**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 2

1. Система сбалансированных показателей 4

2. Роль систем оценки и аттестации персонала 10

3. Подходы к оценке персонала 17

4. Назначение, принципы организации и цели современной оценки персонала 21

4.1. Цели аттестации и оценки персонала 22

5. Технологии оценки персонала 25

5.1. Методы получения информации о работе сотрудника 27

5.2. Методы оценки персонала организации 30

6. Организация процесса периодической оценки персонала 34

6.1. Этапы периодической оценки персонала 36

Заключение 46

Список литературы 48

Приложение А 49

Приложение Б 50

Приложение В 51

Приложение Г 52

Приложение Д 53

Приложение Е 54

Приложение Ж 55

# Введение

Овладение современными методами управления для российских предприятий – задача не только важная и актуальная, но и сложная. Сложность заключается в несовершенстве условий нашей хозяйственной деятельности, а также в хроническом и ускоренно нарастающем отставании от высокоразвитых стран мира в области управления. Наиболее отчетливо это проявляется в последние годы по мере укрепления так называемой вертикали власти, а проще говоря – ничем не оправданной бюрократизации всех уровней управления в государстве и бизнесе. Дело в том, что системы и методы управления, применяемые в настоящее время в России, - это подходы, применяемые в лучшем случае в высокоразвитых странах 50 – 60 лет назад(улучшение в этой ситуации началось совсем недавно).

Но в 1990–е годы радикальных экономических преобразований в области менеджмента по качеству систем и методов организации и управления, применяемых в бизнесе, не только не начал сокращаться(что должно было случится, если бы речь действительно шла о реформах), но, напротив, получил новое ускорение. При тотальном переделе собственности, получившем у нас название "приватизация", о совершенствовании системы управления (тем более с целью повышения эффективности производства) никто не думал.

Конкурентоспособность российских компаний (всех без исключения размеров и отраслей) относительно предприятий и фирм высокоразвитых стран (судя по качеству товаров и услуг в сочетании с производительностью, эффективностью их производства) крайне низка. Без радикального пересмотра систем управления на всех уровнях никакие самые совершенные машины и оборудование обеспечить надлежащий экономический результат не смогут. Но именно с современными технологиями управления в стране не все благополучно.

В связи с этим в работе изложены технология проведения оценки персонала как ключевого инструмента управления человеческими ресурсами предприятия, планирование профессиональной карьеры.

Рассматривается автоматизация оценки персонала, даются типовые формы основных распорядительных документов, типовые методологические документы по аттестации.

## 1. Система сбалансированных показателей

С запозданием на 10 лет в сравнении с высоко- и среднеразвитыми странами, и у нас началось продвижение системы сбалансированных показателей (ССП)[[1]](#footnote-1), действительно современной, управленческой технологии, доказавшей свою эффективность в различных странах и отраслях. В российском бизнесе сразу сложилась убежденность, что это именно та технология, которая позволит нашим компаниям "рвануть" к вершинам мировых стандартов управления, встать по эффективности и качеству управления в один ряд с лидерами мирового бизнеса. Не поддается подсчету то количество консультантов, которые на просторах России "окучивают" бизнес – структуры на предмет внедрения в них ССП. Еще труднее подсчитать число руководителей российских компаний, поддавшихся на обещания сногсшибательных успехов от использования этой модной технологии. Но не все так просто.

ССП реально возможна только в развивающихся и обучающихся организациях, в компаниях с гибкими организационными структурами управления, в рамках отработанных процедур и регламентов организационного анализа, формирования межфункциональных команд и рабочих групп. Эффективно применять ССП имеет смысл только тогда, когда будут освоены все прогрессивные управленческие технологии, ранее выработанные человечеством. ССП не подменяет другие управленческие технологии, а лишь является одной из форм повышения эффективности.

В сущности ССП – это формат осмысления положения организации во все усложняющейся внешней среде и внутренних условиях деятельности, формат увязывания долгосрочных (стратегических) и краткосрочных (оперативных) результатов деятельности предприятий и фирм, это подход к более эффективному применению ранее разработанных и внедренных управленческих технологий, более грамотной их комбинации и последовательности их использования. Особенно хочется подчеркнуть тесную взаимосвязь ССП с управлением качеством и производительностью всех аспектов деятельности предприятия или фирмы: качеством продукции, услуг, производительностью операций, качеством и эффективностью управления, в том числе персоналом. Как и в управлении эффективностью производства и качеством в рамках ССП, основной акцент делается на правильном определении системы приоритетов: стратегических параметров бизнеса, достижение которых обеспечивает успешное развитие бизнеса. Необходимость возникновения и внедрения ССП была в значительной степени обусловлена возрастанием роли нематериальных активов в обеспечении конкурентоспособности бизнеса. Обычно в состав нематериальных активов включают стоимость интеллектуальной собственности бизнеса (патенты, лицензии и т.д.), известных товарных знаков (брендов) и так называемый "гудвилл" - весьма размытый и не всегда понятный набор всего того, что принято называть стоимостью фирмы (сюда могут включаться и долгосрочные контракты, и репутация ведущих менеджеров компании, и многое другое). На самом деле, 90% общей величины нематериальных активов современной компании составляет ее управленческий потенциал (системы управления, системы принятия решений, формы организации и стимулирования труда, организационные структуры управления и т.п.), который сегодня является главным фактором обеспечения конкурентоспособности компании на долгосрочной основе. Но если товарные знаки, интеллектуальная собственность хоть как – то поддаются количественной оценке, то оценка управленческого потенциала 90% - это кадры руководителей и специалистов, их количество и удельный вес, их профессиональный состав и квалификация, навыки и знания, опыт, эффективность и качество труда. Самым мощным управленческим потенциалом в мире сегодня как раз обладают американские компании.

Роль управленческого потенциала, эффективность, конечные результаты труда руководителей и специалистов, их возрастающая значимость для повышения конкурентоспособности предприятий и фирм в современных условиях приводят к тому, что постоянно возрастает и роль аттестации и оценки персонала. Для успешного применения ССП необходимо прежде всего, чтобы компании использовали современные технологии аттестации и оценки персонала, направляя их в нужное русло, умели увязывать текущие усилия и долгосрочные результаты. Причины этого следующие:

Управленческий труд (труд руководителей и специалистов как разновидность умственного труда) гораздо более сложно оценивать в количественном выражении или в иных объективных показателях в сравнении с трудом физическим, так как норм выработки или объемов выпуска изделий непосредственно на рабочем месте в сфере управленческого труда нет.

По мере углубления специализации и разделения труда оценивать производительность отдельного управляющего или специалиста, эффективность работы функционального структурного подразделения, их непосредственный вклад в достижение общих результатов деятельности компании без применения специальных процедур и методов оценки крайне сложно.

Доля руководителей и специалистов в общей численности занятых в различных отраслях высокоразвитых стран постоянно возрастает. Умственный труд становится более важным фактором производства (или источником прибавочной стоимости), чем труд производственных рабочих, и процедуры оценки персонала играют все более важную роль.

Связь результатов труда отдельного работника с общими конечными результатами в условиях углубления разделения труда проследить все труднее. Проходя через многочисленные цепочки процесса выработки и принятия управленческих решений, результаты деятельности отдельного руководителя или специалиста трудно выделить и оценить. Требуется все более мощный арсенал, реализуемый в рамках процедур аттестации и оценки персонала.

Затраты на человеческий капитал превращаются во все более важную часть инвестиционной деятельности компании.

Успех в конкурентной борьбе сегодня в основном зависит не от технического уровня производства и не от размеров инвестиций или уровня применяемых технологий, а от фактора управления, от совершенства тех систем и структур управления, которыми располагает данная организация. И чем совершеннее система управления организацией, тем успешнее она оперирует в самой динамичной и суровой хозяйственной среде. Недаром в ведущих компаниях промышленно развитых стран инвестиции в основной капитал, в машины и оборудование соотносятся с затратами на человеческий капитал как 1: 2. В нашей стране традиционным было обратное соотношение.

Правильно оценить эффективность такого рода вложений при отсутствии систем оценки персонала вряд ли возможно.

