|  |
| --- |
| Московский институт  национальных и региональных отношений  Факультет: Государственное и муниципальное управление  Выпускная квалификационная работа  на тему:  «Теоретические основы оценки и аттестации персонала организации» Студента 6 курса  Научный руководитель: Допущено к защите: « » 2005г.  Москва  - 2005 г.-  Содержание: Введение .  Глава 1. Оценка и аттестация персонала  § 1.1. Определение и основные положения  § 1.2. Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «против»  § 1.3. Разработка и развитие проекта  § 1.4. Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «за»  § 1.5. Структура процесса аттестации  § 1.6. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с элементами системы управления персоналом  Глава 2. Цель аттестации  § 2.1. Определение и описание цели аттестации  § 2.2. Основные цели аттестации  § 2.3. Участники аттестации  § 2.4. Методы проведения аттестации  Глава 3. Критерии оценки и стандарты работы  § 3.1. Предмет оценки  § 3.2. Пример критериев оценки и разработки ее систем  § 3.3. Подходы к системам критериев оценки и их описание  § 3.4. Разработка аттестационной формы  Глава 4. Подготовка, проведение и анализ результатов аттестации  § 4.1. Подготовка организации к аттестации  § 4.2. Проведение аттестации  § 4.3. Анализ результатов аттестации, план мероприятий  Заключение  Список использованной литературы  Введение Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. Граф Канкрин: «А по каким причинам хотите вы уволить от должности этого чиновника?»  Директор департамента: «Да стоит, Ваше Сиятельство, только посмотреть на него, чтобы получить отвращение: длинный, сухой, неуклюжий немец, физиономия суровая, рябой…».  Граф Канкрин: «Ах, батюшка, да вы это мой портрет рисуете! Пожалуй, вы и меня захотите отрешить от должности».  П.А.Вяземский. Старая записная книжка  В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.  Успех работы организации обеспечивают работники, занятые в ней. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.  Таким образом, актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется важностью управления персоналом организации, от квалифицированной работы которых в конечном итоге зависит эффективность работы самой организации.  Умение руководителей высшего и среднего звена организации грамотно общаться со своим персоналом (неважно уже работающим или вновь поступающим), принимать взвешенные и обоснованные решения - залог успеха деятельности организации, с которой, естественно, связано получение прибыли.  Научно-практическая значимость, разнообразие подходов и многочисленная теоретическая и практическая разработанность вопросов, связанных с оценкой и аттестацией персонала стали основными причинами для избрания данной темы темой выпускной квалификационной работы.  Основной целью работы является исследования теоретических положений и практического опыта в области управления персоналом и главным образом такого ее пласта, как оценка и аттестация персонала, а так же разработка на этой основе некоторых рекомендаций.  Предметом исследования является процесс оценки и аттестации персонала организации.  Практическая значимость проведенного исследования состоит в возможности применения полученных выводов и рекомендаций в практике управления персоналом любой организации независимо от избранной организационно-правовой формы.  Источниками получения информации по проводимому исследованию стали в основном отечественная и зарубежная литература, пособия, нормативно-правовая база законодательства, а также ресурсы Интернета.  Структурно работа состоит из введения, основной части, включающей четыре главы, заключения, списка использованной литературы. Кроме того, в работе содержатся 4 рисунка и 7 таблиц.  Глава 1. Оценка и аттестация персонала Борисова Е. А.Оценка и аттестация персонала. -- СПб.: Питер, 2003 - 1- 288 с. § 1.1. Определение и основные положения Оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач орга-низации с целью последовательного накопления инфор-мации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.  Для понимания данного определения надо обратить внимание на следующие моменты:  Ш оценивается исключительно эффективность деятельности сотрудника, а не сам сотрудник. На работе не применим критерий деления людей на плохих и хороших. Есть люди, чьи профессиональные, поведенческие и личностные характеристики соответствуют или не соответ-ствуют выполняемой работе и занимаемой должности;  Ш деятельность сотрудников важна не сама по себе, а в целях реализации задач организации;  Ш в результате оценки происходит накопление информации, которая нужна для управления людьми.  Оценка - более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (к примеру, ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей компании. Оценка может преследовать различные, иногда достаточно узкие, задачи, не обязательно связанные напрямую со стандартами работы (психологическая оценка, корректировка, оценка в целях усиления давления или контроля, сравнение между собой деятельности работников для принятия административных решений и т. п.). Не всегда оценка связана со стандартами работы - иногда, особенно когда речь идет о психологических характеристиках и особенностях личности, она, к сожалению, имеет со стандартами работы мало общего.  Ежедневно мы что-то и кого-то оцениваем. Как час назад наш подчиненный поприветствовал клиента, насколько он хорошо понял наше задание, каковы результаты его работы за прошедшую неделю, можем ли мы его «продвинуть» на освободившуюся вакансию, надо ли его отправить учиться, какую премию он заслуживает и многое другое.  Как это не печально, но при любой оценке нельзя исключить человеческую природу. И начальник, и подчиненный - живые люди. Без злого умысла мы включаем в оценку наши личные симпатии и антипатии. Повлиять может многое - внешний вид, тембр голоса, манера излагать свои мысли. Однако это все не имеет прямого отношения к общему делу.  Аттестация персонала, т.е. оценка соответствия занимаемой должности - 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.  Аттестация - определенная процедура, и поэтому должна быть оформлена в соответствии с требованиями действующего законодательства, а также локальными нормативными документами организации.  В определении аттестации имеются ключевые элементы:  Систематичность. Аттестация не проводится от случая к случаю. Уж если решили проводить аттестацию, то следует установить периодичность - 1 раз в квартал или полугодие или, но не реже раза в год.  Формализованность, т.е. письменное закрепление информации на носителе. К аттестации надо готовиться не только устно, но и письменно, разработать формы, в которых будут фиксиро-ваться результаты.  Таким образом, должны быть заранее заданы продуманные и соответствующие должностным обязанностям критерии, определено, что мы оцениваем.  Должны быть установлены стандарты работы, иначе придется оперировать словами «плохой-хороший», а оцениваемый, вправе не согласиться.  Каждая должность предъявляет к работнику определенные требования. Оценка сотрудников, занимающих разные должности, должна базироваться на разных критериях и стандартах.  Аттестация аккумулирует результаты работы за определенный период времени, заранее оговоренный. Этим она принципиально отличается от ситуационной оценки. Результаты аттестации должны учитывать работу в течение всего периода, даже если в это время отмечались значительные колебания.  Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а имеет место сопоставление «сотрудник-стандарт работы». Сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше или меньше соответствует стандарту работы, чем другой.  Единого мнения по поводу определения оценки или аттестации не существует. То же самое происходит и с используемыми в англоязычной литературе терминами - Appraisal, Performance assessment, Performance evaluation, Job appraisal, Employee rating evaluation, Performance development review.  Но вот, что важно: какое бы название не было выбрано, важнее опре-делиться с целью и содержанием, иначе можно разработать дорогостоящую процедуру, результаты которой будут пылиться в архиве, и о которой с со-дроганием будут вспоминать все участники.  § 1.2. Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «против»  Наверное, большинству из нас, не приходилось слышать, чтобы линейные руководители (сфера деятельности неважна) радостно воспринимали известие об их предстоящей аттестации. Они считают, что аттестацию в отношении их персоны - излишняя дополнительная работа с непонятной целью и известным (положительным) результатом.  Аргументы противников аттестации возможно достаточно разумны. Приведем лишь некоторые из них, так как любой менеджер по персоналу может дополнить этот список.  Ш Менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников и не нуждается в дополнительной внешней схеме.  Ш Катастрофически не хватает времени на выполнение производственных задач, некогда заниматься всякими экспериментами.  Ш Можно обострить и ухудшить отношения в коллективе.  Ш Мы регулярно беседуем с подчиненными, зачем нужно все усложнять и формализовывать.  Ш Аттестация - это устаревшая процедура, доставшаяся в наследство от 80-х годов.  Ш Аттестация нужна начальству для избавления от неугодных.  Ш Аттестация - новая игрушка руководства, позабавятся и успокоятся, а нам расхлебывать послед-ствия.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Компания ***ДипломФорум*** выполняет качественные дипломные курсовые работы, отчеты по практике, рефераты и многое другое. Мы гарантироваванно доводим до защиты, все доработки бесплатно.  Тел: +7(922)688-78-77,  ICQ: 911-987  наш сайт: http://diplomforum.ru/  e-mail: diplomov@bk.ru |
|  |  |
| 21.03.2009, 02:47 | #**2** |
| Менеджмент  Менеджмент    Регистрация: 29.03.2009  Сообщений: 9,946 | **Теоретические основы оценки и аттестации персонала организации**  Важно понять, что разумная, четко сформулированная цель предопределяет формирование успешной процедуры аттестации и является залогом ее успеха.  § 2.3. Участники аттестации Участниками аттестации являются две стороны, одна из которых именуется аттестуемый, другая - аттестующий. Но обо все по порядку.  Обычный вопрос - определение круга аттестуемых. Идеальной можно считать ситуацию, когда все сотрудники организации регулярно проходят аттестацию. В реальной жизни организации, начинающие внедрять процедуру аттестации, ввиду ограниченности времени и опыта останавливаться на определенных группах.  Для решения данной задачи, нам нужно возвратиться к вопросу о целях аттестации, так как если она установлена, то мы можем легко определиться с аттестуемыми.  Для цели «потребность в обучении и развитии» мы будем в первую очередь проводить аттестацию в перспективных подразделениях, для которых обучение является важнейшим условием качественного выполнения работы (например, в организации, занимающейся обслуживанием сложной техники, персонал надо постоянно учить, так как новые образцы оборудования предъявляют новые требования). Или для той же цели будем аттестовывать руководителей всех уровней, чтобы сформировать резерв.  Для цели «соответствие занимаемой должности» мы будем аттестовывать персонал в подразделениях, деятельность которых нас не устраивает (и мы планируем кадровые решения). Тем более что, согласно ТК РФ, увольнение за несоответствие занимаемой должности правомочно только при наличии соответствующего заключения аттестационной комиссии.  При выборе групп аттестуемых (если мы не можем на данном этапе обеспечить сквозную процедуру в рамках всей организации) важно учитывать следующее: Если мы определились с подразделениями, в которых проводится аттестация, или с должностными уровнями (группами), которые включены в процедуру, все сотрудники данного подразделения или данной руководящей группы должны пройти процедуру аттестации. Исключение возможно лишь в случае проведения аттестации в административных целях для сотрудников, не подпадающих под аттестацию в соответствии с ТК РФ).  Таким же обычным вопросом является вопрос: В какой очередности проводить аттестацию - с руководства или с подчиненных? Единого рецепта опять-таки не существует (кроме тех случаев, когда аттестация проводится в соответствии с ведомственными инструкциями и положениями).  Очевидно то, что если аттестация проводится для согласования целей, она должна начинаться «сверху», для обеспечения единства целей на всех уровнях.  На мой взгляд, аттестация «сверху вниз» предпочтительнее, так как руководители первыми на себе ощутят, что это такое быть оцениваемым, и возможно тогда им удастся избежать ошибок при принятии решения по результатам аттестации своих сотрудников.  Теперь рассмотрим вопрос, касающийся второй стороны отношений по аттестации - на тех, кто должен проводить аттестацию Не имеется в виду формальная аттестация для администра-тивных целей, так как в этом случае все определено Трудо-вым кодексом РФ.  И в этом случае, нет единого рецепта по определению лиц, проводящих аттестацию. У каждого подхода есть свои достоинства и недостатки (см. табл. 3).  