



Учебный конспект
Оценка персонала

Оглавление

1. Введение. Понятия оценки и аттестации персонала. Задачи оценки и аттестации в системе управления персоналом	3
2. Этапы и уровни оценки персонала. Подходы к оценке труда	6
3. Показатели оценки персонала. Критерии оценки для разных категорий персонала. 7	7
4. Организация аттестации персонала. Этапы и методы аттестации	13
4.1. Этапы проведения аттестации.....	15
4.2. Методы аттестации.....	15
4.3. Нормативная база для проведения аттестации.....	16
4.4. Создание аттестационной комиссии	19
4.5. Необходимые документы.....	21
4.6. Проведение аттестации и принятие решений	23
4.7. Возможные ошибки.....	26
4.8. Параметры оценки успешной аттестации	27
5. Методы и технологии оценки персонала	29
5.1. Классификации методов	29
5.2. Количественные методы оценки персонала	31
5.3. Качественные (описательные) методы оценки персонала	35
5.4. Комбинированные (комплексные) методы оценки персонала.....	37
5.5. Использование результатов оценки	44
5.6. Определение компетенции.....	46
5.7. Модель компетенций. Типы и профиль компетенций	47
5.8. Подготовительный этап разработки модели компетенций	49
5.9. Формирование перечня компетенций	50
5.10. Проработка уровней модели компетенций.....	53
5.11. Формирование профилей компетенций под конкретные должности.....	58
5.12. Особенности проведения оценки на основе модели компетенций.	60
5.13. Технология Assessmentcenter (центры оценки).....	63
5.14. Формирование перечня критериев оценки.....	68
5.15. Оценочное интервью	76
5.16. Внедрение и системы оценки	80
5.17. Мониторинг системы оценки	87
5.18. Принятие решений по результатам оценки.....	87
Литература.....	89

1. Введение. Понятия оценки и аттестации персонала. Задачи оценки и аттестации в системе управления персоналом

Оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Важно!

- Оценивается не личность сотрудника, а эффективность его труда в организации, соответствие характеристик человека выполняемой работе
- Деятельность специалиста важна не сама по себе, а в контексте задач организации
- Получаемая информация важна для принятия решений, в том числе в сфере управления персоналом

Аттестация персонала — процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени.

Оценка персонала — более широкое понятие, чем аттестация.

- Оценка не всегда формализована, может быть и неформальной.
- Оценка может осуществляться как систематически, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей компании.
- Оценка персонала не всегда связана с четкими стандартами работы.

Процедура аттестации позволяет сделать оценку персонала наиболее объективной и четкой.

Примечание:

Некоторые специалисты рассматривают аттестацию как одну из технологий проведения оценки, другие – как отдельную технологию работы с персоналом. Для практических целей данная классификация особого значения не имеет.



Важно!

Каждая компания при организации системы оценки и аттестации должна определиться с собственными целями и задачами.

Объект оценки — тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональному признаку).

Под **субъектами системы оценки персонала** понимают лиц, задействованных в процедурах проведения оценки. Круг лиц, в зависимости от специфики процедуры и задач проведения оценки, может быть разным.

**Практикум**

1. Какие цели и задачи наиболее актуальны для организации, в которой вы работаете?
2. Чем могла бы быть полезна вам, как сотруднику компании и профессионалу, проведенная оценка вашей деятельности?

2. Этапы и уровни оценки персонала. Подходы к оценке труда

Оценку персонала можно проводить, исходя из одного или нескольких подходов.

Подход	Описание	Проблемы применения
Оценка результата	Например, оценка полученной прибыли, количества клиентов и т. д.	При оценке бывает сложно выделить вклад отдельного сотрудника в комплексный результат
Оценка поведения	Сравнение по критериям, исходя из эффективного выполнения деятельности	Возникают сложности в разделении текущего поведения и общих характерологических черт
Рейтинги успешности	Соотнесение с определенной шкалой для данной деятельности	Ошибки при применении этого подхода могут быть связаны с обобщением данных
Процедуры ранжирования	Установление различий между несколькими лицами по ряду показателей	Существует опасность субъективной оценки, связанной с личностями оцениваемых сотрудников

Выделяют также несколько уровней проведения оценки персонала.

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

Вне зависимости от подхода к проведению оценки персонала и конкретных целей, процедура должна включать ряд **этапов**.

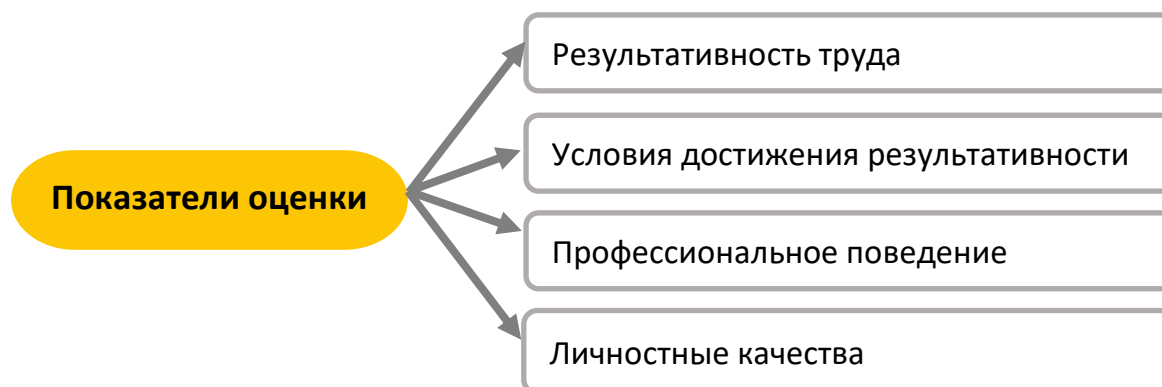


Любая оценка начинается с определения функций и требований, а заканчивается доведением результатов оценки до самого оцениваемого.

3. Показатели оценки персонала. Критерии оценки для разных категорий персонала

Ключевой вопрос проведения оценки персонала - установление ее показателей. Показатели оценки могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности.

В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором — соответствие сотрудника профессиональным требованиям.



В оценке результативности различают «жесткие» и «мягкие» показатели.

«Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке, например со стороны руководителя.

Удобно использовать «жесткие» показатели при оценке сотрудников производственных подразделений, подразделения системы управления, имеющих ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: маркетинг, материально-техническое снабжение, торговые агенты, ремонтные службы и др.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских подразделениях). Под условиями достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы и др.

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т. п. При этом важно, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы, и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов.

Последняя группа показателей оценки — **личностные качества**. Эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, которые были сформулированы ранее при рассмотрении показателей результативности труда. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности. Эти особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

Установление конкретных **критериев оценки персонала** – одна из основных задач на первых этапах оценки. Критерии устанавливаются отдельно для каждой должности в зависимости от ее специфики, а также могут быть общими, связанными с результативностью труда и условиями ее обеспечения.

При установлении критериев важно учитывать два фактора:

- Критерии должны быть важными для данной должности, то есть при несоответствии стандарту работы по выбранному критерию работа не может выполняться на требуемом уровне. Например, коммуникабельность для программиста может быть желаемым качеством, но не решающим с точки зрения эффективности деятельности.
- Должна существовать возможность получения достаточной информации для оценки по выбранным критериям, то есть необходимо иметь установленные стандарты работы и иметь необходимую информацию, чтобы сопоставить деятельность сотрудников по отношению к принятым стандартам.

Отдельно следует сказать о комплексной системе, применяемой не только в оценке, но и в целом в управлении персоналом, – модели компетенций. Данная модель как раз исходит из разработки системы ключевых компетенций для каждой должности. Познакомиться с этой системой и примером ее использования в практике вы можете в статье в Приложениях к курсу.

Решение:

Пример основных критериев оценки сотрудника (со шкалой)

Качество работы

Работа выполняется без ошибок (или с незначительными погрешностями, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно.

5 баллов. Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно полностью положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя.

4 балла. Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя.

3 балла. Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.

2 балла. Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу.

1 балл. Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.

Объем работ (количество)

Работа выполняется в запланированном объеме.

5 баллов. Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно с завидной легкостью делает больше, чем от него ждут.

4 балла. Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано.

3 балла. Работает стабильно. Выполняет плановые показатели.

2 балла. Работает медленно. Необходимо подгонять.

1 балл. Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ.

Присутствие на работе (дисциплина)

В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее.

5 баллов. Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя.

4 балла. Надежен. Редко отсутствует; если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда заранее ставит в известность об отсутствии руководителя и коллег.

3 балла. Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. О своем отсутствии предупреждает заранее.

2 балла. Ненадежен. Не всегда пунктуален. О своем отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.

1 балл. Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.

Лояльность к организации (отделу)

Уважительное отношение к организации.

5 баллов. Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит о компании, руководстве, коллегах - как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией.

4 балла. Позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики или брюзжания. Доволен тем, что работает в компании.

3 балла. Доволен тем, что работает в компании. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником.

2 балла. Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации.

1 балл. Крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует компанию и коллег - как на работе, так и за ее пределами.

Примечание

Более полный список возможных критериев вы найдете в Приложении к курсу.

Решение:

Критерии оценки труда в зависимости от должностей

Должности	Перечень показателей оценки результатов труда
Руководитель организации	<ul style="list-style-type: none"> ● Прибыль ● Рост прибыли ● Рентабельность производства ● Показатели оборачиваемости капитала ● Доля на рынке ● Конкурентоспособность продукции
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	<ul style="list-style-type: none"> ● Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре ● Динамика объема производства ● Динамика производительности труда ● Снижение издержек производства ● Количество рекламаций и их динамика ● Показатели качества выпускаемой продукции ● Величина и потери от простоев ● Коэффициент текучести кадров
Руководитель службы управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> ● Производительность труда и ее динамика ● Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции ● Удельный вес технически обоснованных норм ● Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика ● Коэффициент текучести кадров и его динамика ● Количество вакантных мест ● Количество претендентов на одно вакантное место ● Показатели по обучению и повышению квалификации персонала ● Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)
Менеджер по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> ● Количество вакантных мест в организации ● Количество претендентов на одно вакантное место ● Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

4. Организация аттестации персонала. Этапы и методы аттестации

Аттестация персонала — процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени.

Принципы аттестации персонала:

Систематичность. Аттестация, проводимая бессистемно, от случая к случаю, таковой, по сути, не является. Должна быть установлена периодичность - раз в квартал, полугодие, год.

Формализованность. Для аттестации должны быть подготовлены формы, в которых будут фиксироваться результаты.

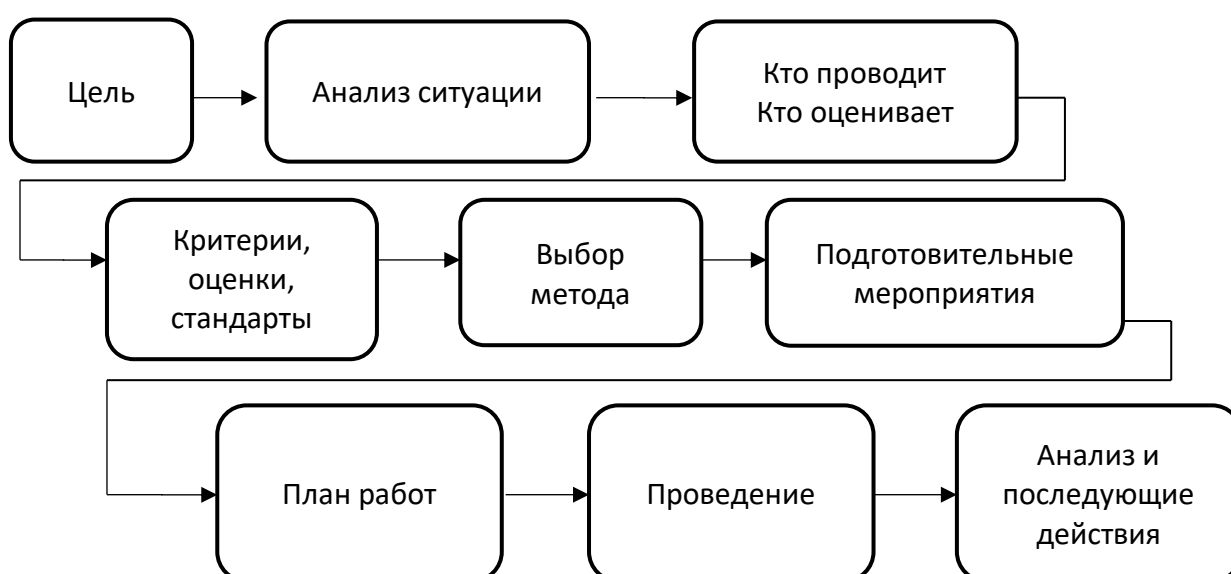
Четкие критерии. Критерии оценки должны быть продуманы и должны соответствовать должностным обязанностям.

Наличие стандартов работы. В процессе проведения оценки персонала сотрудники сравниваются не между собой, а каждый сотрудник соотносится с некоторым заданным стандартом.

Зависимость от должности. Оценка сотрудников, занимающих разные должности, должна базироваться на разных критериях и стандартах.

Учет всего периода. Результаты аттестации должны учитывать работу в течение всего периода, даже если в это время отмечались значительные колебания. Аттестация – не ситуационная оценка.

Алгоритм проведения аттестации



Основная работа по подготовке и проведению аттестации проводится службой управления персоналом. Однако эффективное проведение аттестации невозможно без участия и поддержки как высшего руководства, так и руководителей структурных подразделений.

Распределение обязанностей между службой персонала и линейными руководителями:

Служба персонала	Линейные руководители
<ul style="list-style-type: none"> ● Разрабатывает систему аттестации и готовит проект пакета документов. ● После получения предложений и замечаний от линейных руководителей готовит итоговый документ. ● Готовит план организационно-технических мероприятий и после утверждения его приказом генерального директора обеспечивает выполнение. ● Обеспечивает обучение и консультирование лиц, проводящих аттестацию. ● Готовит позитивную информацию для сотрудников. ● Контролирует корректность проведения аттестации и решает спорные вопросы. ● Собирает и анализирует результаты аттестации, совместно с руководителями разрабатывает план дальнейших действий. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Знакомятся с проектом документов и вносят свои предложения. ● Проходят обучение проведению аттестации. ● Передают позитивную информацию подчиненным. ● Оценивают деятельность своих подчиненных. ● Проводят аттестационное интервью. Передают в службу управления персоналом результаты аттестации. ● Совместно со службой управления персоналом разрабатывают план дальнейших действий по итогам аттестации.

Непосредственно проводить аттестацию может как линейный руководитель, так и руководитель более высокого звена. Для проведения аттестации может быть создана аттестационная комиссия. Желательно, чтобы представитель службы персонала выступал в этом процессе лишь в роли консультанта.

На основании результатов аттестации принимаются решения различного характера:

- Решения, связанные с изменением компенсационного пакета, имеющие конкретные материальные последствия для работников или приводящие к понижению/повышению в должности, увольнению.
- Решения, связанные с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации).

- Решения, связанные с оценкой текущей деятельности и выявлением рабочих проблем.

Важно!

Перед проведением аттестации важно понимать, какие решения будут приняты на ее основе.

4.1. Этапы проведения аттестации

1. Подготовка:

- разработка принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации и др.);
- подготовка специальной программы аттестационных мероприятий ;
- подготовка материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

2. Проведение:

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

3. Подведение итогов

- анализ кадровой информации, ввод и организация
- использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

4.2. Методы аттестации

Групповая экспертная оценка

Эксперты оценивают аттестуемого по выделенным критериям по определенной шкале (например, пятибалльной). Затем по каждому критерию высчитываются суммарный и средний баллы. Применяется для оценки результатов работы, профессионально важных качеств.

Экзамен

Аттестуемый отвечает на ряд вопросов в письменной форме. Применяется для оценки профессиональной компетентности.

Моделирование рабочей ситуации

Аттестуемому предлагается принять решение в смоделированной ситуации, типичной для его рабочего места. Применяется для интегрированной оценки профессиональных компетенций.

Квалификационная работа

Аттестуемый самостоятельно разрабатывает пути решения определенной производственной задачи. Применяется для оценки профессиональной компетентности.

Собеседование

С аттестуемым проводится беседа эксперта(ов). Применяется для выявления профессиональных знаний, умений, навыков.

Тестирование

Аттестуемому предлагается пройти профессиональный тест. Используется для диагностики качеств личности, уровня интеллектуального развития и т. д. (как дополнительный метод подтверждения результатов экспертной оценки). Кроме того, в процессе аттестации применяется широкий круг методов и технологий оценки персонала, которые будут рассмотрены ниже.

4.3. Нормативная база для проведения аттестации

Порядок проведения аттестации устанавливается трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, а также локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников.

Единого нормативного правового акта, определяющего перечни работников, подлежащих аттестации, не принято.

Нормативными правовыми актами федерального уровня установлены требования по проведению аттестации, а также периодичность и порядок её проведения для государственных служащих, лиц, занимающих государственные должности, и для работников некоторых организаций.

Чаще решение вопроса о необходимости проведения аттестации, периодичность и порядок её проведения устанавливаются на локальном уровне путем утверждения Положения об аттестации.

Нормативная база для проведения оценки

1. Положение о персонале предприятия.
2. Положение о периодической оценке персонала предприятия.

Цели проведения аттестации

- административные: принятие решения о переводе на другую работу, увольнении;
- оценка качества управленческой деятельности (получение объективной информации для оценки качества управления организацией);
- предоставление работникам обратной связи (оценка степени их профессионализма, соответствия требованиям организации), использование обратной связи как инструмента мотивации и прояснения требований;
- развитие сотрудников (определение целей развития и областей приоритетного обучения);
- совершенствование процесса управления персоналом (дополнительный метод контроля за работой персонала, способ поддержания установленных стандартов деятельности, выяснение причин неудовлетворительной работы).
- Принципы проведения аттестации
- Корпоративная культура организации, несомненно, оказывает влияние на подготовку и проведение аттестации, однако обязательными считаются следующие условия:
- гласность - ознакомление работников с порядком и методикой проведения аттестации. На аттестуемого составляется характеристика, которая может обсуждаться в коллективе структурного подразделения.
- демократизм - учет всех мнений при подведении итогов аттестации;
- результативность - оперативное принятие необходимых мер по результатам аттестации;
- объективность - решение аттестационной комиссии принимается большинством голосов. Есть возможность обжаловать решение комиссии.

