

ОБУЧАЮЩИЕ РЕСУРСЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

ВВЕДЕНИЕ

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Традиционно, аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а так же может зафиксировать несогласие с выводами аттестационной комиссии и особые обстоятельства, повлиявшие на результат труда. Хотя функции по проведению аттестации обычно распределены между службой управления персоналом и линейными руководителями, последним нередко приходится лично сообщать своим подчиненным результаты. Именно здесь линейные руководители сталкиваются с множеством трудностей: что говорить подчиненным, хвалить их или ругать, как отразится информация о результатах аттестации на деятельность сотрудников и проводить ли такую беседу вообще или лучше постараться ее избежать. Однако целью беседы с работником является не только сообщение ему результатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда, которых не вписывается в приемлемые стандарты [Базаров, Еремин, 2003]. Именно обсуждению этой последней возможности мы бы и хотели посвятить данную статью, поставив вопрос следующим образом: можно ли построить такую систему аттестации, чтобы участвующий в ней сотрудник смог улучшить свою производительность за счет использования той полезной информации, которая будет получена им по результатам аттестации. Такая формулировка вопроса с неизбежностью приводит нас в реальность *обратной связи*, которая обычно понимается как возврат информации о процессе, событии или поведении, имевшем место ранее.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Ценность и полезность обратной связи объясняется тем, что с ее помощью человек имеет возможность получить информацию о себе, которой он не обладает – «не видит». Такая область межличностных отношений, в модели известной под названием «окно Джохари», именуется «слепым пятном». Иными словами, слепое пятно – это информация о такой части личности человека, которая ему не известна, но известна окружающим. С другой стороны, обратная связь вводится для того, чтобы предоставить людям информацию об их действиях и о наличии или отсутствии прогресса. Характер обратной связи определяется характером действий. Когда человек действует успешно, обратная связь помогает подкрепить соответствующее поведение. При неудовлетворительных действиях обратная связь предоставляет человеку информацию о том, что его поведение нуждается в изменении. [см Rushall, Siedentop, 1972, p. 204-207].

В целом, вопрос об эффективности обратной связи для многих моделей и концепций традиционно считается решенным, универсальный и общий ответ на этот вопрос – да, конечно, обратная связь «работает» [см. наиболее авторитетный ранний обзор Ammons, 1956; более поздние обзоры Ilgen, Fisher, Taylor, 1979; Salmoni, Schmidt, Walter, 1984; Pritchard, Jones, Roth, Stuebing, Ekberg, 1988]. Общепринятое мнение относительно данного вопроса можно выразить словами Байлоди: «Представляется в высшей степени ясным, что обратная связь

необходима для улучшения и поддержания деятельности, что показано в трех повторно продемонстрированных эмпирических эффектах: результативность перестает улучшаться, если не появляется обратная связь; результативность улучшается в присутствии обратной связи и результативность падает, если обратная связь является замкнутой, то есть не демонстрирует возможности будущих улучшений [Bilodeau, 1969, p. 260].

Общее мнение о высокой эффективности обратной связи как универсального метода обучения не могло не иметь обширных практических следствий – механизм обратной связи был положен в основу множества организационных воздействий, направленных на увеличение производительности труда. Наиболее популярные из подобных систем получили название *Многосторонней обратной связи (Multi-source feedback)* или *360-градусной обратной связи (360-degree feedback)* [анализ и описание см. например, London, Smither, 1995; McCarthy, 2001]. Хотя данные системы не новы, они постоянно развиваются и стали в последние годы настолько популярными, что используются в настоящее время более, чем 10% американских организаций [Kluger, DeNisi, 2000].

Логика типичного воздействия с организацией обратной связи такова: в ходе регулярных процедур (как правило ежегодных), осуществляется многосторонняя оценка деятельности сотрудника. Обычно человек получает оценочную информацию из многих источников: подчиненных, равностатусных коллег, клиентов, руководителей, собственного мнения сотрудника. Именно это и заложено в метафоричном названии системы «360-градусная обратная связь» (360-degree feedback), символизирующем полный охват источников информации со всех возможных сторон. Однако в усеченном виде (также широко используемом) система может предполагать сопоставление информации всего из нескольких источников, например, сравнение мнения непосредственного руководителя, формальных показателей деятельности и собственного мнения сотрудника.