Таблица 3. Лица, проводящие аттестацию Кто В каких случаях Преимущества Недостатки  Непо-средствен-ный  руко-водитель  Подходит в любых случаях.  Наиболее подходит для цели «Деятельность»  Ш Имеет наилучшее представле-ние о работе и работнике.  Ш Логическое завершение оценки сотрудника, имеющей место постоянно в течение года, и получение обратной связи.  Ш Дешево  Ш Работник и так общается с руководителем постоянно.  Ш Нет «притока свежей крови».  Ш Субъективизм.  Ш Учет преимущественно целей подразделения, а не организации Руководитель  руководителя  Два способа - участвует в процессе оценки руководителем или проводит самостоятельно.  Используется, когда  необходимо сравнивать оцениваемых или если цель -- «Потенциал»  Ш «Честная игра».  Ш Оценка более стандартизована, так как позволяет избежать отпечатков особенностей множества линейных руководителей  Ш Возможность работнику пообщаться с вышестоящим руководством  Ш Требует больше затрат и времени Представитель  службы персонала  Используется реже.  Используется, если  отсутствует непосредственный руководитель, или для компании с матричной структурой.  Вариант - при командной работе оценка по окончании проекта (при участии  руководителя проекта).  Цель - «Деятельность».  Идеально при оценке психологической ситуации в коллективе, психологических характеристик, тестировании Ш Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы Ш Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала.  Ш Представитель службы персонала, особенно в крупной организации, не может быть специалистом по всем производственным вопросам Самооценка  Сотрудник сам себя оценивает.  Используется не в сравнении себя с другими людьми, а в сравнении  различных аспектов своей деятельности.  Используется редко, чаще является элементом системы  Ш Помогает избежать субъективного отношения оценщиков.  Ш Если используется как часть системы, сравнение результатов самооценки и оценки руководителя может стать отправной точкой аттестационного интервью.  Ш Если используется «открытый метод», аттестуемому предлагают ознакомиться с оценкой руководителя и при необходимости добавить свои комментарии Ш Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки / недооценки и неадекватного восприятия  Оценка равными  (коллегами)  Используется не очень часто из-за психологических  проблем. Если используется, оценка осуществляется группой, результаты усредняются  Ш У коллег более ясное понимание того, как оцениваемые выполняют работу  Ш Коллеги могут не захотеть оценивать работу друг друга (воспринимается как «подстава») Оценка  подчиненными  Используется редко.  Лучше всего подходит  для цели «Потенциал»  Ш Показывает вышестоящим руководителям возможности оцениваемого и управленческие способности.  Ш Может использоваться для планирования карьеры или корректировки деятельности оцениваемого  Ш Подчиненные знают не все аспекты работы руководителя.  Ш Руководители могут возражать против оценки из-за боязни подрыва авторитета.  Ш Подчиненные опасаются, что их оценки идентифицируют и последуют репрессии Аттестационная  комиссия Используется преимущественно для административных целей Ш Группа руководителей принимает более взвешенное решение, чем один руководитель.  Ш Соблюдаются требования Трудового кодекса  Ш Может превратиться в формальную громоздкую дорогостоящую процедуру.  Ш В большинстве случаев затраты превышают отдачу Центры оценки  (ассесментт) Используются для цели «Потенциал». Оцениваются преимущественно руководители Ш Позволяет учитывать больше факторов, чем при сравнении со стандартами выполнения работы.  Ш Очень хорошо для решения о продвижении  Ш Дорого. Не всегда в компании есть специалисты должной квалификации (предполагается участие нескольких «оценщиков»).  Ш Привлечение внешних консультантов со всеми вытекающими последствиями Рассмотрим некоторые особенности вариантов выбора лиц, проводящих аттестацию.  В западной практике очень часто используется оценка непосредственным руководителем, что логично, так как взаимопонимание между руководителем и подчиненным - основа эффективной работы. В ежедневной «текучке» решаются преимущественно тактические про-изводственные задачи. Психологически и организацион-но достаточно сложно без явного повода сесть и обсудить прошлые достижения и неудачи и наметить планы на будущее. Аттестация и может послужить таким поводом к откровенному разговору. Однако оценка непосредственным руководителем предполагает конструктивные взаимоотношения между начальником и подчиненным. В случае конфликтных ситуаций вероятность эффективного завершения аттестации при таком взаимодействии невелика.  Кроме того, руководители среднего звена зачастую противятся самой идее аттестации. «Мы и так ежедневно оцениваем подчиненных, аттестация - не наша работа». К сожалению, не все руководители понимают, что работа с подчиненными входит в круг их обязанностей. Часто приходится напоминать, что руководителю платят день-ги не только за то, что он специалист, но и за то, что он руководит другими людьми. Есть и еще одна серьезная причина, препятствующая проведению аттестации непосредственно линейным руководителем, - неумение и неготовность последнего.  Другим вариантом выбора лиц, проводящих аттестацию, зачастую является привлечение консультантов. Рискуя навлечь на себя критику коллег, скажу, что роль консультанта в процедуре аттестации может быть только вспомогатель-ной. Ни один консультант не знает ситуацию в компании так же хорошо, как те, кто в ней работает. А при проведении аттестации важно не только знать, но и чувствовать, что происходит в организации. Консультант может оказать помощь в постановке процесса, служить «свежей головой», делиться опытом из обширной практики. Оптимальным способом сотрудничества будет такой, при котором консультант будет предлагать варианты действий и исходя из ситуации в компании приемлемые будут отбираться и корректироваться руководством. Кроме того, консультант может оценить качество подготовленных для аттестации документов. Привлекать консультанта к аттестационному собеседованию надо только в ограниченном числе случаев и учитывая его личность и соответствие его поведения тому, что принято в компании. Единственный случай, когда консультанты «играют пер-вую скрипку»,- ассессмент, если в компании нет своего ассессмент-центра. Но и в этом случае руководство должно провести серьезную подготовительную работу с консультантами, чтобы те поняли ситуацию и потребности компании.  Чтобы оценить плюсы и минусы такого возможного решения (привлечь консультантов) можно и нужно составить таблицу.  Таблица 4. Плюсы и минусы привлечения консультантов по проведению аттестации Плюсы Минусы Ш Консультант знает различные методы и подходы Ш Консультант не полностью владеет ситуацией в компании Ш Консультант имеет опыт проведения аттестации в других ком-паниях Ш Консультант недостаточно хорошо знает особенности деятельности Ш «Свежий взгляд» и отсутствие предубеждений и личных связей, т. е. большая объективность Ш Требует дополнительных временных затрат для объяснения ситуации и финансовых затрат Ш Консультант снимает дополнительную избыточную нагрузку с сотрудников Ш Коллектив всегда настороженно воспринимает вторжение постороннего человека  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Компания ***ДипломФорум*** выполняет качественные дипломные курсовые работы, отчеты по практике, рефераты и многое другое. Мы гарантироваванно доводим до защиты, все доработки бесплатно.  Тел: +7(922)688-78-77,  ICQ: 911-987  наш сайт: http://diplomforum.ru/  e-mail: diplomov@bk.ru |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 21.03.2009, 02:47 | #**3** |
| Менеджмент  Менеджмент    Регистрация: 29.03.2009  Сообщений: 9,946 | **Теоретические основы оценки и аттестации персонала организации**  В случае принятия решения о привлечении консультантов, специалисты рекомендуют запросить у них предложения - что они готовы делать, и на основании предложений составить техническое задание. Тогда станет понятно, в чем будет заключаться проект и за что консультант получит деньги.  § 2.4. Методы проведения аттестации О методах проведения аттестации в литературе написано достаточно много. Как правило, в организациях используется сочетание различных методов. Рассмотрим некоторые из них и особенности их применения.  Рейтинговые методы - наиболее распространенный и наиболее простой метод проведения аттестации. Суть его заключается в том, что работники получают оценку по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой. Существуют два варианта - введение рейтинговых шкал, когда оценка ставится от 1 до 3 баллов, от 1 до 4 баллов, от 1 до 5 или 10 баллов - на усмотрение разработчиков шкалы. Второй вариант - это «список», когда выбирается ответ «да» или «нет».  На практике анкеты оценки по рейтинговым методам выглядят по-разному. Приведем несколько примеров. Пример 1. Графические рейтинговые шкалы Предмет оценки - руководство 1. Обеспечивает помощь, обучение, наставничество почти никогда 12345 почти всегда 2. Четко объясняет подчиненным, что от них требуется почти никогда 12345 почти всегда 3. Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности почти никогда 12345 почти всегда 4. Поощряет персонал за хорошую работу почти никогда 12345 почти всегда 5. Доводит важную информацию до подчиненных почти никогда 12345 почти всегда Список Предмет оценки - руководство 1. Обеспечивает помощь, обучение, наставничество да нет 2. Четко объясняет подчиненным, что от них требуется да нет 3. Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности да нет 4. Поощряет персонал за хорошую работу да нет 5. Доводит важную информацию до подчиненных да нет Пример 2. Оценка работы секретаря  Индивидуальные особенности работы Намного превосходит требования Превосходят требования Соответт требован. Соответствует некоторым требованиям Не соответствует требованиям Нет ответа  Ответственность, надежность, преданность Умение организовывать и планировать Решение проблем / обосно-ванность мнения / инициа-тивность 2. Межличностное взаимодействие Намного превосходит требования Превосходят требования Соответ-т требован. Соответствует некоторым требованиям Не соответствует требованиям Нет ответа  Письменные и устные коммуникации Обслуживание клиентов Адаптивность 3. Секретарские / административные навыки и умения Намного превосходит требования Превосходят требования Соответ-т требован. Соответствует некоторым требованиям Не соответствует требованиям Нет ответа  Общие навыки и умения секретаря Подготовка документов Знание основ бухгалтерского документооборота Пользование электронной почтой 3. Секретарские / админи-стративные навыки и умения Намного превосходит требования Превосходят требования Соответ-т требован. Соответствует некоторым требованиям Не соответствует требованиям Нет ответа  Качество работы Количество работы 4. Деятельность в интересах организации Намного превосходит требования Превосходят требования Соответ-т требован. Соответствует некоторым требованиям Не соответствует требованиям Нет ответа  Работа в команде Обучение Соблюдение дисциплины Как видно из примеров, вид анкет с использованием рейтинговых шкал может заметно отличаться. Основное, что их объединяет, - это необходимость поставить определенные оценки. При использовании рейтинговых шкал несколько моментов всегда вызывают обсуждение. Во-первых, какую шкалу использовать, трех-, пяти-, десятибалльную, другую? Нет единого рецепта. Чаще всего используется пятибалльная шкала оценки. Впрочем, в одной организации подумывают о переходе к четырехбалльной, чтобы избежать усредненных оценок «3». В некоторых случаях, когда трудно ввести разумное промежуточное значение между «соответствует требованиям», «не соответствует» и «превосходит», рационально использовать трехбалльную оценку. Двухбалльная оценка, или просто список «да»-«нет», также имеет право на существование. Второй вопрос для обсуждения - стоит ли вводить цифры или можно описать варианты оценки словами, как это сделано в примере 2. Представьте, что мы оцениваем сотрудника по пятибалльной шкале, где 3 - соответствие требованиям к должности. Очевидно, что большинство сотрудников получат именно эту оценку. Это нормальный результат, но психологически «тройка» воспринимается достаточно негативно, вместо удовлетворенности от полученной оценки аттестуемый будет воспринимать себя как школьник-середняк, получивший тройку. Поэтому я бы рекомендовала либо описывать оценку словами (если за норму принята «3»), либо вводить шкалу от -2 до 2, либо в начале аттестационного листа описывать, что подразумевается под той или иной оценкой. Согласно различным исследованиям, в нормальной орга-низации подавляющее большинство (70-80 %) сотрудников - те, кто соответствуют занимаемой должности. Сравнительные методы заключаются в том, что менеджеры сравнивают именно деятельность сотрудников. Данный метод используется гораздо реже, чем рейтинговые методы. К нему имеет смысл обращаться для определения поощрений лучшим сотрудникам. Есть несколько вариантов - ранжирование, парное сравнение. При ранжировании в список сначала вносятся сотрудники, чья деятельность является наилучшей и наихудшей, затем аналогично выбирается два сотрудника из оставшихся и т. д. По методу парных сравнений деятельность каждого сотрудника поочередно сравнивается с деятельностью остальных. Если деятельность сотрудника лучше, чем деятельность того, с кем сравнива-ют, он получает «1», если хуже - «О». Далее считается общая сумма баллов каждого сотрудника. Данный метод используется не только при проведении аттестации, но и при ранжировании различных объектов/ задач. Однако его применение ограничено числом сравниваемых объектов, так как общее количество произведенных сравнений составляет пх(п-1)/2, где п - число сравниваемых объектов. Пример. Ранжирование (по группе) 1. Анна (наивысшая оценка) 2. Алевтина (более низкая оценка) 3. 