федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Красноярский государственный медицинский университет имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

Кафедра фармации с курсом ПО

Реферат на тему
Оценка персонала в современной организации

Выполнил:
ординатор кафедры фармации с курсом
ПО специальности 33.08.02 Управление и
экономика фармации
Харитоновна Екатерина Викторовна

Красноярск
2022

Содержание

1. Введение	3
2. Цели системы оценки персонала	4
3. Установление показателей оценки персонала	6
4. Аттестация кадров	8
5. Методы оценки показателей	11
6. Нетрадиционные подходы к оценке персонала	16
7. Список изученной литературы	20

1. Введение

Все организации существуют для достижения стоящих перед ними целей.

Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы. В основе любого управления лежит обратная связь, включающая те или иные способы измерения, сравнения. При управлении персоналом обратная связь реализуется через оценку кадров – установление количественной меры соответствия работников занимаемой должности.

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности – в любой организации или подразделении есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через следующие факторы:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Реализация в системе оценки обратной связи положительно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;
 - развитие реальных управленческих ситуаций;
 - планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;
 - планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет качественно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру сотрудников;
 - определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины, и принятие решений о материальном и моральном стимулировании работников в целях повышения индивидуальной трудовой отдачи

работников.

2. Цели системы оценки персонала

Стратегическая задача системы оценки персонала – реализация целей развития организации. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы, повышении в должности или увольнении. В последнем случае данные о систематическом неудовлетворительном выполнении сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства при увольнении. Все это накладывает соответствующие требования на систему оценки эффективности работы сотрудников.

Во-первых, система оценки должна быть максимально объективна, критерии должны быть открытыми и понятными для сотрудников и восприниматься ими как объективные.

Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков. Во многих случаях нецелесообразно информировать о выводах по результатам оценки и самого оцениваемого сотрудника. Например, в случае принятия решения о наличии непреодолимых барьеров на пути развития карьеры сотрудника. Создать универсальную систему оценки персонала, одинаково подходящую для различных организаций и отвечающую всем перечисленным выше требованиям практически невозможно. Оценка персонала включает:

- периодическую аттестацию персонала;
- оценку текущих результатов работника или возглавляемого им коллектива (для менеджеров);
- оценку потенциальных способностей;
- социально-психологическую оценку;
- пролонгированную оценку на основе изучения длительного периода трудовой деятельности и экспрессивную оценку результатов деятельности или потенциальных возможностей сотрудника в какой-то момент времени;
- комплексную оценку деятельности во всем объеме выполняемых функций и локальную оценку какой-либо функции или стороны деятельности;
- самооценку, оценку работника коллегами по работе, оценку подчиненного

руководителем (оценка «сверху»), оценку руководителя подчиненными (оценка «снизу»).

- оценку достижения целей, которая широко используется при оценке результатов труда управленческого персонала и основана на установлении для каждого управляющего ясных и четких целевых показателей, на которые должен выйти руководитель к определенному сроку.

Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

- разработку или подбор существующей методики оценки персонала и привязку к конкретным условиям организации;
- формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
- определение времени и места проведения деловой оценки;
- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработку вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылку и определение каналов и форм передачи информации);
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Исходными данными для оценки персонала являются:

- модели рабочих мест персонала;
- положение об аттестации кадров;
- методика рейтинговой оценки кадров;
- философия предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- штатное расписание;
- личные дела сотрудников;
- приказы по кадрам;
- социологические анкеты;
- психологические тесты.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с

сотрудником. Мнение непосредственного руководителя, как правило, является определяющим при проведении оценки кандидатов на вакантную должность.

Однако следует учитывать, что непосредственный руководитель может дать необъективную оценку своему подчиненному вследствие опасения конкуренции со стороны сотрудника или нежелания потерять важного для своего подразделения работника в случае высокой оценки. Поэтому при формировании окончательной оценки следует учитывать: мнения коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; подчиненных; специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки работника. В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии (например, руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).

3. Установление показателей оценки персонала

Центральным вопросом любой оценки является установление ее показателей, критериев оценки. Они 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.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп, включая следующие составляющие:

- результативность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества.

В оценке результативности труда следует различать так называемые «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. Наиболее соответствуют «жестким» показателям производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: отдел маркетинга, отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и т.п.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного

мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских подразделениях).