Меняются внешние условия бизнеса (хозяйственная среда) и условия конкурентной борьбы. С одной стороны, экономика высоко - и среднеразвитых стран (куда сегодня можно отнести даже Китай, а со временем и Турцию) становится все более насыщенной высокотехнологичными производствами. Здесь все меньше зависимость от сырьевых ресурсов и бизнесов с низкой долей условно чистой продукции в объеме продаж и все больше – от затрат интеллектуального труда и применении результатов НТП в производстве. А формы производительности интеллектуального труда и преимущественно физического труда (рабочих) радикально отличаются друг от друга. С другой стороны, по мере уменьшения доли сырья меняются условия и формы конкуренции. На место преимущественно ценовой конкуренции приходят различные виды неценовой конкуренции. Конкурентоспособность бизнеса все более определяется качеством и сравнительными преимуществами продукта, его дифференцированностью, глубиной диверсификации, точностью ориентации на целевые сегменты рынка, нежели уровнем цен. Отсюда существенно меняются критерии оценки результатов деятельности компании в целом и их работников (особенно управленческого персонала и специалистов). Оценка результатов работы персонала только по традиционным критериям (например, прибыль, объем продаж и т.д.) в современных условиях может быть недостаточно корректной. Важную роль начинают играть нефинансовые или вообще неколичественные критерии (например, инвестиционная активность, гибкость и адаптивность систем и структур управления и т.д.).

Сложность управленческого труда (обилие и разнообразие функций, профессиональная дифференциация и др.) предполагает возрастание роли оценки руководителей и специалистов.

Сложность оценки эффективности управленческого труда требует разработки соответствующих процедур. Вопрос в том, на что направляются усилия в оценке и что является критериями. В нашей стране критериями в оценке руководителя чаще всего выступают поставленные им цели и задачи, т.е. его намерения и обещания, умение выдать сложившееся положение дел за реальные результаты, другими словами, главное для нашего руководителя едва ли не любого уровня – это хороший PR. Конечно, PR для любого руководителя важен, но не только как один из критериев.

В организациях и фирмах высокоразвитых стран основным критерием является увязка результатов труда отдельного руководителя или специалиста с конечными результатами деятельности компании в целом.

ССП возникла в силу необходимости оценивать именно отдачу от управленческого труда компании, от той части нематериальных активов, эффективность использования и развития (роста) которых наиболее трудно оценить количественно. А управленческий потенциал любой компании – это прежде всего его управленческие кадры в широком смысле этого понятия, их квалификация, навыки, опыт и другие параметры. ССП возникла как инструмент для оценки роли нематериальных активов различного вида в повышении конкурентоспособности компании, по мере своего развития органично пришла к необходимости перестройки всей системы оценки персонала на новых принципах, новых критериях и методах. Но суть ССП осталась в общем – то неизменной: оценить количественно то, что в принципе не поддается точной количественной оценке.

Проблема в том, что при неграмотном использовании ССП (неоправданном ее сужении до увязки стратегии и тактики повышения конкурентоспособности), при непонимании или недооценки того обстоятельства, что вся ССП нужна прежде всего для оценки эффективности управленческого потенциала компании и его вклада в повышение конкурентоспособности, в наиболее важные конечные результаты, характеризующие достижения этой самой более высокой конкурентоспособности, ни ССП как таковая, ни система оценки персонала в компании сами по себе должного результата не дадут.

Но в современных условиях и применение такого подхода часто бывает недостаточно эффективно для построения целостной системы оценки персонала. В современных условиях все более актуальной становится оценка эффективности затрат на развитие персонала, т.е. подбор кадров, повышение квалификации, улучшение мотивации и стимулирования персонала. Кроме того, необходимо оценить эффективность инвестиций в развитие персонала (оценить их с помощью стандартных процедур инвестиционного анализа не представляется возможным ни по срокам окупаемости, ни по оценке вклада в улучшение финансовых показателей компании, поскольку здесь велико значение нефинансовых результатов).

А их доля в общем объеме инвестиций в развитие бизнеса все более возрастает, особенно в высокотехнологичных компаниях. Для оценки эффективности деятельности компании в целом и постановке целей в сфере аттестации и оценки персонала в частности в настоящее время необходимы иные управленческие технологии, иного уровня методический и организационный инструментарий, соответствующий характеру стоящих перед бизнесом задач.

## 2. Роль систем оценки и аттестации персонала

Для понимания места современных технологий оценки персонала в системе внутрифирменного управления необходимо прежде всего учитывать изменение роли кадровой службы в целом. В высокоразвитых странах мира в последние десятилетия интенсивно перестраивалась работа кадровых служб и служб управления персоналом в направлении создания интегрированных кадровых служб, что сопряжено с изменением набора функций, статуса кадровой службы в организационной структуре управления и роли в процессе принятия управленческих решений. В настоящее время такие службы характерны для компании с высоким уровнем конкурентоспособности.

В современной теории управления принято выделять четыре уровня, или стадии, конкурентоспособности. И каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления в целом и кадровой службе в частности.

Не стоит рассматривать компании нулевого уровня конкурентоспособности, которых в современной России немало. Там роль кадровой службы сводится к чисто учетной (ведение личных дел, учет личного состава, регистрация и выполнение кадровых решений). Возможности выживания таких компаний в условиях рынка связаны не с реструктуризацией управления, а с перепрофилированием или ликвидацией этих компаний.

Для менеджеров предприятий или фирм первого уровня конкурентоспособности фактор управления является как бы "внутренне нейтральным". Они считают, что если в их компаниях был когда–то поставлен регулярный менеджмент, то управление на конкурентоспособность уже никак не влияет. Свою роль эти менеджеры видят только в том, чтобы обеспечить стабильность производства, выпускать продукцию без особых затей, не заботясь ни о совершенствовании производства и управления, ни о "сюрпризах" для конкурентов и потребителей. Они уверены, что качество их изделий достаточно для потребителя, и любые дополнительные усилия на производстве или в управлении считают излишеством. Функции кадровых служб – это подбор, подготовка и повышение квалификации персонала.

Такой подход может принести компании успех, если она сумеет найти на рынке место, свободное от конкуренции. Обычно это характерно для малого или среднего предприятия, ориентирующегося на нишу рынка. Но по мере увеличения масштабов бизнеса может случиться, что компания или перерастет эту нишу или вступит в конкуренцию на новом сегменте рынка, или ниша сегмента станет растущим рынком, привлекательным для других производителей. Короче, рано или поздно конкуренция из далекой и неясной становится близкой и зримой. Одного умения выпускать продукцию надлежащего качества и наладить регулярный менеджмент недостаточно. Нужно позаботится о том, как превзойти стандарты, предложенные конкурентами в области цен, издержек производства, качества, точности поставок, уровня обслуживания и т.п.

Характерными чертами кадрового менеджмента российского предприятия первого уровня конкурентоспособности являются следующие черты.

Понимание того, что функции кадровой службы не исчерпываются исключительно учетными функциями и могут быть расширены в рамках прежнего статуса и штатной численности этой службы.

При подборе кадров на должности руководителей и специалистов считается достаточным для кандидатов наличие его послужного списка, соответствующего должности (прежде всего опыта предшествующей работы), без организации конкурсного отбора, тщательного и всестороннего тестирования кандидата.

Недостаточное внимание уделяется квалификации и мотивации работников, вопросам управления персоналом в целом. В этом случае, как правило, - высокая текучесть кадров. Считается, что при необходимости увеличить объем производства можно свободно нанять дополнительный персонал, не задумываясь о том, что такой подход скорее всего негативно отразится на качестве продукции, а значит, и на ее конкурентоспособности. Весьма спокойное отношение к текучести кадров происходит от уверенности в том, что незаменимых людей не бывает. Отсюда и ограниченные инвестиции в человеческий капитал. Зачем тратить усилия и средства на развитие кадрового потенциала, готовить квалифицированные кадры с институтской скамьи, когда можно набрать нужных работников со стороны?

Решающее слово при назначении на должность принадлежит непосредственно руководителям, решение принимается ими самостоятельно, без экспертного заключения или даже согласования с кадровой службой.

Непонимание роли фактора управления в целом. Вопросы совершенствования структур и систем, форм и методов управления считаются излишеством. Ставка делается на то, что было целесообразным или хорошо зарекомендовало себя в прошлом.

Доминирование компаний первого уровня конкурентоспособности обусловлено, с одной стороны, слабостью конкуренции на внутреннем рынке, с другой стороны, тесными связями уцелевших на рынке предприятий с местными или федеральными органами власти, бюджетными деньгами.

Компании второго уровня конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные и управленческие системы "внешне нейтральными". Это означает, что такие предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рынке (в отрасли или регионе). Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы – лидеры: стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли; приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты; следуют тем же принципам и подходам в управлении качеством продукции и эффективности производства (процессный подход), устанавливают теже по характеру отношения с работниками на своем производстве (включая системы организации и стимулирования труда); начинают внедрять системы аттестации и оценки персонала.

Однако часто заимствование передовых методов и систем управления осуществляется формально, без тщательного анализа сущности той или иной управленческой технологии, без условий ее адаптации к специфике предприятия или фирмы. В результате кадровые службы создаются только потому, что так положено, что это уже есть у лидеров бизнеса. Системы аттестации и оценки персонала применяются без серьезного пересмотра функций, статуса и полномочий кадровых служб. Некоторые предприятия уже достигли второй стадии и пытаются применять самые современные подходы в работе с персоналом.

