

## ЭКОНОМИКА ТРУДА, ДЕМОГРАФИЯ

*Кульменев Александр Анатольевич*

соискатель

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский

Томский государственный университет»

г. Томск, Томская область

### **ЕЖЕГОДНАЯ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СРЕДНЕГО ЗВЕНА, ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ**

*Аннотация: в статье рассмотрено, как проводить ежегодную и промежуточную оценку эффективности деятельности работников, в какое время, а также из каких основных позиций она состоит. Показано необходимость этой оценки как для специалистов и руководителей, так и для организации в целом. Расписаны действия, которые нужно предпринять после проведения ежегодной оценке персонала.*

**Ключевые слова:** ежегодная оценка, промежуточная оценка, компетенции, руководители, специалисты.

Основная процедура ежегодной оценки работников проводится в январе-феврале каждого года.

Ежегодной оценке подлежат работники, которые относятся к категории руководителей и специалистов. Ежегодно организация утверждает перечень уровней должностей, для которых участие в оценке является обязательным. Но руководитель структурного подразделения может по своей инициативе провести оценку и для тех работников, должности которых не были включены в этот перечень.

Если работник был принят или переведен на должность позднее 1 октября текущего года, оценка для него не производится.

Работник, готовясь к ежегодной оценке, проводит самооценку уровня развития компетенций (системного и стратегического мышления, ориентации на результат, управление инновационной деятельностью, планирование и организация деятельности, эффективная коммуникация, работа в команде, лидерские качества), заполняет необходимые формы по выполненной работе за год, оценивает свои профессионально-технические знания и навыки, которые необходимы для выполнения работы, обсуждает с непосредственным руководителем заполненные формы.

Непосредственный руководитель выставляет предварительную оценку сотруднику, предоставляет комментарии к оценке, определяет потенциал личностного развития и разрабатывает индивидуальные цели для работника на следующий год, при необходимости вносит корректизы в заполненные работником формы.

Согласование оценки должно проходить в форме «круглого стола», где руководители одного уровня совместно обсуждают с вышестоящим руководителем оценки подчиненных им работников.

Такая форма обсуждения позволяет согласовывать критерии выставления оценок разными руководителями, чтобы исключить разницу в подходах (например, «мягкий» руководитель оценивает большинство своих подчиненных высоко, а «жесткий» – занижает оценки). Таким образом, формат «круглого стола» позволяет добиться большей объективности в оценках, сравнить результативность и уровень развития компетенций у работников разных отделов.

В обсуждении должен принимать участие сотрудник службы управления персоналом, отвечающий за процесс ежегодной оценки работников в организации.

Результатом обсуждения должно стать согласование оценок всех работников подразделения.

Руководитель своей подписью в оценочной форме подтверждает результаты оценки. Работник знакомится с результатами оценки и также расписывается в оценочной форме.

Работник имеет право внести в оценочную форму свои комментарии относительно оценки руководителем выполнения его индивидуальных целей, уровня развития компетенций, итоговой оценки соответствия требованиям к должности и индивидуальных целей на предстоящий период.

Вышестоящий руководитель также подтверждает результаты оценки своей подписью в оценочной форме.

Если работник превосходит требования к должности (демонстрирует высокую производительность, обладает высоким уровнем развития компетенций), руководитель может рекомендовать работника к возможному вертикальному или горизонтальному перемещению по карьере с учетом:

- результатов деятельности работника;
- оценки компетенций работника (особенно лидерских качеств, системного мышления, ориентации на результат, управления изменениями);
- мотивации работника на карьерный рост или горизонтальное перемещение.

Руководитель продумывает, какую должность может занять работник в результате вертикального или горизонтального перемещения.

Руководитель уточняет у работника, готов ли он к переезду в случае перевода в другую организацию отрасли, которая находится в другой местности.

Обычно на предприятиях, количество работников которые превосходит требования к должности, не превышает 5%.

Если работник частично соответствует требованиям к должности нужно рассмотреть методы развития профессионально-технических знаний и навыков и корпоративных компетенций с учетом принципа обучения 70/20/10. Большинство компетенций можно развивать на рабочем месте – как правило, на 70% потребности в развитии удовлетворяются за счет самостоятельных действий работника без отрыва от производственной деятельности. Для развития компетенции необходим анализ факторов, которые оказывают влияние на данную компетенцию, поддержка со стороны коллег и руководителя.

20% потребностей в обучении удовлетворяются за счет участия работника в различных проектах, рабочих группах, совещаниях, а также с помощью применения такой эффективной формы развития и обучения, как наставничество.

В некоторых ситуациях для более эффективного развития необходимо обучение с отрывом от производства, посещение семинаров и тренингов. Это дорогостоящая форма обучения и развития, и ее рекомендуется использовать ее не более чем для 10% потребностей в развитии компетенций. Обучение в аудитории должно дополнять обучение на рабочем месте и быть четко связанным с рабочими процессами обучаемого работника.

Если работник не соответствует требованиям к должности (обладает низким уровнем компетенций, низкой результативностью) нужно планировать выведение данного работника из штата.