Фактически организационные воздействия с обратной связью были внедрены намного раньше удовлетворительной экспериментальной проверки их эффективности – постулат о позитивном значении обратной связи определил высокую скорость распространения упомянутых систем. Вместе с тем, исследователи последнего десятилетия, не оспаривая общее утверждение об эффективности обратной связи как таковой, постарались осуществить более комплексный анализ доступной информации, что привело к установлению ряда интересных фактов.

В конце 90-х годов, Клюгер и Денизи предприняли мета-анализ существующих эмпирических исследований обратной связи для проверки постулата о ее эффективности [Kluger, DeNisi, 1996; 1998; 2000]. Они изучили более 3000 публикаций, но отобрали для мета-анализа только 131 из них, поскольку в них содержалась вся необходимая информация. Авторы ограничили исследование по сбору информации источниками, посвященными влиянию обратной связи на поведение, и изучали только воздействия, направленные на конкретных индивидуумов или группы и имеющие информацию о стартовых параметрах. Одной из наиболее распространенных причин, по которой они не включали исследования в выборку, было отсутствие контрольных групп, не получавших обратную связь. Например, в 37% из 3000 изученных публикаций, оценивалась эффективность одного типа обратной связи по отношению к другому типу обратной связи. Эти исследования не устанавливали того, какими были бы результаты, если бы вообще не организовывалась обратная связь.

В большинстве случаев результаты мета-анализа показали скромное, но позитивное влияние обратной связи на общую эффективность (меньше половины стандартного отклонения в замерах эффективности), но в 38% случаев были показаны негативные эффекты обратной связи. А это значит, что в более чем одной

трети случаев из тех, где удалось оценить эффективность обратной связи, она способствовала ухудшению последующей результативности.

Интересно, что еще более поздний обзор Дж. Маккарти [McCarthy, 2002], хотя и выполненный на более скромной выборке полевых исследований, пришел к подобным же заключениям применительно к системам обратной связи, используемым при обучении на производстве (несмотря на повсеместное распространение таких систем). Джули Маккарти установила, что обратная связь по результатам аттестации может как улучшать результаты деятельности [см., например, Nazucha et al., 1993; Atwater, Roush, Fischthal, 1995; Smither et al, 1995, причем в двух последних случаях улучшение было предельно мало], так и ухудшать их [см., например, Reilly, Smither, Vasilopoulos, 1996] или никак не отражаться на результатах [см., например, London, Smither, 1995].

Таким образом, мы, вслед за Клюгером и Денизи, приходим к следующему ответу на вопрос о том, всегда ли «работает» обратная связь: она работает обычно, но не всегда. Более того, при некоторых условиях обратная связь может даже ухудшать последующую результативность.

МОДЕЛЬ «ВОЗДЕЙСТВИЙ С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ» КЛЮГЕРА И ДЕНИЗИ

А.Н. Клюгер и А.С. Денизи осуществили также поиск теорий и моделей, объясняющих, как обратная связь может оказывать влияние на поведение и его результативность. Они не обнаружили никакой универсальной теории, но нашли некоторые объяснительные принципы и объединили их в модель, названную ими «теорией воздействий с обратной связью» – *feedback intervention theory* [Kluger, DeNisi, 1996; 1998; 2000, см. также Жуков, 2004, стр. 111-113]. Модель Клюгера и Денизи основана на пяти положениях:

