

О. А. МАРУСЕВА

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

## ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА (ОБОБЩЕНИЕ ОПЫТА ЗАПАДНЫХ ФИРМ)

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 166–169

В системе стратегического управления важное место принадлежит персоналу как одному из главных источников создания конкурентных преимуществ на длительный период времени. По данным западных экспертов, инновации, относящиеся к развитию способностей человека, его потенциала, ценностей, имеют приоритетное значение по сравнению с инновациями в сфере совершенствования свойств продукта технологии и организации производства, т. е. персонал является наиболее стабильным источником конкурентных преимуществ. В связи с этим возрастает роль оценки персонала как фактора стимулирования и развития кадрового состава организации.

Д. Мак-Грегор в книге «Человеческая сторона предприятия», опубликованной в 1960 г., писал: «Мы сможем усовершенствовать наши управленческие способности лишь в том случае, если признаем, что контроль состоит в избирательной адаптации к человеческой природе, а не в попытках подчинить человека нашим желаниям. Если же попытки установить такой контроль безуспешны, то причина этого, как правило, кроется в выборе негодных средств» [3]. Именно эту задачу пытаются решить современные западные менеджеры при разработке систем контроля за деятельностью персонала.

В основе контрольной деятельности большинства немецких предприятий лежит система критериев трудовой эффективности. Наиболее часто применяют такие критерии: адаптационные возможности; качество, интенсивность, объем труда; темп работы, тщательность ее выполнения; сообразительность, упорство; следование предпи-

саниям и директивам; освоение управленческих навыков, выдержка; соблюдение приоритетов; готовность к самостоятельным действиям; умение принимать решения; профессиональная квалификация и стремление к ее повышению; способность импровизировать; критичность; информационное и коммуникативное поведение; инициативность; способность устанавливать и поддерживать контакты; готовность к кооперированию; соблюдение порядка на рабочем месте; умение планировать действия; знание языков; соблюдение сроков выполнения задания; готовность брать на себя ответственность; умение вести переговоры; манера поведения с клиентами, поставщиками, а также руководителями, коллегами, подчиненными и т. д. [4].

Процедура контроля как сложного коммуникативного процесса состоит из нескольких последовательных этапов. Процесс контроля охватывает ряд существенных факторов инновационного типа. К числу таких инновационных факторов относятся следующие.

**Определение положения вещей.** Без точного определения положения вещей последующие этапы излишни. Предположения не позволяют сделать сравнение реального и требуемого положения вещей. Очевидно, нет необходимости доказывать, насколько данный этап важен в инновационном аспекте для последующей реализации процедуры контроля.

**Сравнение реального и требуемого положения вещей.** Контролировать — это значит сравнить реальное положение вещей с желаемым и проанализировать расхождения между ними.

Нельзя проконтролировать то, для чего не существует заданных норм, с которыми можно соизмерить то, что выявил руководитель. Желаемое положение вещей для специализированного участка образует описание рабочего места, в котором определены задания, компетенции и цель рабочего места. Дальнейшие нормативы устанавливаются директивами, планами сбыта, отдельными указаниями, спецзаданиями и др. Нормы для сферы управления, т. е. по вопросам взаимоподчинения, отражены в Общей инструкции по управлению. Нормы должны быть четкими и понятными настолько, что любой сотрудник должен точно знать, как себя вести в конкретном случае.

**Выслушивание сотрудника.** Руководитель не имеет права выносить решение относительно поведения или работы сотрудника, пока не выслушает его подробно о ситуации и не даст ему возможность обосновать свое поведение или неправильные действия.

**Последствия.** Контроль не достигнет своей цели и станет пустой тратой времени, если руководитель не считает нужным принять необходимые, вытекающие из результатов контроля, меры. При этом недостаточно только контролировать и регистрировать. Необходимо делать выводы и принимать меры для устранения недостатков и поощрения заслуг.