Ежегодная оценка – это основной процесс в достижении цели управления эффективностью трудовой деятельности работников.

Ежегодная оценка позволяет руководителю:

- оценить работу своих подчиненных и других кандидатов на занятие ключевых должностей в компании по единым объективным критериям (измеримым целям, компетенциям и профессионально-техническим навыкам);
- предоставлять работникам регулярно обратную связь о качестве их работы, давать итоговую оценку результативности и уровня развития компетенций работников;
- мотивировать работников на более эффективную работу, привязав денежное вознаграждение работника к оценке его деятельности, и, таким образом, повысить результативность работников и качество их работы;
- подвести итоги работы за прошедший год, установить цели работнику на предстоящий год;
- выслушать предложения работника по улучшению качества и результатов работы самого работника и подразделения;
- получить комплексный обзор человеческого капитала своего подразделения.

Ежегодная оценка позволяет работнику:

- понять, по каким объективным критериям оценивается его работа;
- узнать, как руководитель оценивает его работу, и как результат его работы влияет на работу всего подразделения или организации;
- услышать мнение руководителя о своих сильных и слабых сторонах, чтобы понимать, какие качества необходимо развивать;
- понять связь между уровнем его заработной платы и результатами и качеством его работы;
- высказать руководителю свои пожелания относительно планов обучения и дальнейшего карьерного роста;
- высказать свои предложения о том, как повысить эффективность и качество работы.

Ежегодная оценка позволяет организации:

- сформировать команду, способную решить задачи нового уровня;
- улучшать результаты работы за счет более эффективной мотивации работников и повышения качества их работы;
- выявлять потенциал работников для занятия ключевых руководящих должностей; получать информацию о работниках, которые могут стать участниками кадрового резерва;
- планировать обучающие программы на основе полученной информации об уровне развития компетенций работников;
- управлять бюджетом на обучение и развитие персонала;
- иметь в наличии актуальный обзор человеческого капитала и кадровый резерв.

Промежуточная оценка проводится в течение года, обычно один раз в квартал или раз в полугодие с целью мониторинга выполнения индивидуальных целей и плана развития компетенций, предоставления работнику обратной связи о качестве его работы.

Проведение промежуточной оценки приветствуется, так как позволяет руководителю предоставлять работникам оперативную обратную связь и при необходимости корректировать их методы работы, свой стиль руководства, формировать объективное представление о работе подчиненных на протяжении всего периода оценки (а не последних недель перед ежегодной оценкой).

Промежуточная оценка может проводиться в полном соответствии с процедурой ежегодной оценки и заполнением оценочной формы, а может проводиться в форме встречи руководителя с работником, в ходе которой руководитель и работник проводят мониторинг выполнения целей и, в случае необходимости, корректируют индивидуальные цели или сроки их выполнения. Все существенные изменения также необходимо внести в оценочную форму.

Также во время промежуточной оценки руководитель и работник обсуждают выполнение плана развития компетенций, который был разработан во время ежегодной оценки.

Во время промежуточной оценки руководитель может услышать мнение работника о его работе, о сложностях, с которыми работнику приходится сталкиваться в процессе достижения поставленных целей, о необходимости привлечения дополнительных ресурсов для достижения поставленных целей. Кроме того, работник может внести ценные предложения по оптимизации своей работы и работы отдела.

Проведение промежуточной оценки позволяет существенно улучшить качество работы и результативность работника, своевременно выявить возможные риски невыполнения поставленных целей и намеченных планов и предпринять усилия для снижения этих рисков.

В случаях, когда результативность работника ниже ожиданий руководителя или некоторые компетенции развиты слабо, промежуточная оценка позволяет более качественно провести процедуру ежегодной оценки. Работник, для которого проводилась промежуточная оценка, уже имеет представление о том, как руководитель оценивает его работу, что ожидает от него руководитель, и это сни-

жает риск возникновения конфликтных ситуаций или неудовлетворенности работника в случае, если, например, итоговая оценка соответствия требованиям к должности окажется невысокой.

Таким образом, для повышения эффективности организации необходима постоянная оценка достижения сотрудниками поставленных целей и соответствия их необходимому уровню организационных компетенций.

### ***Список литературы***

1. Горшкова О.Н. Система трудовой мотивации работников организации [Текст] / О.Н. Горшкова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – №18. – С. 168–173.
2. Жук С.С. Удовлетворенность трудом и лояльность персонала // Человек и труд. – 2011. – №7. – С. 49–52.
3. Кокоулина Е.Е. Как оценивают высокопроизводительные рабочие места в современной России [Текст] / Е.Е. Кокоулина // Проблемы учета и финансов. – 2013. – №3. – С. 56–59.
4. Некрасова О.В. Построение эффективной системы мотивации работников службы управления персоналом на промышленном предприятии // Омский научный вестник. – 2013. – №4. – С. 38–42.
5. Росатом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosatom.ru> (дата обращения: 05.08.2015).
6. Стуканова И.П. Интегрированный подход к определению качества питания населения региона // Стандарты и качество. – 2009. – №6. – С. 86–89.