

Приложение 14: Организационный менеджмент

Содержание

1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА	2
1.1. Цели	2
1.2. Отдел кадров	3
2. Руководство по проведению оценки эффективности работы	5
2.1 Цели . Принципы	5
2.2..Советы для должного проведения служебной аттестации:	7
2.3 Методы формулировки вопросов в ходе проведения служебной аттестации	11
3. Проведение оценки эффективности работы персонала (аттестация служебной деятельности)	15
3.1. Цели оценки производительности труда и служебных обязанностей	15
3.2. Описание процесса проведения оценки эффективности	16
3.3. Взаимосвязь между ростом производительности в результате проведения оценки производительности и оплатой труда и признанием заслуг	19

Приложение 14: Организационный менеджмент

1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Человеческие ресурсы являются ценностями компании, которые отвечают критериям ,в соответствии с которым их можно считать основным источником, обеспечивающий конкурентоспособность; человеческие ресурсы являются редкостными и относительно незаменимыми ценностями.

Организационное управление или управление человеческими ресурсами требует постоянного совершенствования работы всех сотрудников в целях достижения организационных целей. В связи с этим, действия по управлению должны рассматривать каждого работника как отдельную личность со своими особенностями. Успешное применение системы управления людскими ресурсами требует наличия в системе оценки эффективности системы поощрений и вознаграждений работникам за достигнутые результаты.

По данным литературы по специальности , управление человеческими ресурсами означает всесторонний, междисциплинарный и профессиональный подход к кадровому вопросу в рамках предприятия.

1.1. Цели

Независимо от типа организации, деятельность человеческих ресурсов в организации должна быть подчинена общей стратегии компании и внести свой вклад в выполнение задач ; более того, должны присутствовать две категории собственных целей :

- **Стратегические цели** , которые относятся к прогнозированию, планированию и принятию кадровой политики на долгосрочный период. ;
- **оперативные цели**, тактического и административного характера, которые принимают во внимание текущую деятельность организации, в том числе проблемы управления персоналом организации.

Политика управления человеческими ресурсами, сформулированная руководством организации, направляет деятельность каждого сотрудника. Для этого, кадровая политика должна быть разработана в деталях и конкретизирована на каждом иерархическом уровне .

Требования, предъявляемые к эффективной политики в области человеческих ресурсов можно резюмировать следующим образом :

- интеграция управления человеческими ресурсами в менеджмент организации ;
- ;добиться приверженности всех сотрудников для проведения мероприятий, вытекающие из необходимости достижения стратегических целей, которые организация на себя возложила .

- обеспечение атмосферы вовлеченности и использования потенциала каждого работника;
- положительная мотивация работников , которые получают хорошие результаты и стимулирование тех, кто может достичь таких же результатов.
- ориентация каждого работника к самосовершенствованию;
- Обучение лиц, которые хотят непосредственно участвовать в принятии решения.

. Кадровая политика может быть поддержана оперативной процедурой, и основывается на необходимости предоставления знаний и навыков персоналу, которые наряду с базовой подготовкой и накопленным опытом , приведет к развитию производительности .

Ценным компонентом управления является не только финансовые или материальные средства которым располагает предприятие, но в большей степени его человеческий потенциал .

Кадровая политика относится к принципам и правилам, согласно которым заключаются или прекращаются трудовые договора, вносятся изменения , также предусматривающие права и обязанности сотрудников государственного управления. Также кадровая политика означает обучение, найм, продвижение и совершенствование государственных служащих и других работников.

1.2. Отдел кадров

В целях должного развития деятельности организации необходимо организовать специализированные отделы, в форме служб по обслуживанию, офисов или департаментов, в зависимости от профиля и объёма работы , организационной формы и размера. К ним относятся отдел кадров (ОК) созданный в зависимости от собственной аргументации позиции компании.

Отдел кадров является организационной структурой в задачи которой входит выделение всех других ресурсов, имеющиеся в распоряжении организации для достижения стратегических и ближайших целей.

Иногда малые предприятия имеют один отдел и несколько специалистов в области кадровых ресурсов ; в некоторых случаях сами руководители управляют деятельностью в области людских ресурсов. На среднем предприятии есть специальный менеджер, координирующий все мероприятия связанные с человеческими ресурсами и который выполняет существенную роль в деятельности компании, помогает ему в выполнении своих обязанностей - ассистент менеджера.

Основные обязанности отдела кадров , систематизированные по сферам деятельности перечислены в следующей таблице .