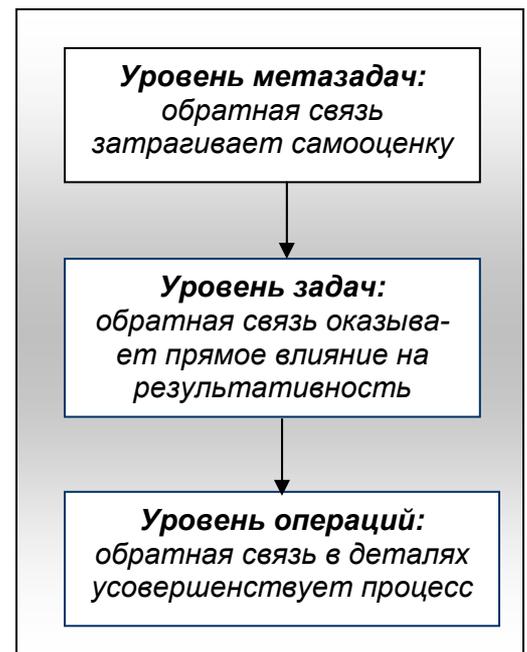
1. Поведение регулируется сопоставлением обратной связи с целью или стандартом.
2. Цели организованы иерархически.
3. Внимание человека ограничено, таким образом только та обратная связь, на которую он обратил внимание, будет регулировать поведение.
4. Внимание направляется соответственно уровню цели в иерархии.
5. Воздействия с обратной связью, изменяют локус внимания и, таким образом, оказывают влияние на поведение.

Первое допущение предполагает, что когда человек фиксирует различие между обратной связью и некоторой целью, он обычно действует таким образом, чтобы уничтожить это различие. Если обратная связь сообщает о результате хуже намеченной цели, человек может приложить больше усилий в последующих попытках (на это и рассчитывают многие воздействия), но он может также понять, что цель не достижима, изменить ее или вообще отказаться от попыток в будущем, переориентировав свои усилия в другое направление. Однако в большинстве случаев, человек будет мотивирован уничтожить различие между целью и уровнем эффективности.

Второе утверждение (цели организованы иерархически) основано на моделях когнитивной психологии [Vallacher, Wegner, 1987]. Клюгер и Денизи выделяют три уровня иерархии (см. Рисунок 1). Высочайший уровень – уровень метазадач (*meta-task processes*), соответствует самооценке личности. На этом уровне в случае негативной обратной связи в межличностном сравнении могут быть затронуты базовые решения относительно жизни и собственной идентичности. Если обратная связь связана с этим уровнем, маловероятно, что человек откажется от целей

Рисунок 1.

Уровни воздействий в модели Клюгера и Денизи



и задач, но в его стремление утвердить собственную самооценку окажет влияние на способность фокусироваться на задаче как таковой.

Следующий уровень – уровень задач (*task motivation* или *task level*), на котором цели соотносятся с поставленной в данный момент задачей и эффективностью ее решения. В этом случае человек может сконцентрироваться только на задаче и приложить много усилий, чтобы редуцировать различия между желаемым и действительным. С точки зрения Клюгера и Денизи, воздействия на этом уровне будут наиболее вероятно вызывать желательное влияние обратной связи на мотивацию и результативность. Когда нужно улучшить определенный навык или поднять эффективность на несколько процентов относительно прежнего уровня, нужно концентрироваться только на этом уровне.

Третий уровень – уровень операций (*task learning level*) – самый низкий, он охватывает детали. Обратная связь на этом уровне помогает усовершенствовать процесс, что может привести к росту эффективности, если поощряет человека к разработке адекватных гипотез о том, как улучшить деятельность. С другой стороны, если обратная связь на этом уровне не предоставляет достаточного количества информации для формулирования предположений о путях улучшения, то эффективность будет только страдать, так как обратная связь может отвлечь человека от решения задачи в целом [см. Hammond, Summers, Deane, 1973; Jacoby, Mazursky, Troutman, Kuss, 1984].

С точки зрения Клюгера и Денизи, наибольшие потенциальные проблемы возникают, если обратная связь концентрирует внимание на уровне метазадач (уровень личности). Внимание к этому уровню всегда потенциально снижает результативность, так как сталкивается с базовыми воззрениями относительно своей личности, которые требуют значительной части когнитивных ресурсов. Более того, если обратная связь сталкивается с важными составляющими Я-концепции, она вызывает сильные эмоциональные реакции (отчаяние, разочарование или, наоборот, эйфорию), которые также отражаются на деятельности [Kanfer, Askerman, 1989]. Отрицательный эффект может быть особенно высоко выражен для людей, имеющих высокую тревожность [Mikulincer, 1989] и низкую самооценку [Cropanzano, James, Citera, 1993; Lord, Levy, 1994].