При всей важности и приоритетности показателей результативности труда следует всегда помнить о следующих правилах:

- не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к пренебрежению сотрудниками другими, зачастую не менее важными аспектами деятельности;
- определять необходимое и достаточное количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные стороны результативности труда, но, с другой стороны, не перегружали оценку.

Эти правила важны не только для данной, но и для последующих групп показателей. Показатели профессионального поведения условно делятся на факторы (или условия) достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения.

Под факторами (или 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. Данные показатели характеризуют степень создания работником своей функциональной роли.

Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию ответственности или дополнительной нагрузки и т.п. При этом важно учитывать тот момент, 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. При выработке данных показателей важно их конкретизировать, что позволит ослабить или устранить возможность множественной интерпретации как со стороны оценщиков, так и со стороны оцениваемого.

Третья группа показателей оценки – личностные качества. При всей кажущейся простоте 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. Если мы наблюдаем людей при выполнении ими определенной работы, то мы можем говорить в основном об их образе поведения или достигнутых результатах и в меньшей мере о свойствах личности. Сложность заключается в том, что какой-либо образ поведения может стать результатом действия скрытых свойств личности. Однозначность оценки этих свойств возможна при неоднократном и постоянном наблюдении за сотрудником, что очень сложно реализовать практически. При этом определенное свойство личности может рассматриваться как потенциал достижения результата для одного человека, а для другого таковым может и не быть.

Указанные особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

4. Аттестация кадров

Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет. Аттестация – это форма

комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – встреча членов аттестационной комиссии с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих работников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80 % от проводящего его руководителя и на 20 % – от аттестуемого сотрудника.

Аттестация сотрудников, как правило, включает следующие этапы:

- подготовку к проведению аттестации;
- проведение аттестации;
- принятие решений по результатам аттестации.

В процессе подготовительного этапа составляется перечень сотрудников,

подлежащих аттестации; формируется график проведения аттестации;

определяется число и состав аттестационных комиссий; подготавливаются отзывы, характеристики и аттестационные листы на аттестуемых.

Аттестация руководителей и специалистов проводится в течение всего календарного года в сроки, установленные руководителем организации.

Аттестация работников производственных подразделений проводится не реже одного раза в два года, а аттестация специалистов и руководителей проводится не реже одного раза в 3-5 лет.

От очередной аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее одного года, молодые специалисты в период срока обязательной работы, беременные женщины и женщины, имеющие детей до одного года. Их аттестацию проводят не ранее, чем через год после окончания установленной отсрочки.

Графики проведения аттестации доводятся до сведения аттестуемых не менее, чем за месяц до начала аттестации, а необходимые документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию не менее чем за две недели до начала аттестации. Важно выделить достаточное для проведения собеседования время (не менее часа), выбрать подходящее помещение, исключая присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы. Практика показывает, что нужно всячески избегать переноса даты аттестации, поскольку это негативно сказывается на состоянии аттестуемого сотрудника, заставляет его излишне нервничать, мешает концентрации на оценке собственной работы.

Для проведения аттестации формируется комиссия. Предложения по составу аттестационной комиссии представляет руководителю организации начальник отдела кадров (руководитель отдела кадрового менеджмента). Окончательный состав аттестационной комиссии объявляется приказом руководителя организации. Полномочия аттестационной комиссии распространяются на весь срок, определенный в приказе, что обеспечивает необходимую стабильность и ротацию членов комиссии.

Аттестационная комиссия возглавляется председателем (руководителем подразделения или организации). В ее состав также входят: заместитель председателя комиссии (заместитель руководителя организации по кадрам или начальник отдела кадров); секретарь комиссии (ведущий работник отдела кадров) и члены комиссии. Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами – характеристиками на аттестуемых – их непосредственные руководители.

Сотрудники, входящие в состав аттестационной комиссии, назначаются в нее по

совместительству и не освобождаются от основных должностных обязанностей даже на период работы комиссии.

Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации сотрудников. На этапе непосредственной аттестации проводится:

- заседание комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители;
- рассмотрение всех материалов, представленных на аттестацию;
- заслушивание аттестуемых и их руководителей;
- высказываний приглашенных.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия на заседание комиссии. При неявке аттестуемого на заседания аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии отвечает непосредственный руководитель аттестуемого.

На последнем этапе аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;
- не соответствует занимаемой должности.

