия – реализация плана действий. Сам план представляет собой перечень действий, которые менеджер предпримет, чтобы решить проблемы работающего и, возможно, повысить результаты. Таким образом, менеджеры получают таблицу плана действий, состоящую из четырех колонок: 1) «В чем заключается проблема?»; 2) «Каков ваш анализ проблемы?»; 3) «Какова ее причина?»; 4) «Что необходимо предпринять?»

Насколько эффективно получение менеджерами оценок подчиненных влияет на улучшение качества управления? Исследования показывают, что существенно. Так, в одном исследовании принимали участие 92 менеджера, которых оценивали один или более подчиненных в каждом из четырех управлений по результатам наблюдений за два года. Подчиненные оценивали себя и своих руководителей по 33 поведенческим установкам. Менеджеры получали результаты предыдущего исследования, следовательно, могли пронаблюдать результаты своей работы с течением времени.

Таким образом, если менеджеры знают о своем критическом поведении в определенных областях и знают о том, что их будут оценивать подчиненные, это может стать достаточно весомой причиной для совершенствования своего уровня исполнения.

Существует еще одна программа оценки – «обратная связь на 360 градусов». Суть ее заключается в том, что собираются все рейтинги по работнику от его непосредственных руководителей, подчиненных, коллег, внутренних и внешних потребителей. Как указывает американский исследователь Г. Десслер, в США 29% опрошенных работодателей применяют систему 360-градусной обратной связи (также называемую «оценкой мульти-источников»), а другие 11% планируют ее внедрение. Информация, полученная таким образом, обычно используется в целях развития работника, а не в целях повышения оплаты его труда.

Наиболее часто работника проверяют по таким управленческим качествам, как «умеет внимательно слушать» или «мой менеджер держит меня в курсе всех дел». Компьютерные системы обрабатывают эту информацию и выдают в форме индивидуализированных отчетов, которые менеджер по персоналу предлагает вниманию оцениваемого. Иногда только сами оцениваемые получают эти отчеты. Затем они встречаются со своими руководителями, делятся информацией, которая, по их мнению, важна для разработки плана самосовершенствования.

**3.2 Проведение оценочного собеседования (интервью)**

Какие бы методы оценки персонала ни использовались, их завершающим этапом является собеседование или интервью с аттестуемым работником, в процессе которых руководитель и подчиненный разрабатывают планы для устранения слабых сторон и укрепления сильных. Интервью подобного рода ставят работников в неудобное положение, поскольку немногие любят получать или давать отрицательные оценки. Однако при соответствующей подготовке менеджера, проводящего интервью, эти неудобства удается преодолеть.

Существуют три основных типа оценочных интервью (табл. 4). Если работник неудовлетворительно исполняет свои обязанности и не подлежит совершенствованию, руководитель может не проводить оценочное собеседование и либо смириться с низким качеством работы этого сотрудника, либо уволить его.

Таблица 4. Типы и цели оценочных интервью

|  |  |
| --- | --- |
| Тип оценочного интервью | Цель оценочного интервью |
| Удовлетворительно – с продвижением | Разработка планов улучшений |
| Удовлетворительно – без продвижения | Поддержание уровня исполнения |
| Неудовлетворительно – корректируемое | Коррекция плана |

Рассмотрим, какие цели преследуют различные типы интервью.

Удовлетворительно – с продвижением – простейший из всех типов интервью. Его цель – обсудить планы дальнейшего построения карьеры работника и разработать персональный план его образовательного и профессионального развития, необходимого для перехода на новую должность.

Удовлетворительно – без продвижения – интервью для тех работников, чье исполнение обязанностей оценивается достаточно высоко, но перспективы повышения нет. Возможно, подчиненный уже достиг своего уровня компетентности, или в компании нет вакантных рабочих мест, или он доволен своим положением и не хочет продвижения. Здесь цель оценочного собеседования заключается не в повышении квалификации или развитии работника, а в поддержании удовлетворительного исполнения обязанностей. Руководитель должен найти дополнительные стимулы, важные для работника и достаточные для поддержания удовлетворительного исполнения обязанностей, – например, использовать такие формы стимулирования мотивации, как премии, расширение полномочий, разнообразие заданий, устное поощрение.

Если исполнение обязанностей работником неудовлетворительно, но корректируемое, целью интервью является разработка плана для улучшения исполнения обязанностей.