Признаки (характеристики) аттестации

1. аттестация всегда вытекает из трудового правоотношения;
2. субъектами аттестации являются работники определенной категории, перечисленные в нормативных правовых актах об аттестации либо в соответствующих локальных нормативных актах;
3. аттестация проводится с определенной периодичностью;
4. результаты аттестации всегда имеют под собой определенные правовые последствия для аттестуемого работника;

5. она является одним из средств подбора и расстановки кадров. Проведение аттестации - это право работодателя, которое он может реализовать в отношении определенной категории работников в соответствии с установленным порядком.

Виды аттестации

- регулярная основная, развернутая, с периодичностью один раз в три-пять лет;
- регулярная промежуточная, упрощенная, ориентированная на оценку текущего состояния дел. Проводится для руководителей и специалистов один-два раза в год;
- нерегулярная, вызванная неожиданными обстоятельствами (появление вакансии, unplanned направление на учебу, структурные изменения, введение новых условий оплаты труда и т.д.).

Этапы подготовки к аттестации

- Разработка и принятие Положения об аттестации.
- Организация разъяснительной работы в коллективе о целях, задачах и порядке проведения аттестации.
- Уточнение круга работников, подлежащих аттестации.
- Утверждение графиков и сроков проведения аттестации.
- Создание аттестационных комиссий.
- Подготовка необходимых документов на аттестуемых и представление этих документов в аттестационную комиссию.
- Проверка наличия должностных инструкций аттестуемых и ознакомление с ними членов аттестационной комиссии.

Подготовку к проведению аттестации следует начать с издания руководителем организации приказа (распоряжения). В нем перед руководителями соответствующих структурных подразделений (кадровой, юридической служб, отдела по организации труда и др.) ставятся конкретные задачи по обеспечению подготовки, проведения и завершения аттестации в соответствии с действующим в организации порядком ее проведения.

На основании соответствующих нормативных актов об аттестации (централизованных, ведомственных, отраслевых, межотраслевых или локальных) в приказе определяются конкретные сроки аттестации, утверждается график ее проведения, состав аттестационной комиссии (при необходимости - нескольких комиссий).

Особое внимание следует обратить на круг работников, в отношении которых может проводиться аттестация. Их перечень по занимаемым должностям (работам) должен соответствовать принятым в централизованном порядке или отраслевым нормативным правовым актам об аттестации, а также локальному нормативному акту, регулиющему аттестацию работников в данной организации.

С целью защиты трудовых прав работников рекомендуется в локальные нормативные акты, регулирующие отношения по периодической аттестации работников данного работодателя, не включать в качестве аттестуемых: беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет; одиноких матерей, воспитывающих ребенка в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида до 18 лет), других лиц, воспитывающих указанных детей без матери; работников, проработавших в занимаемой должности менее одного года; работников, прошедших повышение квалификации (по своей специальности) или переподготовку.

Локальные нормативные акты об аттестации должны также содержать конкретную информацию о периодичности (сроках) проведения аттестации работников с учетом занимаемой должности (выполняемой работы), содержания трудовой функции, ответственности и других факторов. Периодичность аттестации определяется работодателем.

С учетом конкретных сроков проведения аттестации, установленных локальными нормативными актами, составляется и утверждается график аттестации, в котором должно быть указано:

- наименование подразделения, в котором работает аттестуемый работник;
- фамилия, имя, отчество, занимаемая должность или выполняемая работа;
- дата, время и место проведения аттестации;
- сроки представления в аттестационную комиссию необходимых документов на аттестуемых работников с указанием ответственных лиц.

В график включаются также: работники, у которых истек срок освобождения от очередной аттестации; работники, которым в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации в данной организации была назначена повторная аттестация через год после прохождения очередной, т. е. те, которые по результатам аттестации были признаны соответствующими занимаемой должности при условии выполнения ими рекомендаций аттестационной комиссии.

В графиках следует предусмотреть также резервное время для аттестации тех лиц, которые в установленное время не прошли ее по уважительным причинам (болезнь, командировки, выполнение государственных или общественных обязанностей и т. п.). Вместе с тем, такие поправки в графиках не должны приводить к нарушению общих сроков аттестации, установленных приказом (распоряжением) работодателя.

4.4. Создание аттестационной комиссии

Одним из важных подготовительных этапов аттестации является создание аттестационных комиссий, в которые поступают на рассмотрение необходимые документы аттестуемых работников. Общие положения о порядке формирования и деятельности аттестационных комиссий должны быть конкретизированы в Положениях об аттестации работников с учетом особенностей деятельности организации.

Это обусловлено тем, что деятельность аттестационных комиссий не ограничивается ознакомлением с документами, представляемыми на аттестуемого, и вынесением на этой основе соответствующего решения. Работа комиссий значительно шире. В нее входит также: сбор необходимых для аттестации документов; проведение в необходимых случаях собеседования с аттестуемыми; доведение до них принятого комиссией решения; доведение до сведения работодателя результатов периодической аттестации; обеспечение гласности в ходе аттестации и подведении ее итогов и др. Все это требует соответствующей правовой регламентации.

С учетом сказанного выше и руководствуясь действующим законодательством, а также практикой его применения, в локальные нормативные акты, регулирующие отношения по аттестации работников, целесообразно включить следующие положения, относящиеся к деятельности аттестационных комиссий.

1. Формирование аттестационных комиссий, их количественный и персональный состав осуществляется работодателем с учетом численности и категории аттестуемых, а в необходимых случаях и территориального размещения подразделений, где работают аттестуемые работники (например, для строительных и транспортных организаций, организаций добывающих отраслей, организаций материально-технического обеспечения и др.).
2. В целях проведения аттестации в установленные графиком сроки работодатель вправе принять решение о создании нескольких аттестационных комиссий. При этом целесообразно учитывать необходимость специализации комиссий при аттестации работников различных профессий и направлений деятельности данной организации (экономическая, юридическая, бухгалтерская, договорно-правовая, техническая, коммерческая, охрана труда и др.). Целесообразно создать специальные комиссии для аттестации работников аппарата управления организации в целом, а также по группам подразделений.
3. Персональный состав аттестационных комиссий утверждается работодателем, как правило, одновременно с утверждением графика аттестации. В приказе (распоряжении) следует указать фамилию, имя, отчество каждого члена комиссии, занимаемую должность и структурное подразделение, в котором он работает, а также назначить председателя комиссии, его заместителя и секретаря. Изменять состав аттестационной комиссии без приказа (распоряжения) работодателя не допускается.
4. Члены комиссии и ее секретарь назначаются из числа руководителей структурных подразделений, а также высококвалифицированных специалистов.
5. В состав комиссии должны быть включены представители выборного органа первичной профсоюзной организации.

После издания приказа о формировании аттестационной комиссии она приступает к своей работе.

Работа начинается с подготовки к проведению аттестации. В период подготовки председатель комиссии распределяет обязанности между членами комиссии по проведению разъяснительной работы в соответствующих подразделениях о порядке и сроках проведения аттестации, по осуществлению контроля за своевременностью, полнотой, объективностью и качеством представляемых в комиссию документов, характеризующих профессиональные и личные качества аттестуемых; уточняет порядок проведения заседаний комиссии; обсуждает с членами комиссии требования, которым должны соответствовать аттестуемые работники согласно занимаемой должности.

4.5. Необходимые документы

Подготовка необходимых документов согласно действующему законодательству предусматривает, как правило, составление отзыва (характеристики) на аттестуемого работника. При каждой последующей аттестации в комиссию представляется, наряду с отзывом, аттестационный лист на работника с данными предыдущей аттестации.

Юридическое значение отзыва (характеристики) состоит в том, что он является одним из главных письменных документов, подтверждающих в значительной степени факт выполнения (или невыполнения) аттестуемым работником возложенных на него трудовых обязанностей в соответствии с занимаемой должностью (выполняемой работой). Следовательно, отзыв лежит в основе признания работника соответствующим (или несоответствующим) занимаемой должности.

Законодательство не устанавливает исчерпывающего перечня документов и иной информации, анализируемой аттестационной комиссией. И надо признать, что это правильно. Дело в том, что специфика деятельности целого ряда работников может вызвать потребность в получении дополнительных сведений об аттестуемом (о специальной подготовке и т. д.). Поэтому устанавливать какой-либо единый перечень документов, представляемых на аттестуемых работников, нецелесообразно.

Документы должны отражать необходимую информацию об аттестуемом работнике за период, прошедший после предыдущей аттестации, а для аттестуемых впервые - за период их работы в данной должности или по данной специальности (профессии). Информация, относящаяся к более отдаленному периоду, не может иметь решающего значения при вынесении заключения комиссии о квалификации работника и соответствии его занимаемой должности (выполняемой работе).

Отзыв (характеристика) на аттестуемого работника составляется и подписывается руководителем структурного подразделения, в котором работает аттестуемый. Он должен содержать прежде всего объективные сведения о работе сотрудника по занимаемой должности, мотивированную оценку его профессиональных и личных качеств, результатов служебной деятельности. В отзыве (характеристике) целесообразно отразить также своевременность выполнения заданий и поручений аттестуемым, качество и сложность работы, степень самостоятельности при ее выполнении, инициативность, наличие элементов творчества и использование эффективных методов работы, соблюдение трудовой дисциплины.

В отзыве должны быть при необходимости отмечены и недостатки в работе аттестуемого, факты упущений и ошибок при выполнении трудовых обязанностей, причины неправильного поведения и т. п.

При составлении отзыва (характеристики) на руководителя, наряду с указанными данными, рекомендуется также отметить достигнутые результаты возглавляемого им подразделения (коллектива работников). Отзыв подписывается вышестоящим руководителем, в чьем подчинении находится подразделение.

Кадровая служба должна ознакомить каждого аттестуемого с представленным отзывом о его служебной деятельности (целесообразно это сделать не менее чем за две недели до начала аттестации).

Аттестуемый работник вправе представить в аттестационную комиссию отчет - дополнительные сведения о своей служебной деятельности за период, предшествующий аттестации, а также заявление о своем несогласии с представленным отзывом (характеристикой). Такое правило предусмотрено в ряде положений об аттестации, принятых в последние годы (например, в Положении об аттестации сотрудников таможенных органов).

Отзыв (характеристика) вместе с аттестационным листом предыдущей аттестации представляется в аттестационную комиссию не позднее, чем за неделю до аттестации. Одним из основных моментов в работе аттестационной комиссии является ознакомление с поступившими в комиссию документами и другой информацией об аттестуемых работниках.

Каждый член аттестационной комиссии вправе потребовать от председателя и его заместителя предоставить возможность своевременно ознакомиться с представленными документами, высказать свое мнение по поводу их содержания, оформления, достоверности и необходимости дополнительного сбора какой-либо информации. Предварительное ознакомление с материалами аттестации дает возможность каждому члену комиссии качественно и своевременно провести с аттестуемыми работниками собеседование, в процессе которого выясняются факты, имеющие важное правовое значение при принятии комиссией окончательного решения по результатам аттестации. В частности, собеседование помогает определить уровень профессиональной подготовки работника по занимаемой должности, его компетентность, творческие и организаторские способности, инициативность, организованность, деловитость и ответственность за выполнение должностных обязанностей.

Подготовка необходимых документов на аттестуемых работников предусматривает также заполнение аттестационных листов. Эта работа, как правило, возлагается на секретаря аттестационной комиссии. Содержание и порядок заполнения листов устанавливаются соответствующими локальными нормативными актами, принятыми у данного работодателя.

Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем аттестационной комиссии и всеми ее членами, присутствующими на заседании комиссии в день его проведения. С содержанием аттестационного листа работник должен быть ознакомлен под роспись, после чего этот документ, заверенный печатью, хранится в личном деле работника (если оно ведется) до очередной аттестации.

4.6. Проведение аттестации и принятие решений

По завершении всей необходимой подготовительной работы аттестационная комиссия в соответствии с утвержденным графиком приступает к проведению аттестации, руководствуясь при этом действующими правилами и положениями, включая локальные нормативные акты.

В законодательстве отсутствует четкий и подробный регламент заседаний аттестационных комиссий. Принятые в последние годы положения, регламентирующие порядок аттестации служащих в различных органах власти и управления, содержат главным образом общие правила ее проведения: заседание аттестационной комиссии проводится в соответствии с регламентом работы комиссии; аттестация проводится в присутствии аттестуемого работника и т. п.

Проведение аттестации работников следует начать с организации заседания комиссии. Оно должно проводиться в рабочее время, в дни и часы, установленные в графике проведения аттестации. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее членов.

Основным документом, содержащим информацию о ходе и результатах аттестации, является протокол заседания аттестационной комиссии. Его ведет в установленном порядке секретарь комиссии. В протоколе указывается:

- 1) дата заседания;
- 2) ФИО присутствующих членов аттестационной комиссии;
- 3) фамилия, имя, отчество, занимаемая должность и место работы (подразделение) аттестуемого работника;
- 4) краткое содержание сообщения аттестуемого о работе по занимаемой должности, заданные ему вопросы и ответы на них;
- 5) оценка деятельности аттестуемого работника и результаты голосования (количество голосов «за» и «против» по конкретной оценке работы аттестуемого);
- 6) Рекомендации аттестационной комиссии в адрес работника.

Надлежаще оформленный протокол подписывают председатель, заместитель председателя и секретарь аттестационной комиссии. После проставления подписей в протокол не допускается вносить дополнения и изменения. Не допускаются также подчистки и помарки в протоколе.

Аттестация проводится в присутствии аттестуемого работника. В случае неявки работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

На заседании аттестационной комиссии желательное присутствие непосредственного руководителя аттестуемого. Его присутствие может быть и обязательным, о чем комиссия должна вынести соответствующее решение.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные на аттестуемого работника документы (аттестационный лист, отзыв или характеристику и аттестационный лист предыдущей аттестации), затем заслушивает его сообщение (в случае необходимости и сообщение его непосредственного руководителя) о служебной деятельности.

Для более объективной оценки комиссия, после рассмотрения представленных аттестуемым работником дополнительных сведений о его служебной деятельности за предшествующий период и его заявления о несогласии с представленным отзывом, может перенести аттестацию на следующее заседание.

Вопросы членов аттестационной комиссии аттестуемому работнику могут относиться только к его профессиональной деятельности. Это способствует объективности оценки работы аттестуемого и степени его соответствия занимаемой должности (выполняемой работе).

Наиболее ответственной частью заседания аттестационной комиссии является подготовка решения об оценке работы аттестуемого. Оценка профессиональной деятельности работника должна основываться на его соответствии квалификационным требованиям по занимаемой должности, определении его роли и степени участия в решении поставленных перед соответствующим структурным подразделением задач, сложности выполняемой им работы, конкретной результативности. При этом должны учитываться не только профессиональные знания аттестуемого, но и его опыт работы, повышение квалификации, учеба в соответствующих учебных заведениях без отрыва от работы.

Комиссией могут быть учтены также предложения самих аттестуемых.

В отношении аттестуемых работников, наделенных по своему служебному положению распорядительными функциями, следует учитывать также организаторские данные, способность обеспечить сплоченность коллектива, надлежащую дисциплину труда в подчиненном аттестуемому руководителю структурном подразделении или на участке его работы.

На основании указанных данных и с учетом обсуждения результатов работы и личных качеств аттестуемого комиссия дает соответствующую оценку его деятельности. Решение комиссии по существу является итоговым юридическим действием, так как именно в этом решении в окончательном виде подводятся результаты аттестации. Следовательно, решение аттестационной комиссии должно быть фактически и юридически обоснованным, иначе аттестация не даст желаемых результатов.

По сложившейся практике, в отношении работников организаций различных отраслей экономики и управления аттестационная комиссия открытым голосованием дает, как правило, одну из следующих оценок деятельности аттестуемого:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении отдельных работников по работе или других поощрениях за достигнутые ими успехи.

Голосование по результатам обсуждения профессиональных и личных качеств аттестуемого проводится в отсутствие аттестуемого. В голосовании участвуют члены аттестационной комиссии, присутствующие на заседании. Если аттестацию проходит работник, являющийся членом аттестационной комиссии, то в голосовании он не участвует.

Как в проведении аттестации, так и в голосовании должны участвовать не менее двух третей членов утвержденного состава аттестационной комиссии.

Голосование проводится по каждому решению отдельно. Члены аттестационной комиссии имеют право голосовать только один раз. Принимается то решение, за которое подано большее число голосов. При равном количестве голосов по оценкам работы аттестуемого работника принимается более положительная оценка.

Результаты аттестации сообщаются аттестуемому работнику непосредственно после голосования. Ознакомившись с записями результатов голосования и рекомендаций аттестационной комиссии, работник, прошедший аттестацию, также подписывает аттестационный лист.

Материалы очередной аттестации после ее завершения передаются работодателю для принятия соответствующих решений.

Завершающим этапом аттестации является реализация решений, принятых аттестационной комиссией. Для этого комиссия подводит итоги аттестации, в частности:

- из общего числа аттестуемых устанавливается доля тех, кто признан соответствующими, и тех, кто признан не соответствующими занимаемой должности, их удельный вес в общей численности прошедших аттестацию;
- выявляются работники, не прошедшие аттестацию по уважительным причинам;
- составляется список работников, подлежащих повторной аттестации через год, в соответствии с решением аттестационной комиссии;

- обобщается учет предложений аттестованных работников по улучшению условий и организации труда, работе с кадрами и др.

Аттестационные комиссии обобщают рекомендации и предложения, принятые в отношении аттестуемых работников, по улучшению их работы, повышению квалификации и профессиональных знаний, целесообразность которых выявилась в процессе аттестации.

Итоги обобщения рекомендаций и предложений передаются работодателю. На их основе он издает приказ (распоряжение), где анализируются результаты аттестации, утверждаются мероприятия по выполнению рекомендаций комиссии, направленные на улучшение работы с кадрами, а также по организации очередной аттестации работников. В указанном приказе (распоряжении) по итогам аттестации отмечаются также: положительные стороны в работе аттестационной комиссии; упущения и недостатки, имевшие место при проведении аттестации, их причины. Утверждается график повторной аттестации согласно решениям аттестационных комиссий, а также график аттестации работников, для которых закончилась ее отсрочка.