Но даже если обратная связь организована на личностном уровне, это потенциально может быть эффективным. По мнению Клюгера и Денизи, знак обратной связи (позитивный или негативный) не всегда является критическим условием, определяющим реакцию человека на обратную связь. И позитивная, и негативная обратная связь может улучшать результативность, если внимание сосредоточено на двух нижних уровнях. С другой стороны, Е.Т. Хиггинс и его коллеги продемонстрировали, что в случае обратной связи на личностном уровне, знак обратной связи (положительный или отрицательный) принимает ведущее значение [Higgins, Roney, Crowe, Hymes, 1994]. С точки зрения повышения производительности было бы полезным, чтобы обратная связь была положительной или использовалась только для сотрудников с высокой самооценкой. Не представляется возможным, однако, в условиях организации обеспечить обратную связь одним,

не давая ее другим – такая политика потенциально вообще может стать дискриминирующей. Важно, чтобы линейные руководители понимали, что негативная обратная связь может иметь отрицательное воздействие на работу людей с низкой самооценкой и искали пути минимизировать этот эффект.

Итак, модель Клюгера и Денизи предполагает, что уровень цели окажет влияние на поведение, зависящее от того, как распределено наше внимание. С их точки зрения, нормальным является внимание ко второму уровню, но обратная связь может перевести внимание на другие уровни, в зависимости от характера воздействия и личных особенностей реципиента. Основное положение модели заключается в том, что эффективность воздействия будет зависеть от уровня, на котором концентрируется внимание.

Вернемся к вопросу, поставленному в начале нашей статьи: можно ли создать такую систему аттестации, чтобы сотрудники смогли улучшать свою производительность за счет использования той полезной информации, которая будет получена. В соответствии с результатами последних исследователей ответ становится комплексным: да, построить такую систему можно, но эффективной она будет не всегда [Hazucha et al., 1993; Atwater, Roush, Fischthal, 1995; Smither et al, 1995, Reilly, Smither, Vasilopoulos, 1996, London, Smither, 1995]. Мнение современных исследователей может быть резюмировано следующим образом:

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

1. Если обратная связь сконцентрирована на **уровне метазадач** (уровне личности), то есть она персонифицируется или задача имеет высокий личностный смысл, общая эффективность обычно будет снижаться, так как внимание человека будет отвлечено от решения производственных задач. Знак обратной связи (положительная или отрицательная оценка) имеет здесь сильное влияние. Целесообразно в системах аттестации фокусироваться на оценке решения задач и производительности и избегать информации на уровне личности (например минимизировать информацию, направленную на сравнение с другими), которая может затронуть самооценку.
2. Целесообразно фокусировать обратную связь на **уровне задачи**. Обратная связь на этом уровне в целом полезна и способствует увеличению производительности деятельности. Чтобы увеличить положительный эффект обратной связи на этом уровне, целесообразно в процедурах аттестации рассматривать плановые показатели вместе с обратной связью. Критическим является выбор степени комплексности рассматриваемых задач.
3. Обратная связь на **уровне операций** эффективна в ситуации, когда требуется улучшить снизившуюся производительность. С другой стороны, внимание, сфокусированное исключительно на деталях, может привести к снижению эффективности деятельности в целом. Обратная связь на этом уровне будет полезна в случае, если предоставляет информацию, достаточную для корректного формулирования гипотез о возможных путях улучшения. Целесообразно предусматривать процедуры сбора и обсуждения информации о том, как улучшить процесс.
4. Получив обратную связь на уровне задачи или уровне операций, сотрудник будет минимальным образом использовать ее результаты до тех пор, пока они не будут связаны с его интересами (мотивационно-потребностной сферой). Более того, результаты обратной связи должны быть не только приняты сотрудником, но и формально зафиксированы. Таким образом, результаты обратной связи могут стать основанием для принятия кадровых и управленческих решений, которые способны затрагивать и актуализировать мотивационно-потребностную сферу сотрудников.