Для успешного проведения оценочного собеседования следует подготовиться к нему, изучить должностную инструкцию работника, сравнить уровень его исполнения со стандартами и проверить предыдущие результаты оценок работника. Затем надо подготовить самого работника: обсудить с ним его проблемы, назначить дату и время проведения интервью, наконец, подготовить вопросы и комментарии. Интервью со специалистами и рядовыми работниками должно длиться не более часа. Собеседование с менеджерами продолжается обычно два-три часа. Во время интервью никто не должен отвлекать телефонными звонками и визитами.

Г. Десслер приводит следующие рекомендации, позволяющие провести интервью наиболее эффективно.

1. Будьте точными и конкретными. Употребляйте термины постановки целей. Используйте примеры, такие как: отсутствие на рабочем месте, опоздания, ссоры или убытки, выполненные заказы, своевременность выполнения задач или проектов, управление затратами и снижение себестоимости, число ошибок, себестоимость по сравнению с бюджетом, отзывы покупателей, товарооборот, время выполнения заказов, уровень товарно-материальных запасов, отчеты о происшествиях и т.д.

2. Не обижайте сотрудников, делайте корректные и лояльные замечания. Не говорите: «Вы слишком медлительны при подготовке этих отчетов». Вместо этого постарайтесь сравнить исполнение обязанностей работника с установленными стандартами («Эти отчеты обычно готовятся за 10 дней»). Не сравнивайте уровень исполнения обязанностей одного работника с другим («Он работает быстрее вас»).

Побуждайте работника к разговору. Слушайте, о чем говорит работник, задавайте открытые вопросы типа: «Как вы думаете, что мы сможем сделать для улучшения ситуации?». Используйте фразы типа: «Расскажите подробнее». Повторите последнюю фразу работника в виде вопроса, например: «Вы думаете, что не сможете закончить работу?».

Не ходите вокруг да около. Не ведите пустых разговоров. Убедитесь, что работник понял, что он делает правильно, а что нет. Приведите убедительные примеры; постарайтесь сделать так, чтобы сотрудники согласились улучшить свою работу. Разработаете план действий. Эти полезные рекомендации, тем не менее, не могут полностью устранить опасения, подозрение в субъективизме, недоверие подчиненных к процессу оценочного собеседования и его результатам. Все это приводит к тому, что подчиненные в ожидании и в процессе оценочного собеседования осознанно или, чаще, неосознанно, импульсивно занимают оборонительную позицию. И это не удивительно: защита – это важный и знакомый всем нам аспект жизнедеятельности. Например, когда руководитель говорит работнику о низком уровне его исполнения, первой реакцией последнего чаще всего будет отрицание. Отрицая вину, работник избегает вопросов о его компетентности. Другие реагируют на критику со злостью и агрессией. Это помогает «выпустить пар» и снять стресс. Третьи «прячутся в собственной скорлупе», замыкаются в себе.

В любом случае понимание психологии защиты очень важно при оценивании. Российский ученый М.В. Файнберг дает следующие рекомендации для менеджеров, проводящих оценочные собеседования.

Поймите, что оборонительное поведение вполне нормально.

Никогда не атакуйте защищающегося человека. Не старайтесь объяснить человеку причину его поведения, говоря: «Вы знаете, действительная причина вашей реакции заключается в том, что вы не выносите критики и обвинений». Вместо этого попытайтесь сконцентрироваться на действии («продажи сокращаются»), а не на человеке («вы продаете недостаточное количество товаров»),

Отложите действия. Иногда лучше ничего не предпринимать. Люди часто реагируют на внезапные угрозы, инстинктивно прячась за свои «маски». Но если им дать достаточно времени, возможен реальный человеческий контакт.

Изучите свои собственные ограничения. Не надейтесь, что вы сможете решить все возникающие проблемы, особенно если они связаны с человеческим фактором. Еще важнее помнить, что руководитель должен быть психологом.

Критика не должна унижать человека и задевать его достоинства. Критические замечания можно делать только наедине с подчиненным в конструктивной форме. Приводите примеры инцидентов и особые предложения того, что можно было бы сделать и почему. Избегайте «критических упреков», выносимых только раз в год, необходимо осуществлять ежедневную обратную связь с подчиненным, чтобы официальная проверка не стала неожиданностью. Никогда не говорите подчиненному, что он всегда «все делает неправильно» (поскольку никто не может все всегда делать правильно). Наконец, критика должна быть объективной и свободной от любых предубеждений'.