К особенностям предприятий второго уровня конкурентоспособности относится следующее.

Дальнейшее расширение функций кадровой службы и возрастание ее роли в подготовке и обосновании всех кадровых решений.

Стремление создать интегрированную кадровую службу, в том числе и путем изменения статуса кадрового менеджмента в организации.

Изменение кадровой политики. Ставка делается не на руководителя или специалиста вообще, а на учет его квалификации и способности придать новый импульс в развитие бизнеса компании. Такие фирмы стремятся, если понадобится, пригласить к себе на работу управляющих и специалистов из лучших компаний той же отрасли, полагаясь в основном на их высокую квалификацию и профессиональные качества, без учета специфики конкретного предприятия или производства.

Ориентация на наиболее распространенные типовые управленческие технологии, обеспечивающие сегодня успех на рынке основным конкурентам. Здесь совершенствование организации и стимулирование труда, систем управления осуществляются по принципу "разумной достаточности".

Системы аттестации и оценки персонала базируются на анализе соответствия должности и результатов ее исполнения для индивидуального работника с целью сделать более обоснованными сокращение штатов, перемещения работника внутри компании. Здесь основной формой работы является работа аттестационной комиссии.

Нужно помнить, что любая копия всегда хуже оригинала. На определенном этапе прямое заимствование передового опыта уже не прибавляет конкурентоспособности фирме. Перед руководством таких компаний возникает вопрос: если их предприятия имеют другие сравнительные преимущества в конкуренции на рынке, чем их основные соперники, то зачем им нужно обязательно придерживаться общих стандартов организации производства и управления, установившихся в отрасли? Те, кто находит правильные ответы на этот вопрос, обычно "дорастают" до предприятий третьего уровня конкурентоспособности и становятся в один ряд с лидерами отраслей.

Производство же в компаниях, достигших третьего уровня конкурентоспособности, становятся как бы "поддерживаемыми изнутри". На его развитие сориентированы все другие подразделения организации. Ставка делается на развитие организации, постоянное совершенствование всех систем управления, включая кадровую службу здесь уже речь идет о формировании полноценной интегрированной кадровой службы, основными чертами которой является следующее.

Набор функций кадровой службы наиболее широк. Причем традиционные направления деятельности (учет, ведение личных дел, регистрация) не определяют главное содержание их работы.

Каждый работник, особенно проработавший в компании длительное время, рассматривается как ценность для компании, потеря (уход, увольнение) которого не выгодно с чисто экономической точки зрения (теряются затраты на его подготовку и повышение квалификации, его компетентность, знание специфики бизнеса компании чрезвычайно важны). Отсюда текучесть кадров сводится к минимуму.

Ориентация на постоянное совершенствование наиболее распространенных управленческих технологий. Здесь совершенствование организации и стимулирование труда, систем управления осуществляется уже не по принципу "разумной достаточности", а становятся важнейшей составной частью корпоративной культуры.

Системы аттестации и оценки персонала направлены на развитие потенциала отдельного работника, на планирование его карьеры, на содействие тому, чтобы каждый сотрудник организации мог наиболее полно раскрыть свой личностной и квалификационный потенциал.

Статус интегрированной кадровой службы в организации повышается. Ее руководитель не только становится подотчетным непосредственно первому должностному лицу компании, но и интегрирует ряд функций и соответствующие службы, ранее подотчетные другим высшим руководителям фирмы.

В российском бизнесе компаний, реально достигших второго уровня конкурентоспособности, очень незначительное количество. Поэтому главная задача для нашего менеджмента на ближайший период – подняться до третьего уровня конкурентоспособности, т.е. попытаться построить в России управление так, как это делают лучшие компании мира, и одновременно видеть общее направление развития систем эффективного управления.

Однако есть компании, которые оказываются впереди конкурентов на многие годы. Это компании, которым удалось достичь четвертого уровня конкурентоспособности, компании с производством мирового класса. Они не стремятся копировать опыт лучших фирм отрасли, а хотят превзойти самые жесткие из существующих стандартов. В них уже созданы полноценные интегрированные кадровые службы, выполняющие широкий набор функций и отвечающие за все аспекты кадровой политики. Здесь развитие кадрового потенциала рассматривается как один из важнейших аспектов обеспечения долгосрочного успеха в конкурентной борьбе. Основными чертами кадрового менеджмента на четвертом уровне являются следующие черты.

Совершенствование управленческих технологий ориентировано на достижение наивысших стандартов эффективности с точки зрения реализации главных целей фирмы. Совершенствование организации и стимулирования труда, систем управления осуществляется в направлении превзойти все то лучшее, что есть у конкурентов.

Системы аттестации и оценки персонала направлены на развитие потенциала не отдельного работника, а команды руководителей и специалистов. Все, что касается планирования карьеры, методик оценки, осуществляется с учетом данного направления.

Статус интегрированной кадровой службы в организации высокий. При этом возрастает роль кадровой службы в совершенствовании самой организации, которая координирует деятельность других подразделений в направлении поиска путей повышения эффективности выполнения всех функций управления в компании.

Итак, мы можем заметить, что с изменением организации происходит и изменение в кадровой службе. Чем больший уровень конкурентоспособности имеет организация, тем более важную роль начинает играть в ней кадровая служба. От степени эффективности ее работы в последующем зависит благополучие всей организации в целом.

Работника кадровой службы стоит это помнить и прилагать все усилия для повышения эффективности своей деятельности.

## 3. Подходы к оценке персонала

В науке управления персоналом можно выделить два подхода к оценке персонала.

Первый подход – традиционный, предполагает оценку персонала, ориентированную на результат проделанной работы. Второй подход – современный, предполагает оценку персонала, ориентированную на развитие компании.

Традиционный подход к оценке персонала преследует следующие цели:

Продвижение сотрудников компании по службе или принятие решений о перемещении их в другой отдел;

Информирование сотрудников о том, как руководство компании оценивает их работу;

Оценку вклада каждого сотрудника в отдельности, а также структурных подразделений в целом в достижение целей компании;

Принятие решений, связанных с уровнем и условиями оплаты труда;

Проверку и диагностику решений, связанных с обучением и развитием персонала.

Традиционный подход был основан на том, что аттестация персонала была в первую очередь связана с оценкой проделанной работы, с проверкой соответствия работника занимаемой должности посредством выявления его способностей выполнить должностные обязанности.

Следует различать традиционный подход – отечественный и зарубежный. Эти различия заключаются в целях, методах и результатах аттестации и оценки персонала. Традиционный отечественный подход носил в основном более формальный характер, был признан пост – фактум обосновать те или иные кадровые решения. Традиционная зарубежная система аттестации и оценки персонала рассматривается в основном в рамках управления по целям. Как правило, технология такого управления включает следующие компоненты:

Определение миссии компании, ее целей и стратегии по их реализации;

Установку индивидуальных целей сотрудников и менеджеров организации исходя из ранее определенных целей компании;

Периодическую оценку степени степени достижения индивидуальных целей;

Обучение и помощь сотрудникам;

Определение вознаграждения сотрудникам за успешное достижение целей и выполнение поставленных задач.

Оценка персонала, простроенная на традиционном управлении по целям, позволяет:

Повысить контроль за работой и ее результатами;

Связывать цели компании с индивидуальными целями сотрудников;

Оценивать сотрудников на объективной основе, а не на субъективном мнении линейных руководителей;

Создать объективную базу для определения вознаграждений за достигнутые результаты и принятия решений о продвижении.

В то же время опыт применения традиционной системы оценки персонала во многих западных компаниях оказался малоэффективным или вообще неудачным. Проблема заключается в том, что хотя эта система вполне логична и должна приносить результаты, она построена на ряде допущений, которые далеко не всегда применимы на практике.

Во–первых, традиционная система оценки персонала предполагает, что результаты работы компании представляют собой простую сумму результатов работы каждого сотрудника компании.

Современная практика и теория менеджмента показывают, что результаты работы компании напрямую зависят от взаимодействия между сотрудниками, от командной работы, а не только от индивидуальных успехов. Взаимодействие между сотрудниками, являясь ключевым фактором эффективности организации, выпадает из традиционной системы управления по целям.

Во–вторых, в рамках традиционной системы управления по целям основной акцент делается на достижение конечных результатов. Перед сотрудником ставится цель, ориентированная на результат, например получить выручку в таком – то размере, и подразумевается, что сотрудник, четко представляющий, что от него требуется, найдет способ ее выполнить.

В–третьих, традиционная система управления по целям предполагает вовлечение самих сотрудников в определение индивидуальных целей. Сотрудники хотят иметь большой контроль над своей работой, и предоставление такого контроля, естественно в разумных рамках, безусловно, будет являться дополнительным стимулом.