4.…. n-2 n-1 Александра (менее низкая оценка) n Алена (низшая оценка). Письменные методы. К ним относятся в первую очередь эссе (или в более привычном для нас варианте характеристика сотрудника) и метод критических ситуаций. Характеристика достаточно часто используется как в сочетании с другими методами, так и самостоятельно. Важное условие для превращения письменной характеристики в ра-бочий инструмент - ее структурированность. Необходима «рыба», позволяющая написать характеристику, отвечающую целям аттестации. В противном случае мы создаем дополнительные трудности руководителям и себе при дальнейшей обработке полученного материала. Пример. Аттестационная форма Имя аттестуемого Должность Период аттестации Руководитель Дата Предыдущая аттестация Инструкция для руководителя: Опишите деятельность аттестуемого сотрудника с учетом таких факторов, как количество и качество работы, умение планировать работу, надежность, способность к обучению и применению знаний на практике. Если вы считаете, что деятельность сотрудника значительно превышает требования или не соответствует требованиям, пожалуйста, обоснуйте свое мнение. Комментарии сотрудника (по информации, вклю-ченной в данную характеристику): Подпись руководителя Подпись сотрудника Очевидно, что включение характеристики в аттестационную форму как дополнение к другим методам позволит руководителю отметить моменты, не вошедшие в оценку по другим методам. Самостоятельное использование характеристик, по-видимому, более приемлемо для небольших компаний, где не всегда имеет смысл разрабатывать более сложные схемы. В средних и крупных компаниях характеристики неизбежно будут носить отпечаток личности множества руководителей, их содержание будет определяться не только управленческими качествами аттестующего, но и его литературными способностями. Обрабатывать информацию, полученную с помощью характеристик, значительно сложнее, чем полученную с помощью рейтинговых методов. Кроме того, в характеристиках гораздо выше вероятность субъективизма.  К письменным методам относится также метод критических ситуаций. Его суть заключается в том, что в течение периода, за который производится оценка работника, его руководитель делает записи о его поведении (как позитивном, так и негативном) в сложных или критических ситуациях. В записях должны учитываться описание и дата события, как себя повел сотрудник, как это соотносится с ожидаемым поведением, какой результат был достигнут.  Пример. Метод критических ситуаций.  Инструкция для руководителя: записывайте в соот-ветствии с данной формой все позитивные и негативные ситуации, в которые был вовлечен работник. Пожалуйста, делайте это, не откладывая.  Дата  Описание ситуации  Как действовал работник  Какое поведение работника ожидалось/было бы правильным  Какой результат достигнут  Оценка руководителя  Дополнительные комментарии  Несмотря на внешнюю простоту этого метода, он содержит много подводных камней. Непонятно, что же считать критической ситуацией, требующей описания,- то ли записывать все подряд, то ли дожидаться экстремальных событий. Количество записей, по-видимому, будет зависеть от личности руководителя и его любви/нелюбви к бумагам.  Кроме того, этот метод предполагает, что подчиненный постоянно находится «на глазах» у руководителя и ничто не останется незамеченным. Технологический процесс во многих организациях этого не гарантирует.  Не надо быть пророком, чтобы предположить, что в основном записи будут содержать информацию о неправильном поведении сотрудника - когда все идет хорошо, это воспринимается как должное. Кроме того, ведение подобных записей при наличии нескольких подчиненных - дополнительная и серьезная нагрузка на руководителя, которая едва ли им будет приветствоваться. Результатом может стать формальное отношение или открытое сопротивление. Реакция подчиненных на создание такого досье тоже весьма прогнозируема.  По-видимому, метод критических ситуаций целесообразен для оценки сотрудника в период испытательного срока или «перевоспитания», когда крайне важно постоянное наблюдение за его действиями и последующий анализ.  Поведенческие рейтинговые шкалы, известные как BARS (Behaviourally anchored rating scales), сочетают рейтинговые методы и черты поведения на рабочем мес-те в различных ситуациях.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Компания ***ДипломФорум*** выполняет качественные дипломные курсовые работы, отчеты по практике, рефераты и многое другое. Мы гарантироваванно доводим до защиты, все доработки бесплатно.  Тел: +7(922)688-78-77,  ICQ: 911-987  наш сайт: http://diplomforum.ru/  e-mail: diplomov@bk.ru |
|  |  |
| 21.03.2009, 02:47 | #**4** |
| Менеджмент  Менеджмент    Регистрация: 29.03.2009  Сообщений: 9,946 | **Теоретические основы оценки и аттестации персонала организации**  Коротко и понятно метод составления поведенческих рейтинговых шкал изложен в книге Дерека Торрингтона и Лауры Хэлл Derek Tonington and Laura Hall. Personnel Manage-ment: A New Approach.-- Prentice-Hall International (UK) Ltd., 1987.  . В организации сотрудники независимо друг от друга опрашиваются о различных примерах поведения. Затем эти примеры собираются и обобщаются и передаются опять опрашивавшимся, чтобы предложить им разместить примеры на шкале. Наиболее часто повторяющиеся у различных респондентов оценки берутся за основу при построении поведенческих рейтинговых шкал.  В результате эти шкалы описывают различные варианты поведения в ситуации от желательного и ожидаемого до крайне нежелательного.  Пример: Поведенческая рейтинговая шкала: отношения с клиентом  Выясняет важную для клиента информацию и делает необходимые телефонные звонки, даже если это не входит в его обязанности А  Часто проводит с клиентом час и более, чтобы выявить источники трудностей и проблем клиента В  Обычно остается спокойным даже с раздраженными клиентами С  Если ответ на проблему клиента не возникает немедленно, часто говорит клиенту, что не обладает необходимой информацией D  Иногда до десяти минут не обращает внимания на ждущего клиента, даже если в этот момент не очень занят Е  Регулярно заставляет клиентов ждать десять минут и более и отвечает на их вопросы с комментариями, наподобие «Я не обязан все знать» F  Метод поведенческих рейтинговых шкал достаточно сложен и требует высокой квалификации при подготовке. Его имеет смысл применять для тех работ, в которых очень важны черты поведения в различных ситуациях.  Управление по целям (МВО - Management By Objectives). Управление по целям - метод, получивший в последнее время наибольшее признание и развитие не только как метод аттестации, но и как метод управления, как философия менеджмента.  Основная идея метода заключается в том, что управление и развитие является целенаправленным, а достижение целей организации через постановку целей каждому сотруднику и их согласование, что позволяет перейти от простого ежедневного выполнения должностных обязанностей (ориентации на процесс) к осознанной работе, нацеленной на важный для организации результат.  Как пишет Дэвид Черрингтон David J. Cherrington. Organizational behavior: the management of individual and organizational performance. Allyn and Bacon, 1994.  , «МВО - это в первую очередь философия менеджмента, которая отражает позитивный, проактивный способ управления в отличие от реактивного пути. Основной упор делается на:  1) прогнозировании и заострении внимания на будущем организации путем развития долгосрочных организационных целей и стратегических планов;  2) достижении результата, а не выполнении текущих задач;  3) повышении как индивидуальных компетенций, так и эффективности организации;  4) повышении участия и вовлеченности работников в дела организации».  Нас МВО интересует как один из методов аттестации, который идеально подходит в тех случаях, когда другие методы не работают, или могут применяться ограниченно. В первую очередь это касается управленческого персонала, особенно высокого уровня, аттестация которого с использованием других методов дает ограниченные результаты. Управление по целям подходит для творческих видов работ, которые трудно описать количественными и качественными показателями. Схематично процесс аттестации МВО можно описать следующим образом - рис. 4.:  Рис. 4. Управление по целям На первый взгляд может показаться странным, что процесс начинается не с определения целей, а с обсуждения должностных обязанностей, выполнения работ и стандартов деятельности. На самом деле все достаточно логично. Любые цели достигаются с использованием определенных ресурсов. В данном случае ресурсом для достижения цели является деятельность конкретного работника. Предполагается, что на каждом этапе аттестации планка целей будет подниматься все выше. Для этого, во-первых, надо определиться, что же работник делает и с каким качеством и требованиями к работе. Далее необходим, изыскать ресурсы для улучшения работы, т.е. необходимо постоянное развитие стандартов деятельности. После этого можно устанавливать цели деятельности на определенный период - конкретные, измеримые, понятные, доведенные до сотрудника и согласованные с ним. В период между аттестациями рекомендуется периодически оценивать, насколько выполняется запланированное. Во время очередной аттестации процедура повторяется, но уже на более высоком уровне.  В зависимости от того, кто проводит аттестацию, допускается применение тех или иных методов. Наглядно это выглядит следующим образом - табл. 5.  Таблица 5. Применение различных методов оценки персонала Кто оценивает Метод Рейтинговые методы Сравнительные методы Методы записи BARS МВО Руководитель оценивает подчиненных + + + + + Работники оценивают руководителя + + + друг друга + + + + Комбинация оценок + + + + + Самооценка + + + Консультанты + +  Зачастую на практике в аттестации (и аттестационном листе) объединяют несколько методов. Например, краткая характеристика (методы записи) может дополнить рейтинговые методы, а для лучшей организации МВО разумно применить самооценку и в ряде случаев рейтинговые методы. Результаты сравнительных методов желательно подкрепить и обосновать рейтинговыми методами или методами записи. В любом случае при подготовке аттестации важно помнить о целях и тех ресурсах, которыми мы располагаем. Чем более сложная комбинация методов выбрана, тем продолжительнее и сложнее будет аттестация, но и полученная информация будет глубже и серьезнее. Тут также нет единого рецепта.  Помимо приведенных выше методов проведения аттестации, в Интернете я встретила еще дополнительную градацию методов по рассматриваемому вопросу:  Ш тестирование заключается в оценке работника по результатам решения заранее подготовленных задач (тестов) и установлении на этой основе количественных показателей, определяющих уровень качеств работника;  Ш оценка по рефератам - при этом методе оцениваемые излагают свою программу работы (часто применяется при конкурсном приеме на работу). Здесь перед кандидатами ставятся одинаковые вопросы, касающиеся будущей работы, с целью сопоставления ответов: например, оценка кандидатом основных целей и задач по месту будущей работы  Ш метод экспертного опроса заключается в получении на основе сбора мнений экспертов надежного обобщенного заключения о качествах оцениваемых в обстановке, исключающей контакты между экспертами. Основные правила здесь - анонимность и групповой ответ.  Ш "360 - аттестация" - сотрудник оценивается не только руководителем, но и коллегами, подчиненными, т.е. оцениваемый получает всестороннюю оценку.  Ш деловые игры - суть этого метода заключается в том, что работникам в игровой форме предлагаются различные ситуации, в которых оцениваемые, исполняя предложенные им роли, проявляют свои деловые и личные качества  Ш психологические методы - при помощи профессиональных психологов проводится тестирование, собеседования, другие процедуры, которые оценивают наличие и степень развития тех или иных качеств оцениваемого.  Ш центры оценки - специализированное учреждение, которое с помощью методик и программ проводит оценку персонала.  В конечном итоге, и приведенный выше список методов оценки не является, конечно же, исчерпывающим. В настоящее время, с появлением персональных компьютеров и других средств оргтехники разрабатываются и новые, все более совершенные способы оценки персонала. Но даже такой большой выбор методов все еще не позволяет решить в полной мере такую проблему как обеспечение объективности оценки.  