Менеджеру, проводящему собеседование, следует выявить связанные с работой проблемы и установить цели совершенствования и порядок их достижения. Как показывают исследования, удовлетворенность или неудовлетворенность работников результатами интервью зависит в основном от трех факторов: 1) отсутствие страха во время интервью; 2) возможность представлять свои идеи и мнения, таким образом повлиять на ход собеседования; 3) помощь руководителя в проведении интервью. Однако следует помнить, что задача собеседования не только добиться положительной реакции подчиненных, но улучшить в будущем исполнение ими обязанностей. Исследователи выяснили, что выявление проблем вместе с работником и установление измеряемых целей исполнения – действия, способствующие лучшему исполнению.

Может возникнуть ситуация, когда необходимо официальное письменное предупреждение работнику, неудовлетворительно исполняющему свои обязанности. Такие предупреждения служат двум целям: во-первых, помогают работнику избавиться от вредных привычек и, во-вторых, помогают защитить ваше решение в случае, например, увольнения сотрудника перед высшим руководством и, если необходимо, в суде. Письменные предупреждения, таким образом, должны определять стандарты, по которым менеджер или руководитель судят о работнике. Следует также позаботиться о том, чтобы работник был осведомлен об этих стандартах, и показать, что у подчиненного была возможность исправить положение.

Исследования проливают свет на существующую практику того, как компании оценивают работников. Испытательная группа состояла из 250 американских менеджеров, каждый из который был членом Общества по управлению персоналом. Около 89% ответили, что оценка исполнения была необходима всем их работникам. Многие ответили, что необходимо несколько методов оценки. Около 32% менеджеров отметили, что ис-

пользуют метод управления по целям, 24% – метод графической шкалы оценки, 10% – какой-либо другой, 34% – формы отчетов, никто из опрашиваемых не упомянул метод оценки на основе поведения работников. 80% менеджеров проводили ежегодные деловые оценки исполнения, большинство оставшихся – проверки раз в полгода.

**4. Формирование улучшений**

Многие эксперты полагают, что традиционные методы оценки не улучшают исполнение работ, скорее наоборот, могут привести к нежелательным последствиям. Они настаивают на том, что большинство систем оценки не мотивируют работников, не дают стимула к повышению квалификации. Более того, в этом они видят причину разногласий и конфликтов руководителей и подчиненных, ведущих к нефункциональному поведению. Оцениваемые характеристики часто являются личностными по своей природе, а работники не хотят, чтобы их проверяли на честность, умение работать в команде, сострадание, объективность.

Традиционные проверки могут оказаться бесполезными или контрпродуктивными. Корейские исследователи выяснили, что даже когда работникам позволялось принимать участие в обсуждении результатов, цели работы были четко установлены, а вопросы карьеры обсуждены, несколько оценок позитивно повлияли на ее последующее исполнение. Как указывает американский ученый Н. Корнелиус, в исследовании почти 300 менеджеров из среднезападных американских компаний 32% определили свой метод оценки как «очень неэффективный», в то время как только 4% специалистов оценили свои методы как «достаточно эффективные» '. Другое исследование организаций в сфере производства и обслуживания выявило, что 11% из них перестали проводить ежегодную оценку, а 25% продолжали проводить ее еще в течение двух лет.

Существуют две концепции относительно того, как оценивать уровень исполнения работника: управление исполнением и управление всеобщим качеством. В соответствии с первой концепцией работодатели рассматривают оценку как отдельную часть работы управленческих кадров: они используют процесс деловой оценки в качестве одного из путей совершенствования уровня исполнения фирмы в целом. Этот подход предполагает разделение всех сотрудников на четыре группы, от неуспевающих до превосходно успевающих, и опроса всех участников по поводу планов для работников каждой группы. Сначала следует обратить внимание на отстающих, поскольку, отстраняя их от должности, вы постепенно ликвидируете часть неуспевающих сотрудников и переходите к дальнейшей «переборке» работников уже на следующей ступени.