После этого осуществляется формирование заключений и рекомендаций по аттестации работников. При формировании заключения рекомендуется учитывать:

- выводы и предложения руководителя аттестуемого;
- оценки деятельности и личных качеств аттестуемого, роста его квалификации;
- мнение каждого члена комиссии;
- сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;
- самооценку аттестуемого.

Аттестационная комиссия может дать рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, изменению заработной платы, переводу на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др.

Оценка деятельности аттестуемого сотрудника и рекомендации комиссии заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем отдела кадров.

Результаты аттестации сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования. Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Протокол заседания комиссии заполняется на всех аттестуемых, которые были заслушаны в течение одного заседания. Если сотрудники, прошедшие аттестацию, относятся к разным подразделениям, то протоколы оформляются для каждого подразделения отдельно.

По результатам аттестации руководитель организации в установленном порядке поощряет работников. В других случаях, в срок не более двух месяцев со дня аттестации, он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с ним договор в соответствии с законодательством Российской Федерации. По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

5. Методы оценки показателей

Существует множество способов оценки, используемых современными организациями. В любом случае способ или метод оценки должен обеспечивать возможно большую объективность измерения конкретных значений показателя.

Используют два принципиально различных подхода в системах оценок персонала:

- показатели оценки заданы заранее;
- оценщик свободен в выборе этих показателей.

При использовании методов с предварительным установлением показателей оценки разработчик системы оценки определяет, что должно оцениваться, на какие признаки ориентируется оценщик.

При оценке можно использовать несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей (табл.1).

Методы оценки персонала

№ п/п	Название метода	Краткое описание метода
1	2	3
1	Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
2	Произвольные устные или письменные характеристики	Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет (включая достижения и
3	Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой
4	Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которой оцениваются знания, личностные черты и
5	Метод эталона	Оценка относительно наилучшего работника, выбранного за эталон
6	Матричный метод	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в матричной форме)
7	Методы свободного и принудительного выбора оценочных	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в
8	Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале

9	Метод заданной группировки работников	Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую
10	Тестирование	Определение знаний, умения, способностей и других характеристик на основе специальных тестов
11	Ранжирование	Определение экспертным или другим путем ранга (места), оцениваемого среди других работников, и расположение всех
12	Метод попарных сравнений	Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое
13	Метод заданной балльной оценки	Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)
14	Метод свободной банальной оценки	То же, при осуществлении не на нормативной основе, а в разовом порядке
15	Метод графического профиля	Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль) ломаной линии, соединяющей
16	Коэффициентный метод	Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых.
17	Метод критического инцидента	Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (понятие ответственного решения, разрешение
18	Метод свободного или индивидуального обсуждения	В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и
19	Метод самооценок и самоотчетов	Письменная или устная самооценка перед коллективом. При благоприятном морально-психологическом климате в
20	Метод шкалирования	Значение показателя оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника
21	Метод упорядочения рангов	Несколько оценок расставляют в ранжированный ряд относительно одного значения
22	Метод альтернативных характеристик	Отдельный работник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества

Одним из наиболее популярных сегодня методов оценки сотрудника, часто применяемых в дополнение к традиционной аттестации, является метод управления

посредством установки целей.

Это метод без предварительного установления показателей оценки. Он устанавливает ход процесса оценивания, но без предварительного определения признаков оценки. В процессе оценки разрабатываются существенные и специфические для рабочего места (должности) измерения результатов труда.

Оценщик становится более независимым и гибким в выборе конкретных способов ведения оценки. Управление посредством установки целей начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

- конкретными, т.е. предметными и специфическими;
- измеримыми, то есть поддающимися количественной оценке;
- достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50 %);
- значимыми, то есть относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
- ориентированными во времени, то есть для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

Ключевая идея метода лежит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации.

В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

1) устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и, исходя из установленных целей, вырабатываются критерии оценки на конец данного периода времени;

2) по его истечении оцениваются результаты – как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;

3) руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника (набора целей). Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает

решающим голосом при принятии окончательного решения.

В дополнение к простоте, четкости и экономичности метод управления путем постановки целей обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а также усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника. Неслучайно, многие компании используют МВО для определения величины переменной части вознаграждения сотрудника (по результатам работы).

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения так называемых «оценочных листов», которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки. «Оценочные листы» служат основанием для подведения итогового рейтинга конкретного сотрудника после обобщения всех частных оценок, выставленных его внешним окружением.