Глава 3. Критерии оценки и стандарты работы http://www.uhr.ru/ «Человеческие ресурсы Урала-Ваш персональный помощник в управлении персоналом». § 3.1. Предмет оценки Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных - для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного срока, изменении заработной платы или премировании.  Легко руководителю, которого служба персонала «вооружила» таким инструментом, как процедура аттестации. Практика, увы, показывает, что инструмент этот есть далеко не у всех, да и качество его иногда оставляет желать лучшего.  Тот, кому не повезло, выкраивает часы из своего напряженного рабочего графика (план-то никто не отменял!) и начинает оценивать персонал самостоятельно. «Итак - как обстоят дела у Иванова-Петрова-Сидорова с выполнением должностных обязанностей, поведением, эффективностью, компетентностью, особенностями характера, умением руководить, соблюдением дисциплины, проявлением инициативы, ответственностью и т. п.? Пожалуй, стоит оценить еще внешний вид, лояльность к компании, точность и аккуратность.» Список можно продолжать до бесконечности.  Увы - гарантировать при таком подходе можно только колоссальные затраты времени и нервов, вероятность ошибки, проблемы с дальнейшим ответом на во-просы подчиненного: «А почему мой сосед получил премию на 300 руб. больше, чем я?».  Тем, кому не хватает времени превращаться из линейного руководителя в людоеда и душегуба (или менеджера по персоналу), предлагается такой алгоритм оценки сотрудников.  1. Мы знаем, чем должен заниматься сотрудник в данной должности. Мы знаем, каковы ключевые факторы для данной должности. Подбираем критерии оценки, соответствующие ключевым факторам.  2. Описываем критерии оценки. Так как часто мы вкладываем в одни и те же слова разный смысл, полезно определиться заранее с правилами игры. Если можем - вводим шкалу от «очень плохо» до «очень хорошо». Масштаб определяем сами - шкала может быть хоть двухбалльной, хоть десятибалльной.  3. Проверяем, насколько понятны наши критерии для конкретных работ. Если критерий непонятен («качественная работа», например, может включать выполнение в срок, творческий подход и т. п.) или же слишком сложен (например «достижение положительного результата в определенный срок»), его следует разбить на простые критерии или более четко описать.  4. Минимизируем свои усилия. Рассматриваем критерии, важные для данной должности и не очень (от последних стоит отказаться), какой информацией мы располагаем для оценки деятельности сотрудника по данному критерию. Группируем аналогичные критерии (именно группируем, а не превращаем в один необъятный).  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Компания ***ДипломФорум*** выполняет качественные дипломные курсовые работы, отчеты по практике, рефераты и многое другое. Мы гарантироваванно доводим до защиты, все доработки бесплатно.  Тел: +7(922)688-78-77,  ICQ: 911-987  наш сайт: http://diplomforum.ru/  e-mail: diplomov@bk.ru |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 21.03.2009, 02:47 | #**5** |
| Менеджмент  Менеджмент    Регистрация: 29.03.2009  Сообщений: 9,946 | **Теоретические основы оценки и аттестации персонала организации**  5. Еще раз оцениваем оставшиеся критерии (достаточно ли они понятны) и приводим шкалу оценки в соответствие с реальностью (слишком завышен-ные требования так же опасны, как и чересчур заниженные).  Основное в этом процессе - определиться с ключевыми факторами для данной должности, соответствие которым необходимо оценивать в процессе аттестации.  Вполне естественное желание - оценить по максимально большому количеству критериев, чтобы «знать все». Например:  Предмет оценки:  Ш Коммуникативные навыки;  Ш Творчество;  Ш Лидерские качества;  Ш Преданность компании;  Ш Дисциплина;  Ш Принятие решений;  Ш Отношения с коллегами;  Ш Скорость работы;  Ш Обучаемость;  Ш Аккуратность;  Ш Выполнение должностных обязанностей;  Ш Поведение в критических ситуациях;  Ш Эффективность деятельности;  Ш Руководящие навыки;  Ш Уровень достижения целей;  Ш Компетентность;  Ш Особенности личности;  Ш Внешний вид и порядок на рабочем месте;  Этот список можно продолжить. Только надо помнить, что при таком подходе и процесс аттестации может продолжаться до бесконечности. Необходимо искать оптимальное решение.  Критерии должны быть важными для данной должности, т. е. при несоответствии стандарту работы по выбранному критерию работа не может выполняться на требуемом уровне. Например, нам хотелось бы, чтобы работница, убирающая офис перед началом рабочего дня, обладала хоро-шими коммуникативными навыками, умела быстро работать, умела расставлять приоритеты. На самом деле без этого можно обойтись. Гораздо важнее, чтобы она обладала аккуратностью и тщательно выполняла работу, завершала уборку к началу рабочего дня (нас не волнует, сколько часов она на уборку затрачивает, если у нее не сдельная оплата), четко выполняла указания руководителя (который сам расставит приоритеты в уборке), не превышала полномочий и не убирала в ящиках рабочих столов.  Мы должны обладать достаточной информацией для оценки по выбранным критериям, т.е. иметь установленные стандарты работы (как работа должна выполняться, например, количество убираемых помещений для уборщицы, начало и окончание рабочего дня для оценки по критерию «дисциплина») и иметь необходимую информацию, чтобы сопоставить деятельность сотрудников по отношению к принятым стандартам. Например, мы не можем оценить сотрудника ни хорошо, ни плохо по критерию «Умение планировать работу», если мы не знаем, как это планирование им осуществлялось в течение рассматриваемого периода. Как ни странно, проблемы чаще всего возникают с наличием информации. Недостаточно подготовленный линейный руководитель зачастую не знает подробно, что именно и как делает его подчиненный на рабочем месте. Аттестация, таким образом, позволяет, с одной стороны, диагностировать недостатки деятельности руководи-теля, с другой стороны, показать необходимость преодоления таких недостатков.  Для проверки выбранных критериев достаточно заполнить такую короткую анкету и проанализировать полученную информациию:  Таблица 6. Проверка выбранных критериев Критерии оценки Очень важно Важно Неважно Какая информация у нас имеется 1. Достаточно ли у вас информации, чтобы оценивать по «Очень важным» критериям? Если нет -- подумайте, как получить эту информацию.  2. Достаточно ли у вас информации, чтобы оценивать по «Важным» критериям? Если нет -- подумайте, так ли важны эти критерии. Если они важны, подумайте, как получить эту информацию.  3. Не тратьте время на оценку по «Неважным критериям».  § 3.2. Пример критериев оценки и разработки ее систем Данные критерии могут использоваться при оценке рейтинговыми методами и самооценке. Следует подчерк-нуть, что данные критерии могут изменяться в зависимости от потребностей организации и целей аттестации. Оценка деятельности Значительно превышает требования (5): Всегда выполняет работу значительно лучше, чем требуется на данной должности. Превышает требования (4): Выполняет работу на более высоком уровне, чем требуется для данной должности. Соответствует требованиям (3): Выполняет работу в соответствии с требованиями. Не всегда соответствует требованиям (2): Выполняет работу в целом хорошо, но в ряде случаев допускает ошибки. Не соответствует требованиям (1): Деятельность не соответствует минимальным требованиям к данной должности. Качество работы:  Работа выполняется без ошибок (или с незначительными ошибками, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно.  (5) Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, мож-но положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя.  (4) Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя.  (3) Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.  (2) Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу.  (1) Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.  Объем работ (количество):  Работа выполняется в запланированном объеме.  (5) Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно и с легкостью делает больше, чем от него ждут.  (4) Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано.  (3) Работает стабильно. Выполняет плановые показатели.  (2) Работает медленно. Необходимо «подгонять».  (1) Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ.  Профессиональные знания:  Обладает знаниями, необходимыми для данной должности.  (5) Блестящее знание своего дела, значительно превышающее необходимый уровень. Разъяснения со стороны руководителя требуются минимальные.  (4) Профессиональные знания превосходят необходимый уровень. Хорошо понимает свои обязанности. Редко требуются разъяснения со стороны руководителя.  (3) Знания соответствуют выполняемой работе. В некоторых случаях нуждается в дополнительных инструкциях.  (2) Не всегда хватает знаний. Многие рабочие вопросы нуждаются в дополнительных разъяснениях.  (1) Явная нехватка знаний. Плохо понимает свою работу. Нуждается в постоянных разъяснениях.  Присутствие на работе/дисциплина:  (5) В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее.  (4) Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя.  (3) Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда ставит заранее в известность об отсутствии руководителя и коллег.  (2) Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. О своем отсутствии предупреждает заранее.  (1) Ненадежен. Не всегда пунктуален. О cвоем отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.  Умение анализировать, оценивать факты, применять логику:  В своей работе логичен, внимателен к фактам, анализирует и оценивает данные (задачу, ситуа-цию).  (5) Всегда проявляет логику, анализирует всю имеющуюся информацию, на основании которой предлагает верные решения и рекомендации. Стремится собрать и использовать максимум информации даже за пределами своих непосредственных обязанностей.  (4) Относится к выполнению работы тщательно и взвешенно, выводы и решения подкреплены анализом и фактами.  (3) Избегает скоропалительных решений. В рамках выполняемых задач готов обосновать свои действия.  (2) Не всегда обосновывает свои выводы и решения. Может действовать слишком поспешно.  (1) Поверхностно подходит к своей работе. Предложения, как правило, необоснованны и скоропалительны. Не стремится разобраться в сути проблемы. Пропускает очевидные факты. Небрежен с информацией.  Умение принимать решения и брать на себя ответственность:  В рамках своих обязанностей принимает решения и отвечает за них.  (5) В любой ситуации готов принять решение и нести за него ответственность. Если необходимо срочно принять решение, выходящее за пределы его полномочий, и нет возможности проконсультироваться с руководством, готов взять всю ответственность на себя.  (4) Не боится принимать решения, даже сложные и ответственные. Не уходит от ответственности.  (3) Всегда принимает решения в пределах своей компетенции и отвечает за них. В сложных ситуациях стремится заручиться поддержкой руководства.  (2) Предпочитает не принимать решений самостоятельно. Даже в незначительных вопросах пытается получить одобрение руководства.  (1) Категорически избегает принимать решения, даже жизненно необходимые в рамках своих должностных обязанностей. Уходит от ответственности всеми способами.  Обучаемость/отношение к новому:  Умеет принимать новые задачи, знания, условия.  (5) Адаптивен и гибок. Легко принимает нестандартные задачи и усваивает новые знания. Без труда выполняет самые разнообразные задания. Постоянно без принуждения стремится к получению новых знаний и умеет применить их на практике.  (4) Быстро усваивает новое. Начинает работать над новыми задачами без особых трудностей.  (3) Не избегает нового, но и не стремится к нему. Может выполнять несколько разных заданий, но при появлении новых нуждается в поддержке и разъяснениях.  (2) Медленно осваивает новые задачи и с трудом приспосабливается к меняющимся условиям. С трудом пе-реходит от одной задачи к другой. Не стремится к получению новых знаний.  (1) Неспособен осваивать новые области. Отказывается учиться. Упорствует в желании работать по однажды утвержденному образцу. Сопротивляется любым изменениям.  Лояльность к организации (отделу):  Уважительное отношение к организации.  (5) 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 об организациии, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией.  (4) Позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики или брюзжания. Доволен тем, что работает в организации.  (3) Доволен тем, что работает в организации. Избега-ет публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником.  (2) Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Компания ***ДипломФорум*** выполняет качественные дипломные курсовые работы, отчеты по практике, рефераты и многое другое. Мы гарантироваванно доводим до защиты, все доработки бесплатно.  Тел: +7(922)688-78-77,  ICQ: 911-987  наш сайт: http://diplomforum.ru/  e-mail: diplomov@bk.ru |
|  |  |
| 21.03.2009, 02:47 | #**6** |