Управление исполнением относится к управлению всеми элементами организационного процесса, влияющими на уровень исполнения работников. Процесс управления исполнением может включать установление целей, отбор работников и определение их в должности, оценку исполнения, поощрения, подготовку и повышение квалификации, управление карьерой – иными словами, все компоненты процесса управления персоналом, влияющие на уровень исполнения работника. В одной фирме функция по оценке, вознаграждению, подготовке и управлению развитием работников была переименована в «Управление исполнением и вознаграждения». Это было сделано для того, чтобы отразить внимание фирмы, уделяющееся управлению исполнением. Руководство говорит: «Мы были слишком милыми с нашим желанием не причинить боли чувствам людей… Текучесть кадров фирмы составляла менее 1,5%, и слишком редко наши работники получали рейтинг предельного исполнения… Нам было необходимо научиться, как управлять превосходством и поощрять его».

Мышление в стиле управления исполнением должно создать интегрированную систему, ориентированную на управление исполнением. С помощью этой системы менеджеры разрабатывают все функции управляющих персоналом фирмы – начиная от утверждения в должности и заканчивая оценкой работников – с особой целью улучшения работы персонала в масштабе глобальных целей фирмы. Управление исполнением начинается с установления стратегии и определения целей фирмы и только потом переходит к выбору инструментов и критериев оценки работников. Управление исполнением особенно важно, если работники находятся на дальних расстояниях друг от друга, так как цели фирмы могут служить ядром, заставляющим все остальные частицы работать в унисон. Некоторые ученые выступают в защиту второй концепции – управления всеобщим качеством – подхода, основанного на принципах В.Э. Деминга. Управление всеобщим качеством – это программа всей организации, объединяющая все бизнес-функции и процессы так, что планирование, производство, распределение и обслуживание на месте продажи направлены на максимизацию удовлетворенности потребителей. Главная мысль заключается в том, чтобы работники захотели усовершенствовать операции. Такие программы строятся на 14 принципах, например: «сократите контроль и наблюдение за исполнением для достижения высококачественной работы», «устраните страх, чтобы все могли эффективно работать на компанию», «ликвидируйте рабочие стандарты на производстве» и др.

Ряд исследователей уверены, что применение таких принципов может способствовать поддержке работниками усилий по улучшению качества посредством проведения оценок, в большей степени направленных на развитие персонала и носящих менее противоборствующий характер.

Оценки, ориентированные на управление всеобщим качеством, охватывают:

оценочную шкалу с несколькими категориями, определяющими уровень исполнения, которая позволяет избежать направленного распределения работников;

методы объективной оценки результатов, избегающие субъективных критериев, таких как работа в команде и честность;

определение неправильного исполнения вследствие: 1) мотивации работника; 2) не соответствующего требованиям обучения; 3) воздействия факторов вне контроля работника;

отзывы о деятельности работника из нескольких внешних источников, а не рекомендации руководителя и возможных бывших «клиентов» работника;

соответствующие примеры поведения на работе – «регулярное наблюдение за поведением и исполнением работников»;

характеристику психологической атмосферы в организации;

оценочные стандарты исполнения, основанные на тщательном анализе ключевых потребностей и ожиданий внутренних и внешних потребителей.

Форма для применения оценки исполнения на основе метода полного управления качеством состоит из контракта, уточняющего ожидания потребителей и цели фирмы, и формы отзыва внутреннего потребителя. Независимо от того, выбирает фирма более «жесткий подход» к управлению исполнением, как «General Electric», или более конгениальный подход типа управления всеобщим качеством, не следует отказываться от проведения оценки уровня исполнения. Если в прошлом система могла использоваться, только чтобы сказать сотруднику, как он работает, и подтвердить его ежегодную надбавку, то сегодня такие системы играют очень важную роль в трансформации культуры корпорации.

**4.1 Составление отчета о проведении оценки персонала**

В отчете о проведении оценки персонала руководитель должен дать оценку работника по каждому критерию или навыку и привести примеры, подтверждающие его мнение. Также следует представить план устранения недостатков деятельности работника. Этот план помогает работнику понять свои упущения и повысить уровень исполнения.

Шкалы оценок представляют собой комбинацию преимуществ методов рейтингов и критического инцидента. Сторонники этого подхода утверждают, что он обеспечивает более справедливую оценку, чем другие методы.