ТАБЛИЦА 1: ОБЯЗАННОСТИ ОТДЕЛА КАДРОВ

<i>Сфера деятельности</i>	<i>Обязанности</i>
---------------------------	--------------------

<i>Сфера деятельности</i>	<i>Обязанности</i>
1. Набор, отбор, найм	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Установление критерий по набору и отбору кандидатур ▪ разработка и использование тестов для отбора сотрудников ▪ переговоры по индивидуальным контрактам ▪ расторжение трудовых договоров ▪ интеграция новых сотрудников ▪ кадровый учет ▪ контроль за соблюдением трудовой дисциплины
2. Мотивация, начисление заработной платы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ установление критерий и методов проведения оценки деятельности ▪ проведение оценки результатов деятельности каждого сотрудника ▪ применение соответствующих форм оплаты труда ▪ проектирование неденежных стимулов ▪ обеспечение взаимосвязи между ростом объема производства, производительностью труда, фондом заработной платы и индивидуальной заработной платой
3. Профессиональная подготовка и повышение квалификации	<ul style="list-style-type: none"> ▪ определение потребности в обучении и профессиональной подготовки ▪ разработка учебных программ и программ по повышению квалификации, и отслеживание их применения ▪ организация курсов по подготовке и повышению квалификации кадров ▪ Обеспечение условий для участия сотрудников ▪ оценка действий по подготовке и повышению квалификации кадров
4. продвижение персонала	<ul style="list-style-type: none"> ▪ разработка критериев для продвижения ▪ использование соответствующих методов для продвижения ▪ разработка плана по продвижению ▪ организация конкурсов по продвижению
5. Создание штатного расписания	<ul style="list-style-type: none"> ▪ разработка критериев по созданию кадрового расписания ▪ нормирование рабочей нагрузки ▪ определение состава рабочих групп ▪ описание и анализ должностей, составление должностных инструкций ▪ разработка внутреннего рабочего регламента

<i>Сфера деятельности</i>	<i>Обязанности</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ разработка плана работы и заработной платы
6. Стратегия и кадровая политика	<ul style="list-style-type: none"> ▪ разработка стратегии и кадровой политики ▪ создание базы данных в данной области ▪ составление плана по долгосрочному обеспечению кадров по категориям и профессиям с указанием источников набора и стимулирования ▪ разработка плана по улучшению условий труда
7. Обеспечение хороших условий труда	<ul style="list-style-type: none"> ▪ разработка коллективного рабочего договора ▪ переговоры и контроль за соблюдением условий договора. ▪ Выявление путей улучшения условий охраны и гигиены труда ▪ организация и предоставление социально-культурно услуг

2. Руководство по проведению оценки эффективности работы

Оценка эффективности представляет собой непрерывный процесс оценки и влияния на результаты работы и поведения сотрудников на рабочем месте, проводимая в целях повышения их производительности и повышения эффективности организации

2.1 Цели . Принципы

Цели системы служебной аттестации являются:

- Развитие результатов работы сотрудника за счет лучшего понимания слабых и сильных сторон ;
- Улучшение общения
- Развитие профессиональной карьеры ;
- Подготовка планов развития людских ресурсов для отбора, обучения и профессионального развития;
- Лучшее понимание сотрудников , их проблем и стремлений.

Служебная аттестация предоставляет предприятию и сотруднику потенциальную выгоду, а именно :

- Выявляет сильные и слабые стороны каждого;
- может помочь выявить проблемы, которые препятствуют прогрессу или которые являются вредными методами;
- поощряет улучшение личной эффективности работы сотрудника, последовательно поощряя ретроспективный и перспективный анализ деятельности;

- Генерирует необходимую информацию для планирования трудовых ресурсов, продвижения, вознаграждения, премий;
- Улучшает общение между иерархическими уровнями .
- Люди стремятся работать/учиться больше, если им предлагается в частности:
- Информация о результатах их труда ;
- четкие и достижимые цели;
- Участие в определении целей и задач.

Основные принципы оценки эффективности:

- Оценивать на основании представленной информации
- оценивать на основе достаточной информации;
- оценивать на основе соответствующей информации;
- честно оценивать;
- поддерживать согласованность между устной и письменной оценки;
- предоставить оценку как своё мнение .

Источники ошибок в оценке эффективности :

- эффект «ореола»: Особый аспект работы сотрудника - положительный или отрицательный - используется для установки общего уровня оценивания.
- эффект "доброты / суровости": проявляется когда личные отношения плохие/хорошие между руководителем и сотрудником определяет оценивание положительное/отрицательное, независимо от фактического исполнения обязанностей ;
- ошибка "вроде меня": происходит тогда, когда руководители используют самих себя в качестве критерия для оценки эффективности работы сотрудников;
- преобладание последних событий: происходит, когда производительность работников определяется по результатам в период, непосредственно предшествующий интервью.