| Менеджмент  Менеджмент    Регистрация: 29.03.2009  Сообщений: 9,946 | **Теоретические основы оценки и аттестации персонала организации**  (1) Крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует организацию и коллег, как на работе, так и за ее пределами.  Умение планировать/организовывать работу:  Организация и планирование своего рабочего времени.  (5) Умеет самостоятельно и рационально поставить задачи, определить приоритеты, составить текущий план работы. Ни минуты рабочего времени не пропадает даром. Коллеги, связанные с ним по работе, всегда заранее знают, какие материалы он потребует и когда они получат результаты его работы. Всегда своевременно выполняет задания без дополнительного контроля.  (4) Умеет самостоятельно и эффективно планировать свое время и координировать свои планы с планами коллег.  (3) С помощью начальника планирует график своего рабочего времени, согласованный с планом работы коллег. В подавляющем большинстве случаев придерживается плана.  (2) Нуждается в том, чтобы начальник разработал для него план. Часто отступает от плана, забывает необходимое.  (1) Неорганизован и часто делает задания не вовремя. Опаздывает и забывает. Регулярно подводит коллег.  Инициативность/творческий подход:  Старается усовершенствовать свою деятельность, сделать ее более эффективной. (5-4) Постоянно ищет новые возможности для повы-шения эффективности своей работы и работы своей команды. Не боится экспериментировать и выдвигать новые идеи. В результате его предложений значительно ускорились процессы (вырос объем работ, сократились расходы). «Генератор идей».  (3) Для повышения эффективности своей работы регулярно вносит предложения.  (2-1) Избегает проявлять инициативу даже в тех случаях, когда это необходимо. Сторонник рутины. Сколь бы ни была очевидна неэффективность работы, предпочтет морально устаревший «образец». Ни разу не внес никаких предложений, проявляет безразличие к работе.  Достижение ключевых результатов/приоритеты:  Умение выделить наиболее важные для организации задачи в определенный момент времени и выполнять их в первую очередь.  (5-4) Умеет расставить приоритеты и выделить те задачи в работе, которые наиболее важны для организации. Инициирует и принимает участие в проектах, важных для развития организации.  (3) При наличии соответствующих инструкций и рекомендаций определяет приоритетные направления в своей работе в соответствии с их значимостью для организации.  (2-1) Часто не задумывается, что и зачем он делает, какое значение это имеет для организации. Несмотря на инструкции, предпочитает делать в первую очередь то, что сам считает нужным. В результате его вклад в общее дело не ощутим.  Коммуникации, устные и письменные:  Умение выразить свои мысли ясно, точно и эффективно.  (5-4) Очень хорошо излагает свои мысли, как устно, так и письменно. Неагрессивен. Логично и аргументиро-вано умеет убедить в своей правоте с учетом интересов организации, руководителя, коллег. Письменные отчеты и докладные записки не нуждаются в дополнительных комментариях. Когда он высказывает свои мысли, избе-гает красивых поз и говорит по существу.  (3) Умеет разъяснить свою позицию и подготовить грамотный отчет.  (2-1) С трудом излагает свои мысли. Вместо того чтобы ответить на уточняющие вопросы, обижается, что его не понимают. Занимает агрессивную или оборонительную позицию. Письменные отчеты изобилуют ошибками, в них отсутствуют логика и структура, подготовлены небрежно.  Работа в команде:  Умение работать вместе с коллегами в интересах команды.  (5-4) Всегда ставит интересы команды выше своих личных, постоянная готовность помочь коллегам, поделиться знаниями. Никогда не подводит, чрезвычайно надежен. Доброжелателен, готов поддержать как в работе, так и при сложных личных ситуациях. Заинтересован в развитии команды, а не в собственном самоутверждении.  (3) Корректен и доброжелателен. Помогает коллегам, проявляет заинтересованность в общем успехе. Надежен.  (2-1) Преследует свои личные интересы вне зависимости от того, как его интересы соотносятся с интересами команды. Проводит четкое разделение между своей и чужой работой. Не заинтересован в общем результате, обращает внимание только на свой узкий участок работ. Отказывается помогать другим членам команды, часто ставя под угрозу общий результат.  Умение контролировать эмоции:  Умение держать себя в руках и вести сообразно ситуации.  (5-4) Хорошо работает не только в обычной, но и в стрессовой ситуации, всегда сохраняет оптимизм, выдержку и позитивное отношение к работе и окружающим. Его никто никогда не видел «вышедшим из себя». Когда дела идут плохо, он своим поведением успокаивает окружающих. Его зрелость и умение контролировать эмоции -- одна из причин того, что коллеги стремятся работать над проектами совместно с ним.  (3) Ровное, спокойное отношение к работе и к коллегам. Старается сдерживать себя даже в сложной ситуа-ции. Сам оценивает и исправляет последствия допущенных эмоциональных отклонений.  (2-1) С ним тяжело работать - постоянное недовольство и недоброжелательное отношение отталкивают от него окружающих и создают напряженность в коллективе. Эмоциональное поведение неровное, характеризуется взлетами и провалами.  Отношения с руководителем:  Умение подчиняться распоряжением руководства и вести конструктивные переговоры.  (5-4) Всегда открыт для беседы с руководителем. Решения руководителя, даже если он с ними не согласен, принимает с уважением и исполняет. Если имеет точку зрения, отличную от точки зрения руководителя, доносит ее до руководителя взвешенно и аргументированно. Поддерживает авторитет руководителя и всегда готов быть для него опорой.  (3) Выполняет решения руководителя. При наличии разногласий стремится решить их конструктивно, не доводя разногласия до спора и конфронтации. Не обсуждает своего руководителя со своими подчиненными и коллегами.  (2-1) Открыто противостоит руководителю и обсуждает поведение и действия руководителя за его спиной с подчиненными и коллегами. Не считает обязательным выполнять распоряжения.  Внешний вид и рабочее место:  Умение одеваться в соответствии с ситуацией и содержать рабочее место в порядке.  (5-4) Всегда хорошо и в соответствии с ситуацией одет. Рабочее место всегда в порядке, даже в разгар напряженной работы. Порядок на рабочем месте и на полках дает возможность коллегам без труда найти нужную информацию в случае отсутствия или занятости сотрудника.  (3) Одет, как правило, в соответствии с ситуацией и опрятно. Наводит порядок на рабочем месте в конце дня.  (2-1) Одевается в зависимости от настроения, часто не обращая внимание на ситуацию и окружение. Недостаточно опрятен. Рабочее место постоянно в беспорядке, что приводит к потере нужных бумаг.  После проведения подобной работы тестируемые критерии необходимо сгруппировать для получения более объективной картины:  Выполнение основных должностных обязанностей (качество работы; объем работы; профессиональные знания; умение планировать и организовывать работу; специальные знания и навыки).  Отношение к работе (лояльность к организации; дисциплина (посещаемость); отношения с руководителем; внешний вид и рабочее место).  Качества руководителя (умение принимать решения и брать на себя ответственность; организация работы подчиненной структуры; развитие подчиненных).  Коммуникативные навыки (устные коммуникации; письменные коммуникации; умение слушать; умение контролировать эмоции; работа в команде).  Понимание работы и потенциал (достижение ключевых результатов; обучаемость / отношение к новому; инициативность/творческий подход; умение анализиро-вать и применять логику).  Теперь рассмотрим, как эти критерии были адаптированы к задачам конкретной организации. Цель аттестации - создание системы подготовки и роста кадров и выявлению потенциала сотрудников. Оцениваться должны были руководители высшего и второго уровня.  Изначально параллельно были разработаны два подхода к группировке критериев.  Подход 1. Компетентность в работе  1. Профессиональная компетентность:  Ш Знание внутренних норм и правил работы организации  Ш Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей и ответственность  Ш Качество работы и ответственность за результаты  Ш Способность прогнозировать и планировать работу  Ш Способность организовывать, координировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных  Ш Умение работать с документами  Ш Обучаемость  Ш Дисциплина  Управленческая компетентность:  Ш Умение выделять наиболее важные для организации задачи (выбор приоритетов)  Ш Самостоятельность, инициативность, творческий подход  Ш Умение руководить (лидерские качества)  Ш Умение работать в команде в интересах организации  Ш Умение развивать подчиненных  Психологическая компетентность:  Ш Стиль общения  Ш Умение контролировать эмоции  Ш Умение слушать  Ш Способность поддерживать контакты с коллегами  Подход 2. Основные группы критериев:  Ш Выполнение основных должностных обязанностей  Ш Понимание работы и развитие стандартов и методов работы  Ш Коммуникативные навыки  Ш Лояльность организации  Ш Качества руководителя  После согласования была построена следующая система критериев для проведения аттестации в организации.  Цель аттестации - создание системы подготовки и роста кадров и выявления потенциала.  1 . Компетентность в работе  1. Знание и соблюдение внутренних норм и правил организации  Знает правила и нормы работы организации и умеет работать и вести документооборот в со-ответствии с ними.  (5) Знает и понимает правила работы и документооборота в своем подразделении и организации и действует в соответствии с ними. Никогда не допускает ошибок. Может, как сам работать и оформлять документы в соот-ветствии с правилами, так и объяснить эти правила коллегам. Воспринимает существующие правила позитивно и как основу эффективной работы организации.  (4) Знает, признает и понимает правила работы и документооборота организации. Всегда действует и оформляет документы своевременно в соответствии с существующими правилами и нормами.  (3) Знает и соблюдает правила и нормы работы организации и оформляет документы в соответствии с требованиями.  (2) В большинстве случаев придерживается установленного порядка работы и оформления документов, однако иногда допускает ошибки и отклонения от сроков. (1) Не признает необходимость соблюдения правил и порядка работы с документами, не знает или не хочет обращать внимание на установленные процедуры, отрицает необходимость придерживаться правил и норм организации.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Компания ***ДипломФорум*** выполняет качественные дипломные курсовые работы, отчеты по практике, рефераты и многое другое. Мы гарантироваванно доводим до защиты, все доработки бесплатно.  Тел: +7(922)688-78-77,  ICQ: 911-987  наш сайт: http://diplomforum.ru/  e-mail: diplomov@bk.ru |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 21.03.2009, 02:47 | #**7** |
| Менеджмент  Менеджмент    Регистрация: 29.03.2009  Сообщений: 9,946 | **Теоретические основы оценки и аттестации персонала организации**  2. Умение оперативно принимать решения для достижения поставленных целей и брать на себя ответственность за принятые решения  В рамках своих обязанностей принимает решения и отвечает за них.  (5) В любой ситуации готов принять решение и нести за него ответственность. Если необходимо срочно принять решение, выходящее за пределы его полномочий, и нет возможности проконсультироваться с руководством, готов взять всю ответственность на себя.  (4) Не боится принимать решения, даже сложные и ответственные. Не уходит от ответственности.  (3) Всегда принимает решения в пределах своей компетенции и отвечает за них. В сложных ситуациях стремится заручиться поддержкой руководства.  (2) Предпочитает не принимать решения самостоятельно. Пытается получить одобрение руководства.  (1) Категорически избегает принимать решения, даже в рамках своих должностных обязанностей. Уходит от ответственности всеми способами.  3. Качество работы  Работа выполняется без ошибок (или с незначительными ошибками, которые исправляются са-мостоятельно), аккуратно и тщательно. (5) Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи и контроля руководителя.  (4) Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, хорошо выполняет инструкции, не нуждается в дополнительном контроле.  (3) Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.  (2) Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу.  (1) Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.  4. Умение прогнозировать и планировать работу  Организация и планирование текущей работы и работы в будущем.  (5) Умеет самостоятельно и рационально поставить задачи, определить приоритеты, составить текущий план работы и план на перспективу. Ни минуты рабочего времени не пропадает даром. Коллеги, связанные с ним по работе, заранее знают, какие материалы он потребует и когда они получат результаты его работы.  (4) Умеет самостоятельно и эффективно планировать свое время и задачи и координировать свои планы с планами коллег.  (3) С помощью начальника планирует график рабочего времени, согласованный с планом работы коллег. Придерживается плана.  (2) Нуждается в том, чтобы начальник помог разработать для него план. Не всегда придерживается плана, не учитывает при планировании все факторы.  (1) Не организован, не умеет самостоятельно планировать и часто отклоняется от плана. Регулярно подводит коллег, не предоставляя им необходимые данные или требуя срочной помощи без предварительного предупреждения.  5. Обучаемость/отношение к новому  Умеет принимать и применять новые задачи, знания, условия.  (5) Адаптивен и гибок. Легко принимает нестандартные задачи и усваивает новые знания. Без труда выполняет самые разнообразные задания. Постоянно без принуждения стремится к получению новых знаний и умеет применять их на практике.  (4) Быстро усваивает новое и стремится к получению знаний. Начинает работать над новыми задачами без особых трудностей.  (3) Позитивно воспринимает обучение. Использует в работе полученные знания.  (2) Не стремится к получению новых знаний. Медленно осваивает новые задачи и с трудом приспосабливается к меняющимся условиям.  (1) Не способен осваивать новые области. Отказывается учиться. Упорствует в желании работать по однажды утвержденному образцу. Сопротивляется любым изменениям.  6. Дисциплина  В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее.  (5) Чрезвычайно надежен. Всегда на рабочем месте и вовремя.  (4) Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда заранее ставит в известность руководителя и коллег.  (3) Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных последствий для работы. Об отсутствии предупреждает своевременно.  (2) Не всегда пунктуален. Об отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.  (1) Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.  2. Управленческая компетентность  1. Умение руководить коллективом  Умение организовывать, координировать, а так-же контролировать и анализировать работу подчиненных.  (5) Всегда четко ставит и разъясняет задачи, правильно распределяет подчиненных по рабочим местам с учетом характера и объема работ и в соответствии с их способностями и интересами. Эффективно организует выполнение задач подчиненными, обеспечивая взаимозаменяемость. Контролирует выполнение работы, выясняет причины ошибок и помогает их исправить, учит подчиненных эффективно использовать рабочее время и знания.  (4) Распределяет работу между подчиненными так, чтобы эффективно был достигнут результат. Контролирует выполнение задач, анализирует ошибки и показывает пути их устранения.  (3) Грамотно расставляет подчиненных по рабочим местам, анализирует и контролирует их работу.  (2) Стремится организовать согласованную работу подчиненных, однако не всегда успешно. Не разработана система контроля и анализа.  (1) Работа подчиненных не организована, задания не распределяются, либо распределяются без учета особенностей работы и подчиненных. Отсутствует контроль и анализ.  2. Самостоятельность, инициативность, творческий подход  Старается усовершенствовать свою деятельность и деятельность подчиненного подразделе-ния, сделать их более эффективными, внести новые предложения.  (5) Постоянно ищет новые возможности для повышения эффективности своей работы и работы своей команды. Не боится экспериментировать, выдвигать и внедрять новые идеи. В результате его предложений значительно вырос объем работ. «Генератор идей».  (4) Проявляет инициативу, самостоятельно внедряет новые методы работы.  (3) Для повышения эффективности работы регулярно вносит предложения.  (2) Творчески относится к работе, но избегает самостоятельно вносить и внедрять предложения. В боль-шинстве случаев предпочитает установившиеся методы работы.  (1) Избегает проявлять инициативу даже в тех случаях, когда это необходимо. Сторонник рутины. Сколь бы ни была очевидна неэффективность работы, предпочитает старый образец. Ни разу не внес никаких предложений, проявляет безразличие к работе.  3. Работа в команде в интересах организации  Умение работать вместе с коллегами в интересах организации.  (5) Всегда ставит интересы команды и организации выше своих личных, постоянная готовность помочь коллегам, поделиться знаниями. Никогда не подводит коллег. Доброжелателен, готов поддержать как в работе, так и при сложных личных ситуациях. Обеспечивает, чтобы команда работала в интересах организации.  (4) Ставит интересы команды и организации выше своих личных интересов. Помогает коллегам и поддерживает их, стремится к тому, чтобы команда выступала как часть организации.  (3) Корректен и доброжелателен по отношению к членам команды. Помогает коллегам, проявляет заинтересованность в общем успехе. Рассматривает свою команду как часть организации.  (2) Поддерживает хорошие рабочие отношения с членами команды. Не всегда ставит интересы команды выше своих. Может ставить интересы команды выше интересов организации.  (1) Преследует свои личные интересы вне зависимости от того, как его личные интересы соотносятся с интересами команды и организации. Проводит четкое разделение между своей и чужой работой. Не заинтересован в общем результате, обращает внимание только на свой участок работы. Отказывается помогать другим членам команды, часто ставя под угрозу общий результат.  3. Коммуникативные навыки  1. Стиль общения внутри коллектива  Отношение к коллегам и конструктивный подход к взаимоотношениям.  (5-4) Положительно настроен. Не позволяет себе проявления лишних эмоций. Создает доброжелательную атмосферу. Приглашает к сотрудничеству, проявляет интерес к мнению окружающих, конструктивно реша-ет вопросы и достигает взаимопонимания.  (3) Положительно настроен, доброжелателен, стремится к конструктивному решению вопросов.  (2-1) Проявляет агрессию или подавленность. Негативно и пессимистично настроен. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов, либо отступает, либо нападает.  2. Стиль общения с заказчиками  Отношение к заказчикам и конструктивный подход к взаимоотношениям.  (5-4) Положительно настроен. Не позволяет себе проявления лишних эмоций. Создает доброжелательную атмосферу. Приглашает к сотрудничеству, проявляет интерес к мнению подопечных, конструктивно решает вопросы и достигает взаимопонимания.  (3) Положительно настроен, доброжелателен, стремится к конструктивному решению вопросов.  (2-1) Проявляет агрессию или подавленность. Негативно и пессимистично настроен. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов, либо отступает, либо нападает.  3. Умение слушать  Заинтересованность во мнении окружающих и умение правильно услышать и понять информацию.  (5-4) Заинтересован во мнении окружающих. Вни-мательно слушает, не перебивает, умеет задавать уточняющие вопросы. Воспринимает именно то, что сказано, избегает собственных домыслов и интерпретации услышанного.  (3) Внимательно слушает то, что ему говорят, и стремится понять.  (2-1) Не слушает, часто перебивает, не дает собеседнику завершить мысль. Если чего-то не понял, вместо уточнений добавляет собственную интерпретацию.  4. Умение излагать информацию  Умение выразить свои мысли ясно, точно и эффективно.  (5-4) Очень хорошо излагает свои мысли, как устно, так и письменно. Не агрессивен. Логично и аргументировано умеет убедить в своей правоте. Когда высказывает свои мысли, избегает красивых поз и говорит по существу. Проверяет, насколько собеседник понял сказанное.  (3) Умеет спокойно и структурированно разъяснить свою позицию.  (2-1) С трудом излагает свои мысли. Вместо того чтобы ответить на уточняющие вопросы, обижается, что его не понимают. Занимает агрессивную или оборонительную позицию. Высказывания неструктурированны, трудны для понимания окружающими.  4. Для руководителей высшего уровня (дополнение)  1. Умение выделить наиболее важные для организации задачи  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Компания ***ДипломФорум*** выполняет качественные дипломные курсовые работы, отчеты по практике, рефераты и многое другое. Мы гарантироваванно доводим до защиты, все доработки бесплатно.  Тел: +7(922)688-78-77,  ICQ: 911-987  наш сайт: http://diplomforum.ru/  e-mail: diplomov@bk.ru |
|  |  |
| 21.03.2009, 02:47 | #**8** |
| Менеджмент  Менеджмент    Регистрация: 29.03.2009  Сообщений: 9,946 | **Теоретические основы оценки и аттестации персонала организации**  Умение выделить наиболее важные для организации задачи в определенный момент времени и выполнять их в первую очередь.  (5-4) Умеет расставлять приоритеты и выделять те задачи в работе, которые наиболее важны для организации. Инициирует проекты и принимает участие в проектах, важных для организации. Рассматривает деятельность своего блока не изолированно, а как часть деятельности организации. Если интересы организации в определенный момент времени не совпадают с интересами блока, предпринимает усилия для согласования интересов, при этом считает задачи организации приоритетными.  (3) При наличии соответствующих инструкций и рекомендаций определяет приоритетные направления в работе своего блока в соответствии с их важностью для организации в целом.  (2-1) Часто не задумывается, что и зачем он делает, какое значение это имеет для организации. Несмотря на наличие приоритетов в работе организации, предпочитает делать в первую очередь то, что сам считает нужным.  2. Умение развивать подчиненных  Умение выявлять потенциал подчиненных, точно ставить перед ними задачи, разъяснять, поддерживать и помогать.  (5-4) Умеет выявлять сильные и слабые стороны подчиненных. Сильные стороны развивает, при наличии недостатков оказывает помощь и поддерживает. Ставит реальные достижимые задачи в зависимости от знаний и умений подчиненных. Мотивирует подчиненных на достижение результата. Разъясняет как конкретную задачу, так и перспективы работы. Анализирует результаты работы подчиненных и планирует их рост в организации.  (3) Распределяет задачи в соответствии со способно-стями подчиненных, четко разъясняет задачи, помогает в их выполнении, поддерживает подчиненных.  (2-1) Не задумывается при распределении работ о способностях и интересах подчиненных. Не любит давать дополнительные объяснения и отвечать на вопросы. Не стремится мотивировать подчиненных.  3. Лояльность к организации  Уважительное отношение к организации.  (5-4) 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 об организации, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится организацией.  (3) Доволен тем, что работает в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики. Позитивно воспринимает организацию и себя в организации.  (2-1) Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации и коллегам, как в организации, так и за ее пределами.  Конечный вариант не является простым объединением и копированием изложенных в начале данного параграфа критериев. Формулировка предложенных критериев претерпела изменения с учетом специфики организации, были добавлены новые и исключены не важные. Например, критерий «Коммуникации, устные и письменные» был разбит на несколько более подробных критериев - «Стиль общения внутри коллектива», «Стиль общения с заказчиками», «Умение слушать», «Умение излагать информацию». Никогда нельзя брать заготовку и механически переносить в свою орга-низацию. Любая заготовка - всего лишь «рыба», т. е. некоторая схема, отталкиваясь от которой можно развивать свою собственную систему.  Рассмотренный нами вопрос только показывает, как надо работать с критериями оценки.  § 3.3. Подходы к системам критериев оценки и их описание При работе с критериями одним из существенных вопросов всегда являлся вопрос о необходимости описания критериев и степени их детализации.  Сразу отвечу, что описание критериев необходимо для того, чтобы в организации все сотрудники одинаково толковали и понимали смысл предложенного, т.е. о чем идет речь.  Чем более сложные для понимания критерии мы выбираем, тем важнее договориться об определенных правилах игры, о том, чтобы все говорили на одном языке. Зачастую в одно и то же слово и выражение, разные члены организации вкладывают разный смысл. Например: «Адаптивность - общая гибкость и способность к изменениям», «Инициативность - степень требуемого наблюдения со стороны руководителя, умение понимать инструкции, умение расставлять приоритеты», «Прилежание и соответствие рабочему месту - мотивация и заинтересованность, сотрудничество, работа в команде и приверженность процедурам».  Если бы не описания критериев, то многие из прочитавших их, возможно вложили бы совершенно другое понимание и, следовательно, оценивали сотрудников по совершенно иным критериям, чем коллеги, их разработавшие. Следовательно, при отсутствии единого понимания может случиться, что каждый аттестующий оценивает работников по своей собственной системе оценок. Письменное описание критериев служит лишь как инструмент для достижения единого понимания, это «словарь» принятых в организации терминов. Кстати, наличие таких словариков в организации полезно не только в отношении процедуры аттестации многие организации, а по многим другим внутриорганизационным моментам, которые включают термины и выражения, принятые в данной конкретной организации, но зачастую не совсем понятные постороннему человеку или новому сотруднику.  