По результатам аттестации работодателем может быть принято также решение о переводе работника на другую работу.

Работодатель обеспечивает тщательное рассмотрение итогов аттестации в целях: контроля соответствия нормативным актам порядка ее проведения; проверки обоснованности принятых комиссией решений и рекомендаций; определения возможности и целесообразности их реализации с учетом своих интересов (в вопросах расстановки кадров, изменения должностных окладов, поощрений и др.).

Решения, принятые аттестационной комиссией в отношении аттестуемого работника, имеют для руководителя организации рекомендательный характер. Следовательно, реализация этих решений будет зависеть от воли руководителя, который согласно уставу или иному учредительному документу организации пользуется правом приема на работу и увольнения. Иначе говоря, юридические последствия аттестации работников наступают не автоматически, не сразу при вынесении аттестационной комиссией соответствующего решения в отношении конкретного работника, а после подтверждения этого решения руководителем организации.

Исполнение решений аттестационной комиссии завершает процесс аттестации.

4.7. Возможные ошибки

1. Ошибка основной тенденции: большая часть участников оценивается средним баллом. Такая оценка не позволяет отличить хороших работников от средних или плохих и затрудняет выработку итогового решения.
2. Снисходительность: большинство участников оценивается высоко. Приводит к принятию таких решений, которые негативно скажутся на мотивации сотрудников, на их стремлении работать с полной отдачей.

3. Высокая требовательность: большинство участников получают низкие оценки. Влияет на отношение персонала к своей работе и подрывает веру сотрудников в справедливость решений, принимаемых руководством.
4. Эффект ореола: комиссия оценивает участников как хороших или плохих, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая перевешивает все остальные. Снижает объективность оценки и не даёт возможности принимать взвешенные решения по её итогам.
5. Ошибки контраста: средний работник получает высокую оценку, если он оценивается после нескольких достаточно слабых участников, или низкую, если он идёт после нескольких сильных. Искажают общую картину по группе участников.
6. Ошибочный эталон: члены комиссии и непосредственные руководители оцениваемых имеют разное представление об «идеальном работнике». Затрудняет работу аттестационной комиссии и выработку единого решения.

Способы избежать ошибок

1. Поведенческие шкалы. Специально разработанные шкалы с индикаторами поведения позволяют точно подобрать подходящую данному сотруднику градацию, а также значительно снижают затраты на обучение оценщиков (руководителей).
2. Обоснование оценки фактами производственного поведения. Все оценки (особенно те, что выше или ниже ожидаемых) 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 основания благодарностей и выговоров. Обоснование аттестационных оценок фактами производственного поведения - единственная защита от произвола сотрудника или руководителя.
3. Квотирование: предварительное (до начала аттестации) распределение итоговых оценок. Например, отличных оценок должно быть не более 20%, выше ожидаемого - не более 30% и т. д. Квотирование позволяет руководителю серьезно (иногда впервые) задуматься об объективной оценке деятельности сотрудника и вынуждает обосновывать свою оценку фактами производственного поведения.

Избежать ошибок при проведении аттестации помогает развитие навыков оценки у руководителей и сотрудников кадровых служб и привлечение к оценке независимых экспертов.

4.8. Параметры оценки успешной аттестации

Оценить реализованный проект можно по соответствию следующим параметрам:

- аттестация воспринимается как составная и действенная часть системы управления персоналом;
- выяснение степени соответствия работников занимаемой должности не является единственной целью аттестации;
- руководитель и члены аттестационной комиссии действуют скорее как консультанты, помощники и советчики, чем как прокуроры и судьи;
- акцент был сделан не на том, что плохо или неправильно в прошлом, а на том, что надо сделать в будущем, как работать на перспективу.

Положительные эффекты проведения аттестации

1. Экономический эффект:

- снижение издержек, связанных с ошибками при расстановке кадров;
- сокращение потерь, обусловленных слабым контролем за работой персонала;
- своевременное выявление и решение проблем, мешающих эффективной работе;
- повышение ценности человеческих ресурсов организации;
- повышение качества управления за счёт установления обратной связи между руководством и персоналом.

2. Развитие и более полное использование потенциала сотрудников:

- точное и своевременное выявление потребности в обучении;
- формирование кадрового резерва и создание программы по работе с кадровым резервом;
- повышение эффективности труда за счёт регулярного информирования сотрудников о требованиях организации;
- повышение мотивации к труду.

3. Социально-психологический эффект:

- установление отношений доверия и сотрудничества между руководством и сотрудниками, прошедшими аттестацию;
- повышение информированности персонала о целях и задачах бизнеса;
- повышение уровня лояльности персонала за счёт понимания своих карьерных возможностей и настроя на долговременную работу в организации;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе.

4. Выгоды для работников:

- признание своих профессиональных достижений руководством;
- получение обратной связи от руководства организации;
- уточнение требований, предъявляемых к их работе;

- понимание целей и задач, стоящих перед организацией.

Примечание:

Некоторые примеры документов, используемых при проведении аттестации, приведены в Приложениях к курсу.

5. Методы и технологии оценки персонала

5.1. Классификации методов

Традиционно деятельность сотрудников оценивают с нескольких точек зрения - по достигнутым результатам (управление по результатам), по выполнению функций (аттестация деятельности), по профессиональному потенциалу (личностным и деловым качествам). Каждый из подходов, безусловно, имеет свои сильные и слабые стороны.

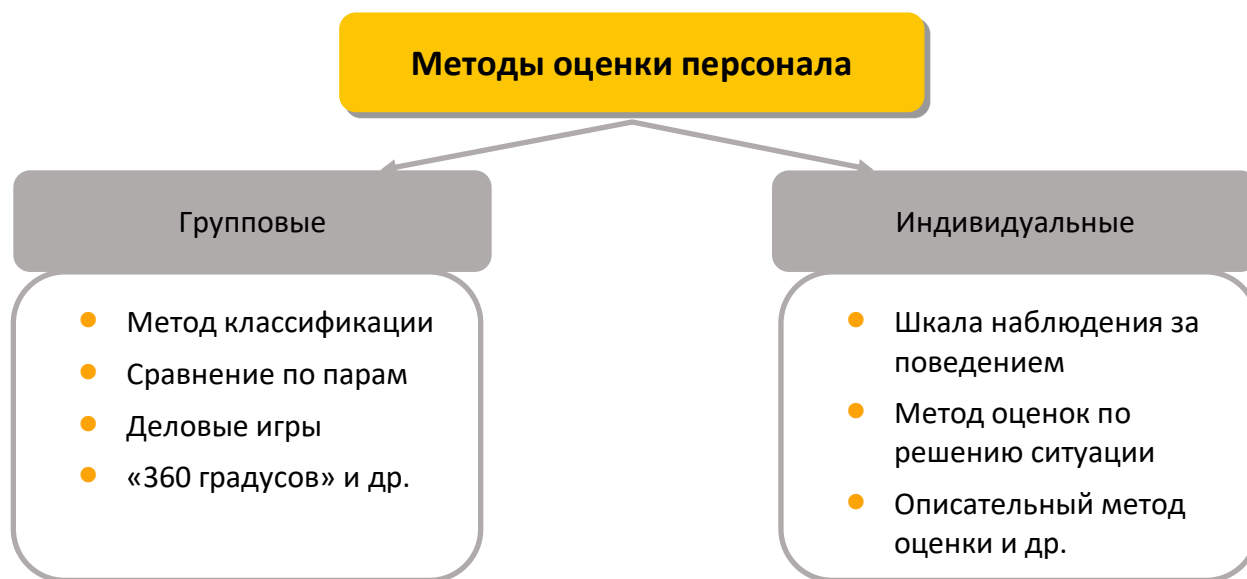
Пример

Если оценивать только результаты сотрудника, можно упустить очень важный момент: как был достигнут такой результат – возможно, совершенно неприемлемым, недопустимым идеологией компании способом. Если оценка проводится только с точки зрения качества, можно упустить из виду цель и смысл выполнения работы. И, наконец, большой профессиональный потенциал - еще не гарантия эффективной работы: при низкой мотивации сотрудник может не использовать свой потенциал в полной мере. Увидеть целостную картину, получить наиболее точную и полную характеристику сотрудника позволяют технологии, объединяющие несколько методов оценки.

Для оценки персонала используется большое количество различных методов. Существуют три наиболее распространенные классификации методов оценки персонала. Первая классификация – **по цели проведения оценки**.



Вторая классификация – на основе особенностей проведения оценки.



И, наконец, третья классификация основана на особенностях обработки данных.



Сущность конкретных методов разберем более подробно, исходя из последней классификации.

5.2. Количественные методы оценки персонала

Количественные методы можно охарактеризовать как формализованные и массовые. Формализация выражается в направленности на изучение строго определенных анализируемых переменных, заданных заранее, и их количественном измерении. Высокий уровень формализации количественных методов связан с их статистической обработкой.

Рассмотрим основные количественные методы оценки персонала.

Метод	Описание
Ранговый метод (метод рангового порядка)	Группа руководителей, исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых сотрудников по порядку - от самого лучшего до самого худшего. Итоговая оценка определяется суммой порядковых номеров, полученных работником за выполнение поставленных задач.
Метод заданной балльной оценки	Метод заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде набранных очков.
Метод свободной балльной оценки	Метод состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл.
Система графического профиля	Метод заключается в изображении каждого из деловых качеств сотрудника (в баллах) в виде точек на графике.
Метод сравнения (составление рейтинга)	Метод призван выявить соответствие работника занимаемой должности при помощи шкалирования личных качеств работника. Этот метод включает составление списка задач сотрудника и изучение его деятельности с учетом времени, которое затрачивается на выполнение этих задач. Данный метод учитывает, насколько экономно сотрудник расходует время и средства. Качества сотрудника оцениваются по 7-балльной шкале.
Анкетирование	В процессе анкетирования сотруднику предлагается письменно ответить на вопросы, представленные в форме опросного листа – анкеты. По форме вопросы в анкете разделяются на открытые, предполагающие свободный ответ, и закрытые, ответы на которые заключаются в выборе одного (или более) из нескольких предлагаемых в анкете утверждений.
Тесты способностей	Специально подобранный стандартизованный набор заданий, служащий для оценки потенциальной способности человека решать различные задачи. Любая разновидность тестов интеллекта может рассматриваться как тест способностей. Для выявления специфических способностей, например, к определенным видам деятельности (медицине, технике, юриспруденции, образованию и т.д.), разрабатываются специальные тесты.

Личностные опросники	Это класс психодиагностических методик, предназначенных для определения степени выраженности у человека определенных личностных особенностей. По форме они представляют собой списки вопросов, при этом ответы испытуемого представлены количественно. Как правило, при помощи этого метода диагностируют особенности характера, темперамента, межличностных отношений, мотивационную и эмоциональную сферы.
----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Решение:

Наиболее популярные личностные опросники и тесты способностей, применяемые при оценке персонала

Личностные опросники:**1. Многофакторные личностные опросники (предназначены для описания широкой сферы индивидуально-личностных характеристик):**

- опросник Кеттелла (16-PF): основными факторами являются общий уровень интеллекта, уровень развития воображения, восприимчивость к новому радикализму, эмоциональная устойчивость, степень тревожности, наличие внутренних напряжений, уровень развития самоконтроля, степень социальной нормированности и организованности, открытость, замкнутость, смелость, отношение к людям, степень доминирования – подчиненность, зависимость от группы, динамичность;
- опросник MMPI: к основным шкалам относятся соматизация тревоги, тревога и депрессивные тенденции, вытеснение факторов, вызывающих тревогу, реализация эмоциональной напряженности в непосредственном поведении, выраженность мужских/женских черт характера, ригидность аффекта, фиксация тревоги и ограничительное поведение, аутизация, отрицание тревоги, гипоманиакальные тенденции, социальные контакты;
- опросник FPI: создан преимущественно для прикладных исследований с учетом опыта построения и применения таких широко известных опросников, как 16PF, MMPI, EPI и др. Шкалы опросника отражают совокупность взаимосвязанных факторов. Опросник предназначен для диагностики психических состояний и свойств личности, которые имеют первостепенное значение для процесса социальной, профессиональной адаптации и регуляции поведения;
- характерологический опросник Леонгарда: тест предназначен для выявления типа акцентуации (определенного направления) характера. Акцентуации рассматриваются как крайний вариант нормы, в чем состоит их главное отличие от психопатий - патологических расстройств личности. Диагностируются следующие типы акцентуации личности: демонстративный, застревающий, педантичный, возбудимый, гипертимный, дистимический, тревожно-боязливый, аффективно-экзальтированный, эмотивный, циклотимный.

2.Опросники мотивационных особенностей:

- опросник Реана: диагностируется мотивация достижения успеха и мотивация избегания неудачи;
- тест на педантичность: предназначен для диагностики уровня педантичности. С одной стороны, педантичность – это стремление следовать принятым формам, ревнивое и упорное соблюдение различных мелочей, упущение из виду сущности дела. С другой стороны, педантичность проявляется и в исполнительности, ответственности, добросовестном отношении к обязанностям, строгости и точности, стремлении к истине.

3.Опросники психического благополучия (оценивается уровень нервно-психической адаптации, тревожности, нервно-психической устойчивости, невротизации, социальной адаптации):

- методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге: доктора Холмс и Раге (США) изучали зависимость заболеваний (в том числе инфекционных болезней и травм) от различных стрессогенных жизненных событий более чем у пяти тысяч пациентов. Они пришли к выводу, что психическим и физическим болезням обычно предшествуют определенные серьезные изменения в жизни человека. На основании своего исследования они составили шкалу, в которой каждому важному жизненному событию соответствует определенное число баллов в зависимости от степени его стрессогенности;
- методика экспресс-диагностики невроза Хека и Хесса: предварительная и обобщенная диагностика вероятности невроза;
- шкала реактивной и личностной тревожности Спилбергера: выявление уровня личностной и реактивной тревожности. Под личностной тревожностью понимается устойчивая индивидуальная характеристика, отражающая предрасположенность сотрудника к тревоге и предполагающая наличие у него тенденции воспринимать достаточно широкий набор ситуаций как угрожающие, отвечая на каждую из них определенной реакцией.

4.Опросники самооотношения (изучаются особенности отношения сотрудника к самому себе):

- методика самооценки личности (Будасси): определяется уровень самооценки (завышенная, заниженная или нормальная);
- опросник Стефансона: методика используется для изучения представлений работника о себе самом. Достоинством методики является то, что при работе с ней испытуемый проявляет свою индивидуальность, реальное «я», а не соответствие/несоответствие статистическим нормам и результатам других людей.

5. Опросники темперамента:

- личностный опросник Айзенка: тест направлен на диагностику личностных параметров, нейротизма и экстраверсии-интроверсии;
- опросник Стреляу: диагностируется сила процессов возбуждения, процессов торможения, подвижность нервных процессов;
- опросники ценностей (применяются для изучения ценностно-смысловой сферы личности);
- тест Рокича «Ценностные ориентации»: методика основана на прямом ранжировании списка ценностей.

6. Опросники эмоциональных особенностей:

- тест «Эмоциональное выгорание»: выявляется степень психологической защиты в форме «эмоционального выгорания» (данная методика особенно актуальна для работников, задействованных в сфере взаимодействия с людьми);
- шкала оценки значимости эмоций: методика, предложенная Б.И. Додоновым, направлена на выявление эмоциональных состояний человека, которые доставляют ему удовольствие.

7. Тест на активность поведения:

- методика «Выход из трудных жизненных ситуаций»: определяется доминирующий у человека способ решения жизненных проблем.

8. Тесты способностей:

- тест структуры интеллекта Амтхауэра: предназначен для определения способности к абстрактному мышлению, памяти, пространственному воображению, языковому чутью, математическому мышлению, образованию суждений и т. п.;
- тест Гилфорда: позволяет измерить социальный интеллект, который является профессионально важным качеством и позволяет прогнозировать успешность деятельности педагогов, психологов, психотерапевтов, журналистов, менеджеров, юристов, следователей, врачей, политиков, бизнесменов;
- тест Равена: позволяет при помощи прогрессивных матриц не только оценить сам интеллект, но и дает возможность составить представление о способности сотрудника к систематизированной, планомерной, методичной интеллектуальной деятельности.

Примечание:

Следует отметить, что многие из вышеуказанных методик изначально разрабатывались и использовались в клинической психологии и лишь затем стали применяться на предприятиях для оценки персонала.

Методики в большинстве своем не были в достаточной мере адаптированы для оценки сотрудников, поэтому для того, чтобы использовать их в организациях, необходим специалист с достаточно высоким уровнем знаний в сфере психологии.

5.3. Качественные (описательные) методы оценки персонала

Качественные методы оценки персонала – это методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения. В противоположность количественным, качественные методы исследований являются неформализованными и нацелены на получение информации путем глубинного исследования небольшого по объему материала.

Основные качественные методы оценки персонала.

Метод	Описание
Матричный метод	Один из самых простых и распространенных описательных методов. Его суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых занимаемой должностью.
Метод эталона	Производится сравнение фактических данных с характеристиками наиболее успешных работников данного направления.
Система произвольных характеристик	Предусматривает достаточно свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.
Метод оценки выполнения	Экспертами выступают руководители, но в отличие от предыдущего метода оценивают они не яркие моменты деятельности сотрудника, а всю его работу за определенный период времени.
Шкала наблюдения за поведением	Эксперт описывает поведение оцениваемого сотрудника в рабочих ситуациях по заранее созданной шкале, включающей различные критерии.
Метод групповой дискуссии	Это беседа группы руководителей или экспертов с работниками относительно их деятельности. Метод групповой дискуссии позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, логично рассуждающих людей.
Интервью	Метод интервью отличается строгой организованностью и неравноценностью функций собеседников: интервьюер (специалист, который проводит интервью) задает вопросы респонденту (оцениваемому сотруднику), не ведет с ним активного диалога, не высказывает своего мнения и открыто не обнаруживает своего личного отношения к задаваемым вопросам и ответам

	<p>испытуемого.</p> <p>Цель интервью с точки зрения интервьюера - получить от респондента ответы на вопросы, сформулированные в соответствии с задачами исследования (качествами и характеристиками оцениваемого, отсутствие либо наличие которых необходимо выявить).</p> <p>Различают биографическое, поведенческое, ситуационное и проективное интервью.</p>
Анализ документов	<p>Проведение анализа документов означает преобразование первоначальной формы информации, содержащейся в документах, в необходимую для специалиста по оценке персонала форму. Фактически это не что иное, как интерпретация содержания документа, его толкование. В процессе анализа документов могут исследоваться резюме, рекомендательные и сопроводительные письма, документы об образовании (дипломы, сертификаты, квалификационные работы и др.</p>

5.4. Комбинированные (комплексные) методы оценки персонала

Существуют методы, содержащие признаки как качественных, так и количественных методов. В их основу положены как описательный принцип, так и количественные характеристики.