РЕАЛИЗАЦИЯ: ПОСТРОЕНИЕ АТТЕСТАЦИОННЫХ ПРОЦЕДУР С ПРИМЕНЕНИЕМ ЭФФЕКТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Современные аттестационные процедуры, зачастую, включают в себя не только **оценку труда** (результатов деятельности), но и оценку **персонала** (лично-деловых профессионально важных качеств). Следовательно, результаты аттестации становятся комплексными, и включают в себя информацию, как о личности сотрудника, так и о его деятельности. Линейным же руководителям не редко приходится сообщать своим подчиненным такие комплексные результаты. Говоря в терминологии Клюгера и Денизи – руководителю предстоит проводить обратную связь по результатам аттестации не только на уровне задач и операций, но затрагивать уровень метазадач. Получение же обратной связи на уровне метазадач чревато проблемами, которые были подробно обсуждены ранее. Избежать этого возможно при соблюдении как минимум двух условий. Во-первых, предмет оценки и обратной связи со стороны руководителей должна стать только трудовая деятельность подчиненных. **Оценка труда** направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

Во-вторых, процедуры аттестации необходимо строить на психологических принципах, а именно общих принципах эффективности обратной связи. Используя алгоритм аттестации и раздаточные материалы, руководитель с необходимостью начинает применять психологические средства управления, «зашитые» в процедуре. По этому далее мы будем говорить об аттестационных материалах и о том, как разворачиваются «зашитые» в них принципы при проведении той или иной процедуры.

Практическое воплощение принципов обратной связи в рамках аттестации персонала возможно при условии их переведения в процессуальный залог. Иначе говоря, приступая к построению системы аттестации необходимо понять последовательность осуществляемых действий. Эти действия появляются как результат «соединения» этапов проведения аттестации и правил (принципов), по которым должна осуществляться эффективная обратная связь. Далее мы предлагаем описание ежегодных аттестационных процедур, с акцентом на оценке труда.

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП АТТЕСТАЦИИ

Основная цель данного этапа – сформировать позитивное отношение участников аттестации к ее процедурам. Служба управления персоналом информирует сотрудников и руководителей о целях, процедурах и результатах аттестации. Вся информация представляется как устно на общем заседании, так и в форме информационных материалов.

Презентационный лист для руководителей ориентирован на подготовку их к тому, что они будут не только давать обратную связь своим подчиненным, но и принимать ее со стороны оценивающих прохождение аттестации службы персонала и руководства организации. Основная задача презентационного листа – мотивировать руководителя эффективно организовывать обратную связь и использовать ее результаты в своей управленческой деятельности.

Во-первых, руководитель информируется о том, что аттестации предшествует подготовка самих сотрудников: они анализируют свою деятельность за год, подготавливают материалы и обдумывают свои пожелания. Фиксируется, что руководитель в процессе собеседования совместно с сотрудником кратко записывает результаты беседы и задачи для сотрудника на следующий год.

Во-вторых, перечисляются возможности, которые приобретает руководитель. К ним могут относиться: контроль результатов деятельности специалистов в своем подразделении; возможность применить меры поощрения к лучшим сотрудникам; возможность обсудить возникающие в деятельности проблемы и совместно с специалистом определить мероприятия по их устранению; возможность зафиксировать ответственность специалиста; поставить перед ним новые задачи на конкретный срок, внести новые обязанности в должностные инструкции; возможность неформально выявить области социальной или организационной поддержки специалиста в случае, если социальные проблемы мешают его деятельности; возможность отчитаться на материале собеседования по своей деятельности в качестве руководителя подразделения перед вышестоящим руководством.

В-третьих, руководитель предупреждается, что материалы собеседования (заполненные сотрудником и руководителем бланки) используются для оценки деятельности самого руководителя. Для руководителя кратко формулируются критерии этой оценки (например, объясняется, что будет оцениваться неформальность руководства, знание своих подчиненных, обоснованность распределения задач или др.). Знание критериев оценки является дополнительным мотиватором для руководителей проявить себя с лучшей стороны.