Но на самом деле определение целей самими сотрудниками далеко не во всех случаях эффективно. Современная теория и практика управления человеческими ресурсами показывают, что простого вовлечения сотрудников в постановку индивидуальных целей недостаточно. Это происходит потому, что сотрудники не вовлечены в процесс определения общих целей организации, на основе которых должны формироваться индивидуальные цели сотрудников.

Процесс оценки персонала, ориентированный на развитие организации, должен способствовать профессиональному росту и развитию сотрудников, а не только быть ориентированным на оценку работы персонала за прошедший период. Тем более неправильно бы было рассматривать оценку как основу для сокращения штатов. Если сотрудник рассматривается как "человеческий капитал", то было бы неправильно "списывать" те средства, которые организация уже вложила в него. Нужно думать о способах повышения отдачи на вложенный (созданный) в организации человеческий капитал. Современные технологии оценки и аттестации персонала – это прежде всего способы повышения отдачи от этого капитала, поиск путей наилучшим образом распорядиться этими корпоративными ресурсами. Это не означает, что по завершении оценки и аттестации рабочие места за сотрудниками всегда сохраняются, что в худшем случае все ограничивается ротацией кадров, подбором другой должности в рамках компании. Но бережное отношение к высокопрофессиональным кадрам, на подготовку и обучение которых могли быть затрачены значительные корпоративные ресурсы, к кадрам, имеющим к тому же опыт работы в данной компании, становится доминирующей тенденцией современного корпоративного управления.

Процесс оценки персонала, ориентированный на развитие компании, намного эффективней. Наиболее успешные западные компании ставят перед своими сотрудниками более жесткие требования и цели, прямо и в значительной степени связывают вознаграждение своих сотрудников и менеджеров со степенью достижения этих целей. В этих компаниях процесс оценки персонала направлен на будущее компании, на реализацию не только краткосрочных, но и долгосрочных планов.

В–четвертых, традиционная оценка персонала направлена на прошлое, в то время как при современном подходе оценка персонала, направленная на развитие, призвана помочь сотрудникам понять направление развития компании, ее цели и как их достигнуть. Таким образом, в традиционной оценке персонала акцент делается на определение того, что произошло, а в современной – на то, почему это произошло и что нужно исправить

Процесс оценки персонала, ориентированный на развитие организации, включает три основные черты:

Постановку целей и нормативов по контролю за их реализацией;

Обзор проделанной работы;

Улучшение работы, развитие компании и оценку вклада в это развитие каждого работника в отдельности.

Мотивация и работа сотрудника могут быть улучшены только в том случае, если сотрудник четко понимает, что конкретно необходимо достигнуть.

## 4. Назначение, принципы организации и цели современной оценки персонала

Прежде чем приступить к организации аттестации персонала, руководство кадровой службы должно четко представлять:

Определение аттестации и оценки персонала;

Общие и специфические, основные и вспомогательные (дополнительные) цели аттестации и оценки персонала;

Технические и организационные возможности фирмы.

Аттестация и оценка персонала – это управленческая технология, направленная на достижение целей компании и реализацию ее стратегии, а также на повышение эффективности деятельности организации по основным функциям управления.

Сам процесс оценки может быть как формальным, так и неформальным. В любом случае оценка персонала непосредственно влияет на повышение оплаты труда, на продвижение или повышение в должности, на увольнение, обучение и развитие карьеры сотрудников.

Аттестация и комплексная оценка персонала являются неотъемлемой частью хорошо поставленной кадровой службы любой современной организации. Это своего рода критерий и залог ее конкурентоспособности и устойчивости на рынке, показатель качества управления – важнейшего на сегодня фактора успеха в конкурентной борьбе. Правильно построенная система аттестации и оценки персонала – первый показатель уровня и качества кадровой работы в компании.

На Западе согласно теории управления АТТЕСТАЦИЯ – это подведение итогов работы сотрудника по завершении срока действия его трудового контракта, оценка результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным его должности требованиям, требованиям должностной инструкции, которые были положены в основу трудового контракта.

Оценка персонала в науке управления – система периодической оценки результатов труда работника или продемонстрированных навыков, подходов к выполнению работы (за месяц, квартал, год) в соответствии с целями (стандартами) и задачами (результатами) деятельности, установленными для данной должности.

Аттестация и оценка персонала в современной организации должны в обязательном порядке преследовать комплекс взаимоувязанных целей.

Чтобы понять, для чего организации нужны аттестация и оценка персонала, необходимо определить цели (количественные и качественные), которые должны быть реализованы при исполнении процедур аттестации и оценки.

### 4.1. Цели аттестации и оценки персонала

Основные

Определение эффективности работы персонала.

Изменение оплаты труда и стимулирование по результатам работы.

Развитие сотрудников.

Дополнительные

Проверка совместимости работника с коллективом.

Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности.

Определение перспектив развития карьеры работника.

Общие

Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы.

Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

Специфические

Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению.

Улучшение морального и психологического климата организации.

Следует заметить, что использование аттестации в качестве инструмента для сокращения штатов считается недопустимым.

Рассмотрим подробно основные цели аттестации и оценки персонала.

Определение эффективности работы персонала.

Оценка персонала позволяет отличить эффективных сотрудников от неэффективных. Менеджер должен иметь возможность определить, какие сотрудники вносят вклад в достижение стратегических целей организации, а какие не вносят. В организации, ориентированной на достижение высоких результатов, нет места "уравниловке": плохо выполненная работа не должна остаться незамеченной. Тем сотрудникам, которые не могут выполнить поставленные перед ними задачи, должна быть оказана необходимая помощь и дана возможность улучшить свою работу. Если работа сотрудника и после этого не соответствует необходимым критериям, то к нему должны быть приняты корректирующие действия: перемещение, понижение в должности и в крайнем случае увольнение. Эффективные руководители компаний никогда не колеблются, если увольнение необходимо. Если оставлять на работе сотрудников, не справляющихся со своими обязанностями, то это подаст неправильный сигнал сотрудникам, хорошо справляющимся со своей работой. К примеру, американская компания "Майкрософт" ежегодно увольняет около 5% своих сотрудников, основываясь на результаты аттестации персонала.

Снисходительное отношение к некорректной системе оценки персонала "выливается" в долгосрочную проблему. Сотрудники, которые достигают высоких результатов, хотят, чтобы их работа была замечена и вознаграждена. Для мотивации персоналом к эффективной работе необходимо выделять наиболее перспективных сотрудников, и их труд должен оплачиваться в соответствии с их вкладом. Увеличение зарплаты не должно быть одинаковым, а должно варьироваться в зависимости от тех результатов, которых достиг тот или иной сотрудник. Эффективность оплаты труда как фактора мотивации целиком зависит от того, насколько точно может быть измерена эффективность выполняемой работы, а также от возможности проводить различие между эффективными и неэффективными сотрудниками.

Изменение оплаты труда и стимулирование по результатам работы. Для того чтобы способствовать повышению эффективности работы сотрудников, хорошо выполненная работа должна вознаграждаться. Сотрудники, вносящие наибольший вклад в достижение стратегических целей организации, заслуживают наибольшего вознаграждения.

Развитие сотрудников. Задачей менеджера является помощь сотруднику в обеспечении его профессионального роста и развития. Чтобы этого добиться, оценка и аттестация персонала должны быть конструктивным и динамичным процессом, ориентированным на будущие достижения.

К сожалению, оценка и аттестация персонала являются стратегическим процессом во многих организациях. Они связаны с прошлыми результатами работы, а не направлены на улучшение будущих. Без акцента на будущее развитие сотрудников оценка персонала может привести к негативным результатам, сотрудники будут рассматривать аттестацию как отчет о проделанной работе. Это одна из главных причин негативного отношения к аттестации сотрудников и менеджеров.

## 5. Технологии оценки персонала

Проведение аттестации персонала может производится различными способами, исходя из специфики и традиций, и из особенностей управленческой культуры в организации. Выбор системы оценки – функции высшего руководства. Он в значительной мере определяется уровнем постановки кадровой работы в организации: чем уровень выше, тем больше потребность в объективных показателях и формальных процедурах оценки персонала, тем больше времени и ресурсов компания готова тратить на эти цели.

Оценка персонала может происходить по двум основным направлениям: оценка результатов работы; оценка профессиональных навыков и подходов к выполнению работы.

Оценка результатов работы. Одним из наиболее простых и эффективных способов оценки является оценка конечных результатов труда. В первую очередь это касается таких показателей, как объем выполненной работы, размер полученной сотрудником выручки, количество обслуженных клиентов.

Оценка результатов труда позволяет напрямую "привязать" эффективность работы сотрудника к эффективности работы отдела и организации в целом. Определение результатов труда, как правило, не составляет особой сложности и лишено какой – либо субъективности. Если при оценке деловых качеств сотрудника руководитель, проводивший оценку, может исходить из своих личных, субъективных суждений, то при проведении оценки, например, количества проданной продукции отчеты о проделанной работе будут говорить сами за себя.

