

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 19.04.2024 16:12:23  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

« 26 » 05



### Оценка и аттестация персонала

Методические рекомендации по выполнению практических и  
тренировочных заданий  
для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление  
персоналом»  
очной и заочной форм обучения

Курск 2021



## Содержание

1. Структура персонала	3
2. Кадровая политика и стили руководства	9
3. Система оценки деятельности персонала	18
4. Методы оценки деятельности персонала	20
5. Отчет по оценке деятельности	40
6. Изменяющаяся роль управления человеческими ресурсами (ЧР)/персоналом	45
7. Роль управления человеческими ресурсами (ЧР) в стратегическом планировании	47
8. Аудиторские функции управления человеческими ресурсами	50
Рекомендованная литература	54

## 1. Структура персонала

В последние годы собственники предприятий стали больше обращать внимания на проблемы управления персоналом. Это связано с о следующими причинами:

- Исчерпали себя старые административные методы управления

- Переход на хозяйственный расчет заставил собственников предприятий более эффективно использовать все имеющиеся ресурсы, в т.ч. человеческие.

- В стране формируется рынок труда, появилась возможность поиска, отбора наиболее квалифицированных кадров

- Улучшилась научно-методическая база по управлению персоналом

- Появилась грамотные специалисты по управлению персоналом

Цели управления персоналом:

- Повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях

- Повышение эффективности производительности труда

- Получение максимальной прибыли

Задачи управления персоналом:

- Обеспечение организации в необходимым количеством и качественным составом персонала

- Создание необходимых условий эффективности деятельности персонала

- Использование потенциала каждого работника и коллектива в целом

- Обеспечение удовлетворения потребностей интересов работников.

Кадры – это основной подготовительный состав работников в предприятия, объединенных в коллектив для достижения общей цели организации.

Персонал – это сотрудники организации, работающее по найму и обладающие определёнными качественными характеристиками.

***Признаки персонала:***

- Наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором

- Обладание качественными характеристиками:

o психофизиологическими (состояние здоровья, выносливость, характер, темперамент)

o квалификационные (уровень знаний, умения, навыки)

o социальные (потребности, интересы)

***Классификация персонала:***

1) По отношению к собственности:

o Собственник

o Совладелец (акционер)

o Наемный работник

2) Численность персонала по явке:

o Явочная - это численность работников предприятия, фактически приступивших к работе.

o Списочная - это вся численность работников предприятия (на определенную дату), включая принятых с этого дня и исключая уволенных с этого дня работников.

o Среднесписочная – это численность работников предприятия в среднем за определенный период

3) Численность персонала, исходя из срока работы:

o Постоянные

o Временные

o Сезонные

4) По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций, а следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

a. Управленческий персонал:

о руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом – директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений – отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями – руководители бюро, секторов; мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;

о специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно–технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры–технологи, инженеры–механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;

о другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, Контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь–стенографистка, табельщик и др.;

о рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера.

в. Производственный персонал:

о Основной

о Вспомогательный

с. Непроизводственный (медработник)

5) По структуре:

о Половозрастная

***Половозрастная структура персонала организации*** – это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 лет и старше.

Более продуктивной является возрастная структура, представленная в виде следующей группировки:

До 20 лет	20–30 лет	31– 40 лет	41– 50 лет	51– 60 лет	Старше 60 лет
--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	------------------

**Возрастная структура** характеризуется средним возрастом и рассчитывается как сумма возрастов всех сотрудников, разделенная на число занятых в организации. Знание этой динамики позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей организации в рабочей силе, подготовки резерва, профессионального обучения, компенсации.

о Статистическая (сколько фактически уволено)

о Структура по уровню образования

**Структура персонала по уровню образования** (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, и том числе по уровню подготовки – бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное. Как вариант:

Начальное	Неполное среднее	Среднее	Незаконченное высшее	Высшее	Кандидат или доктор наук
-----------	---------------------	---------	-------------------------	--------	-----------------------------------

По стажу работы (общий, в данной организации)

**Структура персонала по стажу** может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16—20, 21–25, 26–30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Стаж работы удобнее определять методом группировки:

Менее 1 года	1 – 3 года	3 – 5 лет	5 – 10 лет	10 – 20 лет	Свыше 20 лет
-----------------	---------------	--------------	---------------	----------------	-----------------

Квалификационный (категории, разряд)

Функциональная

Штатная (сколько должностей и какой оклад)

Ролевая – характеризует коллектив по участию в творческом процессе:

Информационная (связной, координатор, распространитель) определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информации

Творческая работа свойственна энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений.

Поведенческие характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях.

Структура персонала – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому–либо признаку.

Организационная структура персонала – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура персонала – отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подчиненными. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд, зарплата, учет и т.д.), обычно выделяют от 10 до 25 функций.

Штатная структура персонала – определяет количественно–профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и должностей.



Так, выделяется персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые производством продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и неосновных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т.д.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимых для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени.

Оцените структуру персонала Вашего предприятия по выше изложенным критериям, сделайте вывод

## **2. Кадровая политика и стили руководства**

### ***Методы управления персоналом. Экономические методы***

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «качать». Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п. Наиболее распространенными

формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

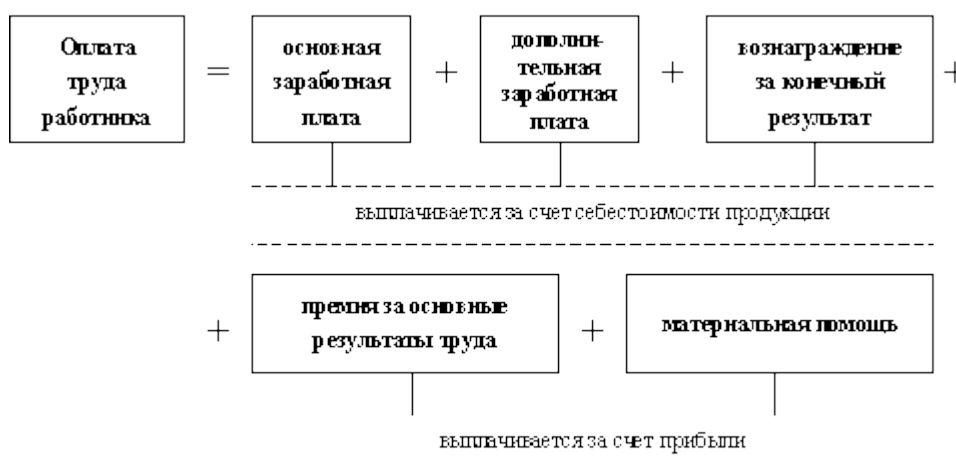
Хозяйственный расчет является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда. Основными инструментами хозяйственного расчета являются: самостоятельность подразделения, самокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда).

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. Заработная плата является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой. Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Заработная плата является важнейшей составляющей стоимости продукции:

где  $C$  – стоимость продукции;

- М – стоимость материалов и сырья;
- А – амортизационные отчисления;
- З – основная и дополнительная заработная плата;
- О – обязательные отчисления от заработной платы;
- Н – накладные расходы;
- П – прибыль.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие входят в оплату труда работника, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес конкретного элемента в общей величине, заработной платы



Трудовой кодекс Российской Федерации определяет заработную плату как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполненной работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Кодекс устанавливает перечень основных государственных гарантий по оплате труда.

Величина минимального размера оплаты труда. Минимальный размер оплаты труда (минимальная заработная плата) – это гарантированный федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда. В размер минимального размера оплаты труда не включаются доплаты, надбавки, премии и иные поощрительные выплаты, а также выплаты за работу в

условиях, отклоняющихся от нормальных, за работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, иные компенсационные и социальные выплаты.

Величина минимального размера тарифной ставки (оклада) работников организаций бюджетной сферы в Российской Федерации.

Тарифная ставка (оклад) – это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени.

#### Стимулирующие выплаты

Работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Такие системы могут устанавливаться также коллективными договорами. Стимулирующие выплаты устанавливаются законодательно для:

– работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными, опасными и иными особыми условиями труда, работах в местностях с особыми климатическими условиями (перечень тяжелых работ, работ с вредными и опасными и иными особыми условиями труда определяется Правительством Российской Федерации, а повышение заработной платы по указанным основаниям производится по результатам аттестации рабочих мест);

– работников, занятых на выполнении работ в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации – труд оплачивается по работе более высокой квалификации; совмещении профессий и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника – производится доплата, размер которой устанавливается по соглашению сторон трудового договора; при выполнении работ за пределами нормальной продолжительности рабочего времени – сверхурочные работы

оплачиваются за первые два часа работы не менее, чем в полуторном размере, за последующие часы – не менее, чем в двойном размере; при выполнении работ в выходные и нерабочие праздничные дни – выходной и нерабочий праздничный день оплачивается не менее, чем в двойном размере; при выполнении работ в ночное время – оплата производится в повышенном размере, устанавливаемом работодателем, коллективным и трудовым договорами);

– работников, вынужденных простаивать по вине работодателя или по причинам, не зависящим от работодателя и работника, – оплата должна составлять не менее двух третей средней заработной платы работника (простой по вине работодателя) или тарифной ставки оклада (простой по причинам, не зависящим от работодателя и работника).

#### Гарантии к компенсации

Гарантии – это средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально–трудовых отношений, а компенсации – это денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей. Кроме общих гарантий (при приеме на работу, переводе на другую работу, по оплате труда и т.п.), работникам предоставляются гарантии и компенсации в следующих случаях:

– при направлении в служебные командировки – поездки работника по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы, работодатель обязан возмещать работнику расходы: на проезд в обе стороны, по найму жилого помещения, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные), иные расходы, произведенные работником с разрешения или ведома работодателя;

– при переезде в другую местность – компенсация расходов по переезду и обустройству работника и членов семьи;

- при исполнении государственных или общественных обязанностей;
- при совмещении работы с обучением;
- при вынужденном прекращении работ не по вине работника;
- при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска ;
- в случаях прекращения трудового договора в связи с ликвидацией организации, несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, призыва работника на военную службу, восстановления на работе работника, ранее выполнявшего эту работу; отказа работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность;
- в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника. Метод начисления основной заработной платы зависит от принятой системы оплаты труда: сдельной или повременной. Для служащих основная заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени или дневной ставки оплаты труда на число отработанных дней в месяце.

Дополнительная заработная плата включает в себя различного вида доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника:

- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- надбавки за классность водителям и машинистам;
- надбавки за ученые степень и звание;

- персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- доплаты за ненормированный рабочий день;
- оплата сверхурочных часов работы в выходные и праздничные дни;
- доплаты за выполнение государственных обязанностей и т.п.

Вознаграждение за конечный результат стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями при:

- увеличении объема товарной продукции, работ и услуг;
- росте производительности труда;
- повышении качества продукции, работ и услуг;
- экономии ресурсов и т.п.

Как правило, конечные результаты указываются в планах работы подразделений и при их перевыполнении появляется дополнительный фонд оплаты труда, который идет на выплату вознаграждений.

Премия за основные результаты труда, так же как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из прибыли. В современных условиях из-за недостатков в системе налогообложения коммерческие организации прибыль искусственно занижают, а выплату премий осуществляют иными способами.

Материальная помощь выплачивается за счет прибыли в виде компенсаций в таких чрезвычайных или экстремальных ситуациях, как:

- смерть сотрудника или его близких родственников;
- свадьба сотрудника или его близкого родственника;
- приобретение лекарств или оплата лечения сотрудника,
- несчастные случаи (пожар, авария, травма, гибель имущества);
- приобретение путевок к очередному отпуску;

завершение творческой работы (книги, диссертации и т.п.)

Материальная помощь выплачивается по личному заявлению сотрудника по распоряжению руководителя организации и является эпизодической формой материального стимулирования труда.

Политика государства в области заработной платы заключается в рациональном использовании экономических рычагов и стимулов, таких как:

- прямые и косвенные налоги на заработную плату;
- рациональное определение минимального размера оплаты труда;
- индексация доходов и вкладов населения в связи с инфляцией;
- обеспечение социальных гарантий работникам (пенсии, стипендии, пособия по безработице, выплаты по больничным листами т.п.);
- финансирование расходов на образование, науку, культуру, здравоохранение;
- ценовая политика государства в области товаров «потребительской корзины»;
- защита государством экспорта отечественных товаров и услуг;
- таможенные пошлины на импорт зарубежных товаров и др.

Оптимальный размер заработной платы в затратах организации предполагает установление оплаты труда в таком размере, чтобы оно обеспечивало рентабельную работу организации, нормальное воспроизводство рабочей силы в соответствии с квалификацией и возрастом работника. Размер фонда оплаты труда в конкретной организации зависит от совокупности:

- отраслевой специализации организации;
- занимаемой ниши рынка;
- конкурентоспособности продукции;
- профессионально–квалификационного состава кадров;
- уровня внутренней и внешней специализации;
- размеров потерь рабочего времени;



– численности работников на единицу продукции и т.п.

Материальные льготы и привилегии сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным личным формам оплаты труда. Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность, могут быть отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов) и прямыми льготами. Материальные льготы содержат такие элементы, которые в строгом понимании не являются заработной платой, например оплата ежегодного отпуска.

Основные цели льгот:

– мотивировать сотрудников и повышать их ответственность перед организацией;

– предоставлять финансовую помощь и обеспечивать доходами в дополнение к оплате труда (например, автомобиль и бензин организации) для актуальных или ощущаемых потребностей работников, включая потребности безопасности;

– демонстрировать заботу организации о потребностях работников;

– предоставлять эффективные с точки зрения налогообложения возможности вознаграждения, которые снижают налоговые обязательства.

Льготы и привилегии могут включать в себя:

– пенсионное обеспечение (отложенное финансирование при помощи вклада, который дает право на гарантированный доход для работника или его иждивенцев при выходе на пенсию или в случае смерти);

– обеспечение личной безопасности (повышение индивидуальной безопасности в отношении случаев болезни, происшествий или сокращения штатов);

– обеспечение личных потребностей (реализация определенных личных потребностей и ответственности, например, забота о детях, финансовое консультирование, содействие отдыху);

- финансовое содействие, помощь (кредиты или помощь при покупке жилья, скидки, членские взносы);
- предоставление транспортных средств и бензина организации(дифференциация менеджеров по статусу и должности путем предоставления им автомобилей разной степени престижности);
- содействие в повышении уровня жизни работников(субсидированные обеды, скидки на одежду, возмещение телефонных затрат, предоставление кредитных карт).

### **3. Система оценки деятельности персонала**

**Задание 5.** Ответьте на следующие вопросы:

(1) Вы считаете, что оценка деятельности полезна? Да/нет

Полезна ли она для организации или самого сотрудника, или для них обоих? \_\_\_\_\_

(2) Вы считаете, что в ходе ее должны оцениваться личностные качества сотрудника или выполнение им работы, или все вместе? \_\_\_\_\_

(3) Оценку деятельности, по Вашему мнению, лучше проводить официально или неофициально? \_\_\_\_\_

(4) Как часто, Вы считаете, надо проводить оценку деятельности? \_\_\_\_\_

(5) Всегда ли оценка деятельности должна включать в себя личную беседу? \_\_\_\_\_

(6) Чтобы оценка деятельности была эффективной, нужно ли вести какой-либо протокол? \_\_\_\_\_

(7) Как Вы считаете, ежегодный пересмотр зарплаты должен проходить отдельно от оценки деятельности сотрудников? \_\_\_\_\_

(8) Кому лучше проводить оценку деятельности: непосредственному руководителю («отцу»), руководителю руководителя (т.е. «деду»), самому сотруднику. Вашему коллеге или нескольким из них вместе? \_\_\_\_\_

(9) Как Вы считаете, оценку деятельности лучше проводить по открытой или закрытой системе? \_\_\_\_\_

(10) Вы считаете, что оценка деятельности полезна для других сотрудников (например, клерков, рабочих и т.д.), помимо менеджеров и руководителей младшего звена? Если – да, то перечислите, для кого она может быть полезна.

---

**Задание 6.** Опишите механизм контроля, используемый в Вашей организации для проверки того, что аттестационные интервью действительно проводятся по расписанию. Перечислите какие-либо слабые стороны Вашей системы. Отвечаете ли Вы за что-то?

*Механизм контроля* \_\_\_\_\_

*Слабые стороны* \_\_\_\_\_

*Вы отвечаете за* \_\_\_\_\_

---

Если Вам в полном объеме известны цели существующей системы оценки и то, каким образом они достигаются, известна Ваша роль в этом процессе, то у Вас достаточно основательная позиция, чтобы оценить сильные и возможные слабые стороны системы. Если Вы считаете, что слабые стороны системы перевешивают ее сильные стороны, тогда и только тогда Вы можете оценить, в какой степени Вам необходимо искать пути изменения или дополнения официальной системы, так чтобы оценка соответствовала Вашим собственным задачам менеджера, так же как и задачам организации и сотрудников, деятельность которых оценивается. Как мы увидим, задачи будут меняться в соответствии с тем, в чьей «шкуре» Вы находитесь: оценивающего, оцениваемого или оценивающего того, кто оценивает. Все эти роли, в свою очередь, должны приводиться в соответствие с целями всей организации по осуществлению оценки деятельности персонала. Кто же должен проводить оценку деятельности персонала?

**Задание 7.** Последняя оценка Вашей деятельности проводилась Вашим непосредственным начальником или его/ее собственным начальником?

Перечислите в нижеследующей таблице некоторые преимущества или недостатки проведения оценки в каждом из этих случаев:

*Оценка, проводимая: Преимущества Недостатки*

Непосредственным руководителем (менеджером)

Руководителем руководителя

(менеджером менеджера)

Какая система обычно используется в Вашей организации? \_\_\_\_\_

#### **4. Методы оценки деятельности персонала**

**А. Графическая шкала оценивания** является наиболее простым методом аттестации. Ниже представлена шаблонная шкала оценивания. Она отображает характеристики (количественные и качественные), каждой из которых соответствует уровень исполнения обязанностей (от неудовлетворительного до отличного). В свою очередь, каждый рейтинг выражается в определенных численных значениях, указанных в шкале оценки, которые затем суммируются. Вместо того, чтобы оценивать все общие характеристики или факторы (такие как качество и количество), многие фирмы выделяют лишь некоторые из них (самые главные). Предусматривается также и место для комментариев и оценки общего исполнения обязанностей, таких как своевременный доклад о проделанной работе и соблюдение правил работы.

Шаблонная шкала оценивания.

Аттестация

ФИО работающего \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_

Номер платежной ведомости \_\_\_\_\_

Причина – Годовая – Неудовлетворительное – Продвижение

аттестации: исполнение обязанностей

– Заслуги – Конец испытательного срока – Другое

Дата вступления в должность \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Дата последней аттестации \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Дата текущей аттестации \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

*Инструкция:* Тщательно оценивайте исполнение обязанностей работающим в отношении текущих требований работы. Поставьте рейтинг, указав оценки исполнения обязанностей. Обозначьте НД, если нет данных. Определите рейтинг внутри каждой шкалы и укажите в соответствующем квадратике. Значения будут суммироваться и усредняться для определения общего балла.

*Определение рейтинга*

<p>О – отлично – отличное исполнение обязанностей во всех областях, намного лучше других</p> <p>ОХ – очень хорошо – результат четко превосходят многие требования, относящиеся к должности. Исполнение обязанностей на высшем уровне и постоянно</p> <p>Х – хорошо – достаточный и надежный уровень исполнения обязанностей</p>	<p>НУ – необходимо улучшение – неполное исполнение обязанностей в некоторых областях.</p> <p>Н – неудовлетворительно – в целом результаты неудовлетворительные и необходимо сточное улучшение. Невозможно никакое повышение по заслугам.</p> <p>НД – не аттестован – нет данных.</p>			
Общие факторы	Рейтинг	Шкала	Значение	Комментарии
<p>1. Качество – аккуратность, тщательность и приемлемость выполненной работы</p>	<p>О</p> <p>&lt; О</p> <p>Х &lt;</p> <p>&lt; Х</p> <p>&lt; Н</p> <p>У &lt;</p> <p>&lt; Н</p>	<p>1</p> <p>00–90</p> <p>9</p> <p>0–80</p> <p>8</p> <p>0–70</p> <p>7</p> <p>0–60</p> <p>Менее 60</p>		
<p>2. Производительность –</p>	<p>О</p>	<p>1</p>		

количество и эффективность работы, выполненный в период времени	< X < < y < <	О  Х  Н Н	1 9 8 7 М е менее 60		
3. Знание работы – практические навыки и знания и информация, используемая при работе	< X < < y < <	О  О Х  Н Н	1 9 8 7 М е менее 60		
4. Надежность – насколько можно положиться на этого работающего по завершении задачи	< X < < y < <	О  О Х  Н Н	1 9 8 7 М е менее 60		
5. Пригодность – степень пунктуальности, соблюдения предписанной работы, перерывов на обед и общая посещаемость.	< X < < y < <	О  О Х  Н Н	1 9 8 7 М е менее 60		
6. Независимость – часть работы, выполненная с небольшим контролем или без него.	< X <	О  О	1 9 8		

	X	8	
<		0-70	
	H	7	
У <		0-60	
	H	М	
<		енее 60	

**Б. Метод альтернативного ранжирования.** Другим методом оценивания работающих является их ранжирование от лучшего к худшему по некоторым характеристикам. Поскольку легче различать лучших и худших работников, нежели проранжировать их. Метод альтернативного ранжирования особенно популярен. Сначала выпишите всех подчиненных, которых необходимо оценить, и затем вычеркните тех, которых Вы недостаточно хорошо знаете. Затем по форме, представленной на Рис. 2., обозначить наилучшего и наихудшего работника по измеренным характеристикам. Далее выберите следующего наилучшего и наихудшего до тех пор, пока все не будут проранжированы таким образом.

### **Характеристика**

Для измеряемой характеристики выпишите всех подчиненных, которых Вы хотите проранжировать. Укажите ФИО работающего с наилучшим рейтингом в строке с №1, а с наихудшим рейтингом в строке с №2. Затем включите следующего наилучшего работника в строке с №10 и наихудшего в строке с №9 и т.д. Продолжайте, пока не будут заполнены все строки.

рейтинг работающий

1. _____	6. _____
2. _____	7. _____
3. _____	8. _____
4. _____	9. _____
5. _____	10. _____
Работающий с наилучшим рейтингом	Работающий с наихудшим рейтингом

**В. Метод попарного сравнения** наиболее эффективен при аттестации. По каждой характеристике (количество выполненной работы, ее качество и т.д.) сотрудник сравнивается с другими работающими в паре. Предположим, Вам необходимо оценить пять служащих с помощью этого метода. Для этого составьте таблицу, как показано на рисунке 1. Затем укажите (с использованием «+» и «-») лучше и хуже работающих. Далее число плюсов для каждого сотрудника просуммируйте. На рисунке видно, что у Марии высший рейтинг за качество работы, а у Артема высший рейтинг за творчество.

Характеристика «качество работы» Ранжируемый работающий						Характеристика «творчество» Ранжируемый работающий					
В сравнении с	А Арт ем	В Мар ия	С Жен я	Д Даша	Е Егор	В срав нении и с	А Арте м	В Мар ия	С Жен я	Д Даш а	Е Егор
А Артем						А Арте м					
В Мария						В Мар ия					
С Женя						С Женя					
Д Даша						Д Даша					
Е Егор						Е Егор					
Наивысший рейтинг здесь у Марии						Наивысший рейтинг здесь у Артема					

Рисунок 1. Ранжирование работающих по методу попарного сравнения

**Г. Метод принудительного распределения** подобен «сортировке по кривой». По этому методу Вы можете установить проценты ранжируемых для каждой категории исполнения обязанностей. Например, Вы можете распределить работников следующим образом:



- 15 % – отличное
- 20% – выше среднего
- 30% – среднее
- 20% – ниже среднего
- 15% – плохое.

На практике это означает выписать фамилии каждого работника на отдельной индексной карточке. Затем для каждой оцениваемой характеристики (качество работы, творчество и т.д.) необходимо поместить карточку в одну из соответствующих категорий исполнения обязанностей.

**Д. Метод критического случая** состоит в том, что тестирующий постоянно веден запись удачных или нежелательных примеров (или случаев) исполнения обязанностей каждым подчиненным, затем каждые :месяцев обсуждает с их с ним.

Этот метод часто используется в дополнение к методам ранжирования, поскольку он обеспечивает неопровержимыми фактами, необходимыми для объяснения оценки. Ведение текущего списка помогает устранить любые недостатки в исполнении обязанностей Вашими подчиненными.

Вы можете приспособить метод критических случаев прямо к специфическим требованиям к работе, запланированным для подчиненных в начале года.

**Е. Повествовательные формы оценки** представляют собой «План улучшения исполнения обязанностей», Приведен ниже

**План улучшения исполнения обязанностей**

ФИО \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Отдел/подразделение \_\_\_\_\_

**Цели.** Эта форма и процесс разработаны для помощи тестирующему в анализе исполнения обязанностей подчиненным, т.е. индивидуальных навыков и знаний, используемых при исполнении работы. Первичная цель этого анализа исполнения и

последующих дискуссий с работающими – помочь подчиненным улучшить их профессиональный уровень.

### ***Этапы процесса:***

#### **1. Факторы исполнения обязанностей и умения.**

Навыки, требуемые от большинства работающих для исполнения их обязанностей определите, используя следующие рейтинги:

С – сильный

У – удовлетворительный

НУ – необходимо улучшение

Н – неприемлемый

В конце этой формы оставлено место для записи факторов исполнения обязанностей /умений, которые Вы считаете важными и которых нет в этой форме. Однако мы полагаем, что Вы не будете добавлять персональные характеристики, не влияющие на исполнение обязанностей.

#### **2. Анализ исполнения обязанностей и примеры.**

Этот раздел необходим для поддержки Ваших суждений специфическими примерами исполнения обязанностей. (Примера того, что работающий сделал или сказал (по завершении задачи или проекта), если это относится к факторам исполнения обязанностей.)

#### **3. План улучшения.**

Здесь должны быть перечислены действия, помогающие работающему улучшить исполнение обязанностей. Предполагается, что тестирующий и подчиненный разрабатывают это план вместе во время дискуссии. Эти действия должны касаться деятельности, задач, обучения, расширения обязанностей и т.д., что позволит работнику развить необходимые умения. В плане улучшения также необходимо указать ответственного за каждый шаг, расписание и процесс обратной связи.

#### **4. Обсуждение с работающим.**

Рейтинг исполнения обязанностей и анализ каждого фактора или умения должен быть обсужден с работающим.

Принципиальным аспектом это встречи должно быть решение проблем. Т.е. побуждение работающего подумать о возможных причинах недостатков в знаниях и навыках, и генерировать идеи о том, как улучшить исполнение обязанностей. Тестирующий и работающий должны определить причину каждого недостатка, а затем совместно разработать и согласовать логический способ их устранения. План улучшения должен быть реалистичным.

Факторы исполнения обязанностей/навыки обязанностей	Анализ исполнения и примеры	План улучшения
Планирование – прогнозирование, постановка целей, разработка стратегий и способов действия, составление бюджета, расписаний, программ и общих процедур.		
Организация – группирование деятельности для достижения результатов, делегирование и укомплектование штата и использование доступных ресурсов.		
Руководство – способность руководить и наблюдать, усиливать процесс мотивации, коммуникации и лидерства		
Контроль – разработка норм исполнения обязанностей, измерение результатов и применение корректирующих действий.		
Развитие персонала – оценка исполнения обязанностей и потенциала, обеспечение обучения и развития, инструктирование, рекомендации и решение проблем персонала.		
Анализ проблем – определение подходящих данных, различение		

важных и менее важных фактов, определение взаимоотношений и нахождение практических решений.		
Принятие решений – оценка и быстрый и правильный выбор их альтернативных способов действий.		
Отношение к персоналу – эффективность в отношении с другими на всех организационных уровнях, чувствительность к нуждам других		
Коммуникация – способность выразить идеи в ясной и убедительной форме, умение выслушать, найти объяснение другой точки зрения.		
Равные возможности – поддержка и осуществление целей утвержденного плана действий для меньшинства женщин.		
Знание работы – понимание функциональных компонентов собственной работы, а также знание связей работы с другими областями; знание специализированных и технических сторон работы.		
Безопасность и здоровье – активная поддержка и поощрение принципов безопасности и здоровья корпорации, разработка реалистичных целей.		
Другое		

**Ж. Рейтинговые шкалы**, привязанные к поведению (BARS), представляют собой комбинацию преимуществ и методов критических случаев и рейтинговую Защитники этого метода утверждают, что он обеспечивает более справедливую оценку, чем другие методы, которые мы уже обсуждали. Разработка BARS обычно включает 5 этапов:

1. *Формирование критических случаев.* Группу людей, знающих работу, которую необходимо оценить (работодатели и/или тестирующие), просят описать специфические ситуации (критические случаи) эффективного или неэффективного исполнения обязанностей.

2. *Определение объема* исполнения обязанностей. Затем они объединяют случаи в небольшое множество (скажем 5 или 10) измерений исполнения обязанностей. Каждому кластеру (множеству) затем дается определение.

3. *Перераспределение случаев.* Вторая группа людей, которые также знают работу, перераспределяет первичные критические случаи. Им предоставляют определения кластеров и критические случаи и просят отнести каждый случай к определенному кластеру, который, по их мнению, лучше подходит. Обычно критический случай сохраняется, если некоторый процент (обычно от 50 до 80%) второй группы людей назначают его в тот же кластер, что и первая группа.

4. *Шкала случаев.* Вторую группу просят проранжировать (обычно используются 7– и 9–уровневые шкалы) поведение, описанное в случае, то есть установить, насколько эффективно или неэффективно он отражает исполнение обязанностей в соответствующем кластерном множестве.

5. *Разработка окончательного инструмента.* Подмножество случаев (обычно 6 или 7 на кластер) используется в качестве «поведенческих якорей» для каждого множества.

Несмотря на то, что разработка BARS может занимать больше времени, чем разработка других методов оценки у него есть важные преимущества:

- *более точный способ оценки.* Люди, знающие работу и требования к ней, лучше других разрабатывают BARS. Результирующая BARS – хороший способ оценки исполнения обязанностей на работе;

- *более четкие нормы.* Критические случаи на шкале помогают выяснить, что понимается под «очень хорошо», «средним» исполнением обязанностей на работе и т.д.;

- *обратная связь.* Использование критических случаев может быть более полезным при обеспечении обратной связи с оцениваемыми людьми;

- *независимые множества.* Объединение критических случаев в пять или шесть множеств исполнения обязанностей (таких как знание и умение правильно сулить») помогает сделать множества более независимыми друг от друга. Например, у тестирующего не будет желания оценить одного работающего одинаково по всем множествам просто потому, что он был высоко оценен на «беспристрастность»;

- *постоянство.* Оценки по BARS относительно постоянны и надежны.

**3. Метод управление по целям (МВО)** заключается в постановке специфически измеряемых целей для каждого из работников и периодическое обсуждение прогресса на пути достижения этих целей. Вы можете занять в современной программе МВО подчиненных, ставя для них отдельные цели и периодически обеспечивая обратную связь. Однако МВО почти всегда подразумевает всеобъемлющую программу оценки и постановки целей, которая состоит из следующих этапов:

1. установка целей организации. Разработка плана на следующий год и постановка целей в масштабах организации;

2. установление целей отдела. Начальники отделов и их подчиненные совместно определяют цели отделов;

3. обсуждение целей отделов. Начальники отделов обсуждают цели отделов со всеми подчиненными (часто на собрании всего отдела) и просят их разработать свои собственные индивидуальные цели, другими словами, определить, как каждый работник может внести свой вклад в достижение целей отдела;

4. определение ожидаемых результатов (формулирование индивидуальных целей). Начальники отделов и их подчиненные устанавливают кратковременные цели исполнения обязанностей;

5. проверка исполнения обязанностей: измерение результатов. Начальники отделов сравнивают фактическое исполнение обязанностей каждого работающего с ожидаемыми результатами;

обеспечение обратной связи. Начальники отделов проводят периодические собрания с подчиненными, на которых обсуждается исполнение обязанностей и оценивается прогресс в достижении ожидаемых результатов.

<u>Основные сильные/слабые стороны исполнения обязанностей</u>		
Прочитайте ниже определения каждого управленческого фактора и выберите рейтинг, который более точно описывает работающего. Если после прочтения определения обнаружилось, что область умений не была описана из-за особенностей позиции работающего, поставьте НА – не аттестован. Ваша оценка каждого управляющего фактора должна относиться непосредственно к действительному исполнению работающим своих обязанностей.		
Умение планировать – степень, в которой подчиненный должен:	Код рейтинга	Выберите один
оценивать и устанавливать приоритеты результатов	1	Намного превышает требования
разрабатывать реалистичные краткосрочные и долгосрочные планы	4	Обычно отвечает требованиям
формулировать выполнимое расписание	3	Полностью отвечает требованиям
предвидеть возможные проблемы и препятствия на пути достижения требуемых результатов	2	Обычно превышает требования
	5	Не отвечает требованиям
Комментарии		
Умение организовывать – степень, в которой подчиненный должен:	Код рейтинга	Выберите один

группировать деятельность для оптимального использования персонала и материальных ресурсов для достижения целей	3	Полностью отвечает требованиям
	2	Обычно превышает требования
четко определять ответственность и пределы полномочий подчиненных	5	Не отвечает требованиям
	1	Намного превышает требования
минимизировать беспорядок и неэффективность в рабочих операциях	4	Обычно отвечает требованиям
Комментарии		
Умение управлять – степень, в которой подчиненный должен:	Ко д рейтинга	Выберите один
разрабатывать соответствующие процедуры, позволяющие быть в курсе прогресса	5	Не отвечает требованиям
	4	Обычно отвечает требованиям
определять отклонения от пути	3	Полностью отвечает требованиям
регулировать отклонения в работе, чтобы гарантировать достижение поставленных целей	2	Обычно превышает требования
	1	Намного превышает требования
Комментарии		
Прим. Это лишь одна страница из многостраничной формы, используемой для оценки менеджера.		

Использование МВО связано с определенными проблемами:

- формулирование неясных, неизмеряемых целей
- МВО занимает много времени
- постановка целей с Вашим подчиненным иногда превращается в перетягивание каната.

*Подготовка к интервью:*

- определите задачи, которые Вы ставите перед собой, проясните аттестуемому цели аттестационного интервью. Крайне важно, чтобы Вы ясно представляли себе свои собственные задачи в данной беседе и то, чего Вы намерены достичь, но в равной



степени важно, чтобы и аттестуемый знал заранее о Ваших целях и намерениях. Не стоит проводить отдельного интервью для обсуждения улучшения выполнения работы, если аттестуемый не осведомлен о том, что будет еще одно интервью – о повышении зарплаты. Данный вопрос необходимо прояснить заранее, так как дальнейшая подготовка обоих участников к интервью будет, очевидно, зависеть от его целей. Помните, что здесь мы считаем главной целью интервью оценку текущего выполнения работы;

– сообщите сотруднику о времени и месте проведения интервью, вероятно, лучше всего в устной форме. Тогда же можно взаимно прояснить Ваши задачи в интервью, если это еще не было сделано. У аттестуемого должно быть время на подготовку, так же как и у Вас, и, очевидно, очень полезной окажется любая анкета по «подготовке к интервью» или анкета «самоаттестации», которую сотрудник должен заполнить. Очень полезно перед интервью сесть и четко сформулировать на бумаге, чего же Вы хотите достичь в ходе интервью. Это особенно важно в том случае, когда будет обсуждаться Ваша собственная работа!

– Отведите достаточно времени на интервью в Вашем рабочем расписании. Вы как менеджер должны предусмотреть в своем расписании достаточно продолжительное интервью, для того чтобы оно было продуктивным. В компании «Jonson & Jonson» пришли к выводу, что аттестационное или консультационное интервью (в зависимости от того, как к нему относиться) может длиться от 20 минут (одна крайность) до четырех с половиной часов (другая крайность), но в большинстве своем интервью длятся примерно около двух часов.

– Готовьтесь к интервью в полном объеме.

---

**Задание.** Перечислите виды информации, которая Вам потребуется для хорошего проведения аттестационного интервью.

- 1.....
- 2.....

3.....

Вам необходимо быть полностью проинформированным о работе данного сотрудника и иметь ясное представление о тех специальных задачах и требованиях, которые предполагалось выполнить за период, прошедший с Вашей последней встречи. (Здесь следует еще раз подчеркнуть значение регулярных встреч и письменных отчетов по ним). Вам следует сделать какую-либо предварительную оценку того, как эти задачи были выполнены. Во время интервью Вы должны совершенно ясно представлять себе, почему Вы оценили работу Вашего подчиненного именно так. Все время помните о том, что Вы оцениваете выполнение работы. Поэтому крайне важно перед интервью заготовить определенными примерами хорошей и не слишком хорошей работы сотрудника, и эти примеры должны быть у Вас под рукой во время интервью, так чтобы Ваше мнение о работе (обратная связь) подкреплялось бы конкретными примерами. Кроме того, Вам следует знать, проходил ли сотрудник обучение, а также быть осведомленным о имеющихся в распоряжении ресурсах, которые могли бы быть полезными для его будущего обучения. Если Ваша беседа будет касаться вопросов карьеры, Вы должны абсолютно ясно представлять себе, что возможно, а что невозможно в рамках Вашей организационной структуры, чтобы у Вашего сотрудника не появлялись бы какие-либо ненужные ложные ожидания. Как у непосредственного руководителя, вся эта информация, конечно же, должна быть у Вас под рукой.

- Тщательно выбирайте место проведения интервью.

Убедитесь, что Вы выбрали уединенное помещение с хорошей звукоизоляцией, так чтобы другим Вашим сотрудникам не была слышна Ваша беседа. Примите меры, чтобы интервью не прерывалось телефонными звонками или посетителями. Желательно создать непринужденную, дружелюбную, в разумных пределах, атмосферу; некоторые люди предпочитают низкие, более удобные кресла, другие любят сидеть вокруг стола. Высокий стол между вами – не очень хорошая идея. Какой бы стиль или подход

Вы ни выбрали для аттестационного интервью, имеет смысл придерживаться своего обычного стиля, используемого в практике повседневной работы, – обратите на это особое внимание. Крайне важно, чтобы Ваши подчиненные представляли себе аттестационное интервью в таком же свете и не чувствовали себя «вызванными на ковер».

В ходе интервью

– Вновь определите цели каждого из Вас. Как мы уже отмечали, совершенно необходимо удостовериться в том, что Вы «настроены на одну волну», с самого начала: вновь определите задачи и расскажите Вашему сотруднику, как Вы предполагаете построить беседу. Форма отчета по оценке деятельности (если она хорошо разработана) поможет логично структурировать Вашу беседу и принесет определенную пользу.

– Поощрите подчиненного к рассказу о своей работе, качестве ее выполнения и о самом себе. Выясните в самом начале интервью, как аттестуемый расценивает свою работу и почему именно так. Это окажет неоценимую помощь не только в установлении взаимопонимания между вами, но и в решении вопроса об обратной связи с Вашей стороны: поможет сопоставить ваши оценки выполнения работы и установить, в чем они совпадают и в чем отличаются. Помните, что Ваши предварительные оценки, возможно, надо будет скорректировать с учетом тех факторов, которые Вы могли пропустить или о которых Вы не знали прежде. Такой подход также позволит аттестуемому воспользоваться плодами тщательно проработанной анкеты самооценки, которая заполняется до интервью. Очень важно в течение всего интервью убеждать аттестуемого в том, что Вам интересна его (или ее) точка зрения и что его (или ее) слова дополняют Вашу оценку.

– Задавайте открытые и исследовательские вопросы и слушайте ответы. Д. Кэмерон говорит об этом так: «Используя открытые вопросы, а не вопросы, предполагающие краткий ответ, можно подвести сотрудника к самостоятельной оценке своей работы, а если получится, то и к самостоятельному выявлению ее

недостатков, что будет еще лучше. Свои оценки проводящий интервью сможет высказать тогда в ходе беседы естественно и легко в качестве комментария к словам аттестуемого; менеджер никоим образом не должен ожидать, что его подчиненные будут оценивать себя или свою работу более строго, чем это сделал он. *Иногда* аттестуемый может пытаться завуалировать негативные стороны или стараться увести разговор от них, умело манипулируя ходом интервью. Тогда задача аттестующего – выявить их и разобраться с ними конструктивным образом, определяя области, где, вероятно, необходимо улучшение, и то, каким образом он намерен помогать подчиненному в выполнении задания.

В ходе всего интервью аттестующий должен стремиться услышать и понять точку зрения подчиненного, особенно это касается «тонких» моментов. Необходимо дать понять подчиненному, что Ваша собственная оценка, к которой Вы пришли после тщательного изучения, необязательно является непоколебимой и что Вы готовы изменить ее в свете новой информации. С другой стороны, если вопрос спорный и Вы убеждены в том, что правы, Вы должны обосновать свою позицию и попытаться склонить аттестуемого на свою сторону убедительными аргументами. Иногда невозможно сразу же достичь соглашения, в таком случае лучше обсудить спорный вопрос при последующей встрече, когда обе стороны пересмотрят свои взгляды. Может потребоваться несколько встреч, чтобы достичь договоренности, а в некоторых случаях вообще не получается прийти к полному соглашению».

(Из Д. Кэмерона *«Оценка и обзор деятельности»*, 1981).

Очень распространенная проблема всех интервью заключается в том, что интервьюер может настолько погрузиться в обдумывание следующего вопроса, что не будет обращать внимания на ответ на уже заданный вопрос! Ваши сотрудники очень скоро поймут, что Вы не слушаете их. Они заметят, что Вы сотрите куда-то еще, а не на них, перебиваете или задаете вопросы, которые не связаны с

предыдущим, или запрашиваете информацию, которая уже была предоставлена.

-Постарайтесь следовать принципам эффективной обратной связи. Во время беседы необходимо придерживаться всех принципов эффективной обратной связи. Вам следует заострить внимание на хороших аспектах выполнения работы, как для того, чтобы упрочить их, так и для того, чтобы приглушить оборонительные настроения. Если Вам удастся обсудить результаты выполнения работы беспристрастным образом, сконцентрировавшись на самой работе, у Вас, вероятнее всего, получится конструктивная беседа.

-Определите четко области, где необходимо улучшить выполнение работы, задачи на будущее. Ваши обязанности менеджера входит предоставление наряду с положительной также отрицательной обратной связи. Вам необходимо выяснить вместе Вашими подчиненными недостатки в выполнении работы и их причины на обязанность – обеспечить сотрудников всеми необходимыми средствами совершенствования выполнения работы. Последнее может предполагать обучение или включать в себя изменение стиля работы или переоценку взаимоотношений в коллективе. Важно определить в ходе интервью (где это только возможно) действия, которые Вам и/или Вашим сотрудникам необходимо будет предпринять, и зафиксировать их. Возможности для улучшения выполнения работы можно также отразить в новых рабочих задачах или в особых заданиях на следующие недели или месяцы, что должно быть согласовано с Вашим сотрудником в ходе интервью. После этого всегда стоит еще раз убедиться в том, что обе стороны разделяют взгляды друг друга на согласованные вопросы.

Тщательно ведите свои записи. Скрупулезная запись обычно не нужна, так как может разрушить взаимопонимание, и совершенно определенно этого следует избегать, когда обсуждаются «тонкие» моменты. Тем не менее, мы настоятельно рекомендуем записывать ключевые моменты, что, помимо всего

прочего, покажет Вашу заинтересованность в осуществлении действий, согласованных между вами. Полезно вести записи в соответствии с разделами аттестационной анкеты. Все необходимые отчеты должны быть написаны сразу же после интервью, пока Вы ясно все помните. Когда Вы планируете аттестационное интервью, целесообразно отвести на него столько времени, чтобы Вы успели еще написать отчет.

Завершайте интервью подведением итогов. Заканчивайте интервью, когда решите, что вы оба достигли своих целей. Возможно, на этом этапе Вам придется достаточно твердо вмешаться в ход беседы, если Ваш сотрудник будет очень долго рассуждать о своих надеждах и будущей карьере. Заканчивайте беседу подведением итогов по достигнутым целям и задачам, определенным на следующий контрольный период, и поощряйте аттестуемого к подведению итогов по согласованным действиям, особенно связанным с совершенствованием его (или ее) методов работы. Полезно также уточнить одну или несколько дат контрольной проверки, когда вы сможете вновь встретиться и убедиться, что согласованные действия осуществляются. Такая контрольная встреча должна быть зафиксирована в рабочем расписании в конце беседы, поскольку легко, предполагая что-то сделать и проверить выполненное, потом забыть об этом, посчитав не слишком срочным делом, или бесконечно откладывать встречу из-за более важных дел.

#### *После интервью*

Предпримите все действия, которые Вы обещали! Важность этого нельзя переоценить. Скептическое отношение к системе оценке деятельности порождается во многом неспособностью предпринять действие, согласованное в ходе аттестационного интервью. Если такое происходит, сотрудники быстро теряют веру в ценность какой-либо оценки деятельности вообще. Они будут разочарованы и демотивированы, если действия, которые должны были бы привести к определенному результату, не будут осуществлены, что отразится и на доверии к Вам как к

аттестующему. Разочарование усугубится, если была проведена тщательная подготовка к интервью и Вы хорошо провели его! Интервью завершится на «высокой ноте», с желанием хорошо поработать в следующий контрольный период, и будет большим позором потерять такую мотивацию. Если Вы определите даты проверок и будете придерживаться их, это поможет Вам и аттестуемому предпринять необходимые действия. Таким контрольным беседам (наиболее подходящий интервал зависит от работы и согласованных действий) должен быть отдан приоритет, и непозволительно то и дело переносить их. Не нужно устраивать продолжительные проверки. Все, что необходимо, – это резюме по согласованным действиям и обсуждение хода выполнения поставленных задач вами обоими. Если все идет по плану, разговор может быть очень коротким. Если дела обстоят не так благополучно, вам придется обсудить причины этого и, возможно, пересмотреть планы.

## **5. Отчет по оценке деятельности**

Задачи и цели системы оценки деятельности персонала становятся более очевидными при изучении ее «формальной стороны» или относящихся к ней письменных документов и протоколов. Чем больше целей преследует схема оценки, тем более сложным и обширным будет основной протокол, отчет или запись хода проведения оценки. И с тем большим нежеланием менеджеры, такие, как Вы, будут участвовать в работе по подобной схеме. Очень часто оценка деятельности мало чем отличается от простого бюрократического заполнения анкет, или она превращается в процедуру безразличного ведения записей, и специалисты уделяют ей внимание только из-за постоянных модификаций и изменений требуемых форм ведения отчетности (лишнее беспокойство и для Вас!).

Однако независимо от того, считаете ли Вы, что оценка деятельности должна быть формальной или же неформальной, мы полагаем, что Вы согласитесь с тем, что по крайней мере во время

аттестационного интервью необходимо вести какие-то записи, которые по возможности должны быть простыми и объективно значимыми.

Самая главная цель всех систем оценки – объективность. На степень объективности влияют природа того, что оценивается и почему, и личность человека, проводящего оценку. Первые системы оценки часто во главу угла ставили личностные характеристики человека, менеджер должен был заполнять специально разработанные анкеты, где он оценивал ряд личных характеристик сотрудника. Мы уже обсуждали, что произошел сдвиг в сторону от такого подхода, сейчас оценка основана на поведении сотрудника и выполнении им поставленных задач, поскольку данные категории можно оценить более объективно, а поведение – это то, что аттестационное интервью призвано изменить.

Важно помнить, что, хотя и стоит цель быть объективным, маловероятно, чтобы она была достигнута. Мы все находимся под влиянием собственных предрассудков и суждений, когда выносим свои решения, хотя и не любим этого признавать. Данный вопрос рассматривался при обсуждении темы набора и отбора персонала, но он настолько важен, что необходимо вновь обратиться на него внимание.

Таким образом, до сих пор не существует, и никогда не будет существовать идеальной формы для оценки деятельности персонала. Но выставление оценок по пунктам анкеты, когда проверяющий ставит «галочки» в клеточки, вряд ли способствует большей объективности.

**Задание 8.** Добудьте экземпляр аттестационной анкеты Вашей организации. В таблице, приводимой ниже, перечислены различные СПО или техника проведения оценки деятельности; определите по ней, какой из методов используется в Вашей аттестационной анкете или системе оценки. Для каждого метода укажите, считаете ли Вы его субъективным (оцениваются характерные особенности личности), или же оценки по этому методу оказываются более



объективными (метод ориентирован на результаты). (Данную часть задания Вы можете выполнить, даже если у Вас нет формальной системы оценки).

Метод оценки	Находит свое отражение в формальной системе оценки Вашей организации	Ориентирован на личностные характеристики и	Ориентирован на результаты
Рейтинговая шкала оценок			
Дискретная шкала оценок			
Описательные вопросы или утверждения			
Поведенчески ориентированная рейтинговая шкала			
Парное сравнение			
Ранжирование			
Критические случаи			
Оценки коллег			
Самооценка			
Оценка по результатам			

На основе такого анализа различной техники представления результатов оценки деятельности и техники, используемой в Вашей организации, Вы сможете оценить их слабые и сильные стороны и действовать соответственно.

Например, если система оценки Вашей организации нацелена главным образом на выявление потенциальных «птиц высокого полета», Вам, возможно, захочется разработать свою собственную полупоформальную систему оценки, где главное внимание будет уделяться развитию сотрудников и поиску путей улучшения производственных показателей. Поскольку письменные документы в таком контексте оказываются очень полезны, было бы хорошо

разработать для этих целей свою собственную простую анкету. Образец анкеты (вариант 1) – одна из возможных моделей, с которой Вы могли бы начать. Ниже приведен пример варианта 2 – это другой вариант простой анкеты, который в модифицированном виде может оказаться Вам полезным.

Вариант 1. Образец анкеты.

Отчет по результатам аттестационного интервью

Имя.....

Степень.....

Отдел.....

Сектор.....

Трудовой стаж.....

Проверяющий.....

(1) Описание работы

Главные выполненные задания (в порядке их важности)

(Время, %)

(а)

(б)

(в)

(г)

(2) Проблемы, возникшие при выполнении работы (по отношению к более широкой системе)

(3) Цели и задачи по улучшению выполнения работы (соотносится с п.1)

(4) Действия, которые должны быть предприняты для улучшения (соотносится с п. 3) выполнения работы

(5) Оценка деятельности за предыдущий период

Какие задачи по улучшению выполнения работы были реализованы: комментария руководителя и сотрудника

(6) Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем

Подписи: проверяющий сотрудник вышестоящее должностное лицо

## Вариант 2. Модифицированная аттестационная анкет

<p><b>Схема управления улучшением выполнения работы</b> цели/критерии для определения целей /достижения</p>	<p><b>Раздел А</b> Заполняется в начале отчетного периода (сотрудником по согласованию с линейным менеджером)</p>		
<p>период от _____ до _____ имя: название работы: должность: степень:</p>	<p>Запишите в краткой форме в соответствующей колонке основные цели/задачи (не более шести), согласованные с Вашим линейным менеджером, и каким образом будет определяться их достижение. Полезно обращаться к должностной инструкции при определении елей и задач.</p>		
<p>группа: подразделение:</p>	<p style="text-align: center;">Основн ые цели/задачи</p>	<p style="text-align: center;">Критери и для определения достижений</p>	
<p>сектор:</p>			
<p><b>Раздел В</b> Заполняется в конце отчетного периода (заполнятся сотрудником перед беседой по подведению итогов и корректируется по мере необходимости)</p>	<p><b>Комментарии линейных руководителей</b> (там, где это необходимо), т.е. необходимо вмешательство линейного менеджера, чтобы решить проблемы, перечисленные в начале раздела В.</p>		
<p>Достижения Укажит е степень успеха в достижении каждой из</p>	<p>Про блемы</p>	<p>Конструкт ивные действия Каким образом можно исправить неудачи, преодолеть</p>	<p>На данном этапе необходимо определить основные цели/задачи и критерии для определения достижения их эффективности на предстоящие три месяца – раздел А новой анкеты.</p>

поставленных целей		препятствия и достичь успеха? (Если в данном случае потребности в обучении?).	
			Подписали Сотрудник..... .... Линейный менеджер..... Дата.....

Итак, этапы оценки деятельности в обобщенном виде могут быть представлены в виде схемы.

Прояснение целей
Обеспечение понимания целей аттестуемым
Подготовка с обеих сторон
Интервью
Оформление отчета
Проверка выполнения
Согласованных действий

## **6. Изменяющаяся роль управления человеческими ресурсами (ЧР)/персоналом**

Роль отдела персонала, как утверждает Г. Десслер, будет изменяться по трем основным путям. Расширение консультативной роли, новый акцент на линейные функции и увеличение роли в разработке и осуществлении корпоративной стратегии.

Первое, традиционная роль отдела персонала как консультанта компании должна увеличиваться с годами; фактически, высшее руководство по управлению ЧР все больше и больше требует достоверной информации и обеспечения консультационных услуг высшей пробы по предыдущим рабочим местам. Поскольку фирмы должны справиться с более короткими жизненными циклами изделий, увеличенной конкуренцией и более

сложной рабочей силой, консультация эксперта в областях управления ЧР, подобно перепроектированию организаций, контролю отношений, созданию бригад усовершенствования качества и созданию культуры компании, будет пользоваться высоким спросом.

Парадоксально, что в то время как консультативная/руководящая роль отдела персонала будет расширяться, его линейная роль также будет расширяться. Драккер указывает на тот факт, что имеются уже несколько прецедентов, когда отдела персонала исполняют линейные функции. Он отметил, что так было всегда в крупнейших японских фирмах и в армии, где отдел управления ЧР мог заниматься, скажем, укомплектованием персонала более или менее в одностороннем порядке. И «отдел персонала» Ватикана, который выбирает и назначает епископов Католической Церкви, является строго «линейным отделом». Сегодня даже наиболее престижный и влиятельный Американский отдел человеческих ресурсов в основном только уведомляет и помогает менеджерам линии. Чтобы сделать скачок к более линейно-ориентированной роли, пути укомплектования этих отделов будут, вероятно, также изменяться.

Но, возможно, наиболее поразительным изменением будет возрастающая роль отдела персонала в разработке и осуществлении корпоративной стратегии. Традиционно, корпоративная стратегия – план компании, направленный на сбалансирование внутренних сильных и слабых сторон с внешними возможностями и угрозами, чтобы поддерживать конкурентоспособное преимущество – является работой, прежде всего, оперативных (линейных) менеджеров компании. Так президент компании X может решать выходить на новые рынки, уменьшать поточные линии или предпринимать пятилетний план финансового сокращения. Он может отойти от вопросов, связанных с персоналом в этом плане (найма и увольнения новых работников, поиска другой фирмы для уволенных работников и т.д.), о которых позаботится отдел персонала. Стратегии все больше используют слияние служащих из

различных фирм и компаний, сталкиваются с демографическими изменениями и изменениями рабочей силы. Теперь все более необходимо привлекать отдел персонала на самых ранних стадиях разработки стратегического плана фирмы. Управление человеческими ресурсами буде двигаться от простой реакции до разработчика и воплотителя» стратегии.

### ***Определение стратегического планирования***

Для понимания роли управления ЧР в стратегическом планировании мы начнем с рассмотрения вопроса, что означает «стратегическое планирование».

Стратегический план компании выделяет курс действий, которые планирует фирма для того, чтобы стать желаемым предприятием, с учетом внешних возможностей и угроз и внутренних сильных и слабых сторон фирмы.

Стратегический план организации всегда пытается сбалансировать две силы: внешние возможности и угрозы компании, с одной стороны, и внутренние сильные и слабые стороны с другой.

Практически, стратегии преуспевают или терпят неудачу по одной из двух причин. Стратегия может потерпеть неудачу потому, что это – просто плохая стратегия, в которой, например, не удовлетворяется рынок, и стратегия фирмы терпит неудачу из-за плохого выполнения. Сегодня менеджер по ЧР должен все более и более играть опорную роль в стратегическом планировании, гарантируя хороший план.

## **7. Роль управления человеческими ресурсами (ЧР) в стратегическом планировании**

Существуют три пути помощи отдела ЧР высшему управлению в формулировке и выполнении стратегических планов компании: первый, помогая поставкой сведений относительно внешних возможностей компании и угроз; второй, снабжая сведениями относительно внутренних сильных и слабых сторон; и

третий, помогая выполнять план, например, устраняя слабые стороны, которые могут препятствовать выполнению плана.

*Внешние возможности и угрозы.* Менеджер по управлению ЧР может помочь главному исполнительному директору сформулировать стратегический план, снабжая его сведениями относительно внешних возможностей компании и угроз. Управление ЧР находится в уникальном положении для снабжения данными относительно внешних возможностей и угроз (детали относительно продвинутых побудительных планов, используемых конкурентами, данные обзора мнений служащих, которые выявляют предложения, основываясь на жалобах заказчика, и информация относительно ожидаемого законодательства подобно трудовым законам или принудительному страхованию здоровья и т. д.

*Внутренние сильные и слабые стороны.* Отдел персонала может также помочь высшему управлению сформулировать стратегию, снабжая информацией относительно внутренних сильных и слабых сторон компании.

Вся область слияний и приобретений компании готовится за счет управления ЧР. В то время как здесь обычно преобладают финансовые и деловые соображения, для главного исполнительного директора полезно (и часто необходимо) быть осведомленным в таких вопросах, как нравственные проблемы в приобретенной фирме, несовместимость корпоративной культуры, потенциальные проблемы' при слиянии, компенсации по стажу и планы льгот.

Управление ЧР, поэтому, должно быть источником стратегии в области сильных и слабых сторон компании. Это, конечно, применяется к очевидным областям, таким как способности управления и конкурентоспособность плана компенсации фирмы. Но все больше и больше должны охватываться менее очевидные вопросы: привлекательность компании–кандидата на слияние в вопросах человеческих ресурсов, потенциальные человеческие проблемы, которые. Вероятно возникнут в результате внедрения

новой технологии и льгот для работников, недостатки воплощения того или иного стратегического плана.

*Успешное выполнение.* Наконец, управление ЧР должно быть серьезно вовлечено в успешное выполнение стратегического плана компании, например, оказывая помощь в устранении недостатков, которые могли бы сорвать план. Сегодня персонал уже серьезно вовлечен в работу большего количества фирм, уменьшающихся в размере и меняющих стратегию в отношении перемещаемых служащих, вводя плату за выполнение плана, сокращая затраты на здравоохранение и повторное обучение служащих. Однако эти действия – вероятно, только верхушка айсберга при рассмотрении развивающихся тенденций. При усилении внутренней и международной конкуренции, изменяющийся характер рабочей силы, работа, которая является все более и более комплексной и основанной на информационной технологии, и продолжающихся разделении и основанной на информационной технологии, и продолжающихся разделении и кооперации действий, означает, что управление должно будет базировать свои стратегические решения в большей степени на соображениях, связанных с персоналом.

Создание правильной культуры компании, поддержание ключевого персонала после слияния, соответствие обучения потребностям, обеспечение людей рабочими местами и решение человеческих проблем, которые могут возникнуть, когда рабочие места служащих подвергаются опасности – вот только несколько примеров деятельности, осуществляя которую управление человеческими ресурсами может играть

в выполнении стратегического плана. Но, возможно, большинство позиций таково: с ростом сферы услуг и высокотехнологической экономики, преданные служащие будут иметь все более и более конкурентоспособные преимущества при отборе.



## ***Политика отдела персонала и выполнение стратегического плана***

Выполнение стратегического плана подразумевает формулирование более определенной политики отдела, исходя из специфических обстоятельств и в пределах структуры плана компании. Таким образом, они (руководящие принципы) направляют действия рассматриваемых отделов. Предположим, что ваша стратегия должна максимизировать продажу при сокращении затрат. Это ведет к производственной политике, делающей ударение на производство массовой продукции и к дистрибутивной политике, чтобы сделать упор на свободную продажу (так как это может увеличить объем продаж более быстро, чем при использовании компанией дилеров).

Во многом то же самое применяется к политике отдела персонала. Политика отдела персонала по таким вопросам, как и сколько платить, как рассматривать кандидатов, как предпринимать дисциплинарные действия, какие побуждения оплачиваются или как будут наказываться агрессивные действия, не должна возникать спонтанно. Вместо этого политика отдела персонала должна быть последовательной и соответствовать основной миссии и планам компании. Она должна позволить компании и менеджерам лучше осуществить этот план.

## **8. Аудиторские функции управления человеческими ресурсами**

Политика отдела персонала фирмы и сосредоточенность должны быть последовательны в отношении стратегических планов компании. Проектирование политики и философии, которые следуют из того, куда компания хочет идти – одна часть работы, эффективное выполнение этих функций – другая.

Несколько предложений были сделаны для того, чтобы оценить, как отдел ЧР фирмы фактически это делает. Один подход предполагает использование бухгалтерских курсов, например. Долларовый вклад в человеческие качества, что обеспечивает

хорошее обучение. Таким образом, минимальный вклад управления ЧР может быть точно оценен.

Предпринимателю, имеющему средства на проведение такой программы, стоит рассмотреть этот вариант. Второй, менее строгий, но все еще эффективный подход обзор ЧР.

### ***Обзор человеческих ресурсов***

Как минимум, «ЧР обзор» должен быть направлен на опрос мнений высших менеджеров относительно того, насколько было эффективно управление ЧР. «ЧР обзор» должен содержать две части: что должно быть и что есть.

Вопрос «что должно быть» относится к широким целям отдела управления ЧР и включает две вещи. Он должен начинаться с очень широкой философии или видения, которое может воспринимать управление ЧР, как «признанный отличный ресурс, а не бюрократическое юридическое лицо, ориентируемое на бизнес-функцию и совесть компании». Это видение могло бы также перечислить характеристики штата управления ЧР, например, «эксперты в своих областях ответственности, отлично демонстрирующие чувство ответственности, имеющие творческий подход и способные решать аналитические проблемы.

Утверждение видения должно, таким образом, задавать тон для управления ЧР.

Второе, это широкое видение, уделяющее основное внимание утверждению миссии управления ЧР. Оно описывает то, какова должна быть миссия отдела, например, чтобы способствовать достижению целей бизнеса компании, помогая организации в создании действенного и эффективного использования ресурсов служащего и, в то же самое время, помогая служащим всех уровней в получении удовлетворения и пользы от работы.

Затем, центр «обзора ЧР» перемещается к оценке того, «что есть». Эта часть оценки состоит из шести шагов и вовлекает всех от корпоративного штата управления ЧР, глав отделений глав подразделений ЧР и других экспертов (подобно администратору по

льготам), которые непосредственно подотчетны главе корпоративного управления ЧР. Эти вопросы состоят в следующем:

1. Каковы функции управления ЧР? Здесь занимающиеся обеспечением вклада управления ЧР (главы отделений и так далее) высказывают свое мнение о том, каковы должны быть функции управления ЧР. Перечень может быть обширен, начиная от выполнения ЕЕО и управления льготами по здоровью и заканчивая управлением отношениями служащих, вербовкой, отбором, обучением и даже управлением отношениями в обществе (важный пункт здесь – определить, что управление ЧР и его главные «клиенты») думают о функциях управления ЧР.

2. Насколько важны эти функции? Участники оценивают важность каждой из этих функций по 10–бальной шкале, располагающейся от низкого (1–3) до среднего (4–7) к высокому (8–10). Это обеспечивает оценку того, насколько важна каждая из 15 или 20 выделенных функций управления ЧР, находящихся в видении управления ЧР, исполнителей и их клиентов (подобно менеджерам отделений).

3. Как хорошо исполняется каждая функция? Затем используйте тех же самых участников для того, чтобы оценить, как хорошо каждая из этих функций управления ЧР фактически выполняется. Здесь, например, Вы можете обнаружить, что четыре функции – скажем льготы служащего, компенсации, отношения служащего, и вербовка – получили «высокие» оценки у половины оценивающих. Другие функции могут получить «средние» или «низкие» оценки.

4. Что нуждается в улучшении? Следующий шаг должен определить, какие из функций были оценены как наиболее важные, или средние, или низкие, в смысле того «как хорошо каждая функция выполняется?» Функции (например, «трудовые отношения»), которые определены как очень важные, но оцененные низко при рассмотрении их выполнения, требуют самого пристального внимания.

5. Наиболее важно то, что обсуждение на этой стадии поможет идентифицировать функции управления ЧР, исполнение которых отдел должен улучшить. Обсуждение, возникающее на этом этапе, должно помочь обратиться к определенным проблемам, которые способствовали «низкому выполнению» и обеспечить вспомогательные рекомендации для улучшения выполнения низкооцененных, с точки зрения исполнения, функций.

6. Насколько эффективно корпоративные функции ЧР используют ресурсы? Следующий шаг состоит в проверке, направленной на определение того скоординирован ли бюджет управления ЧР и тратится ли он должным образом.

7. Сначала проведите оценку того, на что потрачены деньги – например вербовку, ЕЕО согласие, управление компенсациями и так далее. Также необходима попытка различить текущую работу и новые программы (типа программы усовершенствования качества, которая могла быть установлена два года назад). Задайте вопросы: «Соответствует ли распределение расходов важности и выполнению каждой из функций?» и «Должны ли какие-либо деньги быть отозваны от низко выполняемых функций, чтобы улучшить их эффективность?».

8. Как ЧР могут стать оптимально эффективными? Этот заключительный шаг направлен на то, чтобы позволить Вам создать последнее, более широкое видение областей, которые нуждаются в усовершенствовании, и наметить пути их улучшения. Например, на этом шаге может быть определено какое отделение компании должно усилить свое подразделение, и сформулировать обязанности штата управления ЧР для определенных функций.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Управление персоналом [Текст]: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 570 с.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2003. – 334 с.
3. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА–М, 1998. – 512 с.
4. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / Министерство образования и науки Российской Федерации, Государственный университет управления; под ред. А. Я. Кибанова. – Изд. 2–е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2012. – 365 с.
5. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – М.: Дашков и К°, 2020. – 288 с.
6. Аксенова, Е. А. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Е. А. Аксенова, Т. Базаров [и др.]. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити–Дана, 2015. – 561 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>.
7. Тарасов, А. П. Рынок труда и занятость населения. [Электронный ресурс] / А. П. Тарасов. – М.: Лаборатория книги, 2012. – 92 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>.
8. Родионова Н. В. Организация исследовательской деятельности [Текст]: учебник для студентов вузов обучающихся по направлению подготовки «менеджмент». – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 415 с.
9. Башкирова, Т. Развивающий коучинг = Developmental coaching : работа с Я / Т. Башкирова ; [пер. с англ. Е. Ступак]. – М.: Независимая фирма «Класс», 2016. – 344 с.
10. Карташов, С. А. Рекрутинг: Найм персонала:[Текст]: учеб. пособие / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев; Под ред. Ю. Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2002. – 318 с.

11. Персональный менеджмент: учебник / Ф. Е. Удалов, С. Н. Соколов, В. В. Бондаренко; Под ред. С. Д. Резника. – М.: ИНФРА–М, 2002. – 622 с.

12. Резник, С. Д. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: учебное пособие / под ред. С. Д. Резника. – М. ИНФРА–М, 2003. – 161 с.

13. Резник, С. Д. Организационное поведение: учебник / С. Д. Резник. – 3–е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2011. – 460 с.

14. Грошев, И. В. Организационная культура: [Электронный ресурс]: учебник / И. В. Грошев, А. Краснослободцев. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити–Дана, 2015. – 536 с.