Презентационный лист для сотрудников ориентирован на объяснение смысла аттестации, мотивирование сотрудников на качественную подготовку к аттестационной процедуре и ориентировку в предстоящих действиях. Во-первых, сотрудники информируются о характере кадровых решений, которые будут приниматься на основании результатов аттестации. К таким решениям могут относиться: оперативное перераспределение задач; определение перспективных задач; определение путей преодоления организационных или социальных проблем, препятствующих эффективной работе; рекомендации к материальному стимулированию и зачислению в резерв кадров; определение срока перезаключения контрактов.

Во-вторых, перечисляются возможности, которые аттестация предоставляет аттестуемому. К ним могут относиться: возможность обсудить свою деятельность с непосредственным руководителем и откомментировать ее; возможность заявить об организационных или социальных условиях, препятствующих работе и совместно с руководителем обсудить перспективы их устранения; возможность заявить о своих профессиональных амбициях и пожеланиях; возможность повлиять на определение своих перспективных задач, обсудить пожелания по обучению и получить рекомендацию в резерв кадров.

В-третьих, подчиненные предупреждаются о том, что им будет необходимо заполнить самостоятельно несколько оценочных форм, в которых им следует представить руководителю свое видение относительно принятых к исполнению и решенных задач, затруднений и способов их преодоления и собственных интересов.

Итак, помимо информационных листов, сотрудникам предварительно раздаются для заполнения оценочные формы. В этих формах сотрудники самостоятельно оценивают и анализируют свою деятельность. Эти формы разрабатываются с учетом общих принципов эффективной обратной связи. Именно за счет использования подобных форм сотрудникам гарантировано получение обратной связи на двух уровнях (уровне задачи и уровне операций). Таким образом, характер обсуждаемых вопросов оберегает сотрудников от опасностей, связанных с обратной связью на личностном уровне. Остановимся подробно на описании общего содержания оценочных форм.

Бланк фиксации итогов работы за год направлен на фиксацию задач в рамках должностной инструкции, которые сотрудник по его собственному мнению выполнил наиболее и наименее успешно в текущем году. При этом, критерии успешности задаются в виде отдельного списка с подробными комментариями. От сотрудника требуется используя должностную инструкцию, зафиксировать не менее трех задач, которые ему удалось решить особенно успешно. Если при решении задачи оформлялся какой-либо документ, фиксирующий результат работы, достаточно указать название документа. Если же деятельность не имела документированного результата, то указывается иной ее результат. Далее аттестуемому предлагается указать не менее трех задач, которые были решены наименее успешно. Сотруднику указывается на то, что это поможет ему обсудить организационные или социальные условия, препятствующие эффективной работе и совместно определить возможности их устранения (таким образом оберегается самооценка сотрудника, т.к. обратная связь переводится с уровня личности на уровень задач и операций).

Бланк фиксации дополнительных задач и пожеланий по итогам года направлен на подготовку сотрудника к обсуждению с руководителем перспектив деятельности. Именно перечень дополнительных задач, фиксирующих расширение компетенции сотрудника за последний год относительно должностной инструкции, может служить основанием для оценки фактического профессионального и организационного роста сотрудника. Результатом подобного обсуждения может стать как изменение организационного статуса сотрудника (включение в резерв кадров), так и изменение организационно-распорядительной документации (приведение в большее соответствие с фактическим состоянием деятельности).

Аттестуемому предлагается вспомнить, приходилось ли им решать в течение года задачи, не предусмотренные должностной инструкцией. В случае выполнения дополнительных работ, сотрудник должен зафиксировать их результат. К дополнительным работам может относиться замещение других сотрудников и решение новых задач. Кроме того, аттестуемому необходимо отметить дополнительно решенные задачи, выполнение которых не было строго регламентировано существующими формами и допускало варианты решений. Далее их просят перечислить дополнительные задачи, которые они хотели бы решать в следующем году и назвать желаемые направления деятельности. Кроме того, сотруднику предлагается возможность определить характер первостепенной социальной и организационной поддержки, которая бы имела для них максимальное значение (если организация имеет «социальный пакет»).