2.2..Советы для должного проведения служебной аттестации:

Будьте подготовлены

Очень важно внимательно подготовиться к служебной аттестации потому что :

- Вы будете себя чувствовать более комфортно и уверенно , если "вы сделали свою домашнюю работу";
- Очевидно, что человек с которым вы беседуете, ждёт от Вас надлежащего обращения ; не разочаруйте его !;
- вы хотите, чтобы оценка была воспринята как компетентная, справедливая и равноправная;
- Для хорошей подготовки к проведению аттестации :
- Пересмотрите процедуру аттестации ;
- Просмотрите записи, сделанные в течение года о деятельности каждого подчиненного (достижения и / или возникшие проблемы,);
- Прочтите должностные инструкции каждого подчиненного;
- Заполните разделы анкеты которые следует быть заполненными Вами .

Будьте открытыми с сотрудниками

- Стремитесь к открытому разговору с вашим подчиненным ;
- Используйте возможность вести диалог; не монополизировать дискуссию;
- Храните открытыми все способы общения-используйте без колебаний любой соответствующий подход и поощряйте подчиненного сделать то же самое;
- Не следует сосредотачивать обсуждение только на негативных аспектах;

- Не упустите из виду обсуждение мер по исправлению положения, если есть сферы в которых производительность труда работников снижена; всё что вы можете сделать, чтобы помочь им поднять эффективность их труда будет не только в пользу сотрудника или компании, но источником удовлетворенности для Вас!

☞ Приятная атмосфера

- Менее формальная расстановка стульев приводит к более непринужденному, свободному разговору;
- Насколько возможно, постарайтесь чтобы между вами и подчиненным не находился письменный стол;
- Убедитесь, что вас не будут прерывать в ходе обсуждения.

☞ План дискуссии

Предварительный план проведения дискуссии поможет вам ;

- отслеживать продвижение разговора ;
- Избегайте "проскальзывания" на менее соответствующие темы .

Возможный план :

- Начните обсуждение с представлением поставленных целей и задач;
- Проведите вместе с подчиненным обзор круга его должностных обязанностей ;
- Призовите подчиненного обсудить его сильные и слабые стороны ;
- Обсудите в какой степени согласованные цели были достигнуты;
- Установите и согласуйте с подчиненными будущие задачи;
- Обсудите любые планы, необходимые для повышения производительности сотрудников (обучение, образование, опыт и т.д.);
- Проанализируйте согласованные планы ;
- Если есть разногласия, объясните сотруднику способ обжалования решения.

☞ Дискуссия

- Очень важно, чтобы в ответ на заданные Вами вопросу, у подчиненного была бы возможность высказать своё мнение и идеи. Избегайте вопросов, на которые подчиненный может ответить только "Да" или "Нет";
- Дайте подчиненному возможность высказать Вам свою точку зрения. Это даст ему возможность быть более открытым перед вами, не боясь противоречить вам;
- Когда высказываете свою точку зрения, начните с положительных моментов .
- Призовите подчиненного высказать способы достижения лучших результатов и сохранения уже достигнутых ;
- Не избегайте обсуждения плохих результатов;
- Не навязывайте решения; они должны быть результатом обсуждения с работником.

- **Продолжайте диалог**
- Внимательно выслушайте мнения/комментарии подчиненного и внесите в разговор информацию, которая не была учтена им или же предоставьте альтернативу обсуждаемому вопросу;
- Задавайте вопросы, чтобы получить больше информации и/или чтобы выяснить восприятие рассматриваемого вопроса сотрудником;
- Выскажите советы вашему подчиненному .
- **До конца !**
- Проследите, чтобы обсуждение охватило все аспекты работы сотрудника - хорошая подготовка поможет обеим сторонам рационально использовать время;
- Разрешите подчиненному высказать свою точку зрения до конца ; некоторых необходимо будет призвать высказать своё мнение , других же придется “попридержаться ” , чтобы они не забывали цель встречи .

Эффективность(достижения)

- Оценка деятельности считается полезным, если это приводит к конкретным планам действий, которые повышают эффективность и снижают недостатки в работе ;

Подумайте и обсудите :

- Что можно сделать для повышения производительности ;
- Что Вы лично можете сделать, чтобы помочь и поддержать вашего подчиненного ;
- Какие есть конструктивные идеи у подчиненного относительно способа улучшения показателей в последующий период .

Эффективность – а не личность

- Интервью по служебной аттестации является более объективным, если предметом обсуждения являются результаты труда подчиненного, а не его личность ;
- Подчиненный ожидает, что руководитель открыто выскажет мнение о слабых сторонах в определенной сфере деятельности –и уточнит каким образом могут быть улучшены показатели труда, вместо того, чтобы сказать им насколько они ленивы и высокомерны.

Внимательно выслушайте личные проблемы.