Разработка подобного метода включает пять этапов:

Сформирование критических случаев (инцидентов). Группу людей, знающих работу, которую необходимо оценить (работодатели и руководители среднего звена), просят описать специфические ситуации (критические случаи) эффективного и неэффективного исполнения обязанностей;

определение объема исполнения обязанностей. Затем они объединяют случаи в небольшое множество (скажем, 5 или 10). Каждому кластеру (множеству) затем дается определение;

перераспределение инцидентов. Вторая группа людей, которые также знают работу, перераспределяет первичные критические случаи. Им предоставляют определения кластеров и инциденты и просят отнести каждый случай к определенному кластеру, который, по их мнению, лучше подходит. Обычно инцидент сохраняется, если некоторый процент (обычно от 50 до 80%) второй группы людей относят его к тому же кластеру, что и первая группа;

шкала случаев. Вторую группу просят проранжировать (обычно используются семи- и девятиуровневые шкалы) поведение, описанное в инциденте, т.е. установить, насколько эффективно или неэффективно он отражает исполнение обязанностей в соответствующем кластерном множестве;

разработка окончательного инструмента. Подмножество инцидентов используется в качестве «поведенческих якорей» для каждого множества.

Пример. Исследователи разработали шкалу оценок для сотрудников магазина, осуществляющих контроль за товарами и продажами. Они собрали информацию о критических ситуациях и объединили их по восьми измерениям исполнения:

знания и суждения;

ответственность;

навыки общения с людьми;

навыки работы регистратором;

организаторские способности вести учет и контроль;

навыки проведения финансовых сделок;

способность осуществлять наблюдение.

Затем была разработана шкала оценки по девятибалльной системе для оценки исполнения от «очень плохо» до «очень хорошо». По одной из ситуаций (например, «зная цену товара, работник должен следить за неотмеченными и пропущенными товарами») можно узнать, что предполагалось под «очень хорошим» (9 баллов) исполнением.

**4.2 Юридические и этические аспекты оценки персонала**

Оценка персонала влияет на продвижение по службе, повышение или увольнение работников. Было обнаружено, что несоответствия системы оценки работников приводят к незаконным дискриминационным действиям включая несправедливые решения по продвижению, увольнению и компенсациям, поэтому оценки исполнения обязанностей играют важную роль.

Например, одно дело было связано с решениями об увольнении. Суд установил, что фирма нарушила закон, когда на основании низких оценок исполнения обязанностей уволила нескольких сотрудников, и признал незаконность действий по нескольким причинам:

оценки базировались на субъективных наблюдениях проводящих проверку специалистов;

баллы не были подсчитаны согласно стандартизированным моделям оценки;

двое или трое оценивающих руководителей не сталкивались с деятельностью работников ежедневно.

Личная предубежденность руководителей по поводу исполнения работников, основанная только на недавних событиях, была признана несправедливой. Более того, законность не всегда означает этичность, но этичность должна стоять в основе проводимой оценки и формирования мнений. Большинство менеджеров понимают, что суждения оценивающих руководителей могут соответствовать стандартам оценки и представлять собой законные выводы и решения, однако все равно остаются несправедливыми. Обычно считается, что всеобщая цель высокоэтичных проверок исполнения должна состоять в предоставлении честной оценки уровня исполнения и в обоюдной разработке плана совершенствования эффективности работы человека. Это требует характеристики труда работников, высказанной прямолинейно.

Вот несколько рекомендаций, чтобы сделать процесс оценки корректным с юридической точки зрения.

Убедитесь, что знаете, что такое «успешное исполнение». Для установления критериев и стандартов оценивания проведите анализ работы.

Объедините эти стандарты и критерии в оценочный инструмент (шкалы оценок на основе поведения, графические шкалы оценок и т.п.).

Используйте четко определенные характеристики исполнения обязанностей (как «качество» или «количество»), а не расплывчатые определения.

Ознакомьте работников с установленными стандартами исполнения.

Используя графические шкалы оценки, старайтесь избегать характеристик, являющихся чертами характера (как «честность» или «лояльность»), если их нельзя связать с поведением работника.

Подготовьте краткое эссе для поддержания и объяснения своих оценок в качестве компонентов общего процесса оценки.

При тестировании осмотрительно пользуйтесь инструментами оценки. Следует знать инструкции по применению норм оценки исполнения обязанностей («превосходно» и т.д.) при высказывании суждений. В шести из десяти случаев, решенных не в пользу работодателя, истцы смогли доказать субъективность норм.

Следует разрешить тестирующим ежедневно контактировать с оцениваемыми работниками.

Решения необходимо основывать на нескольких отдельных рейтингах исполнения обязанностей. Суды признают неприемлемым оценивание работников только по одному показателю или одному глобальному стандарту (такие системы называются неясными) и обычно требуют использовать сочетание отдельных рейтингов по каждому из измерений уровня исполнения, которые в совокупности дают общую оценку.