Бланк пожеланий по профессиональному развитию направлен на фиксацию желаемых сотрудником направлений развития. На бланке описываются принципиально возможные траектории движения сотрудника в рамках профессии или организации (профессиональный рост, административный рост, горизонтальное передвижение, включение в команду, стабилизация). Аттестуемых просят оценить актуальность для них того или иного типа развития в настоящий период. Если не выбран вариант «стабилизация», то сотрудников просят пояснить в нескольких предложениях этот выбор и оценить что могла бы сделать организация для их развития и что могли бы сделать сотрудники самостоятельно.

ОЧНЫЙ ЭТАП АТТЕСТАЦИИ / АТТЕСТАЦИОННЫЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Данный этап предполагает сопоставление собственных представлений сотрудника об эффективности своей деятельности и оценки этой деятельности линейным руководителем. Очевидно, что задачи, которые сам сотрудник считает

для себя наиболее и наименее успешными, могут не совпадать с теми, которые мог бы назвать в качестве таковых его руководитель. Еще более различные представления у сотрудника и руководителя могут быть о способах преодоления трудностей.

В ходе процедур аттестации руководитель и сотрудник получают возможность обсудить это рассогласование и прийти к согласованному видению будущего и перспектив, если организационная культура предрасполагает подобное обсуждение. Если же в организации распространен директивный стиль руководства, то сотрудник получает не более чем возможность обосновать свои действия. Использование ранее описанных оценочных форм и стандартизация процедур аттестации приводит к тому, что сотрудник может представить свое видение ситуации, не находясь в оправдательной позиции, а исходя из фактической аргументации. Обсуждение происходит не на прямую, а опосредуется бланками. Руководитель, зная что результаты аттестации будут проверяться, вынужден детально фиксировать и обосновывать свои нарекания и заключения.

Таким образом, процедура изначально построена из принципа «презумпции невиновности» сотрудника, иными словами любое отклонение от среднего (причем не только наказание, но поощрение) надо доказать. Это обеспечивает соблюдение в ходе аттестации общего принципа избегания чрезмерного перенесения обратной связи на уровень личности (уровень метазадач).

На этапе проведения аттестации ключевую роль играет руководитель, организуя на основании материалов, подготовленных сотрудником, эффективную обратную связь. Для стандартизации процедур каждый руководитель получает информационный материал с рекомендуемыми вопросами для обсуждения, бланк фиксации результатов аттестации и бланк фиксации задач на следующий год.

Вопросы для обсуждения разрабатываются с целью помочь руководителю организовать диалог, в ходе которого он обеспечивает эффективную обратную связь сотруднику. Основные темы и вопросы для обсуждения фиксируются в специальном стандартизованном гайде, который передается руководителю.

Целесообразно начать обсуждение с позитива, то есть с перечисления сотрудником наиболее успешно решенных задач и обоснования своего мнения по этому поводу, после чего руководитель может отметить другие достижения сотрудника по своему усмотрению. Затем обсуждаются затруднения. Руководитель может по своему усмотрению отметить недостатки в неназванных сотрудником задачах и попросить сотрудника их откомментировать. Целесообразно достаточно детально обсудить мероприятия по преодолению затруднений. Подобные действия обеспечивают сотруднику обратную связь на уровне задачи и уровне операций.

Далее происходит обсуждение дополнительных задач. Руководителю целесообразно уделить особое внимание обсуждению тех задач, которые сотрудник выделяет в качестве новых или дополнительных, а сам руководитель не считает таковыми. Это рассогласование важно, так как оно фиксирует расхождение в понимании зоны полномочий. Мотивационный эффект такого рассогласования связан с тем, что сотрудник, считающий свои действия сверхнормативными, склонен ожидать поощрения со стороны руководителя и не получая последнего, может терять удовлетворенность от выполняемой работы.

Затем руководитель выясняет пожелания сотрудников по социальной и организационной поддержке. Это обсуждение помимо прямой своей функции – инструментальной проработки затруднений – носит мотивирующий эффект по отношению к использованию результатов обратной связи, так как соотносит эффективность деятельности с возможностью удовлетворить потребности и интересы

сотрудников. Этот же эффект может иметь совместное обсуждение возможностей профессионального и административного роста сотрудника в рамках организации.