Все больше западных фирм используют в своей практике управления модель с делегированием полномочий, которая была разработана в Академии управленческих кадров в городе Бад-Гарцбурге под руководством Райнхарда Хена и получила название "модель Гарцбурга". Суть ее заключается в перенесении ответственности на нижние уровни управления, основная идея при этом — передача права принятия предпринимательских решений лицам, наиболее компетентным в соответствующем вопросе; взаимодействие и равные права всех сотрудников [1]. Такой стиль руководства соответствует изменившимся экономическим, техническим и общественным реалиям.

В этом случае контроль существенно отличается от контроля при авторитарном стиле руководства. Во-первых, иерархическое положение не дает права контролировать всех сотрудников, располагающихся на более низких ступенях: руководитель ограничивается контролем непосредственно подчиненных ему сотрудников. Во-вторых, имеет место выборочный контроль, который осуществляется неожиданно.

Контроль является неделируемой управленческой функцией руководителя-администратора.

При контроле должны проявиться его самостоятельные действия. При этом руководитель не имеет права подходить к контролю с внутренней установкой на поиск ошибки, так как смысл контроля здесь заключается в проверке поведения сотрудника в конкретном случае, а будут или не будут при этом выявлены ошибки — уже совсем другой вопрос.

Контроль нельзя путать с вмешательством. Если сотрудник действовал в рамках своих полномочий и соблюдал заданные распоряжения и директивы, то у руководителя не должно быть повода для отрицательного суждения. Если к цели могут привести два пути, то решение о выборе пути принимает тот, кому делегировано это задание в соответствии с его компетенцией и ответственностью.

Процесс контроля должен быть справедливым, в форме открытой беседы. Не допускаются вопросы-"ловушки", выводящие на нужный ответ, а также "закрытые" вопросы, на которые сотрудник может отвечать только "да" или "нет"; многократно поставленные друг за другом, они придают беседе характер допроса, т. е. сотрудник чувствует себя в роли обвиняемого. Не следует избегать суггестивных вопросов (типа "Не думаете ли Вы тоже?"), при которых руководитель исходит из сформировавшегося заранее мнения, т. е. в ответе он лишь хочет услышать подтверждение мнения. Открытые вопросы (типа "Как бы Вы поступили в этом случае?") должны дать сотруднику возможность более полно ответить на них.

Контроль будет эффективен лишь в том случае, если по его результатам руководитель принимает необходимые меры. Кроме того, он должен обязательно сообщить сотруднику информацию о результатах контроля. Контроль должен быть конструктивным, т. е. в результате контроля должны формироваться условия для улучшения проведения и качества работы. Он должен содержать положительные мотивации на дальнейшую работу.

Критика, даже оправданная, но высказанная в оскорбительной форме, теряет свою действенность, так как не ориентирует сотрудника на осознание ошибок и их исправление, а наоборот, увеличивает непонимание между руководителем и подчиненным.

При разработке соответствующих программ действий фирмы стремятся активно вовлечь в этот процесс самих работников, чтобы повысить ответственность исполнителей и противодействовать возможной конфронтации между руково-

директором и подчиненным по поводу принятия напряженных обязательств. В «Контроль дейта» от работников требуют представления своего проекта программы в течение месяца со дня обсуждения результатов контроля. В военно-строительной корпорации «Бектел» за 10–15 дней до собеседования по результатам контроля работники должны заполнить специальную форму с самооценкой, в которой должны изложить предложения, направленные на повышение производительности своего труда.

В наиболее формализованных программах действий, принимаемых по итогам деловой оценки, не только содержится перечень контрольных мероприятий, но и определены сроки, промежуточные результаты, по которым будут оценивать их выполнение. Например, указывают программу повышения квалификации, даты начала и окончания обучения (месяц и число), кто проводит обучение, как будет оцениваться эффективность.