Оценка профессиональных навыков и подходов к выполнению работы. Как правило, работа оценивается по полученному результату. Но нецелесообразно основываться только на результатах работы или только на них. Нужно оценить вклад каждого сотрудника в достижение поставленных целей, т.е. определить, каким образом он решает поставленную задачу. Необходимо оценить подход к выполнению работы, уровень владения определенными навыками и установить стандарты исполнения в этой области. В теории управления человеческими ресурсами для определения таких навыков и используется термин "компетенция". Говоря более точно, компетенция – это модель рабочего поведения, подход, знания и навык, которые необходимы для выполнения работы на приемлемом или высоком уровне и для успешного достижения целей на оцениваемый период.

Самой большой проблемой оценки уровня владения навыками является субъективизм. Во–первых, каждый по разному может понимать, что такое "хорошо" и что такое "плохо", или какой подход к выполнению работы будет считаться эффективным, а какой неэффективным. Во–вторых, при оценке одного и того же сотрудника одни будут считать, что сотрудник проявил оптимальный подход к решению поставленной перед ним задачи, а другие – что сотрудник работал очень плохо и использовал совершенно неправильный подход к решению поставленных перед ним задач. Если оставить эти вопросы без внимания, то эффективность оценки навыков и подходов к работе практически сведется к нулю.

Современная теория и практика менеджмента предлагают достаточно эффективные, но не всегда известные, а уж тем более применяемые в России решения поставленных вопросов. Во–первых, перед проведением оценки заранее определяются варианты эффективного и неэффективного подхода к выполнению работы или уровня владения каким – либо навыком (как правило это делает специальная экспертная комиссия). Другими словами, определяются образцы эффективного и неэффективного рабочего поведения. Во–вторых, оценка проводится не на основе мнения оценивающего менеджера, а на основе доказательств хорошей или плохой работы или, точнее, на основе примеров рабочего поведения, которые сотрудник продемонстрировал за оцениваемый период. Таким образом, любые оценки должны быть обязательно аргументированы и подкреплены реальными примерами.

Оценка владения навыком или подходами к выполнению работы имеет еще одно принципиальное преимущество перед оценкой конечных результатов труда, которая не всегда возможна и уместна. Даже если конечные результаты легко измерять и наблюдать, то их оценка не определит, почему были достигнуты те или иные результаты. То есть если сотрудник не смог достичь запланированного значения оцениваемого показателя, то не ясно, по какой причине это произошло и что именно этому сотруднику необходимо исправить в своей работе. В то же время оценка навыков и подходов к выполнению работы делает акцент на причины достижения того или иного результата и соответственно дает возможность определить направления развития и обучения персонала.

Современные технологии оценки базируются на системном подходе, учитывающем действие многих взаимосвязанных факторов.

### 5.1. Методы получения информации о работе сотрудника

При рассмотрении методов получения информации необходимо отметить, что главное здесь – получение данных для проведения оценки сотрудников с различных сторон, а именно:

Наблюдение

Информация, полученная от коллег оцениваемого сотрудника;

Информация, полученная от потребителей;

Отчеты.

Наблюдение

Этот метод является наиболее надежным способом получения информации о работе персонала компании, но также наиболее сложным для применения. Причем сложность возникает не только из – за возможности неправильного понимания действий оцениваемого сотрудника. Самая большая проблема при использовании метода наблюдения за работой – это нехватка времени у оценивающего менеджера для постоянного наблюдения за тем, как работает каждый из подчиненных. Но при этом следует отметить, что из – за того, что менеджер сам наблюдает за работой своих сотрудников, этот метод и является одним из самых надежных. Информацию о хорошей (или плохой) работе оценивающий менеджер получает непосредственно, а не от третьих лиц, зачастую основанную на слухах или неправильном понимании.

К негативным сторонам этого метода можно отнести то, что оценка работы может оказаться искаженной или предвзятой. Чтобы этого избежать, необходимо оценивать работу персонала исходя исключительно из реальных фактов, т.е. при определении оценки аргументировать ее конкретными примерами правильного или неправильного рабочего поведения сотрудника.

Информация от коллег по работе

Сотрудники одного отдела или члены одной команды, ежедневно работающие вместе, как правило, обладают большей информацией о работе друг друга, чем их непосредственный руководитель. Это информация о работе сотрудника с клиентами, об отношениях внутри рабочего коллектива и с другими отделами компании. Использование данного метода может помочь менеджеру вскрыть проблемы, которые не видны на первый взгляд, и препятствия, мешающие достижению целей компании. Мнения сотрудников о работе коллег могут основываться на предубеждениях или на неправильном понимании, поэтому сотрудники обязательно предоставлять доказательства или примеры правильного или неправильного подхода к выполнению работы.

Информация от потребителей

Чтобы получить объективную информацию, необходимо оценить работу не только сточки зрения сотрудника, исполняющего ее, но и с точки зрения потребителя. Причем под потребителем понимается не только клиенты компании (внешние потребители), но и персонал (внутренние потребители). Проведение исследований и опросов среди внутренний потребителей компании позволит получить информацию о проблемах, возникающих между сотрудниками. Такие опросы могут проводится при помощи анкет, в которых содержатся вопросы о работе тех или иных сотрудников, с которыми им приходится сталкиваться в своей работе.

Для опросов клиентов компании можно использовать специальные анкеты, в которых предлагается ответить на ряд вопросов о качестве оказываемых услуг, обслуживания. Клиенты в отличии от сотрудников компании вовсе не обязаны заполнять анкеты. Поэтому все вопросы должны быть конкретные, и их количество не должно быть большим. Применение такого метода для опросов ограниченно, но информация, полученная от клиентов, является более значимой, чем мнение сотрудников, и в определенных случаях – чем мнение линейного руководителя.

Важным источником информации о работе персонала компании являются жалобы, поступившие от клиентов. Например, в качестве критерия эффективности может выступать минимальное количество (или отсутствие) жалоб от клиентов. Более того, с помощью этой информации можно узнать об ошибках при работе с клиентами и принять меры по их устранению.

Отчеты

Данный способ получения информации необходим в первую очередь для определения фактических результатов работы и степени достижения индивидуальных целей сотрудника. Источниками информации могут выступать не только финансовые отчеты, но и любые другие, например отчет о количестве заключенных сделок или проданной продукции (в натуральном выражении). Оценки, полученные на основе такой информации, в наибольшей степени подходят для расчета премий и изменения оплаты труда по результатам работы персонала. С другой стороны, информация, получаемая на основе отчетов о результатах деятельности компании (или отдела), мало говорит о причинах невыполнения поставленных целей, она только фиксирует этот факт. Поэтому эту информацию сложно использовать для определения направлений развитии и обучения персонала.

###

### 5.2. Методы оценки персонала организации

При выборе системы оценки результатов труда персонала необходимо исходить из целей организации и непосредственной задачи оценки (например, развитие и обучение персонала, изменение оплаты труда). Выбранная система оценки должна также соответствовать культуре организации.

Можно выделить три группы методов: общие методы; оценка рабочего поведения; оценка результатов труда.

Рассмотрим подробнее общие методы оценки персонала организации.

Общие методы

Метод письменных характеристик – один из самых простых методов оценки персонала. Менеджер может дать оценку работе подчиненного, описав его работу своими словами. Такая оценка может быть дана полученным результатам работы сотрудника (выручка, объем реализованной продукции, ее качество), деловым качествам, подходам к выполнению тех или иных обязанностей. Также менеджер может дать рекомендации по развитию сотрудника.

Пример оценочной формы для метода письменных характеристик дан в приложении А.

Ранжирование – старейший и наиболее простой с технической точки зрения метод оценки персонала. Согласно этому методу сравниваются результаты работы сотрудников, и менеджер ранжирует всех своих подчиненных от лучшего к худшему. Данный метод предполагает, что менеджер полностью понимает должностные обязанности своих подчиненных и может сравнивать их работу одновременно на основе общих факторов. Кажущаяся простота использования этого метода обманчива.

Метод ранжирования

Сотрудник В (самый эффективный работник)

Сотрудник А

Сотрудник Г

Сотрудник Д

Сотрудник Б (наименее эффективный сотрудник)

Ранжирование пригодно только в случае небольшого количества оцениваемых сотрудников при условии, что их должностные обязанности практически одинаковы. Но даже в этом случае применение ранжирования при оценке персонала может оказаться крайне субъективным подходом и привести к большим сложностям при оценке сотрудников со средними результатами.