Если возможно, привлеките более одного тестирующего для проведения независимой оценки.

Разрешите проведение апелляции, выслушивайте возражения и несогласия работников.

Документируйте оценки и причины решений об увольнении (если такие есть): суды отвергают неформальные методы оценки исполнения, игнорирующие документирование.

Если необходимо, обеспечивайте корректное руководство, которое поможет неуспевающим работникам улучшить свое исполнение. В судебных разбирательствах это играет немаловажную роль.

Если дело направлено в суд, на какие из вышеперечисленных пунктов судья обратит особое внимание? Наиболее важными являются действия, отражающие справедливость и надлежащий процесс оценки. К ним относятся: проведение анализа работы, предоставление оценщикам официальных документов – должностных инструкций, позволение работникам ознакомиться с результатами и обеспечение согласия между оценщиками.

**Выводы**

Главная задача оценки персонала – улучшение работы как отдельных исполнителей, так и отделов, подразделений, организации в целом. Оценка осуществляется путем сравнения заданных стандартов работы и фактического ее исполнения. Если возникают существенные расхождения между этими параметрами, требуются Корректирующие действия.

Выделяют три этапа оценки персонала: уточнение должностных обязанностей, оценка исполнения и обратная связь, обеспечивающая корректирующие действия.

Существуют разнообразные методы оценки персонала. Наиболее известные из них следующие: метод построения рейтинга; метод парного сравнения; метод принудительного распределения; метод критического инцидента. Наиболее точно оценить вклад каждого работника и качество его работы позволяет метод управления по целям, который предполагает следующую последовательность шагов: постановка целей в масштабах организации и отделов и их обсуждение, формулирование индивидуальных целей для каждого работника, измерение результатов выполнения работы и обеспечение обратной связи.

В процессе оценки персонала менеджер часто сталкивается с трудностями, связанными прежде всего с неизбежным субъективизмом и сопротивлением оценке со стороны персонала. При построении рейтинга исполнения работы отдельными сотрудниками возникает ряд проблем, таких как: неясные нормы; эффект ореода; центральная тенденция; мягкость или строгость; предубежденность. Для их преодоления необходимо подобрать лучший для данной конкретной ситуации метод, понимая, что не существует универсальных «наилучших» методов, а также обеспечить обучение руководителей процедуре проведения оценки.

Чаще всего оценку проводит непосредственный начальник сотрудника. Однако могут применяться и другие методы: оценки другими сотрудниками; командные оценки; оценочные комиссии; самооценки; оценки подчиненных.

Центральная часть оценки – проведение оценочного собеседования. Существует три типа собеседований: «удовлетворительно – с продвижением», «удовлетворительно – без продвижения» и «неудовлетворительно – корректируемое», каждый из которых предполагает разработку рекомендаций для аттестируемого сотрудника. Проведение собеседования требует тщательной подготовки и учета возможного сопротивления со стороны сотрудников проведению собеседования и оценки.

Завершается процедура оценки персонала составлением отчета, который должен включать оценку исполнения работником его должностных обязанностей в соответствии с принятыми критериями качества выполнения работы и содержать рекомендации по устранению недостатков и повышению квалификации.

**Литература**

1. Файнберг М.В. Психология поведения для менеджеров. М» 2001. С. 159–160.
2. Корнелиус Н. HR менеджмент. Днепропетровск, 2005. С. 277.
3. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции. М., 2003. С. 47.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. М., 2002.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2002.
6. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. М., 1998.
7. Беляцкий Н.П., Веклесько С.Е., Ройш П. Менеджмент персонала. Минск, 1998.
8. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности. М., 2001.
9. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб., 2003.
10. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. М., 2005.
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М., 1998.
12. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. М., 2002.
13. Гибсон Дж., Иванцевич Дж., Доннелли Дж. Организации: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. М., 2000.
14. Гиппенрейтер Ю.Б. Введение в общую психологию. М., 1998.
15. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб., 2000.
16. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. М., 2004.
17. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 3-е изд. Н. Новгород, 2001.
18. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М., 1993.
19. Климов Е.А. Образ мира в разнотипных профессиях: Учеб. пособие. М» 1995.
20. Колосницына М.Г. Экономика труда. М., 1998.
21. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. М., 2002.
22. Корнелиус Н. HR менеджмент. Днепропетровск, 2005.
23. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М., 2003.