**Тема 7 Оценка и контроль персонала**

**7.1 Оценка персонала**

***Оценка персонала*** – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

*Отличительными чертами современных подходов к оценке* являются:

ориентация на выполнение (создать условие, чтобы работники понимали, какие ошибки они совершают);

концентрация на целях (пробудить в них тот потенциал, который необходимо будет реализовать);

установка общих целей. Эта идея должна формулироваться, как попытка сосредоточится на достижении цели.

*Исходными данными*для оценкиявляются:

* Модель рабочих мест персонала,
* Положение об аттестации кадров.
* Философия организации,
* Правила внутреннего трудового распорядка,
* Штатное расписание,
* Личные дела сотрудников,
* Приказы по кадрам.
* Методики оценки кадров,
* Социологические анкеты.
* Психологические тесты.

**7.1.1 Цели оценки персонала**

Как правило, все виды оценки персонала служат трёмцелям***:***

* ***Административная цель -***результаты оценки: повышение по службе, понижение, перевод, высвобождение. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнять вакансии работниками, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и работникам, т.к. удовлетворят их профессиональные амбиции. Продвижение по службе - эффективный способ признания достижений в работе, однако, при принятии таких решений руководство должно повышать только тех, кто имеет необходимые способности для требуемого исполнения обязанностей на новой должности.

Перевод используется в целях расширения опыта работника, а также в тех случаях, когда для руководства, очевидно, что человек будет работать более эффективно на новой должности. В ряде случаев перевод используется, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает неэтичным прекращение с ним трудового договора. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности. Человек ещё способен приносить какую-то пользу, но не должен блокировать карьеру более способному работнику или фактически препятствовать реализации целей организации.

* ***Информационная цель -*** информирование работников об относительном уровне их работы. При нормальной реализации этого принципа работник своевременно узнает о качестве своей деятельности, сильных и слабых сторонах и возможных направлениях совершенствования своих профессиональных знаний.
* ***Мотивационная цель -*** процесс, посредством которого руководство может необходимым образом вознаградить сильных работников материально или морально, а систематическое поощрение поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

Цели непосредственно связаны с бизнес-процессами:

* + *прием на работу* - оценивается степень готовности кандидата к работе в должности;
	+ *поощрение* - насколько сотрудник был эффективен при выполнении работы;
	+ при принятии *решения о продвижении* - насколько он готов к выполнению новых функций;
	+ *при обучении* - определяется уровень и содержание проблем, по которым должна вестись индивидуальная подготовка;
	+ *при реорганизации* - насколько сотрудник способен приспособиться к новым условиям работы, отобрать наиболее подходящих и именно их оставить в новой организации;
	+ *при сокращении и увольнении* - необходимо оценить перспективы работника и дать ему точные рекомендации о том, где он мог бы быть более успешным.

**Оценка подчиненных руководителем**

Дает возможность

Руководителям

Подчиненным

Организации

Процедура

* Более тесно и свободно общаться с подчиненными,
* Оперативно анализировать и оценивать их деятельность,
* Изучать их мнение,
* Сообщать о новых требованиях,
* Совместно решать проблемы
* В свободной обстановке общаться с руководителем,
* Демонстрировать свои возможности,
* Обсуждать проблемы,
* Проверять свои идеи,,
* Получать помощь,
* Выявлять потребности в обучении,
* Узнать мнение о себе.
* Обеспечивать повышение творческой активности персонала,
* Улучшать морально-психологический климат, укреплять дисциплину,
* Получать основу для оценки руководителей,
* Получать информацию для совершенствования системы управления.
* Разъяснение целей и порядка проведения,
* Предварительный сбор информации,
* Получение от подчиненных письменного отчета и планов на будущее,
* Подготовка к беседе,
* Беседа,
* Постановка целей и задач на новый период и разработка плана профессионального развития,
* Написание заключения.

Рисунок 7.1– Возможности оценки персонала

Кроме того, для сотрудника процесс оценки имеет следующие ***цели:***

1. Поощрение правильного поведения и коррекция неправильного.

2. Удовлетворение любопытства сотрудников по поводу того, насколько хорошо они работают. Наиболее сильно такое любопытство развито у новых сотрудников, в дальнейшем оно снижается, и задача менеджера - поддерживать постоянный интерес к тому, как помочь компании достичь ее целей и тем самым повысить свою заработную плату , статус в компании.

3. Аргументирование основания карьерного решения в отношении данного сотрудника.

**7.1.2 Требования к процедуре оценки персонала:**

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком субъективностью. В конечном итоге решение зависит от того, кто использует метод или кто привлекается в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно сформировать в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

1) объективно вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;

2) надежно относительно свободно от влияния ситуативных факторов, (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);

3) достоверно в отношении деятельности оцениваться должен реальный уровень владения навыками: насколько успешно человек справляется со своим делом;

4) с возможностью прогноза оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

5) комплексно оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

6) процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);

7) проведение оценочных мероприятий не только не должно дезорганизовывать работу коллектива, но встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Как пример оценочной технологии, удовлетворяющей указанным требованиям, можно представить технологию Центров оценки.

**7.1.3 Факторы оценки**

Под ***факторами оценки*** понимается набор характеристик оцениваемого, позволяющий получить адекватное представление о нем, а под ***показателями*** *—* степень выраженности этих характеристик. Кроме того, необходимо выделить такое ключевое понятие, как **критерий оценки.** Это своего рода порог, за которым состояние фактора оценки будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям.

**Группы факторов оценки персонала**

Деятельность и результаты

Деловые качества

Потенциал, профессиональные качества

Способности и личностные качества

Моральные качества

* Сущность и качество труда,
* Степень достижения цели,
* Полученные индивидуальные результаты,
* Вклад в общее дело
* Дисциплинированность, аккуратность,
* Умение преодолевать трудности,
* Готовность к самообучению,
* Инициативность,
* Коммуникабельность.
* Уровень интеллектуального развития,
* Способность к анализу и обобщению,
* Обладание общими и специальными знаниями и навыками.
* Самообладание, эмоциональная устойчивость,
* Быстрота реакции,
* Особенности внимания,
* Самостоятельность
* Трудолюбие,
* Принципиальность,
* Честность,
* Добросовестность,
* Самокритичность.

Рисунок 7.2 – Основные группы факторов оценки персонала

Факторы оценки делятся на основные и дополнительные.

К ***основным*** относятся те, без которых невозможно составить представление о субъекте и расшифровать содержание его оценки. Они применимы к большинству работников.

В качестве основных факторов *оценки руководителей* можно назвать моральные и волевые качества, эрудицию, организаторские способности, общие итоги работы организации или подразделения. Причем при оценке руководителей функциональных служб речь идет об управленческих итогах, а линейных — о производственных с учетом «цены» этих результатов.

Для *специалистов* факторами оценки будут компетентность, творческая активность, потенциальные возможности, умение излагать свои мысли. Результаты их труда могут оцениваться степенью достижения поставленных целей, своевременностью, оперативностью, полнотой и качеством выполнения заданий.

Основным фактором *оценки квалификации* *работника* является производственный стаж; деловые качества количественной оценке не поддаются,

Основной фактор оценки работы *вспомогательного персонала —* количество перерабатываемой информации.

***Дополнительные*** факторы помогают глубже раскрыть и уточнить это содержание. Они бывают как самостоятельными, т.е. «заполняющими пробелы» между основными, так и вспомогательными - уточняющими последние.

Установление факторов оценки не означает, что всем им в обязательном порядке должны соответствовать качества работника, так как они являются ориентирами для нее. В то же время отсутствие четкости и конкретности в критериях и факторах оценки приводит к тому, что на практике разные руководители при оценке одних и тех же качеств подчиненных подходят с разных, а иногда и с противоположных позиций. В результате работники теряют ориентировку, из-за чего снижается эффективность их деятельности.