Градация

Система градации предусматривает наличие конкретных уровней эффективности труда, например высокоэффективный, эффективный, приемлемый, неэффективный, неприемлемый. Результаты труда каждого оцениваемого сотрудника сопоставляются с описаниями каждого из уровней, а затем сотруднику присваивается тот уровень, который наилучшим образом описывает его труд.

Данная система может быть улучшена путем предварительного распределения, т.е. каждому уровню заранее определяется соответствующий ему фиксированный процент сотрудников. Такой метод носит название "метода заданного распределения".

Существует несколько весьма веских аргументов в пользу использования этого метода, потому что он позволяет преодолеть проблему переоценки или недооценки менеджером своих подчиненных, а также присвоения средних оценок каждому подчиненному. Более того, данная технология заставляет менеджеров серьезнее относится к процессу оценки персонала, что сильно увеличивает вероятность определения тех сотрудников, которые хорошо справляются со своими обязанностями, и тех, кто не соответствует необходимым критериям.

Тем не менее технология заданного распределения по уровням эффективности может встретить сопротивление внутри организации. При неправильном применении данная технология может привести к повышенной конкуренции, подрыву доверия и ухудшению рабочей атмосферы в коллективе. С другой стороны, абсолютные стандарты определения уровня эффективности ставят перед персоналом конкретные цели, не приводя к повышенной конкуренции в коллективе, т.е. нужно еще оценивать условия применения метода.

Рейтинговая, или графическая, шкала – один из наиболее популярных современных методов оценки персонала. В рейтинговой шкале определяются различные уровни эффективности выполнения работы или владения навыком, и каждому из этих уровней сопоставляется определенный балл. Обычно менеджер может выбрать один из нескольких (как правило, от 5 до 10) уровней по каждому конкретному критерию. Критерии оценки по рейтинговой шкале в принципе могут быть любые. С помощью этого иетода можно оценивать результаты работников, степень достижения поставленных индивидуальных целей, а также степень владения каким – либо навыком или деловые качества сотрудника. Пример рейтинговой шкалы оценок приведен в приложении Б.

Данный метод предлагает единый подход (основанный на общей шкале) для оценки различных сотрудников, обеспечивая тем самым единую базу оценки персонала во всех отделах организации. Кроме того, метод рейтинговых шкал достаточно прост в использовании, не требует каких – либо больших усилий со стороны оценивающего менеджера, крупных денежных или временных затрат.

Главная проблема использования данного метода – это неопределенность при выборе оценок. Что, например, означает оценка 3 ("приемлемо") или оценка 5 ("отлично") ? В чем между ними разница и на чем основываться при выборе той или иной оценки? Чтобы таких вопросов не возникало, метод рейтинговых шкал необходимо использовать не самостоятельно, а в сочетании с другими методами оценки, позволяющими более точно определять и разграничивать различные уровни эффективности.

## 6. Организация процесса периодической оценки персонала

Процесс периодической оценки персонала (аттестации) служит для успешного достижения целей компании. Он позволяет связать бизнес – план компании с планами работы и развития ее сотрудников. Длительность процесса оценки (цикл оценки персонала) обычно составляет 1 год, хотя может быть и больше (до 18 месяцев). Процесс периодической оценки представляет собой циклический процесс, т.е. завершения цикла оценки процесс повторяется снова.

Важным требование при проведении аттестации является строгое соблюдение этапов организации этой работы. Сложность и качество процедур аттестации должны соответствовать статусу, квалификации и опыту в проведении аттестаций специалистов кадровой службы. Вот почему внедрение в практику работы с персоналом сложных схем и процедур с самого начала является неоправданным. Первые шаги по аттестации должны быть простыми, понятными сотрудникам организации и удобным в использовании для руководителей структурных подразделений и специалистов кадровых служб.

Наиболее предпочтительными этапами построения комплексной системы аттестации и оценки работников, направленной на существенное повышение эффективности управления персоналом, являются как минимум следующее:

Введение периодической (обычно 2 раза в год) аттестации (оценки) персонала на базе интервьюирования (собеседования) и анкетирования (заполнения специально разработанных форм) сотрудников предприятия с целью проверки их деловых и личных качеств. Продолжительность этапа: 1 – 2 года.

Дополнение интервьюирования и анкетирования системой аттестационных и оценочных листов, применяемых не чаще одного раза в год, с целью повышения объективности оценки ипроверки на ряду с прочими результатами работы сотрудника в данной должности, степенью соответствия его должностным требованиям. Продолжительность этапа: 2 – 3 года.

Переход на систему управления персоналом по целям с максимально объективной оценкой вклада каждого сотрудника предприятия в результаты работы своего структурного подразделения и организации в целом. Продолжительность этапа: не менее 2 лет.

Таким образом, переход к полноценной, основанной на современных требованиях науке управления системе комплексной оценки и аттестации персонала не может занимать в общей сложности менее 5 лет.

Порядок организации и проведения аттестации предполагает четкое предписание:

Сроков (периодичности) проведения аттестации;

Технологии аттестации, ее форм (процедур);

Распределения сфер ответственности за разработку и проведение мероприятий по аттестации;

Порядка реализации результатов(итогов) аттестации.

Внедрению системы оценки и аттестации персонала должен предшествовать предварительный этап, содержание которого заключается в следующем:

Высшее руководство организации специальным распоряжением должно уведомить руководителей структурных подразделений и сотрудников предприятия о том, в какие сроки и для чего проводится аттестация персонала, какие цели и задачи она преследует, какие выводы для организации в целом и для каждого сотрудника в отдельности она принесет.

В своем распоряжении руководство должно:

Объявить о том, кто будет готовить методическое обеспечение аттестации, т.е. разрабатывать цели, задачи, процедуры аттестации и др.

Определить перечень документов, который должен быть разработан до начала аттестации;

Определить ориентировочные сроки проведения первой аттестации и период, в течении которого все участники аттестации должны ознакомиться с процедурами и документами по аттестации, высказать мотивированные замечания и предложения.

###

### 6.1. Этапы периодической оценки персонала

Процесс периодической оценки персонала призван способствовать следующим задачам:

Определение индивидуальных планов работы для сотрудников организации на предстоящий период;

Установление в рамках плана работы, по взаимному согласию с сотрудником, индивидуальных ключевых целей и задач;

Мониторинг прогресса в выполнении поставленных задач при помощи мини – собеседований и более формального промежуточного оценочного собеседования;

Оценка работы сотрудников и определение индивидуальных потребностей в обучении, необходимые для повышения эффективности деятельности сотрудников;

Улучшение рабочих отношений между оцениваемыми и оценивающими.

Определение размеров вознаграждения и изменения оплаты труда в зависимости от эффективности работы сотрудника и вклада в достижение целей компании.

Основные этапы периодической оценки персонала:

Планирование работы;

Постановка целей, выработка критериев оценки и рейтингов;

Система индивидуальных целевых показателей;

План действий;

Определение ключевых целей и навыков;

Промежуточное собеседование или мини – собеседование;

Оценочное собеседование;

Определение оценки.

Планирование работы

Цикл периодической оценки персонала начинается с определения и обсуждения плана работы каждого сотрудника и менеджера на предстоящий период. Главной целью такого обсуждения является составление плана работ, в котором определяются ключевые индивидуальные цели и задачи на предстоящий год, а также небольшое количество менее значимых целей.

План работы может включать следующие аспекты работы сотрудника, подлежащие оценке:

Индивидуальные количественные цели;

Подходы к выполнению работы и профессиональные навыки;

Уровень профессиональных знаний.

Индивидуальные цели определяются на основе бизнес – плана и должны отвечать ряду обязательных требований:

Цели должны быть конкретными.

Цели должны быть измеримыми.

Цели должны быть достижимыми.

Цели должны быть ориентированы на результат.

Цели должны быть ограниченны во времени.

Постановка целей, выработка критериев оценки и рейтингов

Форма представления постановки целей дана в приложении В.

Оценка деятельности персонала в компании осуществляется с использованием прямых оценок (или оценок результатов труда) и косвенных оценок (или оценок деятельности работника по качествам), влияющих на достижение этих результатов. Оценки дополняют друг друга и имеют разное непосредственное назначение.

К группе прямых оценок относятся оценки по достижению целей и оценки уровня вклада, вносимого работником в деятельности организации и подразделения. Если цели задаются строго индивидуально, то описания оценки уровня вклада разрабатываются не по каждому исполнителю в отдельности, а по должностным группам работников.

Косвенные оценки касаются факторов, характеризующих самого работника, его профессиональные навыки, умения и знания. Эти характеристики связаны с результатами деятельности работника функциональной зависимостью.

Прямые и косвенные оценки применяют вместе как элементы общей системы оценки, которые отвечают различному назначению в работе с кадрами.

Наибольшая сложность в реализации управления по целям заключена именно в определении системы индивидуальных целевых показателей. После этого процесс оценки сводится к достаточно простой операции сопоставления фактических результатов с теми, которые были установлены до начала периода оценки.