Основные комбинированные методы оценки персонала.

Метод	Описание
Метод суммы оценок	Каждая характеристика человека оценивается по определенной шкале, а потом выводится средний показатель, сравниваемый с идеальным.
Система заданной группировки работников	Предусматривает выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на четыре группы («плохой работник», «удовлетворительный работник», «хороший работник», «отличный работник») и последующую замену плохих работников отличными.
Метод бизнес-кейсов	<p>Кейс - это всестороннее описание ситуации, в которой когда-то оказалась реальная компания. В кейсе, как правило, описывается внешнее окружение и внутренняя среда компании, а также их изменения во времени.</p> <p>События, с которыми столкнулись менеджеры, как и действия последних, приводятся в том порядке, в каком они реально происходили. Но самое главное - в кейсе формулируется проблема, которую должен был решить тот или иной сотрудник компании.</p> <p>С одной стороны, в методе заложена прагматичность предложенных вариантов решения бизнес-задач, с другой - имеется возможность выявить систему нестандартных подходов к решению типовых ситуаций, что определяет степень креативности работника.</p>
Тестирование	Оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов). Тесты на профпригодность позволяют дать оценку психофизиологическим качествам человека, умениям, навыкам.
Метод круговой оценки («360 градусов»)	Метод текущей оценки персонала, который заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника.

На настоящий момент в практике разработано несколько комплексных технологий оценки персонала, включающих в себя использование различных качественных и количественных методов и позволяющих провести полномасштабную процедуру оценки.

Среди таких технологий можно назвать:

Оценка по KPI

Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

MBO и performance management

Суть этого подхода заключается в том, что для сотрудника формируется список ключевых задач (критериев работы) в едином стандарте. Стандарт этот, как правило, включает наименование, описание и весомость задачи, а также планируемые и фактические показатели ее выполнения (с указанием соответствующих единиц измерения) в общем списке задач объекта управления. Очень важно, чтобы выполнение каждой задачи поддавалось измерению. По истечении утвержденного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника.

Performancemanagement представляет собой систему более масштабную, чем MBO, так как она направлена не только на оценку результата, но и учет «средств», которыми этот результат достигнут, — личных качеств сотрудников.

Ассесмент-центры (центры оценки)

Предполагает комплексную оценку сотрудника по компетенциям и, следовательно, более внимательное отношение к личностным и профессиональным качествам конкретного сотрудника.

Примечание:

Данная технология оценки будет рассмотрена более подробно в следующем разделе курса.

Решение:

Методика «360 градусов» (круговая оценка) в оценке персонала

Оценка «360 градусов» — это получение данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах. Информацию при этом получают от людей, которые общаются с этим человеком на разных уровнях: начальника, коллег, смежника, подчиненного, клиентов и самого оцениваемого (самооценка).

В анкете, которая используется в рамках метода «360 градусов», следует не просто предлагать респондентам шкалу для оценки, а разъяснять, что означает каждая формулировка.

Традиционная пятибалльная шкала выглядит следующим образом:

5 – уровень мастерства, позволяющий проявлять данное качество в сверхсложных условиях, развивать его стандарты и обучать других;

4 – уровень расширенного опыта, позволяющий проявлять качество не только в стандартных, но и в сложных условиях;

3 – уровень базового опыта, позволяющий проявлять качество в большинстве рабочих ситуаций;

2 – уровень развития, когда деловое качество проявляется далеко не всегда, но сотрудник уже понимает важность его проявления и старается его развивать;

1 – качество не проявляется.

Очень важно, чтобы анкета для оценки по методу «360 градусов» была построена на основе универсальной для данной организации системы критериев. Только в этом случае полученную в результате анкетирования информацию можно сопоставить с другими, уже имеющимися данными.

Также желательно, чтобы анкета предлагала экспертам не просто выставить цифровые оценки, а содержала указание выбрать поведенческий индикатор и привести пример. В идеале анкета должна поставлять качественную информацию, которую автоматизированная система или специалисты по оценке персонала переведут потом в цифровую.

Форма проведения оценки, прежде всего, зависит от целей процедуры. Если цель оценки по методу «360 градусов» - это, в первую очередь, сбор качественной информации о небольшом количестве сотрудников (до ста человек), то анкета может быть как на бумажном, так и на электронном носителе. Анкеты раздаются, заполняются и обрабатываются вручную. При этом, как правило, каждый оцениваемый может побеседовать о результатах оценки со специалистами.

Если же по методу «360 градусов» оценивается большое количество сотрудников, то обычно этот процесс автоматизируется (рассылка, сбор и обработка анкет проходит с помощью специальных автоматизированных систем). Работники практически лишены возможности поддерживать обратную связь с обработчиками информации. Как правило, анкетиремый получает результаты своей оценки в электронной форме.

Финальным этапом оценки является обеспечение обратной связи (в форме личной беседы со специалистом или электронной рассылки). Главное, чтобы человек, который стал объектом такого масштабного исследования, ознакомился с его результатами. Кроме того, оцениваемый должен иметь четкое представление о том, как и для чего будут использоваться результаты оценки.

После обработки результатов необходимо сравнить новые данные с уже имеющимися, сделать выводы и обеспечить сохранность результатов для дальнейшего использования, например, для формирования кадрового резерва.

Примечание:

Пример разработанной анкеты для использования по методике «360 градусов» приведен в Приложении к курсу.

Практикум:

Исходя из описаний методов, подберите по 2-3 метода оценки, которые наибольшим образом подходят для следующих задач:

- Оценка продавцов сети салонов сотовой связи с целью оптимизации системы стимулирования труда.
- Оценка линейных менеджеров торгово-промышленного холдинга в целях принятия кадровых решений при реструктуризации компании.
- Аттестация приемщиков-администраторов сети ателье.
- Оценка сотрудников колл-центра с целью разработки программы развития персонала.

Метод 360 градусов.

Метод оценки «360 градусов» появился в 80-х годах прошлого века. В основе метода – «круговая» оценка: свое мнение о сотруднике высказывают руководители, подчиненные, коллеги и клиенты. Таким образом, мы получаем результат, не зависящий от субъективного мнения одного человека.

Основная цель метода «360 градусов» – оценка компетенций сотрудника людьми, которые работают, регулярно взаимодействуют и общаются с оцениваемым. В качестве эксперта может быть привлечен и сам сотрудник – он оценивает собственные профессиональные и деловые качества и в дальнейшем использует результаты для создания плана индивидуального развития.

«360 градусов» может использоваться и как отдельный, основной метод оценки (например, для отбора сотрудников в кадровый резерв или для создания проектной группы), и как дополнение к другому методу (например, к оценке по целям). Достаточно часто элементы оценки «360 градусов» используются в системе комплексной оценки сотрудников определенных должностей или подразделений (например, сервисных или административно-хозяйственных).

Условия проведения оценки «360 градусов»

- сотрудники компании должны хорошо знать друг друга;
- руководство должно быть готово дать обратную связь;

- корпоративная культура организации предполагает высокую степень доверия;
- сотрудники должны воспринимать оценку как помощь в развитии и реализации их возможностей.

Преимущества метода

- всесторонняя и достаточно объективная оценка;
- учитывается мнение клиентов (что редко дают другие методы);
- метод способен учитывать тонкости корпоративной культуры организации;
- в данный метод органично вписывается система обратной связи.

Недостатки метода

- необходимость обеспечить конфиденциальность;
- не учитываются результаты деятельности сотрудника;
- сложно добиться откровенности коллег в оценке (особенно подчиненных).

Проведение оценки

Для проведения оценки формируется рабочая группа из 10-15 человек, представляющих следующие категории работников:

- руководители – в первую очередь непосредственный руководитель, руководитель другого подразделения, топ-менеджер (т.е. любой руководитель, который имеет опыт совместной работы с оцениваемым сотрудником);
- подчиненные – непосредственные подчиненные, а также сотрудники, непосредственно не подчиняющиеся оцениваемому сотруднику, но стоящие ниже в корпоративной иерархии и имеющие опыт совместной работы;
- коллеги – сотрудники того же отдела и равные по должности сотрудники других подразделений;
- клиенты (партнеры) – внешние клиенты (партнеры) и внутренние клиенты (например, для сотрудников юридического отдела внутренние клиенты – отделы продаж, закупок, бухгалтерия и т.п.).

Важно, чтобы в рабочую группу входили люди, имеющие не только положительный опыт взаимодействия с оцениваемым сотрудником, но и отрицательный. Критическая оценка очень важна для достижения объективности.

Опросники

Все участники рабочей группы заполняют опросники. Опросник может быть стандартным или специально разработанным для данной компании или под конкретную задачу.

Как правило, рассматриваются следующие критерии:

- управленческие навыки;
- навык принятия решений;
- умение делегировать полномочия;
- организаторские способности;
- лидерство;
- инициативность;
- способность воспринимать инновации;
- коммуникативность;
- умение работать в команде;
- профессионализм.

Используемые анкеты и опросники помимо оценочной шкалы должны содержать разъяснения к каждой формулировке, иначе эксперты будут интерпретировать значения шкал по-разному. В зависимости от качеств и компетенций, которые необходимо оценить, предлагается шкала с балльными оценками или шкала с качественными показателями, важными для компании.

Пример

Шкала для оценки креативности сотрудника

Вариант 1

Оцените уровень креативности сотрудника (ФИО):

1. - низкий;
2. - ниже среднего;
3. - средний;
4. - выше среднего;
5. - высокий.

Пятибалльная шкала предполагает аналогию со школьными оценками, она сразу же трансформируется в четырехбалльную (поскольку «1» мы не воспринимаем как оценку). Например, оценка «3», которая, как правило, ассоциируется с весьма посредственной отметкой, в системе оценки считается вполне допустимой, положительной оценкой.

Вариант 2

Выберите пункты, характеризующие работу сотрудника (ФИО):

- отвергает новые предложения, поступившие от коллег;
- не выступает с новыми предложениями;
- придерживается традиционных подходов;
- с готовностью откликается на новые предложения;

- предлагает новые подходы;
- всегда стремится предложить новые, нестандартные решения;
- использует каждую возможность, чтобы предложить инновацию.

Опросники должны быть построены на универсальной, единой для всей компании системе критериев. Только в этом случае можно эффективно анализировать и сопоставлять полученные результаты.

Обработка данных

Данные опросников обрабатываются и анализируются. Достаточно часто такую работу поручают внешним экспертам – это гарантирует объективность и конфиденциальность; соответственно, и оценивающие коллегу сотрудники могут быть более откровенны, зная, что их личные результаты не будут разглашены. Это особенно важно для оценки руководителей. Но нужно учитывать, что с приглашением внешнего консультанта стоимость оценки возрастет.

Для обработки результатов опросников достаточно часто используют компьютерные программы – это также гарантирует конфиденциальность и экономит время на анализе информации. Автоматизировать процесс имеет смысл в том случае, когда необходимо сравнить количественные данные, полученные при оценке сотрудников по определенным параметрам. Некоторые автоматизированные системы сами формируют рекомендации по развитию сотрудника.

Результаты оценки

Результаты оценки могут быть представлены в виде суммы баллов, диаграммы, графика и т.п. Результаты получают оцениваемый сотрудник и его непосредственный руководитель.

Пример

Результаты оценки по семибалльной шкале

Критерии	Руководители	Подчиненные	Коллеги	Клиенты	Общий Балл
Навык принятия решений	5	4	6	5	5
Лидерство	4	6	6	6	5,5
Работа в команде	3	3	4	4	3,5
Коммуникативность	6	6	7	5	6

Наиболее полную картину дают анкеты, содержащие не только цифровые оценки (баллы), но и поведенческие индикаторы, и примеры. Это дает возможность получить количественную и качественную информацию. Качественная информация позволит понять и описать, как проявляет себя сотрудник, а количественная даст возможность сравнить сотрудников друг с другом. Поэтому всегда важно оставлять место в опроснике для примеров, подтверждающих данную оценку, или для комментариев.

Обратная связь

Важный этап процесса оценки по методике «360 градусов» - обратная связь. Как правило, сотрудник получает обратную связь в форме личной беседы. Важно, чтобы человек, который стал объектом всестороннего исследования, ознакомился с его результатами. Оцениваемый должен иметь четкое и ясное представление о том, как и для чего будут использованы результаты оценки.

Информация, получаемая в результате оценки

- потенциал сотрудника;
- потребности в обучении и развитии;
- оценка результатов обучения;
- рекомендации по комплектованию проектных групп;
- возможность эффективной ротации кадров.

5.5. Использование результатов оценки

Оценку персонала можно считать эффективной только в том случае, если ее результаты будут использованы для развития и сотрудника, и организации.

Результаты оценки могут быть использованы:

- для планирования вертикальной карьеры сотрудника;
- горизонтального развития карьеры;
- составления списка кандидатов в кадровый резерв;
- подготовки программы развития сотрудника;
- корректировки системы корпоративного обучения;
- принятия решений о перемещениях;
- формирования проектных групп;
- регулирования заработной платы;
- корректировки профессиональных целей;
- оптимизации управленческих технологий.

Большое значение для успешного проведения оценки имеет отношение сотрудников к самой процедуре. Поэтому задача организаторов – объяснять сотрудникам, что дает оценка им и организации, поддерживать постоянный интерес персонала к тому, как помочь компании достичь ее целей и как это отразится на зарплате и статусе конкретных работников.

Что дает сотруднику процедура оценки:

- поощрение правильного и корректировка неправильного поведения;
- аргументированное обоснование оценки его работы и определение карьерных перспектив;
- понятное и прозрачное обоснование размера заработной платы;
- расстановка приоритетов в профессиональной деятельности и в программе личного развития;
- определение способов повышения личной эффективности.

По окончании процедуры оценки необходимо обсудить с сотрудниками результаты и наметить пути повышения эффективности их деятельности - например, определить приоритетные задачи по каждому направлению на предстоящий период, критерии их выполнения и сроки (см. Таблицу «Планирование задач»).

Таблица. Планирование задач

№	Задача	Критерии выполнения	Дата
	Повышение эффективности		
1			
2			
3			
	Профессиональное развитие		
1			
2			
3			
	Личное развитие		
1			
2			
3			

Возможные ошибки

1. Эффект ореола: комиссия оценивает участников как хороших или плохих, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая перевешивает все остальные. Снижает объективность оценки и не дает возможности принимать взвешенные решения по ее итогам (к примеру, работу продавца нельзя оценивать только по объему продаж).
2. Ошибки контраста: средний работник получает высокую оценку, если он оценивается после слабых участников, или низкую, если он идет после нескольких сильных. Искажают общую картину по группе участников.
3. Эффект края: в памяти руководителя остается только последний период (неделя, день) работы.

4. Сильный разброс оценок, обусловленный чрезмерной критичностью или лояльностью менеджера. Ставит под сомнение готовность менеджера нести ответственность за процедуру оценки.
5. Основная тенденция: ошибка, противоположная предыдущей, - менеджер старается избегать крайних оценок.
6. Ошибка основной тенденции: большая часть участников оценивается средним баллом, поэтому невозможно принять решения по результатам оценки - оценка не даёт возможности отличить хороших работников от средних или плохих.
7. Гало-эффект, или предвзятость: особенности личности «затмевают» результаты. Например, замкнутому, не слишком приятному человеку может быть занижена оценка, тогда как коммуникабельный, установивший хорошие отношения в коллективе сотрудник получит завышенные оценки.
8. Фаворитизм: сотрудники, к которым руководитель относится с симпатией, получают завышенные оценки.
9. Ореол коллектива: если отдел работает нерезультативно, это не значит, что все сотрудники работают плохо.
10. Социальные стереотипы: пол, национальность, возраст, семейное положение могут влиять на объективные оценки.
11. Снисходительность: большинство участников оценивается высоко. Приводит к принятию таких решений, которые негативно скажутся на мотивации сотрудников, на их стремлении работать с полной отдачей.
12. Высокая требовательность: большинство участников получают низкие оценки. Влияет на отношение персонала к своей работе и подрывает веру сотрудников в справедливость решений, принимаемых руководством.
13. Ошибочный эталон: члены комиссии и непосредственные руководители оцениваемых имеют разное представление об «идеальном работнике». Затрудняет работу оценочной комиссии и выработку единого решения.

5.6. Определение компетенции

Корпоративным моделям компетенций отводится важная роль в системе управления персоналом. В одних компаниях модель компетенций является ключевой в работе с кадрами, в других профили компетенций используются в качестве прикладных инструментов (например, для оценки персонала, о чем пойдет речь в данной главе). Использование компетенций при оценке персонала позволяет HR-менеджерам анализировать не только результаты, достигнутые сотрудником за прошедший период, но и способы достижения таких результатов.

Модель компетенций можно сравнить с фундаментом дома: на прочном, надежном фундаменте можно построить большое, высокое здание; если фундамент просчитан неверно, очень скоро дом даст осадку, появятся трещины и потребуются серьезный ремонт. Хорошо проработанные компетенции помогут упорядочить проведение аттестационных мероприятий; если же выбрана стандартная модель компетенций, не адаптированная к стратегическим целям и специфике компании, она не будет работать эффективно.

Определение понятий

Существует множество определений понятия «компетенция». Многие эксперты и специалисты по управлению персоналом предлагают собственные трактовки. Но основными считаются два подхода к пониманию компетенций – американский и европейский.

Компетенция – это поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения.

Компетентность – способность, необходимая для решения рабочих задач и получения необходимых результатов работы.

Кластеры компетенций – набор тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной «связке»).