**7.2 Методы оценки персонала**

Все методы оценки можно разделить на:

* методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и
* методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри.

Таблица 7.1 – Характеристика методов оценки

|  |  |
| --- | --- |
| Метод оценки | Описание |
| Биографический | анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика |
| Описательный метод | Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам. |
| Наблюдение | наблюдение за оцениваемым человеком в неформальной обстановке и в рабочей обстановке методами моментальных наблюдений и фотографий рабочего дня. Большую роль играет личная симпатия/антипатия к работнику |
| Метод шкалы наблюдения за поведением |  в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат. |
| «Аквариум» («За стеклом») | Используется скрытая видеокамера. Не исключены провокации. Записанный материал анализируется специалистами и предоставляется руководителю. |
| Интервьюирование (собеседование) | беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке Данная технология оправдана в том случае, если трудно проследить и проконтролировать заполнение самими работниками анкет. Немаловажный коммуникативный фактор, когда в общении с другим человеком респондент готов рассказать намного больше полезной информации, нежели бы он это сделал, заполняя анкету наедине с самим собой. |
| Социологический опрос | анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности. |

Продолжение таблицы 7.1

|  |  |
| --- | --- |
| Метод оценки | Описание |
| Анкетирование | Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными. |
| Прямое анкетирование | Работнику предлагается самостоятельно заполнить анкету, ответив на различные вопросы, которые могут касаться его профессионализма, личных качеств, планов по работе или карьере. Полученные данные обобщаются и анализируются |
| Сравнительное анкетирование | Под оценочную анкету разрабатывается «ключ оценки», т.е. определяют худший, средний и лучший варианты ее заполнения. Заполненные работниками анкеты сравниваются с «ключом», в результате чего определяется уровень каждой из них по принципу отклонения от критического варианта |
| Заданное анкетирование | Все вопросы анкеты содержат фиксированный набор возможных вариантов ответа. Опрашиваемый в данном случае не отвечает на вопрос, а выбирает наиболее приемлемый и подходящий, на его взгляд, ответ на этот вопрос из всех предложенных  |
| Тестирование | определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности. Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы: квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника; психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника; физиологические, выявляющие физиологические особенности человека. Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике. |
| Метод классификации | основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера. |
| Метод сравнения по парам | основывается на том, что имена оцениваемых работников наносятся на карточки, которые затем попарно сравниваются с установленным критерием, и эксперт выбирает из пары карточку того, кто более ему отвечает. Затем подсчитывается число раз, когда работник был лучшим в паре, и результаты представляются в виде индекса количества предпочтений по сравнению с числом оцениваемых работников. Полученные индексы можно сравнивать со средним рейтингом. При сравнении по парам эффективно использование Бланка групповой оценки*.* |
| Рейтинг | Составляется фиксированный список различных профессиональных и личных качеств, которые в разной степени присущи работникам. Основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки - список задач, которые должен выполнять аттестуемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств аттестуемого сотрудника по 7-бальной шкале: 7 - очень высокая степень, 1 - очень низкая степень. Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности. |
| Метод рейтинговых поведенческих установок | основан на использовании "решающих ситуаций", из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам. |
| Кейс-стади | Работнику предлагается решить кейс, оформить его решение и представить в группе |
| Метод деловых игр | Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.  |

Продолжение таблицы 7.1

|  |  |
| --- | --- |
| Метод оценки | Описание |
| Метод заданного распределения | При данном методе лицу, проводящему оценку, переписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например: 10% - неудовлетворительно 20% - удовлетворительно 40% - вполне удовлетворительно 20% - хорошо 10% - отлично ---------------------------------------------- всего - 100 % Единственное, что требует от работника - списать на отдельную карточку фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки). |
| «Плюсы-минусы» | Оценивающий должен выделить положительные и отрицательные черты оцениваемого. Стоит всегда помнить о том, что количественное равенство/неравенство выделенных черт не означает их качественного равенства/неравенства. |
| Метод оценки достижения целей (Метод управления посредством постановки целей) | Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год-полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов. |
| Экзамен  | касается исключительно профессиональных знаний, умений и навыков. Всегда стресс и напряженность |
| «Задушевная беседа» | Откровенный разговор по душам (по принципу «тет-а-тет»). Основная цель – «разогреть» собеседника и «вывести его на чистую воду». |
| Показательное выступление («Дебют») | Оцениваемому выдается практическое задание в рамках его профессиональной деятельности, но впервые им выполняемое в данной организации. Анализируется как он справился с заданием, с какой степенью заинтересованности подошел к его выполнению, что нового привнес |
| «Снежный ком» | Работника «нагружают» огромным количеством заданий, ставят перед ним практически неосуществимые сроки по их выполнению и смотрят на то, как работник будет действовать в данной ситуации |
| Критический инцидент («Яма») | Опасная в психологическом плане манипулятивная технология. Специально создается агрессивная, конфликтная, критическая или кризисная среда, в которой работник остается один на один с серьезнейшей проблемой. При этом на него постоянно оказывают негативное психологическое давление. Таким образом пытаются проверить психологическую уравновешенность, выдержанность, выносливость, изворотливость, смекалку, коммуникабельность оцениваемого сотрудника |
| Метод "360 градусов оценки" | Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки и обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность. Цель метода - получить всестороннюю оценку аттестуемого. |
| Метод независимых судий | Независимые члены комиссии - 6-7 человек - задают аттестуемому разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого. Перед судьей располагается компьютер, на котором оценивающий нажимает клавишу "+" в случае правильного ответа и, соответственно клавишу "-" - в случае неправильного ответа. По завершении процедуры программа выдает заключение. Возможна и ручная обработка ответов работника, тогда правильность ответов заносится в предварительно составленный бланк. |
| Метод оценки на основе моделей компетентности | Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.  |

Продолжение таблицы 7.1

|  |  |
| --- | --- |
| Метод оценки | Описание |
| Метод комитетов | Оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей кандидата, дающих ему право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение на повышение. Данная методика состоит из следующих *этапов*: * деятельность разбивается на отдельные составляющие;
* определяется результативность каждого вида деятельности в баллах по шкале (например, от-10 до+10), и таким образом определяют степень успеха;
* составляются три списка работ: те работы, которые удается решить успешно, которые удаются от случая к случаю, и те, которые никогда не удаются;
* выносится заключительная комплексная оценка

Оценка в самом общем виде заключает следующие четыре *действия:** выбор оцениваемых качеств, показателей деятельности работника;
* использование разных методов сбора информации;
* оценочная информация должна давать комплексное представление о человеке;
* сравнение реальных качеств сотрудника с требуемыми.

Изучаемые наборы качеств разрабатываются с учетом задач, выполняемых по должности. Обычно таких качеств набирается от 5 до 20. |
| Метод центров оценки  | *Оценочный центр* –специализированная структура или разовое мероприятие, организуемые в рамках фирмы на коммерческой основе. Испытание занимает различное время, так, например, для оценки профессионализма мастера достаточно несколько часов, для менеджера невысокого уровня - один день, для менеджеров среднего звена - два-три дня, чуть более для руководителей и управляющих высшего звена. |

**Оценочный центр**

Задачи

Содержание работ

Достоинства

* Упражнения, моделирующие типичные ситуации оцениваемой деятельности,
* Организационно-управленческие игры, требующие стратегического мышления,
* Групповые упражнения, позволяющие оценить организационные способности, коммуникативные навыки, коллективизм,
* Интервью о личных целях, ценностях,
* Тестирование,
* Дискуссии,
* Анализ ситуаций и управленческой информации
* Оценка управленческого потенциала и выявление перспективных работников,
* Отбор будущих руководителей,
* Рекомендации по составлению индивидуальных программ развития,
* Исключение влияния на оценку администрации и условий труда по месту работы,,
* Объективность,
* Равный подход ко всем оцениваемым,
* Возможность изучать человека вне контактов с коллегами,
* Адресность изучения.