Система индивидуальных целевых показателей

В приложении Г дана примерная форма списка целей должности.

В основе определения обязанностей менеджеров в компании лежит система должностных инструкций. Однако конкретные условия деятельности и задачи, решаемые подразделениями компании и компании в целом, изменяются достаточно быстро. Система индивидуальных целевых показателей является подвижной – ее можно изменять при необходимости каждый год, иногда в пределах года, и гибкой - перечень и значения показателей могут быть обоснованны и уточнены со стороны должностных обязанностей и потенциала каждого отдельного сотрудника. Если обстоятельства требуют пересмотра индивидуальных целей в течении года, то после пересмотра об этом обязательно ставится в известность директор кадровой службы. Изменений должно быть немного, хотя допускается добавление целей или отказ от тех, необходимость в которых отпала.

Также оценка персонала подкрепляет традиционный механизм управления персоналом по жесткой системе индивидуальной ответственности и стимулирования управляющих. Она позволяет позволят в максимальной степени задействовать потенциал каждого работника в организации.

Процедура разработки индивидуальных целевых показателей включает следующие этапы.

Первый этап. Устанавливается перечень главных обязанностей работника, включающий:

Регулярно осуществляемые им функции;

Целевые мероприятия разового характера на планируемый срок (квартал, год).

Второй этап. Устанавливается сфера ответственности управляющего, т.е. каждая функция из числа вводимых в целевые показатели конкретизируется, и в определенных экономических (или каких – либо иных) категориях (прибыль, издержки, объем, сроки, качество), на которые она влияет.

Третий этап. Устанавливается система показателей, отражающих результаты деятельности управляющих и единицы измерения по каждому из показателей.

Четвертый этап. По завершении разработки системы (наименований) критериев на этапах 1 – 3 устанавливаются количественные значения по каждому из них.

Оценка уровня владения профессиональными навыками и оценка эффективности подходов достаточно субъективна. Это может привести к тому, что оцениваемый сотрудник будет считать какой – либо подход к выполнению работы эффективным, в то же время оценивающий менеджер будет считать тот же самый подход недостаточно эффективным или даже неприемлемым. Причем причина возникающей проблемы может заключаться вовсе не в плохом понимании сотрудником (или оценивающим менеджером) своей работы, а в том, что сотрудник и линейный руководитель смотрят на этот вопрос с разных сторон.

План действий

" План действий" содержит перечень мероприятий под каждую выделенную в процессе планирования цель, определяет сроки, промежуточные результаты и требуемые ресурсы. Первоначально на этапе внедрения периодической оценки персонала возможно применить порядок, по которому "План действий" будет разрабатывать руководитель и затем в деталях обсуждать его с работником, корректируя в случае необходимости.

В процессе обсуждения индивидуальных целей, критериев оценки и рейтингов важно то, что с использованием процедур оценки персонала достигается эффект участия самого работника. С его точки зрения процедура включает решение нижеперечисленных вопросов в такой последовательности:

В чем заключается моя работа? Какова сфера ответственности?

Как можно измерить результаты работы в сфере моей ответственности? (критерии)

В рамках данной системы измерения каковы должны быть мои результаты? (стандарты исполнения)

Как мне выполнять работы? Каковы должны быть планы действия, чтобы добиться искомых результатов?

Насколько хорошо я сработал? (оценка)

После этого цикл повторяется. В том же порядке, ставя перед собой те же вопросы и пытаясь дать на них ответ, менеджер приходит к лучшему пониманию своих обязанностей и находит возможность для улучшения своей деятельности и для достижения конечных целей, непосредственно связанных с общими целями компании. Эти вопросы "звучат" так:

В чем заключается моя работа?

Насколько хорошо я работал?

Как измерить результаты?

Каким образом мне выполнять работу?

Каковы должны быть результаты?

Конечным результатом такого анализа и обсуждений с точки зрения практических действий является разработка формы "План действий". Пример приведен в приложении Д.

Определение ключевых целей и навыков

Индивидуальные цели и задачи определяются для каждого сотрудника и менеджера в отдельности и могут меняться из года в год. Тем не менее основные целевые ориентиры, подходы к выполнению работы и навыки могут быть определены заранее, и маловероятно, что они будут меняться очень часто. Речь идет именно об основных задачах, а не о конкретных цифрах или образцах рабочего поведения.

Рассмотрим механизм определения ключевых задач на примере менеджера отдела продаж. Для этого необходимо выделить основные направления работы. Вероятнее всего, это будет:

Увеличение объема продаж;

Эффективное управление сотрудниками отдела продаж;

Проведение собеседования и отбор новых сотрудников;

Обучение и развитие профессиональных навыков.

Конкретное значение показателя объема продаж, которое должен достичь менеджер, будет меняться из года в год и определяться исходя из бизнес–плана компании. То же самое касается всех целей ориентированных на конечный результат, и навыков. В то же время маловероятно, что изменятся основные направления работы. Это может произойти только в случае крупной перестройки управления компанией. Например, если функции по найму персонала для отдела продаж перейдут в отдел по найму персонала, то перед менеджером по продажам больше не будут стоять цели по проведению собеседования и отбору новых сотрудников.

Пример таких целей приведен в приложении Е.

Промежуточное собеседование или мини–собеседование

Схема процесса периодической аттестации персонала предусматривает ряд встреч оцениваемого сотрудника и его непосредственного руководителя в течении года для обзора и определения прогресса сотрудника в достижении индивидуальных целей и задач, определенных в плане работ. В течении цикла оценки могут проводится одно главное оценочное собеседование и несколько менее формальных промежуточных и мини–собеседований. Такие встречи необходимы как для мониторинга, так и для обеспечения поддержки персонала организации в достижении поставленных целей и помогут определить, насколько план работ и определенные в нем цели были реалистичны.

Собеседование должно включать обсуждение шагов, которые следует предпринять, чтобы достичь целей, по которым наметилось отставание.

Оценочное собеседование

Годовой цикл оценки персонала должен включать как минимум два формальных обзора деятельности сотрудников. Одно из них – главное оценочное собеседование, а другое, менее формальное, - промежуточное оценочное собеседование. При годовом цикле оценки персонала промежуточное собеседование проходит через полгода после начала цикла оценки, а еще через полгода, по завершении цикла оценки, проходит главное оценочное собеседование.

Главное оценочное собеседование должно быть обеспечено документами, которые помогут:

Оцениваемому и оценивающему провести предварительную подготовку к оценочному собеседованию;

Зафиксировать выводы, полученные в результате оценочного собеседования, т.е. зафиксировать аттестационный лист.

Пример таких форм приведен в приложении Ж.

Подготовительные документы должны быть составлены оцениваемым и оценивающим независимо друг от друга. После подготовки документов они должны обменяться ими и обсудить их, а также определить круг вопросов, который будет рассмотрен не оценочном собеседовании. Такое определение придаст форму оценочному собеседованию и станет отправной точкой для его проведения. Тем не менее оценочное собеседование должно быть гибким. Оно предусматривает возможность рассмотрения дополнительных вопросов и тех, которые могут возникнуть в ходе его проведения. Это будет способствовать повышению эффективности работы оцениваемого сотрудника.

Оценочное собеседование должно быть использовано для:

Отражения индивидуальной работы за прошедший период;

Определения препятствий, возникших при выполнении индивидуальных целей и задач, и по возможности их преодоления для успешной работы в будущем;

Согласования индивидуальных целей по обучению и развитию;

Обсуждения сотрудником плана карьеры;

Установления индивидуальных целей и задач на следующий период.

Результаты оценочного собеседования фиксируются в соответствующих документах. Записи об этих результатах должны быть доступны только для руководства компании и в целом должны оставаться конфиденциальными.

Определение оценки

При определении оценки сотрудника в системе периодической оценки персонала рассматриваются результаты работы сотрудника и факторы, оказавшие влияние на результаты оценки.

Выбор форм оценки результатов. Оценка результатов, т.е. собственно оценка сотрудника по достижении целей, состоит в сопоставлении фактических результатов с заданным уровнем.

После такого сопоставления руководителю не сложно определить общую оценку результатов труда оцениваемого сотрудника за рассматриваемый период времени. При этом оценка может несколько отклониться от среднеарифметической за счет того, что та или иная цель несколько отличается по важности. Помимо этого руководитель может учесть особые внешние обстоятельства, повлиявшие на результаты и находившиеся за пределами контроля оцениваемого сотрудника. В таком случае эти обстоятельства должны быть подробно разъяснены в графе комментариев.

Критерии при выборе оценочной формы. Выработка критериев оценки представляет собой процесс выбора системы факторов, повлиявших на достижение целей с точки зрения того, как они повлияли на деятельность работника и отразились на ее результатах в данный период времени. Причем оцениваются не возможности (потенциал) работника, а реальные проявления профессиональных качеств на отрезке времени, рассматриваемом в ходе оценки.