Соотношение понятий «знания», «навык», «компетенция»

Знания – информация, которую необходимо получить и использовать для выполнения работы.

Навык – применение полученных знаний на практике для достижения результата.

Компетенция – применение навыка таким образом, чтобы работа выполнялась по определенному стандарту.

Название компетенции – это, как правило, короткий термин, который выделяет одну компетенцию из числа других, являясь одновременно содержательным и легко запоминающимся.

Модель компетенций – это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций.

5.7. Модель компетенций. Типы и профиль компетенций

Эффективная модель компетенций должна быть ясной и легкой для понимания, описываться простым языком, иметь простую структуру. Большинство моделей могут быть описаны с помощью 10-12 индивидуальных компетенций. Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее внедрить в корпоративную практику. По мнению экспертов, когда модель включает более 12 компетенций, становится трудно работать с конкретными компетенциями, поскольку различия между отдельными компетенциями в такой модели неумовимо малы.

Типы компетенций

Корпоративные (или ключевые) – компетенции, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности компании и, как правило, применимы к любой должности в организации. Часто перечень корпоративных компетенций можно встретить в презентационных и информационных материалах компаний.

Управленческие компетенции – компетенции, применяемые в отношении должностей всех уровней управления. Используются для оценки руководителей.

Специальные компетенции – компетенции, применяемые в отношении определенных групп должностей разных департаментов. Например, специальные компетенции разрабатываются для сотрудников каждого из отделов: продаж, информационных технологий, финансового отдела и т.д.

Практика показывает, что некоторые организации используют только ключевые компетенции, другие разрабатывают и используют только управленческие - для проведения оценки топ-менеджеров, а часть компаний разрабатывает специальные компетенции только для сотрудников департамента продаж.

Компетенции подразделяются на простые и детализированные.

Простые компетенции - единый перечень индикаторов поведения, который может быть разработан, к примеру, руководителем компании.

Детализированные компетенции– компетенции, состоящие из нескольких уровней (как правило, трех-четырёх). Количество уровней определяется на этапе разработке модели компетенций.

Профиль компетенций – это список компетенций, точное определение уровня их проявления, относящиеся к конкретной должности.

Профиль компетенций описывает не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует действовать. Перед проведением оценочных мероприятий необходимо пересматривать и актуализировать профили компетенций, учитывая, что за прошедший период содержание работы сотрудника, функционал его департамента могли измениться.

Стандартной модели компетенций не существует. Очень заманчиво, на первый взгляд, использовать «готовые» компетенции, но каждая компания уникальна и работает по «своим» правилам, поэтому любой организации необходимо разработать собственную оригинальную модель компетенций. Только в этом случае компания получит конкурентное преимущество, а использование чужих моделей «уведет» организацию в неверном направлении.

5.8. Подготовительный этап разработки модели компетенций

Постановка цели

Практика показывает, что инициатором проекта по разработке корпоративной модели компетенций чаще всего выступает или высшее руководство, или руководитель службы персонала.

Прежде чем начинать подготовку проекта, HR-менеджеру необходимо ответить на следующие вопросы:

- Зачем нашей компании нужна модель компетенций? Ответ на этот вопрос должен быть тщательно продуман: опыт показывает, что часть компаний разрабатывает модели компетенций только потому, что этим занимаются другие компании или это «модно» в данный момент.
- Как будет использоваться модель компетенций? Компетенции могут использоваться как инструмент для оценки или отбора кандидатов, а могут стать «стержнем», вокруг которого будет выстроена вся система работы с персоналом.
- Насколько топ-менеджеры, руководство, акционеры компании заинтересованы в проекте? Важно, чтобы проект по разработке модели компетенций был поддержан линейными руководителями и топ-менеджерами. Без их участия, только силами службы персонала, проект осуществить очень сложно, а в случае бойкотирования его сотрудниками – практически невозможно.

Определение участников проекта

Управление проектом

На практике руководителем проекта чаще всего становится или директор по персоналу, или один из ведущих специалистов службы персонала.

Управление данным проектом и координация всех мероприятий занимает много времени, поэтому рекомендуется возложить решение оперативных задач на сотрудника службы персонала, а директору по персоналу взять на себя решение стратегических задач.

Члены рабочей группы

К разработке модели компетенций следует привлекать сотрудников, которые в дальнейшем будут ее использовать, и предоставлять им полную информацию о том, что происходит в компании.

Привлечение сотрудников в состав рабочей группы позволит снизить возможное сопротивление коллектива при проведении оценочных мероприятий. Негативное отношение проявляется в тех случаях, когда работники считают, что им навязывают компетенции как новую шкалу оценки деятельности.

Вовлечение можно ограничить информацией о цели проекта, ходе работы, о том, почему модель необходима компании, как она будет разрабатываться и как компетенции будут использоваться в оценочных мероприятиях.

Выбор методологии

На этом этапе участникам проектной группы необходимо договориться об использовании единой методологии. В случаях, когда для разработки компетенций привлекают внешних консультантов, они предлагают конкретную, уже апробированную методологию. Руководитель проекта готовит для членов проектной группы подробную обучающую презентацию, которая включает в себя определение основных понятий и пошаговое описание предстоящих мероприятий.

Участники проекта определяют:

- сколько компетенций должна содержать модель (впоследствии количество компетенций может быть изменено на одну-две);
- будут ли компетенции простыми или детализированными;
- сколько уровней будут содержать детализированные компетенции, допускаются ли нулевой и отрицательный уровни.

Необходимо стремиться к тому, чтобы стандарты поведения, включенные в компетенции, подходили всем пользователям, а предполагаемые формы применения модели соответствовали корпоративным ценностям. Компетенции должны фокусироваться не только на том, что важно сегодня, но и на том, что будет важно для компании в будущем.

Временные ресурсы

На этапе подготовки важно определить сроки каждого из этапов проекта и выбрать ответственных за отдельные мероприятия. Разработку модели компетенций целесообразно начинать за несколько месяцев до проведения оценочных мероприятий. Практика показывает, что при интенсивном проведении проектных мероприятий продолжительность проекта составляет от одного до четырех месяцев.

5.9. Формирование перечня компетенций

Для разработки перечня компетенций необходимо собрать максимум информации о выполняемой сотрудниками работе, чтобы выделить те стандарты поведения, которые обеспечивают лучший результат.

Фактическое число сотрудников, которых целесообразно подключить к разработке модели компетенций на стадии сбора информации, зависит от того, насколько отличны или схожи роли и рабочие функции, существующие в компании. Чем больше различий между ролями, тем большая выборка участников потребуется.

Сбор информации

Для сбора информации рекомендуется применять следующие инструменты:

Мозговой штурм. Может проводиться в каждом структурном подразделении, если количество подразделений в компании не превышает 12-15. К участию в мозговом штурме необходимо привлекать ведущих, авторитетных специалистов.

Структурное интервью. Целесообразно проводить с одним-двумя наиболее результативными сотрудниками подразделения. Это позволит интервьюеру собрать информацию о том, как сотрудники действуют в большинстве рабочих ситуаций, чтобы затем выделить стандарты поведения и сгруппировать их в компетенции.

Рабочие группы с сотрудниками, руководителями. Проводятся с сотрудниками смежных подразделений в тех случаях, когда они тесно взаимодействуют и могут охарактеризовать наиболее эффективное поведение коллег в рабочих ситуациях, а также с руководителями отделов.

Наблюдение. Эффективно для ситуаций, в которых можно наблюдать рабочее поведение – например, для оценки работы продавцов-консультантов в магазине или торговых представителей.

Анализ информации

Собранную информацию участники проекта должны грамотно проанализировать. Один из эффективных способов – деление проектной группы на несколько подгрупп, каждая из которых разрабатывает и обосновывает свой перечень компетенций. Таким образом, аналитическая работа дублируется, что позволит избежать возможных ошибок.

На этапе анализа собранной информации участникам подгрупп необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какими качествами должен обладать сотрудник, чтобы быть успешным на каждой конкретной позиции?
- Как выбранные компетенции будут проявляться на поведенческом уровне?
- Являются ли выбранные компетенции действительно важными для работы на этой позиции?
- Можем ли мы собрать информацию для оценки сотрудника по выбранным критериям в ходе аттестационных мероприятий?

Результаты работы подгрупп обсуждаются в ходе совместной дискуссии, когда появляется финальный перечень компетенций. Каждую компетенцию из финального перечня следует дополнительно проанализировать с точки зрения того, является она необходимой или желательной. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- Насколько важной является данная компетенция?
- Каковы могут быть последствия, если проигнорировать ее применение?
- К каким результатам приведет ее постоянное использование?

Примеры формирования перечней компетенций

Таблица 1. Модель компетенций для производственно-торговой компании (рынок продуктов питания)

Кластер	Компетенции
Развитие бизнеса	1. Профессионализм 2. Работа с клиентами 3. Ориентация на изменения 4. Ориентация на развитие
Достижение результатов	5. Бизнес-видение 6. Постановка целей 7. Принятие решений 8. Качество работы 9. Ответственность за результат
Работа с людьми	10. Работа в команде 11. Лидерство

Таблица 2. Модель компетенций для производственной компании с иностранным капиталом (рынок продуктов питания)

Кластер	Компетенции
Стратегические навыки	1. Общее понимание бизнеса 2. Стратегическое мышление 3. Принятие инноваций
Ориентация на результат	4. Стремление к обучению 5. Навыки планирования 6. Развитие сотрудников 7. Ориентация на качество работы
Партнерство	8. Позитивная энергетика 9. Эффективная коммуникация 10. Умение работать в команде 11. Бизнес-этика 12. Эмоциональная культура
Гибкость	13. Адаптация к новым условиям 14. Управление изменениями

В качестве примеров намеренно выбраны модели компетенций компаний со схожим бизнесом. Модели отличаются количеством и типом компетенций. Такие отличия обусловлены уникальными особенностями каждой из компаний и целями, которые были поставлены проектным группам в ходе разработки моделей.

3. Для сравнения приведем в качестве примера модель всего с пятью компетенциями.

Компетенции:

- стратегическое мышление;
- создание команды и развитие сотрудников;
- адаптация к изменениям;
- эффективное управление операционными процессами;
- ориентация на результат.

5.10. Проработка уровней модели компетенций

На данном этапе работа начинается с определения числа уровней (шкалы компетенций), которые будет включать каждая из компетенций. Практика показывает, что обычно компетенции подразделяют на 3-5 уровней. Большое количество уровней усложняет использование модели при проведении оценочных мероприятий.

Рекомендуется начинать с определения допустимого минимального и желаемого максимального уровней развития компетенции. Некоторые компетенции включают нулевой и даже отрицательный уровень – это значит, что сотрудник не только не в состоянии продемонстрировать желаемое поведение, а предпринимает действия, прямо противоположные тем, которых от него ждут. Как правило, уровням присваивают номера (первый, второй, третий) или дают названия (например, уровни «развития», «компетенции», «мастерства»).

Далее необходимо проверить валидность уровней компетенций относительно реальной деятельности. Важно, чтобы поведение, описываемое в уровнях компетенции, демонстрировалось сотрудниками на практике. Также важно, чтобы уровни не дублировали друг друга в описании и разница между ними была достаточно заметной.

Примеры компетенций из разных моделей

Компетенция «Работа с клиентами»

Содержит четыре уровня, нулевой уровень отсутствует (разработчики предполагали, что уже на этапе отбора сотрудников отсеиваются кандидаты, не дотягивающие до первого уровня).

Первый уровень. Умеет найти общий язык с людьми. Проводит переговоры совместно с руководителем или коллегой. Ограничен в принятии решений относительно работы с клиентами.

Второй уровень. Самостоятельно проводит переговоры с клиентами. Действует строго в установленных рамках. Поддерживает клиентскую базу.

Третий уровень. Уверенный переговорщик. Способен оказать влияние на противоположную сторону. Поддерживает и активно развивает клиентскую базу.

Четвертый уровень. Способен вести переговоры на высоком уровне. Может выступать как консультант и наставник в ведении переговоров. Имеет все полномочия при принятии решений в работе с клиентами.

Рассмотрим модель компетенций с раскрытыми уровнями.

Модель компетенций сотрудников департамента продаж

Компетенции	Уровни компетенций
Профессионализм	Уровень 4. Сотрудник имеет высшее и дополнительное образование. Отлично знает снековый рынок. Способен управлять каналами распределения. Имеет хорошую репутацию как специалист на рынке. Профессиональный уровень позволяет самостоятельно выполнять сложные задачи.
	Уровень 3. Имеет высшее и дополнительное образование. Опыт работы в данном сегменте рынка от 3 лет. Хорошо знает рынок снеков и понимает специфику каналов распределения. Способен успешно справляться с поставленными задачами в рамках своей компетенции.
	Уровень 2. Имеет высшее образование. Опыт работы от 1 год. Знает рынок снеков и каналы распределения продукции. Способен успешно справляться с поставленными задачами в рамках своей компетенции, иногда обращается за помощью и консультациями к коллегам или руководителю.
	Уровень 1. Имеет среднее специальное образование. Рынки снеков и каналы распределения знает слабо. Нет опыта работы в данном сегменте рынка. Не в состоянии справиться с рутинными, повседневными задачами самостоятельно.
Работа с клиентами	Уровень 4. Способен вести переговоры на высоком уровне. Может выступать как консультант и наставник в ведении переговоров. Имеет все полномочия при принятии решений в работе с клиентами.
	Уровень 3. Уверенный переговорщик. Способен оказывать влияние на противоположную сторону. Поддерживает и активно развивает клиентскую базу.

	<p>Уровень 2. Самостоятельно проводит переговоры с клиентами. Действует строго в установленных рамках. Поддерживает клиентскую базу.</p>
	<p>Уровень 1. Умеет найти общий язык с людьми. Проводит переговоры совместно с руководителем или коллегой. Ограничен в самостоятельном принятии решений относительно работы с клиентами.</p>
Ориентация на изменения	<p>Уровень 4. Создает изменения, объясняет сотрудникам их важность для развития компании, внедряет и управляет изменениями.</p>
	<p>Уровень 3. Одобряет изменения в компании, участвует в генерировании новых идей.</p>
	<p>Уровень 2. Положительно или нейтрально воспринимает изменения в компании, доверяет решениям относительно изменений, не препятствует реализации новых идей.</p>
	<p>Уровень 1. Некоторое время сопротивляется изменениям в компании, но принимает их.</p>
Ориентация на развитие	<p>Уровень 4. Постоянно занимается собственным профессиональным и личностным развитием. Обучает других сотрудников. Регулярно выступает в роли наставника для подчиненных и коллег.</p>
	<p>Уровень 3. Сотрудник самостоятельно определяет зоны своего профессионального развития. Применяет новые знания на практике, экспериментирует, делится своими знаниями с коллегами.</p>
	<p>Уровень 2. Сотрудник ищет возможности профессионального развития, интересуется изменениями на рынке. Запрашивает дополнительную информацию о возможностях повышения своего профессионального уровня.</p>
	<p>Уровень 1. Сотрудник не способен самостоятельно определить зоны недостатка квалификации, но обучаем, т.е. умеет слушать, задает вопросы, воспринимает новую информацию. Обучение приводит к положительному результату.</p>
Бизнес-видение	<p>Уровень 4. Сотрудник принимает участие в формулировании стратегических и тактических целей компании. Вносит персональный вклад в разработку стратегии компании. Сотрудник видит место компании на рынке в долгосрочной перспективе.</p>
	<p>Уровень 3. Сотрудник знает и разделяет цели компании. Самостоятельно формулирует цели подразделения. Грамотно анализирует состояние рынка и вносит предложения руководству по развитию компании с учетом сложившейся ситуации.</p>
	<p>Уровень 2. Сотрудник знает цели компании. Принимает во</p>

	<p>внимание стратегическое направление развития компании.</p> <p>Уровень 1. Принимает те стратегические цели компании, которые спущены сверху руководством.</p>
Постановка целей	<p>Уровень 4. Сотрудник формулирует цели подразделения и воодушевляет сотрудников на эффективное их достижение. Непрерывно оценивает достижение целей. Разумно делегирует задачи конкретным исполнителям.</p>
	<p>Уровень 3. Сотрудник формулирует цели для себя и своих подчиненных. Определяет критерии качества и факторы успеха. Пересматривает цели и адаптирует их к изменившимся условиям.</p>
	<p>Уровень 2. Сотрудник самостоятельно формулирует цели, которые являются конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и определенными во времени.</p>
	<p>Уровень 1. Сотрудник с помощью руководителя формулирует краткосрочные и среднесрочные цели.</p>
Принятие решений	<p>Уровень 4. Сотрудник принимает решения на уровне подразделения. Результаты его решений всегда оказывают заметный положительный эффект на работу компании.</p>
	<p>Уровень 3. Решения отличаются взвешенным подходом, всегда своевременны, результаты выше ожидаемых.</p>
	<p>Уровень 2. Решения принимаются своевременно. Результаты соответствуют ожиданиям.</p>
	<p>Уровень 1. Сотрудник принимает решения строго в рамках инструкции или реализует решения, принятые руководителем.</p>
Качество работы	<p>Уровень 4. Сотрудник достигает результатов быстрее, чем запланировано. Работа никогда не требует корректировки или доработки руководителем.</p>
	<p>Уровень 3. Сотрудник укладывается в сроки или выполняет работу раньше ожидаемого срока. Работа не содержит ошибок. Контроль не требуется.</p>
	<p>Уровень 2. Сроки обычно выдерживаются при выполнении работы. Результаты работы не содержат ошибок. А если они есть, то он самостоятельно их исправляет. Сотрудник нуждается в стандартном контроле.</p>
	<p>Уровень 1. Сотрудник постоянно затягивает сроки выполнения задания. Конечный результат требует доработки. Сотрудник нуждается в постоянном контроле.</p>
Ответственность за результат	<p>Уровень 4. Сотрудник принимает ответственность не только за свою работу, но и работу отдела.</p>
	<p>Уровень 3. Сотрудник стремится к расширению зон ответственности - за свои действия и действия коллег. Никогда не перекладывает ответственность на других.</p>
	<p>Уровень 2. Сотрудник принимает на себя ответственность за конечный результат и качество работы, не сужая зоны ответственности.</p>
	<p>Уровень 1. Сотрудник сужает зоны ответственности. Считает, что ответственность за результат работы несет руководитель.</p>

Работа в команде	Уровень 4. Сотрудник может формировать команду. Вдохновляет всех членов команды вносить свой вклад в достижение целей.
	Уровень 3. Сотрудник является сильным командным игроком, поддерживает других сотрудников, может выступать инициатором создания команды.
	Уровень 2. Сотрудник выстраивает межличностные отношения с членами команды, делится информацией и опытом с коллегами.
	Уровень 1. Сотрудник может быть включен в команду. Принимает ту роль в команде, которую ему отводят.
Лидерство	Уровень 4. Сотрудник берет на себя роль лидера в любых ситуациях.
	Уровень 3. Сотрудник является лидером среди своих коллег. Способен оказывать влияние на коллег.
	Уровень 2. Сотрудник доводит свою точку зрения до коллег. Сотрудник пользуется уважением, авторитетом у коллег.
	Уровень 1. Сотрудник легко находит общий язык с людьми, способен отстаивать свое мнение. Убедительно излагает собственную точку зрения.