- Постарайтесь придерживаться обсуждения вопросов, относящихся к компетенции работника, результатов и будущих потребностей ;
- Если дискуссия переходит к личным проблемам работника, выслушайте его, но будьте осторожны, когда вы высказываете свое мнение о том, как их решать .

Разговор нужно завершить в позитивном ключе

- позитивный , конструктивный подход должен сохраниться в течение всего

интервью;

- Нельзя допустить ,чтобы разговор сам по себе угасал. Завершите разговор подведением итогов обсуждения целей и основных пунктов , достижений и согласованных действий на следующий период.
- Не забудьте поблагодарить за участие !

После интервью

Результатом интервью является план действий, согласованный обеими сторонами.

Что касается этих действий,следует принять во внимание следующие две вещи:

- Обещайте только то, вы можете выполнить!
- Если пообещали, необходимо сдержать слово !

Выводы :

- Подготовьтесь к проведению интервью по служебной аттестации ;
- Убедитесь, что вас не будут прерывать в ходе обсуждения;
- Постарайтесь установить дружеский контакт с подчиненным ; интервью-это не допрос ;
- Разрешите сотрудникам говорить больше, чем вы , слушайте и покажите им, что вы их слушаете (с помощью жестов, мимики, голоса);
- Если сотрудник недоволен, становится враждебным, оставайтесь спокойным и объективным.

Не перепутайте интервью по служебной аттестации с :

- возможностью наказать подчиненных;
- монологом ;
- возможностью отомстить .

Будьте позитивны! На пример

- вместо того чтобы сказать “Качество вашей работы оставляет желать лучшего ”, Вы могли бы сказать “Вам удаётся всегда сдавать работы в срок , сейчас настал момент сосредоточиться на стандартах качества ”;
- поищите консенсус в исправление каждой проблемы; сделайте выводы и добейтесь общности точки зрения относительно плана действий. ;
- завершите интервью в той же дружеской манере в какой был начат, всегда оставляя нетронутой достоинство и самоуважение работника.

2.3 Методы формулировки вопросов в ходе проведения служебной аттестации

☞ Конкретные вопросы

Они используются, чтобы дать другой стороне возможность высказаться, если был задан вопрос относительно идей и мнений, ценностей, фактов и т.д., Такие

вопросы задаются в начале интервью и как правило, начинают со слов “Что, Почему, Как, Кто, Когда”.

Примеры :

- Что вы думаете о том, как этот вопрос рассматривается в отделе?
- Почему вы думаете, что они не согласятся с этим предложением?
- Как Вы бы поступили в данной ситуации ?
- Вы сказали что у вас нет времени, могли бы вы сказать по какой причине?

 **Вопросы для разьяснения**

Они используются для разьяснения, чтобы получить более подробную информацию, проверить правильность понимания. Как правило, следует наводящий вопрос, и относится к части информации, содержащейся в ответе . Могут быть использованы в доказательство того, что вы слушали собеседника и для того чтобы вернуть разговор в нужное русло.

Примеры :

- Ранее вы говорили , что прошли курс обучения работе на компьютере, как вы думаете, каким образом вы можете использовать эти знания в своей работе?
- Я хотел бы вернуться к вопросу, который вы подняли ранее, что заставило вас выбрать это решение проблемы XXX?

 **Конкретизирующие Вопросы**

Они используются для уточнения. Последовательное использование такого рода вопросов может быть истолковано как допрос, поэтому не рекомендуется. Конкретизирующие вопросы как правило начинаются с глагола , но могут начатся и со словами “Что, Почему, Каким образом ,Кто, Когда ”.

Примеры :

- Вы работали в том проекте ?
- Вы считаете , что можете разработать новую технологию ?
- Когда я могу получить от вас отчёт по данной проблеме ?

 **Наводящие вопросы**

Они используются для приведения собеседника к субъекту разговора .

Примеры :

- Считаете ли вы , что можете изложить на бумаге некоторые из ваших идей?
- Можете сами записаться на курс английского языка ?

 **многочисленные вопросы**

Следует избегать любой ценой.Собеседнику сложно отвечать сразу на многочисленные вопросы.

К примеру : Что помешало вам закончить проект в срок, вы имели другую работу, какая была наиболее сложная проблема, с которой вы встречались?