Основной недостаток данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т.д.

Рассмотренные выше методы аттестации (при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель) являются традиционными для большинства современных компаний. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В то же время, этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы характеризуются следующим:

- они сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку;
- они основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем.

Фактически руководитель находится в положении «царя и бога» по отношению к подчиненному – он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого – коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов,

поставщиков;

- они ориентированы в прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Кроме указанных выше форм смещения оценок следует учитывать также эффекты «ореола», «схожести» и «последнего по времени события». Эффект ореола проявляется когда какое-либо положительное или отрицательное качество сотрудника работника превалирует в глазах оценщика. При проявлении эффекта схожести оценщики более высоко оценивают тех, кто имеет близкие качества.

Эффект последнего по времени события происходит в том случае, если какой-либо последний результат деятельности или поступок сотрудника заслоняет его качества.

6. Нетрадиционные подходы к оценке персонала

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов.

Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив, рабочую команду) в качестве основной единицы организации и делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в команде. Так, например, некоторые компании, широко использующие метод рабочих команд, проводят оценку членов команд по завершении некоторого задания, а не регулярно через определенные периоды времени.

Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей команды производится с учетом результатов всей организации. Этому способствуют и специальные подходы к материальному стимулированию команд.

В-третьих, во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно – 10-15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве «стандартных» методов оценки персонала многих компаний. К числу таких методов, безусловно, относится «360° аттестация».

При «360° аттестации» сотрудник оценивается своим руководителем, своими

коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы оценки могут быть различными, однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно получение всесторонней оценки сотрудника.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако их использование также может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов. Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом – будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов.

К нетрадиционным относятся следующие методы оценки.:

- «разбор деловых бумаг»;
- «интервьюирование наоборот»;
- групповое обсуждение;
- деловые игры;
- собеседование.

При использовании метода «разбор деловых бумаг» каждому оцениваемому предлагается для анализа специальный подбор служебных документов, отражающих характер повседневной работы сотрудника. Время на ознакомление и принятие решений ограничено. Впоследствии оценщиками проводится анализ результатов работы

сотрудников.

Во время «интервью наоборот» испытуемому предлагают провести подробное собеседование с несколькими кандидатами и решить вопрос об их приеме на работу. При этом испытуемый и специалисты, ведущие оценку, меняются местами. Это упражнение рассчитано на проверку способности правильно оценивать и подбирать работников (одна из важнейших функций линейных руководителей). При этом раскрываются навыки межличностного общения испытуемого.

При групповом обсуждении специальное задание выдается группе оцениваемых. По тому, как работает каждый сотрудник, делается вывод о степени инициативности работника, его способности работать в команде.

Применение деловых игр связано с использованием специально разработанных практических ситуаций, которые предполагают принятие как коллективных, так и индивидуальных управленческих решений. Здесь много внимания уделяется не столько оценке, сколько тренингу сотрудников, привитию навыков коллективной работы. Часто в этом случае применяются и кейсы.

Важное место в современных системах оценки заняла процедура собеседования. Сотрудника за неделю предупреждают о дате собеседования. Он должен заранее к нему подготовиться по следующему кругу вопросов. Как он сам оценивает свою деятельность? Насколько успешно справляется с поставленными задачами? Что мешает успешной работе? Что можно сделать для того, чтобы достичь лучших показателей в работе? Главная цель данного подхода оказать мотивационное воздействие, развить инициативу сотрудников и выявить в «зародыше» проблемы и барьеры на пути эффективной деятельности сотрудников.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов). Система оценки персонала должна учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом – материальное и моральное стимулирование, планирование карьеры, профессиональное обучение, чтобы добиться синергетического эффекта и избежать

конфликтов и противоречий.

7. Список изученной литературы

Бычкова А.Ф. Управление персоналом – Пенза: Пензинский гос. университет, 2005.

Иванова С.В. Искусство подбора персонала. – М.: Альпино Бизнес Букс, 2006.

Карякин А.М. Управление персоналом. – Иваново: Ивановский гос университет, 2005.

Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом.- М.: Экзамен, 2005.

Макарова И.И. Управление персоналом. Наглядные учебно-методические материалы. – М.: ИППЭ им. А.С. Грибоедова, 2006.

Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Хорошая книга, 2005.