Вместе с тем обсуждение итогов деловой оценки прямо или косвенно используют для обоснования производственной программы, целевых показателей работы подразделения, т. е. в рамках системы управления по целям. В корпорации «Ксерокс», например, в результате обсуждения итогов деловой оценки формулируются задачи (индивидуальные целевые показатели) работника на последующий период. Целевые показатели деятельности устанавливаются после подведения итогов деловой оценки в начале следующего года, затем их утверждают на высшем уровне управления и используют как базу сравнения при подведении итогов год спустя. Общие целевые установки, определяемые на высшем уровне управления, непосредственно преобразуются в показатели, за достижение которых отвечает тот или иной работник. Это позволяет перейти от расплывчатых и нередко противоречивых требований к строго индивидуальной ответственности.

Особое внимание уделяют методической стороне процедур деловой оценки, в частности проведению собеседований. Исследование, проводившееся в компании «Дженерал электрик», применяющей процедуру деловой оценки с 1960 г., содержало вывод о том, что умение, с которым руководитель обсуждает итоги деловой оценки с подчиненными, является ключевым фактором, от которого зависит, насколько будет эффективной программа оценки в стимулировании положительных изменений в трудовой деятельности. Большинство корпораций осуществляет целевое (хотя бы краткосрочное) обучение руководите-

лей всех уровней навыкам оценки деятельности подчиненных.

Одна из задач обсуждения состоит в том, чтобы предотвратить оборонительное поведение оцениваемых работников, которые не признают свои недостатки и не ищут пути улучшения собственного стиля управления [6]. Специалисты в области психологических наук считают, что процесс обсуждения итогов деловой оценки должен носить конструктивный характер и предлагают для этого специальные методические приемы.

Важным методическим требованием при обсуждении итогов деловой оценки является концентрация на самой деятельности работника и возможностях ее улучшения. Могут быть затронуты вопросы карьерных устремлений и другие, содержащие стимулы преимущественно морального порядка, с помощью которых можно укрепить позитивные установки, готовность работников к дополнительным усилиям. Материальные вознаграждения (выплата премий, изменение ставок оплаты), напротив, планируют через один–три месяца после обсуждений по итогам деловой оценки. Тем самым обходят препятствия, которые могут помешать принятию напряженных обязательств работниками на ближайший год. В «Контроль дейта» такая практика существовала еще в 70-е годы, в фирме «Ксерокс» — с 1983 г. [5].

Многие фирмы в прошлом применяли метод прямого ранжирования работников (от лучшего к худшему), что являлось источником трений и конфликтов. Сегодня, как правило, корпорации отказываются от такой практики. Некоторые из них идут еще дальше. Так, в фирме «Ксерокс» отказались от выведения общей балльной оценки результатов труда, применявшейся свыше 20 лет. Взамен нее составляют краткое описательное резюме итогов деятельности работника. Однако часто количественные оценки переносят в закрытую часть оценочной формы.

Рекомендации психологов по проведению собеседований сводятся к следующему [2]:

- итоги деловой оценки целесообразно обсуждать в индивидуальном порядке;
- беседа должна проходить в течение часа, не прерываться посторонними делами и чьим-то вмешательством;
- руководитель должен использовать обсуждение для получения интересующей его информации, совместного выявления и решения проблем, касающихся данного работника и деятельности всего подразделения;
- особенно важно, чтобы руководитель четко знал работу подчиненного, располагал инфор-

мацией, убедительно раскрывающей результаты его труда и личностные качества;

- критика должна быть обращена на результаты труда, а не на оцениваемого работника.



### Литература

1. Беме Г., Хен Р. Как руководить людьми — практика менеджмента на предприятии. — Бад-Гарцбург, 1993.

2. Келлер-Пфрундер А. Индивидуализация экономики персонала // Пробл. теории и практики управления. — 1997. — № 2. — С. 92–97.

3. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. — М.: Изд-во МГУ, 1991. — 152 с.

4. Рюттингер Р. Культура предпринимательства: Пер. с нем. — М.: ЭКОМ, 1992. — 240 с.

5. Социальные технологии в системе производства зарубежных стран: Хрест. — В 4 т. / Под ред. Г. Д. Никредина. — Минск; Волгоград, 1993. — Т. 2. — 464 с.

6. Удальцова М. В. Социология управления: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. — 144 с.