Вопросы, содержащие личное мнение

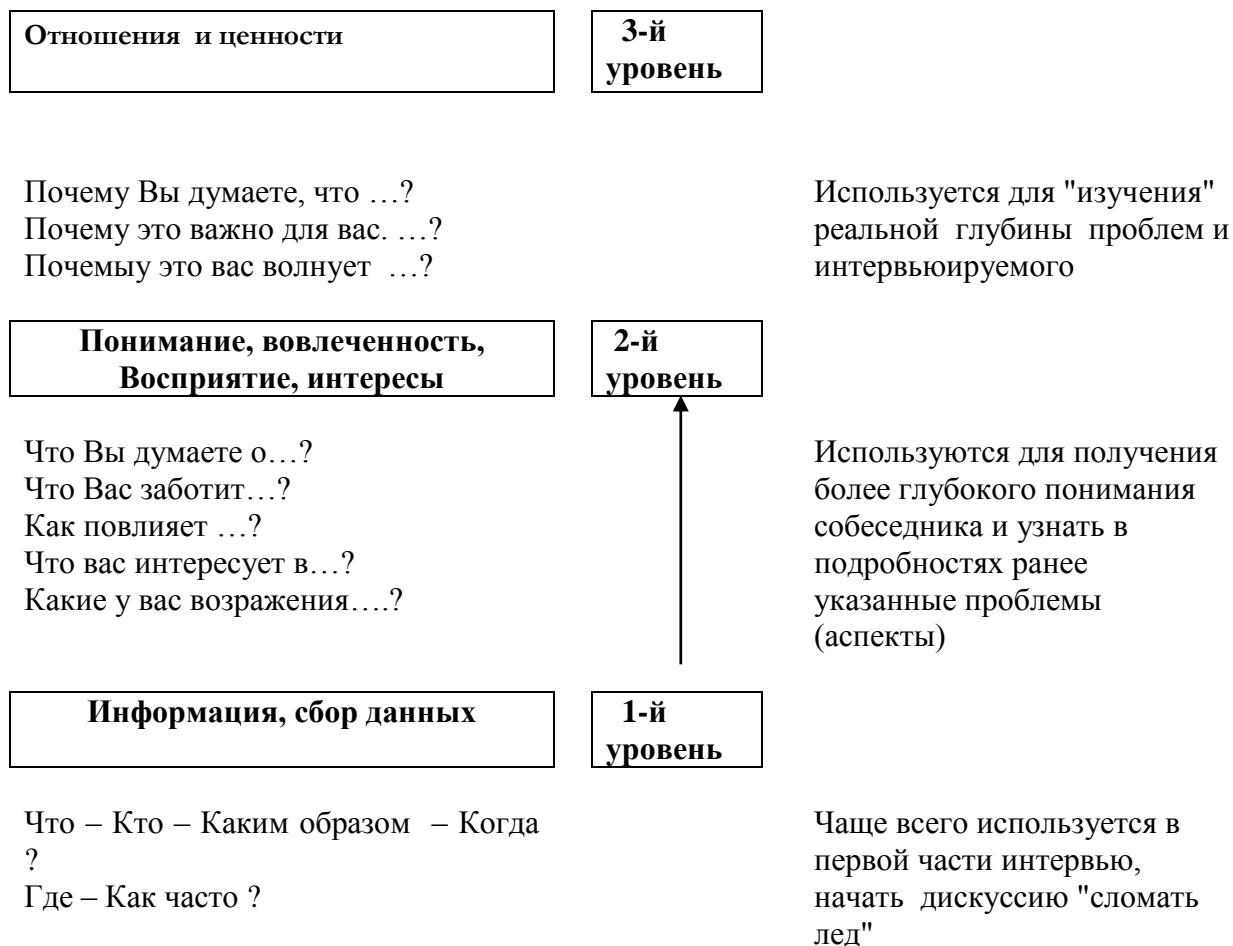
Такого рода вопросы тоже следует избегать, так как они могут выявить ваши ценности, ваше мнение и могут привести к ложным ответам на ваши вопросы, в том смысле, что собеседник может дать тот ответ, который как он считает, вы ожидаете услышать!

Пример :

- Какой ответ вы можете дать по поводу этой глупой идеи ?

Техника трёх уровней

При планировании интервью, полезно иметь в виду эти типы вопросов, которые делятся на три уровня следующим образом:



2.4. Фатальные ошибки в оценке производительности

- Тратить больше времени на интервью по аттестации служебной деятельности, чем на планирование повышения производительности или предоставление информации о достигнутых результатах.

Интервью по аттестацию является своего рода подведением итогов постоянного процесса оценки эффективности - это процесс, который основан на хорошем **общении** между менеджером и работником. Поэтому следует выделить больше времени на предотвращение проблем связанные с производительностью труда , чем на проведение оценки возникших за семестр или за год проблем.

- Не нужно забывать , что задачей аттестации является не критика, а улучшение и развитие производительности труда .

Аттестация направлена на улучшение эффективности работы сотрудников, а не на поиски виновного. Руководители забывающие этот момент, лишаются доверия сотрудников и часто теряют контроль. Это происходит, потому что претензии никому не помогают.

- *Поверьте, что формуляр проведения аттестации является объективным, беспристрастным инструментом.*

Даже если формуляр проведения аттестации является вспомогательным инструментом, не забывайте, что в нём всё таки присутствует доля субъективизма. К примеру, если два руководителя заполняют формуляр на одного и того же работника, шансы, что их мнения совпадут, являются достаточно минимальными.

- *Отменить или отложить интервью.*

Это может произойти. Но этот факт может натолкнуть подчинённых на мысль, что проведение оценки производительности труда является не совсем важным процессом, и они смогут вести себя соответственно.

- *Устраивать сюрпризы подчинённому во время интервью.*

Вы хотите потратить свое время и вызвать плохие результаты? Данный метод гарантирует вам это. Не разговаривайте со своими подчинёнными в течении года. Когда ошибаются, не обсуждайте проблемы, а запишите их!. Потом во время интервью, киньте им в лицо всё что было Вами записано. Это для того, чтоб они знали, кто здесь начальник!

3. Проведение оценки эффективности работы персонала (аттестация служебной деятельности)

Аттестация служебной деятельности персонала призвана создать формальный механизм, обеспечивающий проведение надлежащей последовательной и объективной оценки работы. Данная процедура применима ко всем процессам проведения оценки эффективности работы персонала в соответствующих рамках.

В целях проведения оценки эффективности труда, необходимо иметь наряду со справочными документами коллективный трудовой договор и внутренний регламент кампании. Руководство по качеству является дополнением к вышеупомянутым материалам, необходимый для объективного анализа.

3.1. Цели оценки производительности труда и служебных обязанностей

Учитывая специфику деятельности компании, т.е. предоставление услуг, профессиональность работников и методы выполнения обязанностей являются важными факторами для успешного развития бизнеса. Принятие компанией обязательств по качеству является существенным компонентом её политики-а качество достигается благодаря людям.

При таких обстоятельствах, проведение оценки эффективности труда становится ключевым элементом попытки оказать помощь работникам развивать качества, необходимые для достижения поставленных перед компанией целей. Система проведения оценки эффективности труда предлагает механизм, содержащий утверждённые показатели компетентности, призванный содействовать диалогу по

вопросам человеческого труда. Таким образом, система обеспечивает установление четких приоритетов и целей.

Программа оценки производительности служит как сотрудникам, так и компании .

Цели программы следующие :

- обеспечить сотрудникам возможность обсудить напрямую с руководителем свои индивидуальные показатели работы ;
- поощрять сотрудников брать на себя ответственность за свои собственные результаты;
- Уточнить ожидания каждой из сторон, чтобы лучше сосредоточить свои усилия для повышения производительности;
- обеспечить признание сотрудников за их усилия, согласно поощрительным программам для сотрудников;
- оказать помощь координаторам выявить слабые и сильные стороны работы сотрудника;
- выявить потребности развития в рамках организации;
- обеспечить надежную основу для изменения заработной платы в соответствии с полученными результатами труда .
- оценить эффективность управления человеческими ресурсами (например, проверка критериев отбора);
- повысить производительность в рамках организации.

Учитывая специфику деятельности, оценка эффективности персонала, вовлеченного в предоставление услуг имеет важное значение. Аттестация будет проводиться с использованием стандартных форм , только с указанием комментариев и без выставления определённой оценки в баллах . Оценка эффективности является непрерывным мониторингом процесса производительности, обучения и обратной связи (feed-back) В этих условиях, ежегодная оценка производительности становится "продолжением" каждодневного процесса, удаляя сюрпризы и стресс, которые могут вызваны формальным проведением оценки эффективности труда.

3.2. Описание процесса проведения оценки эффективности

1-й этап

Обновление порядка и формуляров оценки за счет обратной связи (feed-back) , полученной от сотрудников от предыдущей оценки и дискуссий с руководителями участвующих в процессе оценки. Устанавливается период, в котором состоится этот процесс аттестации (процесс, который занимает около 7 недель)и проводится инструктаж лиц, которые руководят процессом проведения интервью . Проектирование и уточнение порядка проведения аттестации , является обязанностью отдела по работе с персоналом (ОК), в сотрудничестве с

менеджерами из других отделов. Ответственность за формы и общие критерии аттестации несёт отдел по работе с персоналом (ОК), а разработка критериев для определённой должности входит в обязанность непосредственного руководителя, под контролем отдела по работе с персоналом (ОК). В этом плане, есть общий механизм, созданный в виде формуляра оценки.

2-й этап

Отдел кадров, служебным извещением, информирует работников о процессе проведения аттестации, напоминает цель проведения аттестации и распространяет формуляры самооценки с указанием даты для сдачи, уточняя, что дата и время проведения интервью будут определены каждым руководителем отдела и доведены до сведения работников двумя днями ранее.

Метод проведения самооценки означает попытка вовлечения работников в процесс анализа собственных достоинств и недостатков, для того чтобы выявить и осознать свои сильные и слабые стороны и «открыто» участвовать в оптимизации производительности на рабочем месте и, возможно, в составлении индивидуального плана развития.

Для того, чтобы определить оценку результата (вычисление определенных баллов) отделы будут обрабатывать информацию следующим образом :

- Отдел кадров и административный департамент обрабатывает информацию относительно стоимости/эффективности работы и др. в соответствии с критериями оценки.;
- Отдел связи с клиентами централизует информацию полученную от клиентов(отзывы клиентов -feed-back) (для сотрудников, которые имеют прямой контакт с клиентами).

Эти отчеты должны быть переданы каждому начальнику отдела, за 2 дня до интервью по аттестации (запросы должны быть объявлены 3 неделями раньше).

3-й этап

Координаторы отделов занимаются организацией интервью, сообщают данные сотрудникам и отделу кадров и заполняют формуляры по аттестации, указав в рубрике замечания, конкретные данные о работе сотрудника обосновывая результаты проведения аттестации (выставленный балл), особенно в случаях, когда выставлены баллы по аттестации между неудовлетворительно –удовлетворительно и очень хорошо-отлично. Даже если формуляры заполнены до даты аттестации, после проведения беседы с работником, результаты аттестации (выставленные баллы) могут быть изменены. Для заполнения формуляров и проведения интервью по аттестации предоставляются не менее 14 дней с момента начала 3-го этапа.

Интервью по аттестации проводится руководителем непосредственно. В случае если у руководителя нет соответствующего опыта или навыков, интервью проводится специалистом из отдела кадров при непосредственном участии руководителя, который проинструктирован заранее. Чтобы проверить систему и постоянно поддерживать контакт с людьми, менеджер или специалист отдела кадров участвует по крайней мере один раз в два года во все интервью по аттестации.

Задачи проведения интервью по аттестации служебной деятельности :

- *Оценка:*
 - Составляется отчет за прошедший период;
 - диагностируются найденные «успехи» и «провалы» и ищутся пояснения;
 - для каждого сотрудника проводится оценка его уровня производительности в соотношении с должностными обязанностями ,указанные в должностной инструкции; не оценивается сам индивид, а его производительность в данной должности;
- *Помощь, совет :*
 - Обсуждаются пути и способы улучшения производительности ;
 - Сотруднику помогают развиваться ;
- *Направленность :*
 - Выявляются навыки и стремления каждого сотрудника и по мере возможностей, определяется направление и профессиональное развитие сотрудника.

4-й этап

Заполненные формуляры (задачи, окончательная оценка, стремления сотрудника, его пожелания и предложения для составления плана повышения производительности) передаются в отдел кадров, не позднее 5-и дней со дня проведения интервью, для централизации информации и проверки окончательных оценок.

Сотрудник отдела кадров обсудит с руководителями и составит окончательный план по улучшению производительности, изменение оплаты труда в зависимости от полученных результатов. Копия формуляра проведения аттестации, в окончательной версии, будет передана сотруднику в течении 4-6 недель со дня получения формуляров от руководителей, которые провели аттестацию.

После завершения процесса оценки эффективности труда, руководитель отправит непосредственно в отдел кадров заполненные копии и в последствии подписанные сотрудниками, для дальнейшего того приобщения к материалам личных дел сотрудников.

5-й этап

Выполнение плана действий контролируется в течение всего года непосредственно руководителем. Раз в три года, после завершения процесса проведения оценки эффективности труда, проводится опрос мнений сотрудников с использованием анкет о том, каким образом происходил данный процесс. Исходя из полученной информации и основываясь на вновь появившиеся элементы в компании, обновляется процедура проведения оценки эффективности труда и проводится инструктаж персонала вовлеченный в данный процесс. Оценка эффективности работы является подведением итогов полученных сотрудником результатов, его стремлений и потребности в обучении. Этот процесс должен привести к постановке целей, которые необходимо достичь в следующем году, и которые призваны содействовать полной реализации бизнес-плана. Утвержденный план действий превращает процесс проведения оценки в непрерывный процесс анализа, в целях повышения производительности труда и удовлетворенности сотрудников.

3.3. **Взаимосвязь между ростом производительности в результате проведения оценки производительности и оплатой труда и признанием заслуг**

- **Факторы, влияющие на решение об изменении заработной платы являются:**
- Финансовое положение компании ;
- Бюджет заработных плат выделенные компании/отделу ;
- Эффективность работы сотрудника (в сопоставлении с результатами последней оценки);
- Стаж работы сотрудника в компании ;

- Квалификация сотрудника (насколько важна квалификация для нас, каков рынок);
- Как оплачивают конкуренты такую должность ;
- Какова зарплата другого сотрудника из другого отдела компании для аналогичной должности ;
- Правовые нормы по оплате труда;
 - общая экономическая ситуация (инфляция и т.д.);

Анкета - Управление производительностью

Далее предоставляется образцы анкет, используемые для оценки эффективности

ТАБЛИЦА 2: ОБРАЗЕЦ АНКЕТЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ

<i>Управление производительностью</i>	<i>Согласен в значительной степени</i>	<i>Согласен в незначительной степени</i>	<i>не согласен в незначительной степени</i>	<i>не согласен в значительной степени</i>	<i>Не знаю</i>
Есть четкая связь между организационной эффективностью, эффективностью работы групп, индивидуальной эффективностью и поставленных задач- чтобы гарантировать, что индивидуальная производительность содействует корпоративной стратегии.					
Существует механизм для будущего планирования производительности и анализа достижений этих планов.					
Существующая система обеспечивает хороший охват всех элементов производительности (предоставление информации , результаты, рычаги влияния)					
Существующая система обеспечивает постоянное улучшение результатов деятельности, выявляет реальные потребности и способы их эффективного					

решения.					
Нынешняя система управления производительностью сотрудников вызывает у них положительное отношение и поведение.					
Организационные и индивидуальные цели достигаются .					
Мое вознаграждение не связано с моими индивидуальными результатами работы					
Моё вознаграждение никоим образом не связано с организационной эффективностью					
Мне понятно по каким критериям оценивается моя производительность труда					
Мы имеем высокую текучесть кадров в компании					
<i>Какой из следующих элементов производительности считается наиболее важными вашим непосредственным начальником, и какой из них вы считаете что должен быть</i>	<i>Нынешнее положение</i>		<i>Как я считаю что должно быть</i>		
Выполнение индивидуальных задач					
Выполнение организационных задач /групп					
Улучшение эффективности труда					
Развитие навыков и способностей					
Работа сверхурочно					
Сокращение расходов					
Хорошие новые идеи					

Не допускать ошибок					
	<i>Согласен в значительной степени</i>	<i>Согласен в незначительной степени</i>	<i>не согласен в значительной степени</i>	<i>не согласен в незначительной степени</i>	<i>Не знаю</i>
Мой начальник обсуждает сомной производительность					
<i>Какие из следующих вопросов по производительности обсуждаются?</i>					
Задачи в сфере эффективности- что я должен делать					
Задачи отдела компании					
Направление, в котором движется компания					
Мои умения и способности					
Мои потребности в развитии					

<i>эффективность управленческой деятельности</i>	<i>Согласен в значительной степени</i>	<i>Согласен в незначительной степени</i>	<i>не согласен в незначительной степени</i>	<i>не согласен в значительной степени</i>	<i>Не знаю</i>
В целом менеджмент в нашей компании является эффективным					
<i>В целом менеджеры нашей компании /мой непосредственный начальник первенствует в:</i>					
информирование работников о планах компании					
Поощрение сотрудников высказывать мнения					
Давать ответы сотрудникам					
Говорить сотрудникам о том ,что у них					

получается хорошо					
Говорить сотрудникам что и когда они выполняют хорошо					
Помогать сотрудникам повышать свою эффективность работы					
Помочь подчиненным преодолеть возникшие проблемы					
Указывать четкое направление действия					
Выразить доверие, что они могут выполнить свои задачи					
Поощрение новых идей и старание внедрить предложенные идеи					
делегировать полномочия подчиненным					
Взять на себя ответственность за принятие решений,					
Представлять интересы подчинённых					
Правильное, справедливое отношение к подчиненным					
В целом понимаю, что ожидается от меня как от менеджера					
Организация подготовила меня очень хорошо для моих управленческих обязанностей					
В общем в достаточной степени чувствую поддержку в исполнении своей роли в качестве менеджера					
<i>Более конкретно – чувствую поддержку в следующем :</i>					
Получение информации о планах компании / отдела					
Достаточное обеспечение персоналом для					

достижения целей					
Тренинги повышения профессиональной подготовки по управлению					
Тренинги для моих подчиненных в соответствии с моими требованиями					
Другие ресурсы, включая информацию по техническим вопросам, влияющих на работу моего отдела					
Советы относительно процедур, кадровой политики					
Поддержка в решении проблем рабочей группы					
<i>Заключительные рецензии:</i>					
Я встречаюсь с командой в официальном формате (встреча) по крайней мере один раз в неделю					
В моём распоряжении достаточно процедур и инструментов чтобы эффективно руководить моими подчиненными					
Я чувствую пользу системы оценки работы в нашей компании					
Я посвящаю более 50% моего времени аспектам управления персоналом					