Рисунок 7.3– Оценочные центры

**7.3 Методы определения величины оценки персонала**

Часто в процессе оценки возникает противоречие между невозможностью количественно измерить вклад работника и желанием охарактеризовать объективно его деятельность. Однако ради его разрешения нельзя усреднять оценку, подходить слишком строго или снисходительно, так как все люди разные.

***Метод свободных оценок*** Предполагает, что эксперт не стеснен никакими ограничениями и может выставлять ту оценку и в той последовательности, как сочтет нужным. Основывается на присвоении экспертами определенного количества баллов по заданной шкале каждому качеству работника и выведении их общей суммы или средней величины. Этот метод четок, прост, но содержит элементы субъективизма, а также делает возможным завышение оценок непосредственными руководителями, не желающими портить отношения с подчиненными.

***Метод заданной балльной оценки*** состоит в присвоении заранее обусловленного числа баллов за каждое достижение работника с последующим их суммированием. Он обеспечивает четкость критериев и самой системы оценки, ее простоту, доступность, но учитывает только текущие результаты. Надежность метода оценивается 0,7-0,9.

***Метод оценки с помощью******иерархической последовательности*** ***–***аттестуемых работников в результате специальных наблюдений располагают в последовательности, определяемой степенью присутствия у них того или иного качества, оцениваемого в баллах, например от 1 до 8.

***Метод эталона*** состоит в сравнении оцениваемых с реальным лицом, наилучшим по тем или иным критериям. Его положительная сторона ***–*** четкость, отрицательная ***–*** невозможность учесть многие личностные особенности людей. Но в качестве эталона не следует выбирать себя или неординарных людей. Надежность этого метода по оценкам составляет 0,3.

***Матричный метод оценки*** Состоит в комбинации некоторых методов. В его рамках эксперты оценивают сотрудников в баллах по трем группам параметров: выполнению функций (должностных обязанностей), деловым и личным качествам, оказывающим влияние на результативность работы. Для каждого из параметров определяется «вес» в соответствии с вкладом, который влияет на конечные результаты работы. Баллы умножаются на соответствующие «веса», и их произведения суммируются, в результате чего выводится общий балл, оценивающий успехи данного сотрудника.

Все сказанное можно проиллюстрировать с помощью упрощенной таблицы

Таблица 7.2

|  |
| --- |
| Фамилия Должность |
| Функции | Деловые качества | Личные качества |
| А | Б | В | Г | А | Б | В | Г | А | Б | В | Г |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| «Вес» каждой позиции (А—Г) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Невозможно оценивать других безошибочно — можно лишь сократить число ошибок, которое обычно обратно пропорционально субъективной уверенности оценивающего в своей правоте. Поэтому считается, что объективизму оценок лучше учиться у неуверенных в себе людей.

**7.4 Аттестация персонала**

***Аттестация персонала******–*** это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

Формализованная система позволяет повысить эффективность самой системы оценки. Кроме того, она подходит не только для отдельного сотрудника и его руководителя, но и отвечает интересам организации в целом. Большинство специалистов справедливо полагают, что аттестация — один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом.

Аттестация может относиться к работнику в целом или носить локальный характер, т.е. касаться только одной его функции;

Действующим в РФ законодательством предусматривается, что аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров, стимулирование сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами труда, воспитание кадров.

На основании *результатов аттестации* руководитель организации вправе

понизить или повысить работника в классном звании или квалификационной категории;

повысить или понизить его должностной оклад;

установить, изменить или отменить надбавку к нему;

повысить или освободить работника от должности.

Причем все ***негативные меры*** применяются *только с учетом мнения аттестационной комиссии* (в состав должны входить представители профсоюза или трудового коллектива).

**7.4.1 Виды аттестационной оценки**

Официальная

**Аттестационная оценка**

Неофициальная

Помогает

Оценка коллегами и подчиненными

Самооценка

Итоговая

Комиссией

Проводится

С периодом 3-5 лет

Делается полная и разносторонняя оценка производственной деятельности работника за весь период. Это — оценка прошлого, без которой нельзя понять настоящее и судить о готовности людей к будущему. Но самые блестящие прошлые успехи — не гарантия хорошей работы, так как все меняется и поэтому необходимо оценивать личные качества. Это позволяет предвидеть поведение человека в сложных ситуациях и дополнить оценку итогов, на которые могут влиять, в том числе и независимые внешние факторы.

Промежуточная

Предполагает выяснение имеющихся проблем, трудностей и определение путей их преодоления

Проводится через сравнительно короткие периоды, и каждая последующая должна базироваться на результатах предыдущей.

Проводится

С периодом в несколько месяцев

Руководителем

Специальная

Проводится в связи с особымиобстоятельствами*,* например направлением на учебу, утверждением в новой должности, проводится перед принятием соответствующего решения.

Оценочными центрами

Проводится

По мере необходимости

Рисунок 7.4– Виды аттестационной оценки

Регулярные аттестации как основа продвижения и вознаграждения целесообразны там, где труд носит индивидуальный характер. Но при этом нужно иметь в виду, что угроза снижения квалификационной категории в результате аттестации может иметь и обратный эффект.

**7.4.2 Цели аттестации**

Аттестация персонала может быть нацелена на:

1. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:

* изменение заработной платы;
* изменение системы поощрения (наказания);
* повышение мотивации.

2. Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):

* получение обратной связи;
* выявление потенциала;
* информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;
* развитие карьеры;
* личное развитие;
* корректировка планов организации;
* информация для планирования человеческих ресурсов.

3. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:

* прошлая деятельность;
* достижение результатов;
* потребность в обучении;
* выявление рабочих проблем;
* улучшение деятельности.

Важнейшее условие аттестации — бесконфликтность целей руководителя и ожиданий работника.

На этапе выработки цели определяются:

1. Собственно цель и ее конкретизация (подцели). Чем четче определены цели, тем легче построить процедуру. Если цель невозможно описать, последующая деятельность становится бессмысленной.

2. Как будут применяться результаты. Для начала целесообразно охарактеризовать кратко ситуацию в организации (например, планируется реструктуризация компании и расширение бизнеса, внедрение новых условий работы). Это позволит оценить, способен ли каждый конкретный сотрудник приспособиться к новым условиям, следует ли нам производить увольнения, перемещения, можем ли мы с существующим коллективом решить поставленные задачи и т.п.

Прежде чем приступить к процедуре, стоит задуматься, как результаты будут обобщаться и анализироваться.

**7.4.3Субъекты аттестации**

Таблица 7.3 –Характеристика субъектов аттестации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Кто | Когда | плюсы | минусы |
| Непосредственный руководитель | Подходит в любых случаях. Наиболее подходит для цели «Деятельность».  | Имеет наилучшее представление о работе и работнике. Логическое завершение оценки сотрудника, имеющей место постоянно в течение года, и получение обратной связи. Дешево. | Работник и так общается с руководителем постоянно. Нет притока "свежей крови". |
| Руководитель руководителя | Учет преимущественно целей подразделения, а не организации. |

Продолжение таблицы 7.3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Кто | Когда | плюсы | минусы |
| Представитель службы персонала | Используется реже, чем предыдущие, или в сочетании с ними. Например, если отсутствует непосредственный руководитель, или для компании с матричной структурой, или при командной работе. Идеально при оценке психологического климата. | Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы. | Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала. |
| Самооценка | Сотрудник сам себя оценивает. Используется при сравнении различных аспектов своей собственной деятельности. Используется редко, чаще является элементом системы. | Помогает избежать субъективного отношения оценщиков. Если используется как часть системы, сравнение результатов самооценки и оценки руководителя может стать отправной точкой аттестационного интервью.  | Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки и неадекватного восприятия.  |
| Оценка равными (коллегами)  | Используется не очень часто из-за психологических проблем. Если используется, оценка осуществляется группой, результаты усредняются.  | У коллег более ясное понимание того, как оцениваемые выполняют работу. | Коллеги могут не захотеть оценивать работу друг друга (воспринимается как «донос»).  |
| Оценка подчиненными | Используется редко. Лучше всего подходит для цели «Потенциал».  | Показывает вышестоящим руководителям возможности оцениваемого и управленческие способности. Может использоваться для планирования карьеры или корректировки деятельности оцениваемого. | Подчиненные знают не все аспекты работы руководителя. Руководители могут возражать против оценки из-за боязни подрыва авторитета. Подчиненные опасаются, что их оценки идентифицируют и последуют репрессии.  |
| Центр оценки (ассесмент)  | Используется для цели «Потенциал». Оцениваются преимущественно руководители.  | Позволяет учитывать больше факторов, чем при сравнении со стандартами выполнения работы. Очень хорошо для решения о продвижении.  | Дорого. Не всегда в компании есть специалисты должной квалификации (предполагается участие нескольких «оценщиков»). Привлечение внешних консультантов. |

**7.4.4 Критерии оценки**

На подготовительном этапе необходимо определить:

* ключевые факторы для каждой должности (факторы, без которых нельзя обойтись ни при каких обстоятельствах) и факторы, которые мы бы хотели видеть, но можем без них обойтись (например, коммуникативные навыки у оператора машинного доения);
* значимость каждого ключевого фактора (ранжирование по степени значимости);
* стандарты деятельности (например, не более одной опечатки на страницу для машинистки);
* что такое хорошо, и что такое плохо (точнее, что мы имеем в виду, когда ставим оценку «плохо», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»).

Оценить сотрудника «в целом» — то же самое, что поставить школьнику одну оценку, которая включала бы в себя одновременно показатели успеваемости по пению, алгебре, литературе и физкультуре. ***Предметами*** оценки могут быть:

* выполнение должностных обязанностей;
* особенности поведения;
* эффективность деятельности;
* уровень достижения целей;
* уровень компетентности;
* особенности личности и т.п.

При выборе предмета оценки следует понимать, насколько организация способна определить *стандарты.* Например, при отсутствии четко определенных должностных обязанностей оценить выполнение должностных обязанностей конкретным сотрудником можно лишь приблизительно, при этом не исключено, что результат будет поверхностным и субъективным.

При комплексном подходе аттестация проходит одновременно по трем ***направлениям***.

*1. Оценка деятельности* включает в себя выполнение должностных обязанностей, выполнение плана работ (сроки, качество), достижение поставленных задач. В организации четко определены должностные обязанности (ясно, с чем сравнивать), есть план-график работ (фиксируется выполнение заданий), сотрудники имеют четкие задачи. Аттестация проходит быстро и объективно. Надо помнить, что, чем слабее организационная основа оценки деятельности, тем сложнее получить объективный результат.

2. *Оценка квалификации* заключается в «экзамене» — работники в письменной форме отвечают на вопросы по специальности. (Возможна и устная форма — необходимо только стандартизовать ее.) Опросник заранее подготовлен и согласован с ведущими специалистами, определено, какой результат «экзамена» приемлем для специалистов различной квалификации.

1. *Оценка личности* позволяет оценить основные поведенческие характеристики человека, сопоставить их с поведенческими требованиями к данной должности, оценить взаимоотношения в коллективе.

Такое проведение аттестации позволяет получить и формализовать комплексную информацию о работнике.

**7.4.5 Бюджет аттестации**

Для определения затрат на аттестацию необходимо умножить количество планируемых человеко-часов (на подготовку и проведение) на почасовую заработную плату, прибавить к этому недополученную прибыль (так как во время аттестации работник не будет выполнять основные должностные обязанности), прибавить организационные расходы (печать бланков, обработка материалов). Если полученная сумма представляется разумной, можно начинать подготовку. Если цель не оправдывает средства, стоит пересмотреть масштабы аттестации, число и ранг вовлеченных в процедуру менеджеров, подобрать более простые методы.

**7.4.6 Подготовка и проведение аттестации**

Когда окончательное решение об аттестации принято, необходимо:

1. Подготовить ***Положение об аттестации*** *-* утверждается высшим органом организации и согласуется с представительным органом.

Положение, как правило, включает следующие разделы:

* общие положения (цели, задачи аттестации),
* подготовка к аттестации,
* проведение аттестации,
* методы и критерии оценки аттестуемого работника,
* правовые последствия аттестации,
* порядок рассмотрения трудовых споров.

Положение об аттестации должно предусматривать обязательное участие работника в подготовке аттестационных материалов и заседании аттестационной комиссии. Не лишним будет зафиксировать нормы такого содержания: «поскольку аттестация является трудовой обязанностью работника, то отказ от прохождения аттестации или неявка на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин рассматривается как нарушение трудовой дисциплины».

1. Привести в соответствие должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка и другие локальные документы.
2. .Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.
3. Составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результатов).
4. Определить сроки аттестации и составить графики ее проведения по категориям работников и структурным подразделениям (утверждаются руководителем организации). Графики проведения аттестации, как и приказы о проведении аттестации должны доводиться до сведения работников за один месяц до начала аттестации. Формы доведения приказов и графиков до сведения работников могут быть различны: устные или письменные, но в любом случае, чтобы работник имел возможность подготовиться к аттестации, необходимо четкое соблюдение этого срока. Если работник не имел возможности за этот срок узнать о начале аттестации, то необходимо перенести начало его аттестации.
5. Создать аттестационные комиссии. Состав аттестационных комиссий с указанием председателей, заместителей и секретарей должны утверждаться руководителем организации. Если в составе аттестационных комиссий участвуют представители профсоюзной организации, то они направляются в комиссию на основании постановления профкома.

Действующие нормативные акты практически не содержат ответов о составе аттестационных комиссий. Представляется, что в их состав должны включаться прошедшие аттестацию на совете директоров в акционерном обществе или в другом коллегиальном органе управления: руководитель организации, его заместители, руководители структурных подразделений, высококвалифицированные специалисты.

1. Подготовить аттестационные листы, отзывы, характеристики на аттестуемых работников, аттестационные отчеты.
2. Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методами аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты аттестации.
3. Обязательно предусмотреть обратную связь — каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем.

В зависимости от цели оценки возможны два подхода:

* если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;
* если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то тогда 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.

Таким образом, эффективность аттестации напрямую зависит от качества проведения подготовительной работы, которая включает в себя формирование аттестационных документов и анализ деятельности аттестуемого работника в межаттестационный период.

**7.4.7 Субъективные проблемы оценки работы подчиненных**

Для многих руководителей составляет самую сложную и иногда неприятную обязанность — оценка работы подчиненных. Она же может стать самой вознаграждающей частью работы. ***Прежде чем оценивать подчиненного, поставьте себя на его место и постарайтесь понять, что чувствует подчиненный относительно вашего умения оценивать****.*

Почему так трудно оценивать труд других?

И почему это так редко делается хорошо?

Существует четыре основныхпричины.

**7.4.7.1 Причины, затрудняющие оценку персонала**

Таблица 7.4 - Причины, затрудняющие оценку персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Причина | Обоснование |
| Большинству из нас не нравится давать суждения относительно других людей. Когда руководитель близок к подчиненным (если подчиненные — это бывшие коллеги), этот процесс еще больше осложняется.  | Это вполне понятно — ведь у каждого из нас есть свои слабости, и если мы не хотим, чтобы судили нас, мы будем воздерживаться от суждении о других. Однако, в обязанность руководителя входит улучшение работы подчиненных, а это невозможно без регулярной оценки их деятельности. Если вы убедите его, что оцениваете подчиненного не для того, чтобы причинить ему вред или ранить, но чтобы улучшить его работу, ваши оценки помогут ему в продвижении по службе, в желании повысить квалификацию. Вы можете по­дойти к оценке работы по-новому. Выберите время, когда вы могли бы спокойно посидеть и обсудить все проблемы подчиненного. Тогда эта процедура перестанет пугать и вас, и подчиненного, вы даже будете ждать ее приближения, потому что она поможет в построении совместных планов и будет способствовать взаимопониманию. |
| Неприятно критиковать других, потому что за это нас могут невзлюбить | Боязнь неприязненного отношения подчиненного из-за критики в его адрес основана на том, что того, кто приносит плохие вести, всегда не любят. Никому не нравится причинять боль другому человеку, и если вы задумаетесь о чувствах подчиненного, вы можете начать свою оценку с разговора именно о чувствах:Конечно, критикуя своих подчиненных, вы всегда рискуете попасть в немилость. Большинству руководителей приходится выбирать между уважением и любовью. И не всегда возможно сочетать и то, и другое.Если вы целенаправленны и хорошо выполняете работу, вас будут уважать, а это для работы важнее, чем просто вызывать симпатию.Подчиненные обычно невысокого мнения о руководителе, который не способен постоять за свое мнение или вообще не высказывает его, не придерживается высоких требований, не постоянен, не обращает внимания на правила техники безопасности и с чьим мнением можно просто не считаться. |
| Не всегда понятно, какими сведениями пользуется руководитель и правильна его оценка или нет. (Руководитель боится показаться необъективным.)  | Это не точное понимание, что будет оцениваться и по каким критериям. Руководителю предоставлены объективные и субъективные сведения. Субъективные данные — это личные чувства или мнения. Обычно они бессодержательны и получены из третьих рук. Примером таких данных может служить мнение подчиненного о своем коллеге. С субъективными данными нужно быть осторожным, потому что их нелегко проверить, и если объект оценки будет отрицать их реальность, руководителю придется решать, кому же все-таки верить. Лучше всего относиться к ним, как к слухам, и не полагаться на них в вопросах оценки деятельности. Объективные данные — это отчеты, докладные записки, сама продукция, картотеки, жалобы или благодарности клиентов, достижение поставленных целей и ваши личные наблюдения. |
| Когда руководитель не оценивает работу постоянно, он будет бояться, что его похвала или нарекание удивит подчиненного. (Если же такая информация поступала регулярно, то оценка лишь подтвердит ожидаемое.) | Отсутствиепостояннойинформации.Подчиненные должнызнать**,** как у них идут дела. Тогда регулярнаяоценка всейработы поможет служащим увидетьсвои успехи инеудачи,сравнить методы работы, подумать и спланировать дальнейшую деятельность. |

Всем нам нравятся одни люди и не нравятся другие без всякой видимой причины. Почему-то с одним человеком мы чувствуем себя свободно и легко и общение приносит удовольствие. ***Человеку свойственно давать более высокую оценку тому подчиненному, с которым просто и приятно общаться***. Поэтому руководителю очень важно разобраться в своих чувствах по отношению к подчиненным, прежде чем приниматься за написание характеристики. Если для симпатии или антипатии к подчиненному нет основательных причин, вы вполне можете подсознательно реагироватьна некую черту этого человека, совершенно не связанную с работой.

Может иметь место ***явление переноса*** — развитие позитивного или негативного отношения к человеку на основании того, что он напоминает нам кого-то другого. Подсознательно ваши подчиненные тоже могут осуществлять перенос, как и вы — на них. Например, ваш подчиненный может зависеть от вас, задавать множество вопросов, постоянно ждать вашего одобрения, стараться угодить вам и бояться принимать решения, не посоветовавшись с вами. Если у вас были младшие братья или сестры, которые всегда зависели от вас, и вы привыкли получать их любовь и привязанность в обмен на помощь, у вас может развиться положительный перенос такого отношения на этого подчиненного. Но тот же самый подчиненный может страшно раздражать другого руководителя, который в детстве ненавидел свою зависимость от родителей и теперь презирает людей, не способных работать самостоятельно.

**7.4.7.2 Поведенческие ошибки** **в процессе оценки (аттестации) персонала**

Так как оценку проводит не машина, а человек, поведенческие ошибки имеют естественную человеческую природу.

Таблица 7.5 -Поведенческие ошибки в процессе оценки персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Ошибка | Описание |
| Разные стандарты для работников, выполняющих одинаковую работу | Одному работнику мы позволяем опаздывать на работу, другого же критикуем за опоздание. Или при одинаковом выполнении плана одного хвалим, а по отношению к другому делаем вид, что так и надо. Справедливости ради следует сказать, что не всегда это делается по злому умыслу - мы учитываем личные обстоятельства каждого, потенциал (так, мудрые учителя хвалят троечника за ответ, который для отличника неприемлем). Однако, сами того не ведая, мы легко можем прослыть необъективным руководителем, имеющим любимчиков, особенно если в результате аттестации с учетом наших замечаний меняется статус или заработная плата. |
| Сходство убеждений и взглядов как фактор, влияющий на оценку | Безусловно, всегда приятнее иметь дело с теми, кто разделяет наши взгляды на работу, развитие бизнеса, коллег, руководство (так же как приятнее общаться со знакомыми, имеющими схожие политические убеждения, читающими те же книги, слушающими ту же музыку). Руководитель невольно (и естественно) при проведении аттестации больше симпатии проявляет к единомышленникам. Надо помнить, что сотрудники не должны быть нашими копиями, и иногда тот, чьи взгляды или манера поведения чужды нам, является прекрасным работником.  |
| Предубеждение лица, проводящего оценку | Чаще всего она встречается, когда аттестация проводится только непосредственным руководителем, без участия службы управления персоналом. Стремление раз и навсегда повесить ярлык «плохой»-«хороший» приводит к тому, что оценка деятельности работника за рассматриваемый период заранее предопределена. Как правило, в такой обстановке «хорошие» чувствуют себя более чем вольготно, «плохим» же, как бы они ни старались улучшить свою деятельность, остается только искать новое место работы.  |
| Оценка не в целом, а по одной из характеристик | Чаще всего методы аттестации включают несколько критериев оценки. Но, если специалист, проводящий аттестацию, недостаточно опытен, он может результирующую оценку выставить только по одной из характеристик, причем не всегда самой важной. Например, отмечается, что улыбчивые люди воспринимаются окружающими как более честные и искренние. Однако ни одно из исследований не подтвердило связи между улыбкой и честностью.  |
| Изменение стандартов в ходе аттестации | Яркий пример - экзамен. Строгий экзаменатор исходит из того, что все отлично знают предмет. Постепенно он понимает, что это не так. В результате к студентам, отвечающим последними, предъявляются более мягкие требования.  |
| Придание большего значения поведению работника в период, непосредственно предшествующий аттестации, по сравнению с поведением в течение всего оцениваемого периода | Поведение сотрудника за последние несколько недель запоминается больше, чем его деятельность несколько месяцев назад. Избежать данной ошибки можно при налаженной системе отчетности, а также, если постоянно ведутся записи (как позитивные, так и негативные) о деятельности сотрудника, в крайнем случае, записи об особых достижениях или провалах. |
| Использование узкого диапазона оценок | Проводящий аттестацию, избегает ставить очень высокие или очень низкие оценки. Или же, при сравнении результатов оценок подчиненных разными руководителями, видна явная тенденция строгих руководителей к занижению, мягких к завышению оценок. Чаще это встречается у пугливых или неопытных руководителей.  |
| Сравнение работников друг с другом, а не со стандартами деятельности | При анализе результатов аттестации (при ранжировании), вместо того чтобы сравнивать деятельность работников и ее соответствие критериям и стандартам работы, сравниваются сами работники. Это свидетельствует о непонимании того, что такое аттестация. |

Продолжение таблицы 7.5

|  |  |
| --- | --- |
| Ошибка | Описание |
| Стремление завысить оценку | Кое-кто из начальников боится прослыть суровым. Иногда завышенная оценка воспринимается руководителем как элемент мотивации. На самом деле на аттестации не раздают авансы, а оценивают реальную деятельность. Никто не мешает дополнительно в аттестационной форме отметить потенциал сотрудника. Один директор по персоналу поделился опытом перевоспитания «добреньких» начальников: «Когда руководитель приходит ко мне с требованием немедленно уволить сотрудника и найти нового, я показываю ему аттестационный лист с хорошими оценками, заполненный им месяц назад, и сообщаю, что оснований для увольнения нет. В следующий раз руководитель относится к аттестации более ответственно». |

Часто встречаются ошибки в тех случаях, когда дается письменная характеристика сотрудника или проводится аттестационное интервью (то есть собеседование с сотрудником по результатам аттестации). Многие руководители невольно от работы переходят на личности.

Нередко в характеристике употребляются такие слова, как "обаятельная, очаровательная, жизнерадостная", которые так же мало относятся к производственной деятельности, как и фраза: "делает все в своей обычной старомодной манере".

***Правильный выбор слов*** - это один из важнейших моментов конструктивного завершения аттестационного процесса. В тех организациях, где издают внутренние методические пособия по проведению аттестации, специально обращают на это внимание и даже приводят список рекомендуемых комментариев.

**7.4.7.3 Методы, позволяющие защититься от субъективизма при проведении оценки**

1. ***Поведенческие шкалы -*** пециально разработанные шкалы с поведенческими индикаторами (BARS) позволяют очень точно подобрать подходящую градацию шкалы для сотрудника, а также значительно снижают затраты на обучение оценщиков (руководителей).
2. ***Обоснование оценки фактами производственного поведения*.** Все оценки (особенно те, которые выше или ниже ожидаемого) должны быть обязательно обоснованы фактами производственного поведения сотрудника. Желательно, чтобы эти факты накапливались регулярно в течение всего отчетного периода. Иногда в подразделениях ведут специальный "Дневник подвигов и проступков" или четко фиксируют причины благодарностей и выговоров. Обоснование аттестационных оценок фактами производственного поведения - единственная защита от произвола сотрудника или руководителя.
3. ***Квотирование* -** предварительное (до начала аттестации) утверждение распределения итоговых оценок**.** Например, отличных оценок - не более 20%, выше ожидаемого - не более 30% и т. д. В России, по моему мнению, без квотирования провести аттестацию без формализма просто невозможно. Лишь квотирование позволяет руководителю серьезно (иногда впервые) задуматься об объективной оценке деятельности сотрудника и приводит к необходимости обоснования оценок фактами производственного поведения.

7.5 Кадровый аудит

**7.5.1 Организационно-кадровый аудит**

***Организационно-кадровый аудит*** *-* оценка соответствия структурного (системы управления персоналом) и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Он проводится с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации. Оценке могут быть подвергнуты основные аспекты организационной реальности:

1. *кадровые процессы* ***—*** направления деятельности организации по отношению к персоналу и те области формирования кадрового потенциала, которые существенны для конкретной организации.

Среди процессов существенно влияющих на формирование кадрового потенциала можно выделить следующие:

* процесс профессионального развития,
* - процессы внутрифирменной коммуникации,
* - процессы управления.

*2. Анализ процессов**управления* организацией дает возможность оценить тенденция развития системы управления и позицию персонала по отношению к процедурам принятия управленческих решений. Среди индикаторов, которые необходимо проанализировать:

* + стратегическая ориентация системы управления на поддержание функционирования или развитие бизнеса
	+ использование специфических управленческих форм и методов управления, ориентация на авторитарные или демократические методы управления
	+ централизация или децентрализация, место положение в организации лиц, принимающих решения, степень включенности персонала в подготовку и экспертизу решений.

*3. Строение системы управления (ее структура) —*миссия, цели, стратегия организации; корпоративная культура, доминирующая управленческая форма; стадия и цикл жизни организации; оценка системы формирования и управления персоналом — *анализ типологии решений.*

После проведения анализа организационной структуры необходимо оценить ее соответствие стратегии и целям развития организации.

*4. Качественные и количественные характеристики персонала. Оценка кадрового состава*должна включать**:**

1) оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;

2) оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям деятельности;

3) анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей;

4) анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;

5) оценку текучести кадров.

*Аудит кадрового состава и кадрового потенциала* позволяет выявить:

* уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;
* качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структура);
* потребности в обучении;
* стили управления;
* социально-психологический климат;
* инновационный потенциал;
* основные источники сопротивления изменениям;
* распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям).

**7.5.2 Этапы проведения кадрового аудита**

***Кадровый аудит*** - это оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Исходя их этого, следует, что мы не можем начинать процедуру кадрового аудита, не имея точного представления о целях и стратегии развития своей компании.

***На первом этапе*** руководство компании хочет знать, сможет ли организация за счет собственных кадровых ресурсов осуществить данную стратегию. В таком случае кадровый аудит будет связан с оценкой кадрового потенциала компании в области маркетинга, продаж, финансов и сервиса. Совсем не значит, что на испытания будут приглашены работники вышеперечисленных подразделений. В этом-то и суть процесса кадрового аудита - оценить весь потенциал компании в области кадров, даже если его придется искать в самых невероятных местах.

***На втором этапе*** проводится анализ смоделированных технологических процессов, который должен быть максимально подробным:

· описанный бизнес-процесс делится не на функции (как мы привыкли делать), а на ряд типовых видов работ;

· затем из работ выделяются операции или простые действия, подлежащие нормированию и оценке;

· и, наконец, должны быть определены те характеристики, которые необходимы для квалифицированного выполнения операций.

***На третьем этапе***, имея полный перечень характеристик (необходимые профессиональные знания и навыки, способности, личностные характеристики, деловые связи, здоровье и т.д.) мы начинаем создавать методический пакет процедур для испытания вышеуказанных характеристик. Например, это может быть процедура анализа образовательных показателей: просмотр анкет и внесение в БД информации о профессиональном маркетинговом, коммерческом или финансовом образовании, или создание диагностической процедуры, замеряющей такую характеристику, как честность продавца. Для того чтобы создать такую процедуру, необходимо провести анализ факторов, влияющих на формирование характеристики “честность” на вашем профессиональном рынке.

***На четвертом этапе*** проводятся заранее подготовленные процедуры. Главное, чтобы во время кадрового аудита “аудитор” не увлекся ревизией всего подряд по принципу “в хозяйстве все пригодится”. Кадровый аудит бесполезно начинать, не понимая, что вы ищете.

***Пятый этап*** - анализ результатов аудита. На этом этапе самое важное -разделить все полученные данные на две группы: характеристики, подлежащие изменению или развитию, и группа характеристик, не являющиеся таковыми. Например, для работы с клиентами ваши работники должны иметь высокую самооценку, а результат аудита показывает, что у 80% она низка. За 5-8 месяцев самооценка у ваших сотрудников сможет подняться только до среднего уровня, но у большинства исследуемых она никогда не станет высокой.

То же касается, допустим, показателей памяти. Тренировать память можно, поэтому за короткий срок вы достигнете хороших результатов. А вот показатель пунктуальности, как показывают исследования, практически, не подвергается корректировке. Сколько бы Вы, как руководитель, ни требовали от сотрудника приходить в 8.50 и ни секундой позже, он все равно будет опаздывать.

***Шестой этап*** - создание программ развития кадрового потенциала компании путем написания индивидуальных программ развития.

**7.6 Анализ и оценка эффективности системы оценки персонала**

Придерживаться принципа экономической эффективности применительно к системе оценки персонала возможно лишь частично (не все результаты и затраты поддаются количественному измерению; отсутствует жесткая корреляционная связь между затратами и эффектом и т.д.), а употребление термина «эффективность» предполагает, что, помимо традиционной пропорции в стоимостной форме, существуют и иные. Поэтому представляется целесообразным перейти к совмещению взаимодополняющих форм выражения эффективности и производить анализ с целевой, потребностной и экономической позиций.

***Потребностная эффективность*** выражает степень отображения потребностей в цели и (или) в результате. То есть, если в целевых ориентирах системы оценки персонала учтены потребности субъектов и объектов оценки, а также в результатах функционирования системы реализованы потребности всех ее элементов, то ее можно считать эффективной.

Потребностная форма сопряжена с понятием социальной эффективности, которая обеспечивается реализацией системных мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, и предусматривает анализ степени удовлетворения потребностей персонала.

Оценить эффективность системы можно, во-первых, с позиций потребностей предприятия, ее финансирующего. В этом случае на первый план выходит оценка результата, соотнесенная с произведенными затратами. Во-вторых, с позиций службы управления персоналом, когда важны количественные и качественные показатели, характеризующие масштабы проведенной работы, влияние результатов оценки на развитие и функционирование всей системы управления персоналом. В-третьих, с позиций отдельных работников и руководителей. С точки зрения сотрудника, в основе оценки эффективности будет лежать степень достижения личностно значимых целей, задач и потребностей. Для руководителей важен эффект улучшения результатов труда и методов управления подчиненными. В-четвертых, с позиции косвенных потребителей услуг (например, региона). В этом случае эффективность оценки определяется с позиции реализации региональных социальных и экономических задач (снижения напряженности на рынке труда, регулирования спроса и предложения на профессии и т.д).

На основе анализа степени реализации интересов четырех названных групп определяют эффективность системы оценки, но при этом может возникнуть проблема выбора приоритетности потребностей и оптимального их сочетания.

Потребностная эффективность тесно связана с ***целевой***: более эффективной при прочих равных условиях окажется система, цель которой отражает потребности объектов и субъектов оценки.

В качестве конечной цели оценки может выступать построение такой системы, которая бы своевременно реагировала на динамику задач управления персоналом и предприятием, способствовала получению социально-экономического эффекта в управлении человеческим потенциалом организации. Ориентиром состояния выхода системы, например, может быть получение как можно более полной и достоверной характеристики оцениваемых субъектов или повышение обоснованности управленческих решений в отношении субъекта на базе адекватной и развернутой его оценки. Цели могут быть самыми разными, а их формулировка зависит от той роли, которую отводит руководство предприятия системе управления персоналом и его оценке.

***Экономическая эффективность*** системы (характеристика степени фактической реализации объективных возможностей достижения максимально полезного результата при заданных или минимальных затратах) оценивается с помощью традиционного сопоставления всех полученных эффектов (экономического, социального, психологического и т.п.) с произведенными затратами на построение и развитие системы.

Общими закономерностями функционирования систем оценки на различных предприятиях являются постепенность капиталовложений в оценку, «отложенный» характер получения ее результатов. Экономическую же эффективность можно определить только локально. Например, в подразделении вводится текущая оценка труда сотрудников с привязкой к их стимулированию, а через небольшой промежуток времени оцениваются изменения в показателях результативности труда, соотнесенные с затратами, произведенными для осуществления оценки.

Препятствием для определения экономической эффективности оценки персонала является также сложность измерения показателей эффекта, обеспечение их репрезентативности и количественной определенности. Несмотря на относительную легкость субъективных суждений об эффективности, более предпочтительны объективные оценки, опирающиеся на количественные данные. Отождествление эффективности с той ее частью, которая поддается прямому измерению, может привести к выявлению высокой или низкой эффективности, ничего не говоря о действительной результативности функционирования системы оценки персонала. Описательные же показатели позволят отразить качественную сторону результатов.

Для полного и всестороннего анализа эффективности оценки персонала следует обращаться одновременно к трем ее формам. Интегральное выражение категории эффективности системы может быть представлено в следующем виде:

Э = Ц/П · Р/Ц · Р/З, (7.1)

где Э - эффективность системы оценки персонала;

Ц - цель оценки;

П - потребность субъектов и объектов оценки;

Р - результат оценочного процесса;

З - затраты на оценку;

Ц/П – «потребностная» форма эффективности;

Р/Ц - целевая форма эффективности;

Р/З - экономическая форма эффективности.

Если цель системы оценки персонала отображает потребности всех ее субъектов и объектов, то первое отношение (потребностная эффективность) оказывается равным единице. Аналогично, если результат полностью реализует цель, то второе отношение (целевая эффективность) равно единице. При этих условиях мы получаем традиционное выражение экономической эффективности - сопоставление результата и затрат. То есть с точки зрения комплексного понимания сущности эффективности максимально продуктивной оказывается та система, которая в наибольшей степени удовлетворяет потребности при минимальных (или заданных) затратах.

Основная идея описанного подхода заключается в том, что если присутствует эффективность, которую невозможно определить количественно в стоимостном выражении и сопоставить с затратами, необходимо обратиться к целевой и потребностной формам выражения эффективности.

Трехкомпонентную модель эффективности можно дополнить еще одной разновидностью - ***коммерческой***. Данный вид отвечает интересам предприятия в конкурентной среде, так как показывает срок окупаемости, равный периоду времени от начала финансовых капиталовложений в систему оценки персонала до момента, когда объем инвестиций сравняется с суммарным объемом амортизации чистой прибыли. Коммерческую эффективность оценки персонала зачастую бывает сложно установить в точном количественном показателе. Как затраты на оценку, так и прибыль от нее являются невычленяемым элементом общих затрат на персонал и общей прибыли от функционирования системы управления персоналом. Однако сделать приближенный анализ того, за какой промежуток времени окупаются вложения в оценку персонала, необходимо.

**7.7 Контроль персонала**

***Контроль персонала*** - проверка действий персонала по определенной системе с последующим анализом и принятием оперативных и стратегических решений.

**7.7.1 Контроль в период испытательного срока**

После проведения предварительной проверки кандидата и приема его на работу ему назначается испытательный срок, в ходе которого он находится под особым наблюдением, с целью выявления его отрицательных качеств. Во время испытательного срока новые работники должны получать минимум информации о предприятии и, естественно, их нежелательно знакомить с конфиденциальной информацией предприятия. Они должны иметь доступ только к необходимой для выполнения их функциональных обязанностей информации, а любые попытки узнать больше должны пресекаться руководством или службой безопасности (если эти попытки весьма настойчивы и постоянны стоит уделить этому работнику особое внимание)

По итогам контроля различают три наиболее часто встречаемые ситуации:

**1** ***Испытательный срок пройден успешно*.** Работник зарекомендовал себя с положительной стороны, продемонстрировав отличные личные и деловые качества. За время проверок он не допускал существенных нарушений дисциплины и строго соблюдал все меры защиты конфиденциальной информации.

С таким работником не должно быть никаких проблем. Его можно допускать к работе с конфиденциальной коммерческой информацией любого уровня секретности. Однако это не значит, что контроль за сохранностью коммерческой тайны с него должен быть полностью снят. Возможно, что с течением времени или под воздействием обстоятельств, его прекрасные качества существенно изменяться далеко не в лучшую сторону. Кроме того, никогда нельзя полностью исключить вероятность того, что принятый работник является «внедренным агентом» удачно прошедшим первую проверку. Поэтому оперативный (повседневный) контроль, хотя и меньшей интенсивности, должен продолжаться. Да и периодические проверки будут далеко не лишними.

2В ходе испытательного срока работник зарекомендовал себя как хороший специалист, но у него ***выявлены определенные недостатки*.** Он склонен к умышленному или неосторожному разглашению конфиденциальной информации - по своим психологическим и моральным качествам может стать источником утечки конфиденциальной информации. Причины могу быть различными (наивность, болтливость, злоупотребление спиртными напитками и т.п.). Кроме того, такой человек во время испытательного срока может допускать нарушения установленного режима сохранности конфиденциальной информации (нарушение правил работы с секретными документами, допуск на свое рабочее место посторонних лиц и т.п.). Следовательно, такой сотрудник потенциально опасен. Поэтому, оставляя его у себя на работе, Вы поступаете на свой страх и риск. Если его профессиональные качества вас устраивают, то такой работник должен быть ограничен в допуске к конфиденциальной информации и находиться под усиленным спец. контролем.

3 ***Работник зарекомендовал себя с отрицательной стороны. Его профессиональные и личные качества негативны*.** Он допускает существенные нарушения дисциплины и разглашение конфиденциальной информации, что позволяет с высокой вероятностью предположить, что в дальнейшем он может стать источником утечки коммерческой тайны предприятия. Не исключено, что данный работник является внедренным или завербованным агентом со стороны ваших конкурентов.

От такого человека, конечно, нужно как можно быстрее избавиться, так как он представляет серьезную угрозу и может нанести непоправимый ущерб предприятию. Как избавиться, решать уже Вам, главное, чтобы это все было в правовых рамках. В исключительных случаях, если Вы уверены в своих силах, такого человека можно использовать для дезинформации, давая ему заведомо ложную или ненужную информацию.

**7.7.2 Потребность в контроле персонала**

Нельзя полностью руководствоваться только результатом предварительной проверки и испытательного срока.

Во-первых, практически всем работникам известно, что первое время они будут находиться под особым контролем. Поэтому в течение испытательного срока работники стараются вести себя положительно, строго соблюдая все инструкции.

Во-вторых, первое время у нового работника идет период адаптации. Он еще не знает о сложившихся в фирме взаимоотношениях, правилах и порядках, чувствует себя неуверенно и старается произвести благоприятное впечатление. В дальнейшем после «освоения» на новом месте, его поведение может кардинально измениться.

В-третьих, не исключено, что предварительная проверка и испытательный срок были произведены неэффективно, и человеку с отрицательными качествами удалось благополучно пройти контроль с хорошим результатом.

Ну, и, наконец, в-четвертых, с течением времени люди могут существенно измениться, причем далеко не всегда в положительную сторону. Поэтому даже безупречный работник под воздействием времени или обстоятельств может превратиться в «слабое звено»

Следовательно, персонал должен постоянно находиться под бдительным наблюдением и регулярно проходить специальные проверки. Такие проверки должны проводиться специалистами (сотрудниками службы безопасности) или, в крайнем случае, менеджерами по персоналу или экспертами работающими по контракту.

Знать все и обо всем в своей компании, это не значит следить за каждым шагом своих подчиненных. Хотя контроль и является одной из важнейших задач руководителя, он не должен занимать весь управленческий ресурс. Есть целый ряд и других не менее важных задач у руководителя. Контролировать надо действия. Для того, чтобы понять, где не правильно идет процесс и нужны стандарты. В остальных же случаях, нужно стремиться к контролю именно результатов действий. И именно, тех, которые могут дать нам важную информацию.

Фиксироваться в организации должно многое, собираться информация должна о многом. Но реально контролироваться должно самое важное и определяющее для вашего бизнеса, организации, выбранной стратегии и текущих задач.

**7.7.3 Методы контроля**

Проверки (методы) могут быть:

1) ***Регулярные*** (проводятся по определенному графику, например, первого числа каждого месяца. 15 числа каждого месяца, и т.п.).

2) ***Оперативные*** (проводятся по скользящему графику неожиданно для проверяемых, кроме того, обязательно производятся в случае ЧП, разглашения информации или возникновения подозрений в отношении конкретных сотрудников).

3) ***«Спонтанный»*** - незапланированная акция точечной проверки. Такие акции можно делать, если чувствуете, что происходит что-то не так вообще или с кем-то конкретно. Также можно для проверки выбрать какой-то параметр, который не нуждается в постоянном контроле, так как является базовой компетенцией и предполагается, что его соблюдение это норма профессионализма. Другой объект спонтанной проверки - время на посторонние дела.

Проверки могут проводиться:

А) ***Гласно*** — проверка соблюдения инструкции, режима хранения, пользования и уничтожения документации и источников конфиденциальной информации, учета входящей/исходящей корреспонденции и т.п. Теоретическое знание спец. инструкций, заслушивание предложений и замечаний от проверяемых и их начальников и т.п.

Б) ***Негласно*** — проводятся тайно от проверяемых сотрудниками службы безопасности или специально привлекаемыми лицами. Такие проверки позволяют с высокой эффективностью получить необходимый результат, так как проверяемое лицо не подозревает о том, что оно находится под контролем и ведет себя раскованно и естественно.

Помимо проверок служба безопасности предприятия регулярно должна осуществлять определенные ***мероприятия по сбору информации и проверке персонала***. Наиболее часто применяемыми из них являются:

1) ***Наблюдение***. Каждый сотрудник должен находиться под наблюдением со стороны сотрудников СБ. Регулярно осуществляется сбор информации о нем, причем как в рабочее время, так и во время отдыха, на совместных, праздничных мероприятиях и т.п. Не стоит ограничиваться только наблюдением за работником внутри офиса. При необходимости нужно проследить, как он исполняет свои обязанности за его пределами, не откланяется ли от заданного маршрута, с кем встречается и т.п. Также нелишним будет наблюдение за ним во внерабочее время с целью выявить его неблагонадежное поведение и негативные контакты.

2) ***Агентурная работа***— гласный и негласный сбор информации от ближайшего окружения, сотрудников совместно работающих и отдыхающих, друзей, товарищей, знакомых и родственников. Информация, получаемая от источников, непосредственно общающихся с проверяемым, обладает высокой достоверностью и ценностью. При этом источник информации (агент) может работать по собственному желанию (моральные соображения), под принуждением (например, за проступки), за определенное вознаграждение, в «темную» когда он не подозревает о своей роли, либо специально внедрен в окружения для сбора информации. Но любую полученную от агентуры информацию нужно перепроверить, чтобы избежать дезинформации, в результате заблуждения, недостоверности или сведения счетов,

3) ***Провокации*** — специальные мероприятия, в ходе которых осуществляется провоцирование проверяемых/подозреваемых на разглашение конфиденциальной информации. Способы провокаций различны (шантаж, подкуп, алкоголь, секс, дружеские беседы и т.п.). Кроме того, возможно использование «оперативных ловушек» (например, «случайное» разглашение информации с последующим контролем, и т.п.). Важно, чтобы для провокаций использовались посторонние лица, с которыми персонал предприятия не знаком. В случае, если к провокации прибегнет сотрудник СБ или иной работник, высока вероятность того, что проверяемый догадается об этом и проводимое мероприятие не принесет желаемого результата.

Таким образом, специально созданная, система контроля за персоналом, позволит отсеять неблагонадежных лиц уже на первом этапе, а в случае успешного прохождения предварительной проверки выявить и вовремя нейтрализовать угрозу безопасности предприятия.