Для облегчения процедуры аттестации в организациях вырабатывают разные инструменты - словарики или глоссарии. Приведу некоторые примеры:  Ш Описание шкалы оценки  Ш Описание критериев оценки. Здесь возможны варианты: описание только самого критерия или описание критерия применительно к шкале оцен-ки  Ш Название критерия/характеристики и подробный перечень того, что входит в данный критерий/характеристику  Ш Набор рекомендуемых фраз для письменных характеристик  Ш Выражения, которые рекомендуется использовать при собеседовании с сотрудником.  Однако, надо заметить, что в аттестационную форму не всегда следует включать разработанные «словари». Это сделает аттестационный лист громоздким и трудным для понимания. Поэтому в итоговую форму включается только то, что необходимо для понимания аттестующим и аттестуемым процесса, а остальное - доступные рабочие материалы.  Каждая организация для себя решает, какой путь для достижения понимания более приемлем. Под достигнутым пониманием по поводу критериев подразумевается, что:  Ш лица, проводящие аттестацию, оценивают сотрудников по одной системе;  Ш при возникновении у аттестуемых вопросов, аттестующий в состоянии им грамотно объяснить, какое значение они вкладывают в тот или иной критерий и почему выбирают ту или иную оценку в соответствии с правилами, принятыми для проведения аттестации.  Чтобы избежать подробных описаний, каждый критерий можно максимально детализировать, например, так:  Качества руководителя  1. Определение целей и постановка задачи  Ш Понимание необходимости четкого определения целей.  Ш Четкое описание цели.  Ш Понятные измеримые показатели на пути достижения цели.  Ш Включение других сотрудников в работу.  Ш Планирование времени и расходов, требуемых для достижения цели.  Ш Оценка результата.  Ш Умение расставить приоритеты.  2. Коммуникативные навыки  Ш Получение обратной связи от команды.  Ш Получение обратной связи от отдельных сотруд-ников.  Ш Предоставление информации и ответ на вопросы.  Ш Умение провести оценку деятельности подчинен-ных.  3. Развитие и наставничество  Ш Правильная расстановка по рабочим местам.  Ш Контроль деятельности сотрудников.  Ш Анализ деятельности сотрудников.  Ш Помощь в текущей деятельности.  Ш Планирование карьеры.  4. Признание успеха и достижений других  Ш Признание достижений и благодарность команде.  Ш Признание достижений и благодарность конкретным сотрудникам.  § 3.4. Разработка аттестационной формы Еще раз отмечу, что аттестационная форма - это всего лишь инструмент, который должен отвечать определенным для него требованиям. В общем виде они могут выглядеть следующим образом:  Ш Быть понятным для всех участников процесса. Рекомендуется избегать слов, затрудняющих понимание, таблиц, которые трудно заполнять.  Ш Быть простым для заполнения. Перед началом аттестации попросите нескольких человек заполнить аттестационный лист и выслушайте их рекомендации. Прежде чем выпустить анкету, ее заполняют несколько экспертов, засекая время заполнения и оценивая простоту и удобство. Одна из наиболее часто повторяющихся ошибок - в аттестационном бланке оставляют слишком мало места для ответа на «открытые» вопросы и внесения комментариев.  Ш Должен быть достигнут баланс между необходимой и достаточной информацией. Безусловно, чем больше содержится информации о деятельности, руководителях, результатах предыдущих аттестаций и т. п., тем серьезнее и глубже можно проводить аттестацию. Но в этом случае аттестационная форма на каждого сотрудника может превратиться в увесистую и пугающую брошюру, работа с которой отнимет много времени и сил. В конце концов, информация о предыдущих аттестациях должна храниться в архиве и к ней всегда можно обратиться.  Ш Поддерживать аттестующего во время интервьюирования и принятия решений. Аттестационная форма должна обеспечить руководителю возможность проведения структурированного собеседования, задавая план разговора.  Ш Следует подумать о том, будут ли и каким обра-зом обрабатываться и усредняться результаты аттестации. Чем больше сотрудников работает в организации, тем важнее обеспечить возможность и удобство обработки информации.  Ш не забывать о мотивирующем значении аттестации. Она проводится в конкретной организации, и логотип или ее название на аттестационном бланке будет нелишним. Также не помешает обращение к участникам процесса аттестации.  Ш аттестационный бланк должен показать, что руководство расценивает аттестацию как серьезный процесс - небрежности в оформлении и орфографические ошибки должны быть исключены.  После того, как: определены цель, ради которой проводится аттестация, внутриорганизационного анализа ситуации, разобраны моменты с аттестуемыми и проводящими аттестацию, отобраны критерии, по которым сотрудники будут оценены, установлены стандарты, выбраны методы оценки, разработана и испытана аттестационная форма организации, избраны и уточнены термины, применяемые в разработанных организацией материалах, можно считать, что, пожалуй, самый сложный, трудоемкий, дорогостоящий во всех смыслах, важный и ответственный этап аттестации закончен.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Компания ***ДипломФорум*** выполняет качественные дипломные курсовые работы, отчеты по практике, рефераты и многое другое. Мы гарантироваванно доводим до защиты, все доработки бесплатно.  Тел: +7(922)688-78-77,  ICQ: 911-987  наш сайт: http://diplomforum.ru/  e-mail: diplomov@bk.ru |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 21.03.2009, 02:47 | #**9** |
| Менеджмент  Менеджмент    Регистрация: 29.03.2009  Сообщений: 9,946 | **Теоретические основы оценки и аттестации персонала организации**  Теперь все, что подготовлено с учетом специфики организации и персонала, пора применять на практике, то есть реализовывать. Значит, самое время перейти к процедуре подготовительных мероприятий, а также проведению, анализу аттестации, что и будет сделано в следующей заключительной главе настоящей выпускной квалификационной работе.  Глава 4. Подготовка, проведение и анализ результатов аттестации § 4.1. Подготовка организации к аттестации Процессу аттестации неизбежно сопутствует негативная реакция.  Для тех, кто оценивает,- это дополнительная нагрузка, отрывающая время от производственной деятельности, а также новый проект, цели и суть которого не всегда понятны. Для тех, кого оценивают,- это стрессовая си-туация, аналогичная сдаче экзамена, страх перед возможными отрицательными последствиями. Для всех аттестация, особенно проводимая в первый раз, является ломкой некоторых сложившихся стереотипов поведе-ния. Если в организации уже был неудачный опыт проведения аттестации (или сотрудники столкнулись с таким опытом в других организациях), ситуация усугубляется. Кроме того, зачастую в одном лице объединяются оценивающий и оцениваемый (когда руководитель оценивает подчиненных сам, а его, в свою очередь, оценивает его руководитель). Это приводит к удвоенному сопротивлению.  Как всегда в таких случаях, только грамотная и разумная подготовка проекта может спасти положение.  После принятия принципиального решения о проведении аттестации рабочая группа, состоящая из представителей службы управления персоналом и дирекции, готовит проекты документов и план работ. Нет смысла выносить неподготовленные материалы на обсуждение - ни в одном проекте это не привело к результатам.  Среди подготовленных документов должны присутствовать следующие:  1. Четкое описание целей аттестации и процедуры. Как правило, такой документ оформляется как Положение об аттестации или Политика по проведению аттестации. (Зависит от принятой в организации терминологии.)  2. Перечень критериев, по которым будет осуществляться оценка. Аттестационный лист.  3. План работ, учитывающий производственный план и загруженность подразделений (не стоит проводить аттестацию в особенно напряженный сезон или в праздничный период).  4. Информация о том, кто и каким образом будет оказывать консультационную помощь при проведении аттестации.  Данный проект пакета документов имеет смысл передать на рассмотрение линейным руководителям, которые будут участвовать в аттестации. Предварительно рекомендуется собрать их и сообщить, что:  Ш Аттестация будет, и это решение не обсуждаемо;  Ш Руководители должны ознакомиться с проектом пакета документов и внести свои предложения в письменном виде в определенный срок (не более двух недель).  На собрании следует объяснить им цель и смысл предстоящей процедуры и, самое главное, ту пользу, которая аттестация принесет руководителям. Важно, чтобы руководители организации на всех уровнях стали союзниками, вовлеченными в процесс и, следовательно, заинтересованными в успешном проведении аттестации и разделяющими ответственность.  После получения замечаний и предложений от руководителей формируется окончательный пакет документов. Издается приказ по организации о проведении аттестации. Одновременно с приказом или даже ра-нее до сведения всех сотрудников доводится Положение об аттестации или Политика по проведению аттестации (подчеркнем, что, если целью аттестации является принятие административных мер, необходимо привести Приказ и Положение в соответствие с Трудовым законодательством и в оговоренные законодательством сроки под подпись довести документы до сведения аттестуемых).  В распространении информации большую роль будет играть система внутренних коммуникаций и внутреннего PR организации. Информация может быть вывешена на доске объявлений, сообщена по радио, помещена в интернет, разослана с помощью электронной почты и т. п. Желательно, чтобы на собраниях отделов, регулярно проводимых в большинстве организаций, руководители разъяснили информацию об аттестации подчиненным с позитивной точки зрения.  Подготовка персонала к аттестации позволит выявить сильные и слабые стороны нашей организации, в частности, умеем ли мы грамотно в неугрожающей манере и так, как нужно руководству, доносить информацию до сотрудников. Если процедура передачи информации отработана, особых затруднений возникнуть не должно. Если нет - нельзя винить в этом аттестацию. Положение об аттестации может быть подкреплено письмом ру-ководителей, пользующихся авторитетом в коллективе, посещением первыми лицами собраний отделов и т. п. Важно понимать, что те документы (Положение, Политика), которые мы выпускаем, не должны противоречить ни по сути, ни по форме организационной культуре организации.  Отметим те пункты, которые рекомендуется осветить в Положении/Политике об аттестации.  Ш Цель аттестации и ее взаимосвязь с целями (политикой) организации по отношению к персоналу.  Ш Процедура, в том числе кто оценивает, кого оценивают, каким образом.  Ш Периодичность проведения аттестации.  Ш Планы организации по окончании аттестации.  Ш Порядок разрешения спорных вопросов.  Ш Ожидания организации от сотрудников в процессе аттестации.  § 4.2. Проведение аттестации В последнее время организации все чаще используют процесс обучения для приобретения новых знаний, а также для для выработки единой политики, обсуждения стратегических вопросов, достижения единого по-нимания того, что происходит в организации, куда и как надо идти. Облегчить процесс аттестации, и в первую очередь процесс заполнения аттестационных листов и проведения аттестационного собеседования, поможет обучение тех, кто аттестацию должен проводить. Такие мини-семинары (или рабочие группы) не обязательно должны быть продолжительными. Достаточно четырех-шести часов, качественной подготовки, хорошей организации и наличия раздаточных (рабочих материалов).  Программа обучения должна включать следующее:  1. Цель аттестации.  2. Порядок проведения (процедура) и сроки.  3. Основы коммуникаций и конструктивного диалога с подчиненными.  Если процедура хорошо подготовлена, реализация первых двух пунктов не вызывает трудностей. Обсудить основы конструктивных коммуникаций не менее, а может быть, даже более важно, чем обсудить цель и порядок аттестации. Зачастую некорректно проведенное аттестационное интервью дискредитирует результаты аттестации и вызывает негативную реакцию как у тех, кто проводит аттестацию, так и у аттестуемых. Даже если речь идет не об аттестации, а об обычной оценке, даваемой сотруднику, важна не только суть сказанного, но и то, как это сказано. Немало руководителей испытывают трудности в повседневном общении с подчиненными. При этом во многих пособиях и курсах по управлению персоналом правила эффективного общения отсутствуют, хотя этот вопрос вызывает не меньший интерес, чем организационные моменты.  Хотелось бы отметить, что если не рассмотреть вопрос общения между руководителем и подчиненным, то раскрытие темы, посвященной и аттестации оценке персонала, будет неполной.  В первую очередь при оценке персонала необходимо определиться с целью общения. Руководители не просто хотят высказаться, им важно донести свое мнение, получить обратную связь и дополнительную информацию, объяснить, чего мы ждем от подчиненных, обучить, мотивиро-вать. То есть важно помнить, что оценка - не монолог, а диалог, в котором участвует две стороны. При этом сторона «руководящая» должна сохранять инициативу и «вести» собеседника в нужном направлении.  Приведу пример несколько типичных ошибок, допускаемых при общении и, в частности, во время аттестационного интервью.  