Пример**Компетенция «Настойчивость»**

Содержит определение и три уровня, каждый из которых характеризует степень развития компетенции.

Определение компетенции. Проявляет упорство в достижении поставленных целей. Ставит амбициозные цели и добивается наилучших результатов. Настаивает на своем в сложных и спорных ситуациях.

Уровень развития. Может отказаться от намеченного плана действий при появлении трудностей и оставить проекты незавершенными. Не стремится к преодолению препятствий в достижении целей. Возникающие трудности в осуществлении планов и проектов могут остановить движение к цели.

Уровень компетентности. Проявляет заинтересованность и упорство в достижении целей. Стремится довести начатое дело до конца. Находит пути преодоления препятствий в достижении поставленных целей, не пасует перед трудностями.

Уровень мастерства. Обеспечивает своевременное достижение поставленных целей и задач. Всегда доводит начатое дело до конца. Настойчиво проводит свою линию и добивается наилучшего результата, требует того же от других. Не останавливается перед трудностями, проявляет энтузиазм и решимость в решении наиболее сложных задач.

Компетенция «Отношение к новым задачам»

Содержит пять уровней, два из которых являются отрицательными. Сотрудник, чье поведение соответствует этим двум уровням, своими действиями может нанести вред компании.

Уровень «выдающийся». Открыт к новым задачам и транслирует их другим, рассматривает их как возможность собственного развития, самостоятельно ставит цели и ищет способы их достижения.

Уровень «выше ожидаемого». Принимает новые задачи с энтузиазмом, ориентирует свою работу на их решение.

Уровень «ожидаемый». Принимает новые задачи, конструктивно обсуждает их, запрашивает адекватные ресурсы для их выполнения.

Уровень «ниже ожидаемого». Принимает новые задачи, только если они сформулированы в виде приказа.

Уровень «неудовлетворительный»: Активно критикует новые задачи и планы, саботирует их выполнение.

Пример

В качестве примера приведем профиль компетенций супервайзера отдела прямых продаж производственно-торговой компании. В правой части таблицы указано, какой уровень развития должен быть у каждой компетенции сотрудника, занимающего указанную должность.

5.11. Формирование профилей компетенций под конкретные должности

Результатом проекта по созданию корпоративной модели компетенций должны стать профили компетенций, разработанные для каждой должности. В ходе формирования профиля компетенций разработчики получают возможность проверить, насколько точно компетенции соответствуют всем рабочим ролям, существующим в компании. Если для определенных должностей создание профиля связано со значительными сложностями, необходимо еще раз перепроверить валидность выработанных компетенций.

Разработка профилей компетенций – хороший способ тестирования (и возможной корректировки) модели компетенций, а также получения обратной связи от линейных руководителей и ведущих специалистов по использованию компетенций как инструмента оценки.

Технология сравнения компетенций

При подготовке оценочных мероприятий менеджер по персоналу может столкнуться с необходимостью упрощенного использования модели компетенций, когда, например, из-за недостатка времени целесообразно проводить оценку только по трем или четырем компетенциям. Для этого необходимо определить наиболее важные для данной должности компетенции.

Опыт показывает, что очень эффективной является технология сравнения компетенций, когда каждая компетенция последовательно сравнивается с другой.

Компетенция 1 сравнивается с Компетенцией 2 путем постановки вопроса: «Что важнее для сотрудника, чтобы быть успешным на данной позиции?»:

- если Компетенция 1 более важна, то она получает 2 балла;
- если обе компетенции одинаково важны, то Компетенция 1 получает 1 балл (Компетенции 2 в данный момент сравнения не присваивается ничего);
- если Компетенция 1 менее важна, то она получает 0 баллов.

Таким образом, компетенции сравниваются друг с другом, и для оценки отбираются компетенции, набравшие в парных сравнениях наибольшее количество баллов.

Пример

Допустим, перед нами стоит задача выбрать две наиболее важные компетенции из предложенных пяти. Используем метод парного сравнения (см. таблицу).

Таблица. Пример использования метода парного сравнения

	Стратегическое мышление	Создание команды	Адаптация к изменениям	Управление процессами	Ориентация на результат	ИТОГО в баллах
Стратегическое мышление		1	1	2	0	4
Создание команды	1		2	2	0	5
Адаптация к изменениям	1	0		1	1	3
Управление процессами	0	0	1		2	3
Ориентация на результат	2	2	1	0		5

Таким образом, путем парного сравнения компетенций, с учетом бизнес-задач компании, мы определили две наиболее важные на сегодняшний день компетенции: «Создание команды» и «Ориентация на результат».

5.12. Особенности проведения оценки на основе модели компетенций.

Оценка по компетенциям используется для решения следующих задач:

- Оценка текущего уровня компетенций сотрудников и их соответствия требуемому уровню.
- Формирование кадрового резерва из сотрудников, продемонстрировавших наилучшие результаты, и последующее создание индивидуальных планов развития для каждого «резервиста».
- Разработка программ тренингов (индивидуальных и групповых), направленных на развитие конкретных компетенций. Сотрудники, получившие высокие оценки (вне зависимости от должности), могут выступать в качестве тренеров и наставников.
- Проведение оценочных интервью при отборе кандидатов. Метод отбора по компетенциям чаще всего используется в компаниях с низкой эффективностью работы, текучестью персонала, низким процентом удержания сотрудников. Для обеспечения эффективности процесса отбора необходимо использовать и другие известные методы: ситуационные задания, тесты, центры оценки, биографические интервью.
- Корректировка компенсационной политики в отношении сотрудников, успешно прошедших оценочные мероприятия. Зависимость между результатами оценки и изменением компенсационного пакета существует в компаниях, где есть проблемы с привлечением квалифицированных кадров и существует необходимость обосновать компенсацию квалифицированных сотрудников (не управляющих людьми и ресурсами). Как показывает опыт, не рекомендуется обещать сотрудникам пересмотр заработной платы по результатам оценки, так как повышение окладов должно зависеть от результатов деятельности работника.

Преимущества оценки персонала на основе модели компетенций

Для организации

- Разработка единых стандартов описания эффективности работы способствует установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и разных уровней. Например, вырабатывается единое для всех понимание, что такое «эффективное руководство» и что означает «командная работа».
- Согласованность при оценке работника: все эксперты одинаково понимают, что такое «ценные качества» работника и знают, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать.
- Возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для планирования карьеры и развития.
- Появляются основания для формирования резерва и планирования карьеры сотрудников.
- Разрабатываются стандарты качества выполняемых работ.

Для сотрудников

1. Лучшее понимание того, что делает сотрудник и какие качества ему необходимы, а также какие требования к нему предъявляют.
2. Возможность получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

Недостатки метода

- Достаточно длительный и трудоемкий подготовительный процесс, включающий подготовку списка компетенций, формирование группы экспертов и их обучение.
- Детальная оценка каждого критерия – процесс достаточно трудоемкий, целесообразный только в том случае, когда оцениваемый сотрудник получает итоговую оценку ниже ожидаемого уровня.

Критерии достоверности результатов**Индивидуальность профилей оценок в рамках подразделения**

В компании работают люди, по-разному относящиеся к работе. Предполагается, что оценки должны варьироваться – возможно как их понижение для отдельных работников, так и повышение. Если оценка не дифференцирована (норма и выше нормы по всем сотрудникам, нет ни одного понижения), можно предположить, что она не отражает реальной ситуации.

Обоснованность и индивидуальность рекомендаций в рамках подразделения

Если всем сотрудникам подразделения даны рекомендации на повышение (увеличение оплаты, включение в резерв, соответствующее планирование карьеры), можно предположить, что руководитель стремится использовать оценку для получения максимальной выгоды.

Согласованность оценок

Оценка может быть квалифицирована как недостоверная, если по двум или более сотрудникам оценки совпадают, а рекомендации по развитию даны разные.

Внутренняя согласованность оценок по индивидуальному профилю

Несогласованность в оценке деловых качеств работников и показателей результатов их деятельности говорит о низкой достоверности данных.

Обоснованность и индивидуальность рекомендаций по конкретному сотруднику

Несогласованность рекомендаций с индивидуальными результатами оценки деятельности также говорит о том, что оценка была проведена с нарушениями и может быть недостоверной. Например, по результативности оценки низкие, но даны рекомендации по повышению оплаты.

Возможные ошибки

Ошибки в компетенциях

Пересекающиеся компетенции

Похожие индикаторы используются для определения двух или трех разных компетенций - это приводит к путанице при проведении оценочных мероприятий и снижает достоверность самой оценки. Для предотвращения подобной ошибки необходимо выбрать пару сотрудников, так чтобы один из них хорошо владел одной из этих компетенций, а другой, наоборот, не владел бы второй. Если такие сотрудники найдены, можно сделать вывод, что компетенции не пересекаются.

Сложные компетенции

Слишком громоздкие и сложно сформулированные компетенции значительно усложняют работу.

Противоречивые компетенции

Компетенции могут содержать утверждения, означающие противоположные вещи – например, несколько противоречивых, т.е. исключающих друг друга индикаторов поведения. Чтобы проверить, противоречива ли компетенция, необходимо подобрать сотрудника, который владел бы одной составляющей компетенции и не обладал бы второй. Если существует хотя бы один такой человек, то компетенция противоречива, и она внесет путаницу в оценку персонала.

Компетенции, содержащие в описании не индикаторы поведения, а желаемый результат.

Индикатор не должен указывать на результат деятельности, так как результат есть следствие хорошего владения компетенцией, а не определение самой компетенции.

Модель плохо проработана

Слишком простая модель: компетенции описаны не детально, поэтому и типы поведения будут охарактеризованы недостаточно подробно.

Слишком сложная модель: приведет к большому количеству бумажной работы и затруднит ее использование в оценочных мероприятиях.

Модель заимствована у другой компании: в этом случае она не будет актуальна для сотрудников – они не увидят ценности компетенций в своей повседневной работе. Компетенции определены неверно: сотрудники смогут обнаружить противоречие между повседневной работой и компетенциями, что приведет к игнорированию модели.

Модель неудачно внедрена

Сотрудники так и не поняли, зачем нужны компетенции, руководство не считает их важными, а их применение в ходе оценочных мероприятий остается пустой формальностью. Скорее всего, причина неудачи в том, что сотрудников мало привлекали к обсуждению еще на этапе разработки модели компетенций.

Неверно выбрано время для реализации проекта

Когда в компании происходит много значительных изменений (внедряются новые продукты, методы работы и т.п.), затрагивающих интересы большинства сотрудников, компетенции рассматриваются как менее важный проект.

Компетенции неверно используются

Индикаторы поведения не должны использоваться в качестве жесткого перечня оценки сотрудника. Важно помнить, что компетенции – это только инструмент для оценки персонала, и его использование не исключает применения субъективных оценок в ходе аттестационных мероприятий. Следует избегать подмены поведенческих индикаторов, определенных компанией, личной интерпретацией их руководителем или менеджером по персоналу, входящими в оценочную комиссию.

5.13. Технология Assessmentcenter (центры оценки)

Ассесмент-центр (центр оценки) - это комплексный метод оценки персонала, который направлен на систематическую регистрацию достижений или недостатков поведения работников, участвующих в качестве объектов оценки. При этом несколько наблюдателей одновременно оценивают результаты одного или нескольких участников согласно установленным правилам и на основании предварительно определенных показателей (требований к работнику).

Интересно:

Метод «ассесмент-центр» возник на Западе в годы Второй мировой войны. В Великобритании его использовали для набора младших офицеров, а в США – для подбора разведчиков. Впоследствии он был взят на вооружение бизнес-организациями, и в настоящее время на Западе практически каждая крупная компания применяет этот метод для оценки персонала. В Россию метод пришел в начале 90-х годов прошлого века.

Ассесмент-центр особенно полезен во время активного роста и развития, потому что в этот период для организации важно максимально эффективно использовать имеющийся кадровый ресурс – как руководителей, так и специалистов.

Использование стандартных и нестандартных методов оценки позволяет выявить сотрудников с лидерским потенциалом, проявиться людям, незаметным в повседневной работе, но берущим руководство в свои руки в специфических ситуациях. Таким образом, на основании результатов ассесмент-центра выявляются не только имеющиеся у сотрудника навыки, но и его скрытые возможности, которые смогут сделать его работу в компании более эффективной и продуктивной.

Применение этого способа позволяет оценить сотрудника или кандидата на вакантную должность по ряду параметров:

- выполнение должностных обязанностей;
- особенности поведения;
- эффективность деятельности;
- уровень компетенции;
- уровень достижения целей;
- личностные особенности.

Для эффективной реализации процедур составляются списки компетенций под каждую позицию в компании. Однако есть основные **критерии оценки**, на которые опирается большинство ассесмент-центров.

Использование Центра оценки

Центр оценки персонала используется для решения следующих задач:

- отбор кандидатов на работу в организацию;
- оценка потребности в развитии управленческих качеств руководящих работников;
- выявление сотрудников с большим потенциалом;
- аудит профессиональных качеств сотрудника;
- формирование эффективной команды.

Для определения сроков работы важно учитывать время, необходимое для:

- нормативного оформления процесса оценки (издания внутренних распоряжений, приказов, регламентирующих данную работу в соответствии);
- подготовки экспертов;
- обработки результатов и подготовки отчетов.

Основные критерии оценки в ассесмент-центре

Интеллектуальный. Оценивается уровень интеллекта. Склонность к консерватизму в принятии решений либо же, наоборот, способность смело смотреть вперед и не бояться нововведений. Самостоятельность в принятии решений. Преобладание логики или интуиции в действиях. Концентрация внимания на общих чертах дела или же на мелких

Эмоциональный. Оценивается способность сопротивляться стрессам, контролировать эмоции. А также система ценностей: семья, работа, хобби, увлечения; способность либо неспособность все время повышать планку собственного морального, материального и профессионального развития.

Коммуникативный. Анализируется способность строить взаимоотношения с коллегами и подчиненными. Командная или индивидуальная работа ближе конкретному сотруднику. Способен ли он влиять на людей. Может ли он в четкой форме излагать свое мнение, проявлять влияние через процедуры и регламенты. Прислушивается ли к мнению своих подчиненных и коллег. Оценивается внимательность, открытость, доброжелательность.

Самооценочный. Показывает, как воспринимает себя специалист. Завышена или занижена у него профессиональная и личная самооценка. Чувствует ли он потребность в развитии либо, напротив, считает себя самодостаточным.

Лидерский. Способен ли он руководить людьми или же ему проще работать под чьим-то руководством. Может ли он создавать, заниматься творческой работой или же ему импонирует единообразие.

Шкала оценки

Традиционно выделяется пять уровней оценки компетентности:

1. «Полная некомпетентность»: специалист не только не ответственен, но и не хочет либо не может быть таковым.
2. «Временная некомпетентность»: специалист не отличается ответственностью, но она может быть развита.
3. «Средний»: специалист вполне надежен в стандартных ситуациях.
4. «Высокая компетенция» характеризуется высокой стрессоустойчивостью и способностью принятия правильных решений даже в непредвиденных случаях.
5. «Лидерский»: специалист не только способен оставаться спокойным и мудрым в критических и форс-мажорных ситуациях, но вполне может руководить большим количеством подчиненных в таких условиях.

Основные принципы ассесмент-центра:

Каждый участник оценивается несколькими специалистами, оценивает себя и других.

Фазы наблюдения и оценки разведены во времени для достижения большей объективности.

Оценивается наблюдаемое поведение участников, а не причины, стоящие за этим поведением.

Достоинства и недостатки ассесмент-центра:

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ● Процедура ассесмент-центра несет в себе элементы стратегии компании. Проходя через процедуру оценки, сотрудник четко понимает и осознает те стандарты, к которым стремится компания. ● Позволяет получить максимально объективную оценку по сравнению с другими методами (тесты и интервью). Позволяет увидеть степень развития навыка, а не только стремления и склонности сотрудника. ● Позволяет наиболее рационально вкладывать деньги в развитие персонала. Компания может платить за обучение только тех сотрудников, которые способны освоить новое и хотят учиться. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Процедура в целом дороже, чем проведение тестирования или интервьюирования сотрудников. ● Для проведения требуется больше времени, чем на тестирование. ● Для качественной процедуры требуется подготовка наблюдателей из числа сотрудников компании, что требует дополнительных ресурсов.

<ul style="list-style-type: none"> ● Обеспечивается понимание и четкость в оценке персонала всеми сотрудниками компании. Система зачастую лучше воспринимается линейными менеджерами, чем какая-нибудь другая. ● Сама процедура уже является ступенью к развитию персонала. Обычно сотрудники отмечают важность и ценность развивающей обратной связи. 	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Основные оценочные процедуры ассесмент-центра:

- Психологическое и профессиональное тестирование - объективные тесты (тесты на IQ, память, внимание), нормативные тесты (опросники).
- Ситуационно-поведенческие тесты.
- Индивидуальные упражнения, выполняемые каждым участником.
- Групповые упражнения.
- Ролевые игры.
- Интервью.
- Анализ результатов.
- Составление итогового отчета по результатам оценки, выдача рекомендаций.

Этапы проведения ассесмент-центра:

1. Уточнение целей и задач диагностики с руководством, определение состава участников, подлежащих оценке.
2. Формирование/выбор критериев и параметров оценки, методов оценки:
 - разработка/выбор модели профессионально важных качеств (компетенций);
 - согласование критериев и параметров оценки;
 - разработка/выбор оценочных методик и упражнений.
3. Определение последовательности проведения диагностики сотрудников.
4. Проведение оценочных процедур.
5. Обработка и анализ результатов, подготовка отчета и рекомендаций.
6. Предоставление информации участникам оценочных процедур (письменно или устно).

Основная роль в подготовке и проведении ассесмент-центра отводится специалистам службы персонала компании, однако в некоторых подготовительных и непосредственно оценочных мероприятиях принимают участие и линейные руководители.

Длительность проведения ассесмент-центра составляет от одного рабочего дня до 5-7 дней в зависимости от количества сотрудников и поставленных задач.

5.14. Формирование перечня критериев оценки

- **Индивидуальные качества работника.** При работе с данным типом критериев делается допущение, что люди, обладающие определенными характеристиками, навыками, умениями, характерными особенностями, будут эффективно справляться с определенным видом деятельности. Критерии этого типа используются при отборе персонала на позиции, где деятельность не может быть строго регламентирована.
- **Описание работы через набор типичных действий, полученное на основе анализа деятельности.** При использовании подобных критериев предполагается, что сотрудники, эффективно выполняющие определенный вид работы, будут и в будущем успешны на данном рабочем месте. Такие критерии применяются для отбора и аттестации специалистов или руководителей младшего управленческого звена, деятельность которых уже сложилась и может быть описана/регламентирована.
- **Описание работы через задание условий деятельности, специфики инструментов, особенностей взаимодействия с партнерами.** Эффективность работника во многом зависит от того, принимает ли он цели, задачи и ценности, которые предполагает его профессиональная роль. Данный тип критериев, как правило, применяется в программе Центра оценки, используемой в целях развития персонала.

Пример перечня критериев

- **способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение;**
- креативность и системное мышление;
- коммуникативные способности;
- способность к убеждению и сотрудничеству;
- способность к ведению переговоров;
- самоорганизация и умение распределять время;
- организаторские способности и т.д.

Проблемы, возникающие при работе с критериями

1. Нечеткость, произвольность критериев. Критерии оценки должны формулироваться без использования специальных терминов, сопровождаться примерами. Критериев не должно быть больше 13-15.
2. Дублирование критериев. Следует провести экспертную оценку значимости сформулированных критериев и оставить в перечне только те, которые признаны наиболее существенными большинством экспертов.

Создание программы Центра оценки

Проектирование

Суть проектирования – в учете всех необходимых условий для организации и проведения оптимального количества оценочных процедур.

В соответствии с целями, задачами, количеством участников, сроками и условиями проведения Центра оценки составляется организационный план. Разрабатывается программа проведения оценочных процедур, набор которых соотносится с критериями оценки.

Значимыми для создания конкретной программы Центра оценки являются:

1. число оцениваемых;
2. количество специалистов разного профиля;
3. сроки проведения оценки;
4. материально-техническая обеспеченность (помещения, техника).

Организационное и материально-техническое обеспечение

После подготовки программы ЦО определяются: регламент работы (в процессе проведения оценки и обработки результатов); число специалистов, необходимых для проведения оценки; потребность в помещениях, оборудовании, расходных материалах.

Регламент работы

Программа дня проведения оценки должна быть составлена так, чтобы все участники - менеджер проекта (организатор оценки), специалисты, проводящие оценку в зависимости от их профессиональных ролей, участники оценки - точно представляли себе, где, когда и в каких процедурах они будут принимать участие. Целесообразно, чтобы каждый имел свой индивидуальный «маршрутный лист».

При планировании и обработке результатов оценки ключевыми являются:

- день проведения оценки;
- день/час представления результатов;
- день проведения обратной связи с участниками оценками.

В рамках регламента и в зависимости от имеющегося кадрового и технического обеспечения менеджер организует процесс обработки результатов.

Основные методы, применяемые в Центрах оценки

Интервью

Цель проведения интервью - получение информации о профессиональных целях и ценностях, организаторских способностях, коммуникативных и личностных качествах оцениваемого.

Интервью помогает прояснить:

1. реальность целей (в том числе профессиональных), которые ставит перед собой сотрудник;
2. оценку сотрудником собственных достижений и неудач;
3. ориентацию на профессиональный рост и продвижение по службе;
4. круг общих интересов.

Примером может быть процедура «Знакомство», предшествующая началу групповой работы: каждый участник группы представляется по заданной схеме. Это дает возможность провести первичную диагностику коммуникативных и личностных качеств, способствует созданию благожелательной атмосферы в группе.

Психологические тесты

Цель использования тестов - получение информации о качествах, влияющих на поведение человека в организации и обеспечивающих его профессиональную эффективность, описание и оценка актуального состояния, механизмов адаптации, источников проблем (в индивидуальной деятельности и во взаимодействии с другими людьми), определение потенциальных возможностей. Применение хорошо проверенных психодиагностических инструментов дает возможность сопоставить результаты разных кандидатов и сравнить их с общими групповыми нормами. Кроме того, тесты помогают как уточнять информацию, полученную с помощью других методик, так и дополнять ее, причем за более короткое время.

Типы тестов, применяемых в программах Центра оценки:

- личностные опросники;
- проективные методики;
- тесты способностей.

Специальные упражнения

Цель специальных упражнений - моделирование наиболее типичных деловых ситуаций, которые дадут возможность оценить профессиональный уровень, мыслительные и организационные способности участников. По результатам упражнения оцениваются особенности мышления, системность, нестандартность, динамичность, организаторские способности, умение планировать, уровень мотивации достижения и т.д.

Групповые упражнения

Цель групповых упражнений - моделирование ситуаций коллективной деятельности, получение информации о поведении человека в таких ситуациях, особенностях взаимодействия людей в группе при решении общей для них задачи.

Полученные в ходе наблюдения данные фиксируются в специальных бланках, иногда применяются технические средства записи: аудио- и видеоаппаратура. По результатам наблюдения оцениваются коммуникативные и организационные навыки участников, способность к аргументации, системность, динамичность и гибкость мышления, креативность.

Определяется роль каждого участника в групповом обсуждении: организатор дискуссии, защитник профессиональных ценностей, защитник нравственных ценностей, критик, генератор идей. Если упражнение проводится в коллективе реально работающих вместе людей, можно увидеть и оценить эффективность типичных схем взаимодействия в данной группе. Примером может быть групповая дискуссия - упражнение, моделирующее типичную ситуацию группового принятия управленческих решений. Участники в течение отведенного времени обсуждают предложенную тему и принимают общее для группы решение.

Организационно-управленческие игры

Организационно-управленческая игра - особый вид диагностической процедуры в рамках Центра оценки. Цель – моделирование управленческой ситуации для выработки решений по стратегии развития организации и отдельных подразделений. В отличие от других методов игра базируется на реальных проблемах данной организации. Обсуждение этих проблем дает возможность оценить управленческие способности кандидатов и предлагаемые ими конкретные программы действий.

Доклад

Упражнение, моделирующее типичную ситуацию подготовки текста для публичного выступления на заданную тему. Каждый участник должен в течение отведенного времени подготовить короткое выступление, а затем ответить на вопросы других участников.

Выбор методов

Какие методы стоит включить в программу Центра оценки, зависит от множества факторов, основной из которых - критерии оценки. Все критерии, включенные в список, должны быть оценены по результатам проведенных процедур. Очень важно, чтобы один и тот же критерий мог быть оценен неоднократно и в процедурах разного типа (и в тестах, и в групповых упражнениях и т.д.). Это дает возможность получить полный спектр информации о степени развития данного параметра.

Принципы создания конкретных методик

В типовых программах Центров оценки используется большое количество различных процедур, дающих подчас очень разноплановую информацию. В этой связи очень важен момент перевода данных, полученных с применением конкретного метода, в статус кадровой информации.

Существует два основных подхода к обработке первичных данных и получению на их основе кадровой информации:

1. Количественный подход - предполагает сопоставление оценок, полученных испытуемым по каждому из критериев. Для этого все результаты отдельных процедур переводятся в единую, т. е. общую для всех используемых методов, балльную шкалу;
2. Качественный подход - включает описание поведения испытуемого по оцениваемым критериям и формирование итогового портрета.

Тот или иной подход используется в зависимости от целей оценки и форм предоставления результатов.

Для достижения высокой точности, информативности и прогностичности результатов Центра оценки необходима большая подготовительная методическая работа, которая должна включать:

- ознакомление с результатами использования каждой процедуры в диагностических целях (знакомство с областями применения, нормами для различных выборок, ограничениями использования);
- проведение предварительных процедур (пилотажа) и сопоставление результатов применения процедуры с результатами ранее апробированных методик;
- проверку диагностичности при оценке конкретных критериев;
- выделение и шкалирование индикаторов;
- создание методики использования процедуры в рамках Центра оценки.

Обучение экспертов

В ходе отбора и обучения экспертов-наблюдателей оцениваются личностные и деловые качества кандидатов (часто с применением элементов Центра оценки с целью погружения будущих экспертов в саму процедуру), они знакомятся с перечнем и описанием критериев оценки, применяемыми процедурами, программой проведения оценки. Особое внимание уделяется тренингу наблюдения и оценки.

Требования к навыкам оценщика:

- владение приемами проведения опроса кандидатов;
- наблюдательность;
- четкое представление о взаимоотношениях в коллективе, лидерстве;
- проницательность;
- гибкость;
- умение разрабатывать стандартную оценочную процедуру;
- точность выражения при описании поведения.

Введение в процедуру оценки

Программа ЦО начинается с введения в процедуру оценки. Цель данного этапа - установить контакт с испытуемыми, ознакомить их с целями и принципами работы, персоналом, регламентом, ожидаемыми результатами.

Очень важно добиться контакта между группой специалистов и группой испытуемых, снять напряжение, которое неизбежно возникает в экспертной ситуации.

Инструменты и методы, способствующие установлению контакта и снятию напряжения:

- взаимодействие с каждым оцениваемым сотрудником должно быть максимально персонифицировано (каждый участник ЦО - и испытуемый, и эксперт - должны иметь бейдж с указанием фамилии, имени, отчества);
- оцениваемые сотрудники должны иметь четкое представление о том, кто с ними работает (необходимо представить организацию, проводящую оценку, всех специалистов, организаторов семинара, оставить координаты, по которым можно было бы связаться с организаторами в будущем);
- желательно, чтобы перед началом работы каждый из оцениваемых точно знал, в какой он группе, в какой аудитории, в какое время и для участия в каком упражнении он приглашается;
- оцениваемые сотрудники не должны испытывать никакого дополнительного напряжения (рабочие места должны быть удобными, необходимо предусмотреть перерывы в работе, режим рабочего дня должен быть максимально приближен к обычному).

При введении в процедуру целесообразно познакомить оцениваемых:

- с технологией Центров оценки;
- основными областями применения;
- результатами, которые могут быть получены;
- с критериями оценки;
- статистикой (сколько человек прошло оценку);
- достоверностью полученных результатов;
- вариантами использования полученной информации.

Особое внимание должно быть уделено конфиденциальности информации.

Заканчивать процедуру введения целесообразно распределением по группам и конкретизацией программы работы для каждой из них.

Проведение оценочных мероприятий

В зависимости от целей и конкретного набора критериев могут меняться состав оценочных процедур, порядок их проведения, конкретные инструкции и задания. Оценка – это, по сути дела, экспертиза, и сама по себе процедура вызывает напряжение у испытуемых. Поэтому необходимо, с одной стороны, свести к минимуму влияние эмоций, а с другой - не потерять диагностически важную информацию. Например, если вас интересует степень эмоциональной устойчивости человека, работоспособность в экстремальных ситуациях, то сама программа проведения оценки может быть построена таким образом, чтобы персональная информация собиралась и в состоянии относительного комфорта, и в ситуации эмоционального напряжения.

Общие требования к проведению оценочных процедур

1. Любые процедуры в ЦО и все действия эксперта во время проведения оценочных процедур должны быть направлены на сбор диагностической информации и информации о возможностях испытуемого.
2. Условия работы испытуемых в процессе оценки должны быть одинаковыми, необходимо снизить влияние всех объективных факторов, способных повлиять на результат. При проведении оценки необходимо быть уверенным в том, что все различия в проявлениях, показанные испытуемыми в рамках одной программы, связаны с различной степенью выраженности оцениваемых качеств, а не с тем, что одна группа, например, имела возможность обсуждать проблемы за "круглым столом", пользуясь видеоаппаратурой, а другая была вынуждена разговаривать в темной комнате, не имея возможности оформить результат.
3. При проведении оценки необходимо максимально снизить "эффект экспертизы", когда оцениваемый ведет себя не так, как вел бы себя в реальной жизни, а так, как ожидает от него эксперт. Для этого участие эксперта в оценке должно быть незаметным: надо создать такие условия, чтобы участники оценки быстро «погрузились» в предлагаемые ситуации и забыли о том, что за ними наблюдают.
4. Наблюдателям целесообразно составить таблицу критериев и отмечать их проявления в ходе выполнения задания. В таблицу можно свести результаты всех примененных в ходе ассессмента процедур оценки.

Пример:**Таблица.** Компетенции, проявляемые испытуемым в ходе ассессмента

Компетенции	Интервью	Тесты	Задание	Ролевая игра	Дискуссия
Лидерство		+		+	+
Умение работать в команде			+		
Принятие решений		+	+	+	+
Умение убеждать	+			+	+
Умение слушать и т.д.				+	+

Завершение программы Центра оценки

Заканчивать работу всех участников Центра оценки целесообразно общей встречей. Цель подобной встречи - подведение итогов, символическое завершение дня, снятие напряжения, накопившегося в процессе работы. Как правило, все участники Центра оценки - и испытуемые, и эксперты - после целого дня интенсивной работы чувствуют как психологическую, так и физическую усталость. Все негативные моменты (неудовлетворенность, вопросы, непонимание) нужно попытаться разрешить. Для этого необходимо ответить на все возникшие вопросы, представить дополнительную информацию, если это необходимо.

Бывает полезно рассказать о том, где уже применялась данная конкретная программа, сколько человек в ней участвовало, еще раз напомнить о строгой конфиденциальности полученной информации. Если есть возможность провести процедуру обратной связи, необходимо договориться о дне, времени и месте ее проведения.

Обработка результатов

Результаты, полученные в ходе проведения различных процедур ЦО, данные об испытуемых должны быть проанализированы, сопоставлены и преобразованы в полноценную информацию.

Этапы обработки информации

1. Первичная обработка результатов тестов, специальных и групповых упражнений.
2. Перевод полученных результатов в показатели по критериям оценки.
3. Перевод показателей в балльные оценки по критериям.
4. Сопоставление балльных оценок, полученных по одному критерию в разных процедурах, формулирование итоговой балльной оценки и подготовка индивидуальных таблиц оценок.
5. Описание уровня развития личностных и деловых качеств испытуемого, формирование общего заключения и рекомендации по дальнейшему использованию и развитию.
6. Подготовка обобщенных материалов по группе оцениваемых (ранжирование списков, составление карт распределения персонала).

Процедуры создания индивидуального итогового заключения

Специалисты оценивают результаты тестов и готовят свой проект заключения о степени выраженности у испытуемых личностных и деловых качеств. Для повышения объективности оценки экспертов целесообразно либо использовать строгие методики, либо привлекать к такой оценке параллельно несколько специалистов и затем сопоставлять полученные результаты.

Результаты групповых упражнений первоначально обобщаются в группах наблюдателей: сопоставляются результаты диагностики поведения, уточняются и сопоставляются факты, формируются гипотезы о степени проявления оцениваемых качеств. Затем проходит итоговое обсуждение (обычно в форме обмена мнениями) и сведение результатов оценки по различным процедурам. В ходе общего обсуждения появляется возможность сопоставить проявления одних и тех же качеств, показанные в различных процедурах, проверить гипотезы, сформированные частными специалистами, прийти к окончательному заключению о том, как может быть оценен уровень развития качеств испытуемого, что может способствовать или препятствовать эффективной работе, построить предположение о перспективах роста и предпочтительных областях деятельности сотрудника.

5.15. Оценочное интервью

Одним из важных и эффективных методов оценки является оценочное интервью (или собеседование). Оценочное интервью – это структурированное собеседование с сотрудником, в ходе которого необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Что планировалось сделать?
- Что сделано из запланированного?
- Что не было сделано?
- Почему это не было сделано?
- Каковы планы на предстоящий период?
- Что и как работник должен делать дальше?

Возможны и другие вопросы, направленные на изучение личностных, деловых, профессиональных и других качеств сотрудника.

Оценочное интервью позволяет также подвести итоги работы сотрудника, закрепить желаемое поведение, указать на недостатки и ошибки, разработать планы развития сотрудника и улучшения его работы. Оценочное собеседование также проводится для того, чтобы сообщить сотруднику результаты оценки (т.е. осуществить обратную связь).

Принципы эффективного интервью

Один из основных факторов успеха оценочного интервью - продуманность его структуры. Важнейшая задача интервьюера - установление контакта с сотрудником таким образом, чтобы он смог максимально раскрыться, а интервьюер получил от него необходимую информацию.

Рекомендации интервьюеру:

- четко и ясно выражайте свои мысли;
- пользуйтесь открытыми вопросами (вопросы, требующие развернутого ответа);
- внимательно слушайте и не перебивайте сотрудника;
- подводите промежуточные итоги;
- опирайтесь только на достоверную информацию;
- отбросьте предубеждения;
- старайтесь быть объективным;
- хвалите и благодарите сотрудника за достижения и удачи;
- не сглаживайте критику похвалой - критика должна быть конструктивной;
- не вступайте в споры;
- заканчивайте интервью на позитивной ноте.

Рекомендации оцениваемому сотруднику:

- серьезно подготовьтесь к интервью;
- будьте уверены в себе и активны;
- не стесняйтесь переспросить, если что-то непонятно;
- спокойно воспринимайте критику и будьте готовы кратко и конструктивно объяснить причину своих промахов и ошибок;
- говорите не о ходе работ, а о результатах;
- говорите не только о своих, но и о командных достижениях.

Типичные ошибки

Одна из наиболее распространенных ошибок - проведение интервью в форме допроса. Ошибкой это можно считать не только из этических соображений: мы демотивируем сотрудника, вызываем негативное отношение к оценочной кампании, а главное – не получаем картины адекватного поведения человека.

Характерные ошибки при проведении интервью:

- формальный подход;
- небрежность в оценках;
- «уравниловка», стремление никого не обидеть;
- составление негласного рейтинга;
- завышение оценок «любимчикам»;
- боязнь критиковать «звезд»;
- оценка по всему периоду, а не по последним достижениям.

Этапы интервью

Чтобы быстрее установить контакт и добиться взаимопонимания, имеет смысл организовать интервью как переговоры, когда обе стороны имеют равные (или почти равные) права, одинаково заинтересованы друг в друге и готовы передать/получить всю полезную информацию.

Этап 1. Подготовка к проведению интервью:

- важно точно определить время и место проведения интервью;
- подготовить место проведения;
- выделить достаточно времени, чтобы провести интервью, не торопясь;
- подготовить типовые вопросы и задания;
- определить перечень необходимых документов (должностная инструкция сотрудника, оценочный лист, результаты предыдущей оценки, бизнес-план подразделения и др.)

Этап 2. Установка контакта.

На этом этапе важно огласить цели и задачи интервью. Задача интервьюера – дать возможность кандидату расслабиться, вести себя свободно.

Можно начать с нескольких общих вопросов или фраз. Если время интервью ограничено, стоит это оговорить.

Обстановка должна быть комфортной, располагающей. Если интервью проводится в помещении, где шумно, постоянно присутствуют или заглядывают посторонние люди, много отвлекающих моментов, то установить контакт достаточно сложно.

Этап 3. Информационный.

На этом этапе сотрудник может рассказать:

- о себе;
- о своих сильных и слабых сторонах;
- о своей работе в компании;
- о задачах, которые стоят перед компанией;
- о том, как сотрудник понимает эти задачи и т.д.

Этап 4. Собственно интервью.

Вопросы и задачи к оценочному интервью можно разбить на тематические блоки:

- **Результаты работы за прошедший период и их оценка:**
необходимо уточнить задачи, поставленные перед сотрудником;
определить результаты его труда;
оценить эти результаты;
определить удачи и неудачи в его работе;
выяснить их причины;
выявить ошибки в работе;
понять, как можно их исправить.
- **Планы обучения и развития сотрудника или планирование карьеры:**
необходимо выяснить, какие знания, умения и навыки важны для сотрудника;
какими он уже обладает;
какие ему надо получить или развить;
в какие сроки;
как сотрудник представляет развитие своей карьеры;
хочет ли поменять профиль деятельности;
составить план обучения и развития.
- **Составление планов на следующий период:**
необходимо поставить цели сотруднику (в соответствии с корпоративными целями);

определить задачи;
 выявить качественные и количественные показатели его труда;
 составить план его работы.

Этап 5. Обратная связь.

На этом этапе важно:

- признать заслуги сотрудника (похвалить);
- обратить внимание на ошибки и неудачи;
- озвучить и объяснить оценку сотрудника;
- не забыть о мотивации сотрудника на дальнейшую эффективную работу.

В практике некоторых компаний оценочное интервью используют в комплексной оценке как инструмент для многостороннего изучения личности. Например, интеллект определяется с помощью специальных вопросов или тестов, а при оценке мотивации выявляется характер интересов, моральные и материальные ценности. В конце главы в качестве примера даны вопросы для изучения оценки мотивации и успешности в понимании работника.

Оценочное интервью может стать и процедурой подведения итогов, в ходе которой можно оценить не только профессиональные достижения, но и соответствие рабочего поведения корпоративным нормам. Сотрудникам это поможет понять, чего ожидает от них компания (какие достижения, кроме количественных, ценятся компанией).

Проективные вопросы

Методика основана на построении вопросов таким образом, что кандидат оценивает не себя, а людей вообще или какой-то персонаж. В основе проективных методик – склонность человека проецировать (переносить свой жизненный опыт и представления) на интерпретацию/объяснение действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т.п. Преимущество проективных методик перед стандартизированными опросниками состоит, главным образом, в том, что они в гораздо меньшей степени могут быть «просчитаны».

Таблица. Примеры проективных вопросов для изучения мотивации и моделей успеха сотрудника.

№	Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
1.	Что стимулирует людей работать более эффективно?	Мотивация
2.	Что нравится людям в работе?	Мотивация
3.	Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотивация
4.	Что может побудить человека уволиться?	Мотивация

5.	Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация карьерного роста
6.	Почему люди возвращают взятый в банке кредит?	Мотивы честного поступка, противоречащего материальным интересам
7.	Почему при одном и том же уровне доходов в одних компаниях люди воруют, а в других - нет?	Мотивы честного поступка/ поведения
8.	Руководитель в отпуске или длительной командировке, а люди в его отсутствие работают, как обычно. С чем, как вы считаете, это связано?	Мотивация + лояльность к работе и компании
9.	Почему одни добиваются успеха, а другие терпят неудачу?	Модель успеха

5.16. Внедрение и системы оценки

Подготовка к внедрению системы оценки.

Существуют два варианта организации процедуры оценки – с привлечением консультантов из консалтинговых компаний (внешний центр оценки) и силами сотрудников компании (внутренний центр оценки).

Под внутренним (корпоративным) центром оценки понимается как комплексная технология проведения оценки специалистами компании, так и структурное подразделение со штатом подготовленных внутренних экспертов, отработанными методами и технологиями оценки, специально оборудованным помещением для проведения оценочных мероприятий, архивом, содержащим данные о сотрудниках организации, и системой защиты персональной информации.

Комплексная система внутренней оценки используется в следующих случаях:

- для систематической оценки качества персонала;
- формирования кадрового резерва;
- подбора новых сотрудников;
- планирования карьеры сотрудников, начиная со студентов-практикантов;
- проведения ежегодной аттестации;
- организации обучения и развития персонала;
- повышения управляемости компаний, имеющих развитую региональную сеть;
- снижения текучести персонала;
- оптимизации системы управления персоналом в целом.

Создание рабочей группы

Для формирования рабочей группы по внедрению системы оценки необходимо разработать Положение о группе, определить ее состав, составить план мероприятий. В состав рабочей группы должны входить не только сотрудники службы управления персоналом, но и специалисты по основным направлениям деятельности организации, а также руководители различных уровней. При необходимости в состав рабочей группы могут входить и внешние консультанты с опытом разработки систем оценки и проведения оценочных мероприятий.

Ключевые вопросы:

- Кто из сотрудников может быть включен в рабочую группу (опыт, знания, квалификация)?
- Как восполнить недостаток профессиональных навыков и знаний членов рабочей группы и оценочной комиссии (за счет дополнительной подготовки сотрудников или привлечения экспертов со стороны)?
- Какие задачи по развитию компании ставит высшее руководство на ближайшее время?
- Каких результатов ждет руководство компании от внедрения системы оценки?
- Какие процессы управления человеческим ресурсом необходимо активизировать в соответствии с задачами развития компании?
- Какова степень вовлеченности руководства компании в работу группы и проекта в целом?

Определение целей оценки, выработка политики проведения оценки персонала

На данном этапе необходимо разработать комплексное видение системы оценки персонала. Внедрение системы оценки является процессом не только организационно-техническим, но и социальным, затрагивающим интересы различных групп - собственников, руководителей организации и работников. Поэтому система оценки должна обеспечить получение точных и достоверных данных.

Ключевые вопросы:

- Для чего проводится оценка?
- Какие задачи необходимо решить для создания системы оценки?
- Что оценивается: результаты труда, профессиональный уровень, выполнение должностных обязанностей, поведение и т.д.?
- Каким требованиям должна отвечать система оценки персонала?
- Как и кем будут использованы результаты оценки?
- Когда и с какой периодичностью проводится оценка?
- Кто участвует в проведении оценки, какова роль каждого участника?
- Какие решения будут приниматься по итогам оценки?
- Какова практическая выгода внедрения системы оценки?

Цели и методы оценки, как правило, варьируются в зависимости от задач развития компании и, соответственно, задач управления персоналом. Технологии оценки должны быть адаптированы к внутренним условиям и логично встроены в общую систему управления персоналом. Целесообразно использовать такие методы оценки, которые отвечают задачам развития данной компании и увязаны с другими процессами управления персоналом. От точности постановки и формулировки целей во многом зависит весь процесс планирования, успешность внедрения и эффективность корпоративной системы оценки в целом.

Пример требований к системе оценки

- Отношение комиссии должно быть одинаковым ко всем работникам независимо от их пола, возраста, национальности и религиозной принадлежности.
- Сотрудники, несогласные с решением оценочной комиссии, должны иметь возможность подать жалобу и потребовать пересмотра решений.
- Следует использовать не менее двух независимых оценщиков.
- Необходимо руководствоваться официальной системой принятия кадровых решений.
- Эксперты, производящие оценку, должны иметь доступ к материалам, характеризующим результативность труда оцениваемого работника.
- Стандарты результативности должны быть известны работникам.
- Эксперты должны быть проинформированы о способах оценки.
- Оценка проводится по конкретным специфическим рабочим навыкам, а не «в общем».
- Методы оценки должны быть понятны всем участникам.

Работникам должна быть предоставлена возможность ознакомиться с оценкой их качеств.

Определение критериев оценки

Результатом данного этапа должна стать выработка четких, согласованных критериев оценки персонала и утверждение соответствующей системы ее методов.

В контексте разработки системы оценки критерии являются ключевым звеном. Если на этом этапе будут допущены ошибки, трудно будет подбирать соответствующие упражнения, и участники будут жаловаться на неадекватность оценки. Как следствие - она превратится в формальную процедуру, лишённую практической пользы.

Для формулирования критериев проводится предварительный анализ информации о сотрудниках компании в соответствии с целями и задачами оценки.

Общая структура компонентов для формулирования критериев к участникам различных оценочных процедур:

1. Личностное ядро:

личностные качества;
общие и специальные способности.

2. Профессиональная компетентность:

образование;
опыт работы: тип деятельности, занимаемые должности, стаж работы;
профессиональные знания;
профессиональные навыки;
управленческие знания и умения;
специальные требования.

3. Деловые качества:

перечень необходимых деловых качеств;
управленческие навыки.

4. Показатели эффективности работы:

- перечень критериев эффективности работы;
- степень достижения необходимых результатов относительно ключевых показателей эффективности.

5. Потенциал развития:

В зависимости от целей и задач оценки можно использовать эти компоненты выборочно или все сразу. Компания выбирает те критерии, которые наиболее важны в данный момент для решения поставленных задач.

Организационно-техническое проектирование

Цель этого этапа – документально закрепить разработанную систему оценки, решить все административные вопросы, разработать и утвердить нормативные документы по внедрению и проведению оценки, подготовить информационно-методические материалы, оформить необходимые изменения в распределении обязанностей и полномочий, определить объемы ответственности по управлению процессом оценки.

На данном этапе:

- разрабатываются методы оценки сотрудников;
- дается описание технологий, процедур, используемых в процессе оценки;

- определяются методы обработки полученных данных, формат предоставления итоговых отчетов, способы хранения информации, полученной в процессе оценки;
- создаются модели взаимодействия с участниками оценки и другими подразделениями организации.

Ключевые вопросы:

- Какие методы и технологии будут использованы для проведения оценки? Насколько они адекватны выбранным критериям?
- Какие технологии можно разработать самостоятельно, а какие технологии следует приобрести?
- Как будет организован процесс оценки, какова последовательность использования тех или иных методов?
- Сколько времени будет затрачено на проведение оценочных мероприятий?
- Как будет проводиться анализ полученных данных?
- Какие информационные системы будут использованы для сбора, анализа и хранения персональной информации о сотрудниках организации?
- В каком виде будут предоставляться результаты оценки и кому?
- Как сотрудники будут информироваться об итогах оценки?
- Как будут взаимодействовать специалисты в процессе оценки?

Для проведения оценки должны быть подготовлены помещения, оснащенные необходимым оборудованием.

Специальные помещения:

- комната для интервью и собеседований;
- отдельное помещение для проведения групповых мероприятий, с несколькими рабочими столами и стульями (по числу участников);
- комната для компьютерного тестирования с компьютерами по числу участников оценки;
- комнаты для тестирования и т.д.

Вспомогательное оборудование и технические средства:

- доска для записи (флипчарт);
- фломастеры, маркеры;
- бумага;
- ручки для участников;
- видеокамера;
- телевизор и приставка для просмотра видеокассет;
- видеокассеты;
- микрофоны;

- и т.д.

Перечень необходимых документов:

1. Организационно-нормативные (распорядительные):

- приказы;
- регламенты;
- положения о внедрении и проведении оценки.

2. Содержательные (связанные с оценкой):

- перечень критериев оценки;
- список подразделений, в которых планируется проводить оценку;
- оценочные листы различных форматов;
- план-график проведения оценки;
- материалы для проведения;
- программа проведения.

Внедрение системы оценки.

Прежде чем процедура оценки станет систематической, необходимо провести предварительную (пилотажную) оценку группы сотрудников. Это позволит скорректировать технологии оценки и адаптировать методы работы к корпоративной культуре компании.

Обучение экспертов и работа с руководителями

Отправная точка для внедрения любых оценочных технологий – подготовка экспертов из числа сотрудников компании и обучение руководителей, выступающих в качестве экспертов.

Необходимо выполнять следующие требования:

- при подготовке к оценочным мероприятиям у специалистов и руководителей не должно возникать сколько-нибудь существенных вопросов при заполнении оценочных листов или анализе полученной информации;
- используемые материалы не должны допускать двусмысленного толкования или разночтения;
- у сотрудников службы управления персоналом не должно возникать сложностей с обработкой и анализом всей полученной информации;
- на каждом этапе проведения оценки необходимо фиксировать результаты для их дальнейшего анализа. По итогам предварительной оценки вносятся коррективы в оценочные процедуры.

Формирование группы сотрудников (отдела, подразделения) для проведения предварительной оценки

Состав группы может формироваться произвольно. Однако если планируется проводить оценку в подразделениях разного уровня (в структурной иерархии компании), необходима соответствующая адаптация методов и технологий. В этом случае целесообразно выделить группу сотрудников из структур верхнего уровня (заместители директора, руководители подразделений), среднего уровня (группа специалистов, проектная группа и др.), группу из числа специалистов (рабочие подразделения, специалисты, проходящие стажировку или практику в организации и т.д.).

До начала оценочных мероприятий сотрудникам необходимо объяснить цель проведения оценки и создать доброжелательную атмосферу, чтобы участникам было легче включиться в процесс работы.

Проведение предварительной оценки

Основные вопросы, на которые должна ответить предварительная оценка:

- Достигнуты ли цели оценки?
- Соответствовали ли методы оценки корпоративной культуре компании?

Анализ результатов предварительной оценки следует проводить по всем этапам, методам и инструментам оценки, поскольку разные методы и инструменты работают по-разному, к тому же у каждой компании своя специфика. Не бывает плохих или хороших методов, бывают подходящие или неподходящие в данном конкретном случае.

При проведении оценочных процедур, анализе результатов оценки и коррекции технологий и методов работы, следует принимать во внимание следующие особенности:

- сопротивление со стороны персонала;
- негативное отношение к методам работы экспертов;
- степень сложности и утомляемость выполняемых заданий;
- повышенный уровень стресса у оцениваемых;
- сложности организационного характера.

Методы, позволяющие оценить проведение оценочных мероприятий

Для анализа процедуры и методов оценки используют:

- специально разработанные бланки, в которых оцениваемые могут выразить свое мнение относительно участия в процедуре оценки;

- обратную связь - беседы с оцениваемыми и специалистами, входящими в состав рабочей группы;
- специальные процедуры согласования мнений экспертов относительно полученных данных;
- анализ материалов, позволяющих получить обратную связь по процессам и методам проведения.

На основании анализа полученных данных проводится коррекция методов, технологий работы, утверждается система оценки, подкрепленная соответствующими регламентами.

5.17. Мониторинг системы оценки

В ходе мониторинга отслеживаются и анализируются все недостатки в работе системы оценки.

Точки контроля основных процессов оценки

Для осуществления мониторинга разрабатываются точки контроля для всех основных этапов оценки, процессов, процедур, системы методов оценки, обработки данных и анализа полученной информации. Полученная информация позволит выявить ошибки в работе системы и внести необходимые коррективы.

Развитие системы оценки

Развитие системы оценки предусматривает:

- внедрение новых методов оценки;
- дальнейшую разработку системы критериев оценки в зависимости от изменений как внутри организации, так и во внешней среде;
- автоматизацию процессов обработки, хранения и работы с информацией.

5.18. Принятие решений по результатам оценки

Данные, полученные в ходе оценки, помогают принимать важные управленческие решения и успешно решать следующие задачи:

- формирование кадрового резерва;
- принятие решений о приеме кандидата, прогнозирование успешности его профессиональной деятельности в рамках компании;
- оценка профессионально важных качеств и управленческого потенциала руководителей всех уровней;
- проведение конкурса на замещение вакантной должности;
- оценка сформированности команды и прогнозирование успешности ее работы в данном составе;

- определение потребности в обучении и развитии ключевых специалистов;
- разработка корпоративной системы оценки эффективности профессиональной деятельности;
- внедрение качественной системы отбора квалифицированного персонала при приеме на работу.

При принятии решения о создании внутреннего Центра оценки следует учитывать ряд факторов, в том числе его рентабельность: насколько такой вариант работы с персоналом оправдан экономически. Рентабельность внутреннего Центра оценки рассчитывается исходя из основных параметров организации, например, численности сотрудников, территориальной распределенности, затрат на персонал и т.д.

Литература

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум / Т.Ю. Базаров. - М.: Юнити-Дана
2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала.
3. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А.П. Егоршин. –
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов / А.Я. Кибанов;
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебник для студентов вузов / А.Я.Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова;
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова;
7. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала.
8. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В.А.Спивак. -
9. В. К. Потемкин Управление персоналом
10. Ларри Стаут Управление персоналом. Настольная книга менеджера
11. Peter Druker, Management.
12. Т.И.Захарова, Д.Е.Стюрина. Социология и психология управления: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ.
13. М. Мурашов. Нематериальная мотивация персонала. Журнал "Кадровый менеджмент"
14. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. – М.: Управление персоналом