Должны быть отобраны критерии, наиболее важные и максимально применимые к конкретной должности или одноименной группе должностей.

Система факторов состоит из трех основных групп:

Технические знания и навыки;

Навыки решения проблем;

Управленческие навыки (или навыки межличностного общения при отсутствии управленческой ответственности)

Под техническими знаниями и навыками подразумевается обладание работником определенным уровнем "ноу–хау" в сфере непосредственной ответственности.

Навыки решения проблем означают способность выявить, какие данные необходимы работнику для решения проблем, определить их источник и на основе этого прийти к логическим выводам. Каждая из основных групп может быть оценена в простейшем варианте единой оценкой, однако в большинстве случаев предполагается более содержательный анализ в рамках каждой из основных групп.

Разработку системы факторов специалисты кадровой службы должны вести непосредственно во взаимодействии с руководителями, в чьем подчинении находятся должности данной профессиональной группы.

Управленческие навыки могут быть раскрыты как "навыки коммуникации", "координация усилий", "представительство". Так же как "внимательное отношение к подчиненным" для характеристики руководителей, они являются составной частью знаний и навыков эффективного менеджера.

# Заключение

Оценка персонала компании с численностью 30 – 50 человек (не говоря о корпорациях с многотысячным персоналом) может представлять достаточно кропотливый и трудоемкий процесс. И это происходит не только из –за технической сложности анализа всей совокупности оценок по каждому из сотрудников и составления всех необходимых оценочных документов. Практически не осуществим просчет " вручную" различных сценариев оценки персонала, т.е. определение общей интегрированной оценки сотрудников компании при различных значениях весовых коэффициентов показателей оценки, хотя такая задача актуальна при принятии управленческих решений.

Очевидно, что без соответствующей компьютерной программы, которая взяла бы на себя все технические сложности, оценка и аттестация персонала вместо эффективной управленческой технологии могут превратится в рутинную, формальную процедуру, не окупающую вложенные в нее усилия и время. Для эффективного решения задач, стоящих перед оценкой персонала, программа должна предоставлять возможность:

Гибкой настройки системы оцениваемых показателей под специфику деятельности компании;

Автоматизированного составления оценочных документов;

Определения различных весовых коэффициентов для оцениваемых показателей.

На Западе многочисленные компьютерные фирмы и консультативные компании предлагают всевозможные программные продукты автоматизации оценки персонала.

В России на данный момент наблюдается не только дефицит программных средств оценки персонала, но и полное отсутствие компьютерных программ поддержки принятия управленческих решений в области управления человеческими ресурсами. Такие программы как "1С – Кадры", "БОСС – Кадровик" и т.д. по сути дела они направлены не решение сугубо учетных и юридических задач, но никак не управленческих вопросов. Возможной причиной указанной проблемы является сильная недооценка в нашей стране значимости человеческого капитала как важнейшего в постиндустриальном обществе фактора производства и конкурентоспособности предприятия.

Одной из немногих средств автоматизации оценки персонала в отечественной практике является компьютерная система "Оценка персонала", разработанная консультативной компанией "ТОР – Консультант". В этой программе присутствует на редкость удачное сочетание возможности проведения оценки по различным сценариям, построения отчетных оценочных форм, с одной стороны, и максимальная простота в использовании – с другой. Кроме проведения экспертной оценки в программе предусмотрена возможность оценки при помощи тестирования, т.е. фактически обеспечена реализация одного из самых передовых методов оценки персонала – шкалы наблюдения за рабочим поведением.

# Список литературы

1. Е.В. Маслов. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999 г., 295 стр.
2. Основы научной организации труда на предприятии: Учебное пособие для высшей школы. Под ред. Н.А. Полякова. – М.: Профиздат, 1987 г., 2875 стр.
3. Оценка персонала. / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – 2 – е изд., перераб. И доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224 с., ил.
4. Руководство персоналом организации. В.П. Перачев. – Москва, 1998 г., 447 стр.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации – М.: 2002 г.,355стр.
6. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента – М.: 1995 г. 205стр.
7. Управление персоналом организации. Учебник/ под редакцией А.Я. Кибанова 2-е издание, дополнено и переработано – М.: - ИНФРА – М. 2002г.636стр.

# Приложение А

Оценочная форма для метода письменных характеристик

Ф. И.О. сотрудника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата начала работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рекомендации по развитию сотрудника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись оцениваемого сотрудника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись оценивающего менеджера \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# Приложение Б

Рейтинговая шкала оценок (пример)

|  |  |
| --- | --- |
| Бальная оценка | Уровень эффективности |
| 5 | Отлично |
| 4 | Хорошо |
| 3 | Приемлемо |
| 2 | Плохо |
| 1 | Неприемлемо |

Ф. И.О. сотрудника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели работы | Оценка |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Качество работы |  |  |  |  |  |
| Производительность труда |  |  |  |  |  |
| Профессиональные знания |  |  |  |  |  |
| Трудовая дисциплина |  |  |  |  |  |
| Инициативность |  |  |  |  |  |
| Исполнительность |  |  |  |  |  |
| Аккуратность |  |  |  |  |  |

# Приложение В

Форма постановки целей оценки.

Должность руководителя/ специалиста \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Количественные цели:

Снизить/увеличить с\_\_\_\_\_\_до\_\_\_\_\_\_ за\_\_\_\_\_\_\_\_

с\_\_\_\_\_\_до\_\_\_\_\_\_\_за\_\_\_\_\_\_\_\_

Качественные цели:

Разработать \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Внедрить\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Усовершенствовать\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# Приложение Г

Список целей должности

За период с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_по \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Формулировка целей должности | Дата достижения | Оценка исполнения (н, с, в)  |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |
| 5 |  |  |  |
| 6 |  |  |  |
| 7 |  |  |  |
| Обозначения: н – ниже требований; с – соответствует требованиям; в – выше требований.  |

# Приложение Д

План действий (пример)

|  |
| --- |
| Цель №1 |
| Дата, шаги, кто осуществляет?  |  |
| Ресурсы |  |
| Цель №2 |
| Дата, шаги, кто осуществляет?  |  |
| Ресурсы |  |

# Приложение Е

Определение ключевых целей и навыков для менеджера по продажам (пример)

|  |  |
| --- | --- |
| Основные направления работы | Как измерять |
| Продажа продукции | Полученная выручка |
| Наем сотрудников отдела продаж | Количество нанятых сотрудниковСпособности к найму сотрудников (навык)  |
| Обучение | Количество пройденных курсов за годРезультаты экзаменов и тестов(например, средняя оценка) Способность к обучению |
| Общие способности, влияющие на эффективность работы | Способность к командной работе (навык) Способность к планированию (навык) Способность к рациональному использованию времени (навык)  |

# Приложение Ж

Компания Х

Главное оценочное собеседование

Подготовительная форма для оцениваемого сотрудника

Оцениваемый \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Оценивающий \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И. О.Ф. И.О.

Дата составления \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Главные индивидуальные цели и задачи оцениваемого за последние 12 месяцев:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Главные лица, с которыми необходимо проконсультироваться о работе оцениваемого сотрудника:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Главные темы/вопросы для рассмотрения:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Препятствия, возникшие при выполнении целей и задач:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Новые знания и навыки, которые необходимо приобрести для повышения эффективности работы:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Компания Х

Главное оценочное собеседование

Подготовительная форма для оценивающего менеджера

Оцениваемый \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Оценивающий \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И. О.Ф. И.О.

Дата составления \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Главные индивидуальные цели и задачи оцениваемого за последние 12 месяцев:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Главные лица, с которыми необходимо прокоесультироваться о работе оцениваемого сотрудника:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Главные темы/вопросы для рассмотрения:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Препятствия, возникшие при выполнении целей и задач:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Новые знания и навыки, которые необходимо приобрести для повышения эффективности работы:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Компания Х

Главное оценочное собеседование

Результаты оценочного собеседования

Оцениваемый \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Оценивающий \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О. Ф. И.О.

Дата проведения собеседования \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оцениваемый в период с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_по \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Комментарии о работе сотрудника

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Комментарии о препятствиях, возникших при выполнении целей и задач \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Цели и задачи на предстоящие 12 месяцев:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Цели развития оцениваемого сотрудника:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

План карьеры оцениваемого сотрудника (не является обязательным разделом)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Другие комментарии

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оцениваемый \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Оценивающий \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись Подпись

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата промежуточного собеседования нового цикла оценки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата первого мини – собеседования нового цикла оценки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Система сбалансированных показателей – устоявшийся перевод с англ. Balanced Score Card (BSC). [↑](#footnote-ref-1)