Неумение слушать. По оценкам, обычно усваивается только 20-25% услышанного. В результате руководитель может пропустить важную и полезную информацию. Это одна из основных ошибок при общении. Бороться с ней помогут самоконтроль и умение задавать вопросы.  Фильтрация - процесс, при котором оба собеседника слышат только то, что хотят услышать. Например, вы говорите подчиненному: «Ваша группа регулярно опаздывает!». Вместо чувства вины подчиненный испытывает облегчение! Он думает: «Опаздываю не только я, но и другие, значит, все не так плохо». Или, наоборот, подчиненный говорит: «Я не сделал работу вовремя, так как очень устал, ведь мне пришлось выйти на работу с гриппом». Руководитель гневно отвечает: «А другие что, не устали», забыв про грипп подчиненного.  Двойственный смысл. Похвала, произнесенная с «каменным» лицом, равно как и критика, высказываемая с улыбкой, приводят к тому, что подчиненный чувствует себя смущенным и не может понять, довольны им или нет. Еще меньше понятной будет для подчиненного оценка руководителя, когда последний под влиянием реакции собеседника (слезы, крик), под влиянием жалости или испуга в корне меняет свое «послание» и начинает говорить нечто прямо противоположное. Такая ситуация часто случается с мягкими руководителями, которым тяжело давать справедливую, но далекую от комплиментарности оценку.  Неудачные время и место. Аттестация, проводимая в спешке, в разгар срочной работы, в помещении, где присутствуют другие сотрудники перерастет в откровенный разговор.  Предубеждение. Руководителю, заранее твердо уверенному в том, что его подчиненный плох или хорош, нет смысла начинать аттестационное интервью. В данном случае монолог можно произносить не обязательно перед подчиненным, достаточно пустой комнаты - результат будет тем же.  Пишем, а не слушаем. Аттестационная форма - лишь инструмент, помогающий провести структурированное собеседование и зафиксировать результаты и договоренности. Заполнение аттестационной формы - не цель аттестации.  Победа любой ценой и уход от конфликта любой ценой. Либо руководитель всеми силами старает-ся самоутвердиться, либо придерживается принципа «плохой мир лучше хорошей войны». И то и другое является демонстрацией слабости руководителя и не подразумевает конструктивного общения.  Отсутствие информации. Во время аттестационного собеседования и, просто давая оценку подчиненному, руководитель должен быть готов отвечать на вопросы. Любая критика должна быть обоснованной. В равной степени и хвалебная оценка должна быть обоснованной и подкрепленной фактами. Необоснованная похвала и необоснованная критика одинаково разрушительны.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Компания ***ДипломФорум*** выполняет качественные дипломные курсовые работы, отчеты по практике, рефераты и многое другое. Мы гарантироваванно доводим до защиты, все доработки бесплатно.  Тел: +7(922)688-78-77,  ICQ: 911-987  наш сайт: http://diplomforum.ru/  e-mail: diplomov@bk.ru |
|  |  |
| 21.03.2009, 02:47 | #**10** |
| Менеджмент  Менеджмент    Регистрация: 29.03.2009  Сообщений: 9,946 | **Теоретические основы оценки и аттестации персонала организации**  Структура любого собеседования, в том числе аттестационного интервью, следующая: подготовка, проведение и анализ результатов.  При подготовке надо учитывать следующее:  1. Необходимо сформулировать, что именно руководитель считает нужным донести до подчиненного, т. е. подготовить «послание».  2. Следует подумать о месте и времени проведения собеседования (если заранее подготовлен график собеседований, работа значительно облегчается).  3. Необходимо собрать информацию. Информация должна включать результаты предыдущих аттестаций (собеседований и договоренностей), задачи, которые ставились и будут ставиться перед сотрудником, данные о результатах работы. Полезно заранее продумать возможные возражения со стороны подчиненного и то, как с этими возражениями работать, т.е. разработать своего рода «шпаргалку» - пример - табл. 7.  Таблица 7. Ожидаемые возражения со стороны оцениваемых и работа с возражениями Ожидаемое возражение Подготовленная информация Преодоление возражения Примечания время помогал другим инструкция приоритеты в работе? Не исключено, что его целесообразно сделать «наставником» для коллег так как мой план нереалистичен план Отличаются ли условия вашей работы от условий работы коллег, выполнивших план? окажутся вескими и помогут в дальнейшем планировании  Как известно, хорошая подготовка собеседования - залог его успеха. Во время проведения собеседования важно помнить о необходимости получения обратной связи. Информация, получаемая от подчиненного во время собеседования, чрезвычайно важна для достижения компромисса, т.е. реально работающего варианта взаимодействия и улучшения коммуникаций «руководитель-подчиненный». Лучшим инструментом для получения информации являются правильно поставленные вопросы.  Если ваша цель - получение информации, избегайте вопросов, на которые вам ответят «да» или «нет» (такие вопросы имеет смысл задавать в конце собеседования при подведении итогов), или тех, в ответ на которые вы услышите то, что и так знаете. Например, вопрос: «Вы хотите у нас работать?» имеет скорее воспитательное значение, чем побуждающее к открытому изложению информации.  Открытые вопросы дают возможность руководителю получить информацию не только о результатах работы (с которыми он и так знаком), но и понять, как работа выполнялась, в чем причины достижений и промахов, каково отношение подчиненного к работе.  Примеры открытых вопросов:  «Опишите ваш обычный рабочий день».  «Расскажите мне о том, что было наиболее сложным в вашей работе».  «Как вы поступаете, когда испытываете трудности во взаимодействии с коллегами?»  «Можете ли вы рассказать мне подробнее о том, как вы оформляете заказ?»  « Какие функции вы считаете наиболее важными?»  «Изучающие вопросы» позволяют получить больше информации в конкретной области, например:  «Почему вы так считаете? Обоснуйте свою точку зрения по этому вопросу».  «Что случилось после того, как клиент обвинил вас в некомпетентности?»  «Кто еще участвовал в работе над этим проектом? В чем именно заключалась лично ваша роль?»  «При каких обстоятельствах был потерян документ?»  Гипотетические/ситуативные вопросы позволяют лучше оценить мыслительный процесс собеседника. Особенно это важно в тех случаях, когда нам надо принять решение о переводе сотрудника на другую должность, назначении его руководителем, придании ему новых функций. Имеет значение и то, что собеседник отвечает, и то, как он это делает. Например:  «Что бы вы сделали, если бы подчиненный отказался выполнить ваше распоряжение?»  «Если бы вы отвечали за работу с клиентами, как бы вы повели себя в ситуации необоснованной жалобы ключевого клиента?»  «Как бы вы поступили, если бы отдел логистики не выполнил вашу срочную заявку?»  Помимо умения задавать вопросы надо использовать умение прояснять смысл сказанного. Очень часто подчиненные прячутся за «общие», ничего не значащие фразы. Одна из наиболее часто встречающихся отговорок - «Я над этим работаю». Тут полезно спросить: «А что именно вы делаете?», и сразу станет понятно, имеет место работа или нет. Например, возможен такой диалог:  Начальник: Когда вас брали на эту должность три месяца назад, вас предупредили, что необходимо повысить уровень знания английского языка.  Подчиненный: Я над этим работаю.  Начальник: Что именно вы делаете?  Вариант 1. Подчиненный: Ну, я думаю, что мне надо бы пойти на курсы.  Вариант 2. Подчиненный: Каждое воскресенье я посещаю курсы. К сожалению, в связи с большой нагрузкой на работе я не могу заниматься более трех часов в неделю. На сегодняшний день ведение деловой переписки я осуществляю легко, однако остались проблемы с разговорной речью.  Оба варианта ответа дают руководителю исчерпывающую информацию.  Вот еще несколько примеров уточнений и прояснений:  - Я хочу признания.  - Как именно вы хотите, чтобы вас признавали? Что вы понимаете под признанием?  - Я не должен это делать.  - А что случится, если вы сделаете?  - Мне никто никогда не помогает.  - Никто и никогда? Вспомните, а кто вам помог в ситуации с комплектацией последнего заказа?  - Лучше сделать так.  - Лучше, чем что?  Не все подчиненные умеют внятно выразить свою мысль (некоторые должности этого и не предполагают). Руководителю, не уверенному, что он правильно понял подчиненного, имеет смысл переспросить («Значит ли это, что», «Правильно ли я вас понял», «Имеете ли вы в виду») или суммировать коротко и простыми словами суть сказанного подчиненным и обратить внимание на его реакцию - согласен он или нет с пониманием руководителем его «речи».  В конце собеседования важно подвести итоги, отметив положительные стороны и недостатки деятельности, те изменения, которые руководитель хочет видеть, воздействие на окружающих. Стоит придерживаться следующих правил:  1. Обсуждайте работу и поведение, а не личность.  2. Обращайте внимание только на то, что можно изменить.  3. Говорите коротко и по существу.  4. Избегайте угроз и нотаций.  5. Давайте оценку для собеседника, а не просто для того, чтобы высказаться.  При проведении и завершении собеседования надо избегать превращения в школьного учителя. Некоторые подчиненные с готовностью воспримут ситуацию «мать и дитя», при которой вся ответственность за решения перекладывается на начальника, а подчиненный, как ребенок, получает готовые рекомендации. В этом случае он не будет чувствовать достаточно ответственности, так как решение принято за него. Эффективный путь - вовлечь подчиненного в принятие решения, которое его не-посредственно касается, сделать так, чтобы он почувствовал, что это решение его, и он отвечает за реализацию. Вместо слов «Вы должны сделать так и так», стоит спросить: «Что бы вы хотели от меня услышать?», «Будет ли это работать?», «Что бы вы могли предложить? И как мы это сделаем?», «Поступим мы так или этак?». Делегируйте подчиненному ответственность за его решения.  § 4.3. Анализ результатов аттестации, план мероприятий По окончании аттестации, как и по окончании любого проекта, надо оценить, достигнуты ли поставленные цели. Важно не потерять информацию, собранную в ходе аттестации. И составить план действий - как для организации в целом, так и для отдельных руководителей и сотрудников. План должен быть понятным, четким и измеримым.  Цель аттестации - предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.  Предполагаемый результат:  1. Достижение согласия между руководителями и подчиненными в оценке текущей деятельности. Если согласие достигнуто, можно делать вывод о хорошем взаимодействии между руководителями и подчиненными, если нет - следует искать причины возникновения споров и недопонимания. План действий - мероприятия по поддержанию взаимопонимания (совместные встречи, обсуждения, корпоративные праздники) или по улучшению внутренних коммуникаций (обучение руководителей, построение системы учета и т. п.).  2. Согласование будущих целей. Результат - каждый сотрудник понимает, что, с каким качеством, в какие сроки и, главное, зачем он должен делать на рабочем месте. План действий - контроль за исполнением достигнутых договоренностей, при необходимости поддержка со стороны руководителя.  3. Потребность в обучении и развитии. План действий - составляется (на основании анализа по-требности отдельных сотрудников) план обучения для организации в целом.  Цель аттестации - создание системы подготовки и роста кадров и выявление потенциала сотрудников.  Ожидаемый результат - выявление сильных и слабых сторон деятельности сотрудников, планирование их карьеры и оценка потребности в обучении для усиления достоинств (в зависимости от индивидуальных карьер-ных перспектив) и корректировки недостатков. План действий - разработка и реализация плана обучения.  Основная цель аттестации - помочь руководителю и подчиненному достичь взаимопонимания и максимально возможного сотрудничества. Предполагаемый результат тот же, что и для одной из приведенных выше целей:  Достижение согласия между руководителями и подчиненными в оценке текущей деятельности. Если согласие достигнуто, можно делать вывод о хорошем взаимодействии между руководителями и подчиненными, если нет - следует искать причины возникновения споров и недопонимания. План действий - мероприятия по поддержанию взаимопонимания (совместные встречи, обсуждения, корпоративные праздники) или по улучшению внутренних коммуникаций (обучение руководителей, построение системы учета и т. п.).  Целью аттестации является обзор поведения работников в ключевых областях, чрезвычайно важных для эффективного выполнения работы. Учитываются стандарты работы на каждом рабочем месте и сравнение деятельности работника с этими стандартами.  Предполагаемый результат - выводы о соответствии работников занимаемым должностям. План действий - развитие, обучение, перемещение, увольнение.  Составив план действий, надо (в зависимости от системы внутренних коммуникаций, принятых в компа-нии) оповестить о нем тех, кого он затрагивает. И начать выполнять задуманное. Тогда аттестация явится действительно полезным инструментом управления и оправдает затраченные усилия и средства.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |