**Оценка труда: уровни, подходы, методы**

Да, смотреть на это противно, — сказал мне один из них, когда мы, стоя посреди комнаты, рассматривали его произведение. — Но приятно сознавать, что сделал это собственными руками.

Джером К. Джером. Сборник «Еще праздные мысли»

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства,

**Оценка труда и кадровые задачи**

Оценка труда дает возможность решать следующие кадровые задачи:

• оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;

• снизить затраты на обучение;

• поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;

• организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;

• разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо[[1]](#footnote-1):

• установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;

• выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);

• обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;

• вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;

• обсудить оценку с работником;

• принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

• описание функций;

• определение требований;

• оценку по факторам (конкретного исполнителя);

• расчет общей оценки;

• сопоставление со стандартом;

• оценку уровня сотрудника;

• доведение результатов оценки до подчиненного. Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны ми каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

• используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;

• информация, используемая для оценки, должна быть доступна;

• результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;

• система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

**Уровни оценки и основные подходы**

Говоря о системах оценки труда, можно выделить три основных уровня оценки[[2]](#footnote-2) (табл. 1).

Таблица 1

Основные уровни оценки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень оценки | Периодичность | Метод | Возможности использования |
| 1.Повседневная оценка профессиональной  деятельности  (сильных и слабых  сторон) | Один раз в день  Один раз в неделю | Анкетирование  по фактическим  действиям  Обсуждение | Обратная связь  оцениваемым  целью модификации поведении обучения |
| 2. Периодическая  оценка исполнения обязанностей | Один раз в полгода, год | Анкетирование  по фактическим  действиям и  результатам труда | Обратная связь  оцениваемым  целью модификации поведении обучения |
| 3. Оценка потенциала | Разовая,  Перманентная | Интервью  Обсуждение  Тестирование  Центр оценки | Определение  перспективы и  разработка совместных целей  Построение кадрового прогноза  планирование  карьеры |

Основные подходы к оценке труда:

1) Оценка результата (например, полученной прибыли). 3атруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

2) Оценка поведения (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема — отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3) Рейтинги успешности (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода — ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4) Процедуры ранжирования, дающие возможность установить, различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей) Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

**Методы индивидуальной оценки**

Оценочная анкета представляет собой стандартизированный набор вопросов или пожеланий. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

|  |
| --- |
| Оценочная анкета |
| (фрагмент)  Заполняется самим работником  Общение с коллегами  пишу ясно и кратко  говорю ясно и кратко  хорошо работаю с коллегами  хорошо работаю с подчиненными  хорошо работаю с начальниками  учтив, всегда помогаю клиентам  убедительно налагаю идеи  Навыки работы/опыт  всегда завершаю рабочие заседания  знаю основные аспекты работы  немного нуждаюсь в контроле  иногда делаю ошибки  работаю по графику  знаком с современными достижениями в данной области  Планирование работы  устанавливаю себе реальные задачи  точно анализирую запросы и нужды результативен  разрабатываю большое количество решений  эффективно обнаруживаю и решаю проблемы  Организация личного труда  содержу документацию в полном порядке  распределяю задания должным образом  проверяю эффективность действий  определяю основные цели работы  экономлю и эффективно использую время  Контроль  твердо придерживаюсь политики предприятия и установленных процедур  определяю приемлемые стандарты качества  не выхожу за рамки установленных расходов  Прочие качества  знаю, где искать информацию  разрабатываю и развиваю творческие идеи  хорошо справляюсь с работой при наличии давления  приспосабливаюсь к переменам  принимаю хорошие решения  Подпись работника Дата |
|  |

2. Модификация оценочной анкеты — сравнительная анкета Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения, на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти описания как бы по шкале от «отлично» до «плохо», в результате чего появляется «ключ» анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

3. Используют также анкету заданного выбора, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

|  |
| --- |
| Анкета заданного выбора  (фрагмент)  Оцените по шкале убывающей важности в баллах (от 1 до 4) следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу} оцениваемый работник: оценку «1» получает наиболее характерная черта работника, оценку «4» — наименее характерная черта.  \_\_\_\_\_\_ не ждет проблем  \_\_\_\_\_\_ схватывает объяснение «на лету»  \_\_\_\_\_\_ редко теряет время  \_\_\_\_\_\_ с ним легко разговаривать  \_\_\_\_\_\_ становится лидером при работе в группе  \_\_\_\_\_\_теряет время на необходимые аспекты работы  \_\_\_\_\_\_ спокоен и невозмутим при любой ситуации  \_\_\_\_\_\_ много работает |

4. Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллами

|  |
| --- |
| Бланк по оценке поведенческих установок  Инженерная компетенция  (непосредственно связанная с исполнением проектов)  (фрагмент)  Фамилия инженера\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Владеет широким спектром технических навыков,  ——9—— и от него можно ожидать выполнения всех заданий  с отличным результатом  Способен применять в большинстве ситуаций хороший  ——8—— спектр технических навыков, от него можно ожидать  ——7—— хорошего выполнения части заданий  ——6—— Способен применять некоторые технические навыки, и  ——5—— от него можно ожидать адекватного выполнения  большей части заданий  ——4—— Имеет определенные трудности с применением  ——3—— технических навыков, и от него можно ожидать  сдачи большей части проектов с опозданием  ——2—— Не умеет применять технические навыки, и можно  —— 1——ожидать затягивания работы вследствие этого неумения |

5. Описательный метод оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

6. Метод оценки по решающей ситуации. Специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильною» поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

7. Шкала наблюдения за поведением. Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

|  |
| --- |
| Бланк наблюдения за поведением |
| (фрагмент) |
| Поведение на работе |
| 1 Приходит на работу пять дней в неделю  Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда |
| 2 Приходит на работу вовремя  Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда |
| 3 Предупреждает начальство по крайней мере за 2 часа в случае, если будет отсутствовать или опоздает  Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда |
| 4 Находит кого-либо, кто подменит в случае отсутствия  Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда |

**Методы групповой оценки**

Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

1) Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

2) Выход может быть найден, если использовать метод альтернативной классификации. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

3) Сравнение по парам делает классификацию проще и достовернее — сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

4) Метод заданного распределения. Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее сданного (фиксированного) распределения оценок[[3]](#footnote-3). Например:

10% — неудовлетворительно

20% — удовлетворительно

40% — вполне удовлетворительно

20% — хорошо — отлично

всего — 100 %

Единственное, что требуется от эксперта, — выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

**Сообщение результатов оценки**

Одним из важных кадровых мероприятий является доведение до самого работника информации о степени его успешности в работе.

В зависимости от цели оценки возможны два подхода:

1) если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;

2) если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты. Однако для повышения результативности оценочных мероприятий обратная связь работнику необходима.

Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Цели беседы с работником — не только сообщение ему результатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки способствуют:

• подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;

• спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться. Эта беседа — не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение результативности труда работника в будущем, которое позволит ему улучшить удовлетворенность трудом и даст шанс продвижения по службе;

• планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущего работы самим сотрудником;

• упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях работников, о недостатках следует говорить между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике личностных качеств. Не следуем упоминать более одного-двух недостатков во время одной беседы, так как некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;

• оптимальный объем информации, так как слишком большой ее объем может запутать слушателя;

• самооценка работника.

1. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993. [↑](#footnote-ref-1)
2. Холлинг Х., Кокавеч И. Оценка профессиональной деятельности // Иностранная психология. Т. 3 № 5. 1995. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Указ. соч. [↑](#footnote-ref-3)