Бланк фиксации результатов аттестации заполняется руководителем и сотрудником совместно в ходе аттестации (небольшое по объему поле бланка по фиксации стандартных заключений руководителя по каждому сотруднику заполняется руководителем после окончания аттестации индивидуально). На бланке фиксации результатов отмечаются: 1) особые успехи в деятельности сотрудника; 2) затруднения в деятельности сотрудника; 3) мероприятия по преодолению затруднений; 4) дополнительно решенные задачи вне рамок должностной инструкции; 5) пожелания по социальной, организационной поддержке и профессиональному, внутриорганизационному росту.

Бланк фиксации задач на следующий год также заполняется руководителем совместно с сотрудником в ходе обсуждения. На бланке фиксируются согласованные цели и сроки их достижения. По решению руководителя новые регулярные задачи вносятся в должностную инструкцию специалиста. Заполненный бланк подписывается руководителем и специалистом в знак согласия с достигнутыми договоренностями. В течении года бланк остается у руководителя, а на следующей ежегодной аттестации руководитель оценивает степень достижения целей, поставленных перед специалистом.

С точки зрения общих принципов организации эффективной обратной связи, включение в аттестационные процедуры фазы планирования позитивно с двух сторон. Во-первых, даже если в процессе обсуждения разговор переходит на уровень личности (уровень метазадач), планирование конкретных действий на следующий год «возвращает» руководителя и сотрудника к инструментальной утилизации обратной связи. Во-вторых, согласно результатам обсуждения на следующий год могут быть поставлены задачи, адекватные фактическим проф. умениям и интересам сотрудника. Сокращение в ходе организованной обратной связи «слепого пятна» неразделяемых представлений приводит к более осмысленному и обоснованному планированию деятельности.

ЭТАП 3. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ АТТЕСТАЦИИ

Аттестация приобретает свой личностный (для сотрудника) и организационный (для управления) смысл только в том случае, если ее результаты становятся основанием для принятия конкретных организационно-кадровых решений. Более того, эта возможность должна быть закреплена в организационно-распорядительной документации и доведена до сведения сотрудников всех уровней.

Цель этапа подведения итогов аттестации – принять кадровые решения, соотношенные с принципами кадровой политики организации и персональными заключениями по оценке труда, которые в «свернутом» виде содержат результаты беседы руководителя и подчиненного. Обеспеченная в ходе аттестации обратная связь делает кадровые решения более понятными и «прозрачными» для сотрудников, что повышает их мотивацию и активность по отношению к собственной внутриорганизационной карьере, реализуемой «официальным» путем. Кроме того, для большинства сотрудников «прозрачность» (понятность и определенность) окружающей среды является необходимым условием эффективной деятельности. Таким образом, достигается необходимый эффект возрастания производительности и самообучения.

Выносимые руководителем на аттестационную комиссию рекомендации не должны быть продуктом собственного «творчества». Целесообразно приведение

данных решений к кадровой политике, которая выражается и закрепляется в стандартных формах и формулировках. В этой связи каждый руководитель перед аттестацией получает информационный материал, описывающий критерии оценки сотрудников, которые соотнесены с кадровой политикой организации.

Рисунок 2.

Пример заключений руководителя по результатам аттестации.

1. СРОК ПЕРЕЗАКЛЮЧЕНИЯ КОНТРАКТА (только для сотрудников с истекшим сроком контракта). Рекомендация дается руководителем на основании успешности решения сотрудником задач в рамках должностной инструкции.

3 года. Недостатки в работе сотрудника незначительны, достигнуто соглашение по их преодолению, сотрудник успешно решает дополнительные задачи.

2 года. Недостатки в работе сотрудника незначительны, достигнуто соглашение по их преодолению.

1 год. Недостатки значительны, но достигнуто соглашение по их преодолению.

Не рекомендуется перезаключение контракта. Чрезвычайно существенные недостатки в работе, многократные срывы выполнения задач, не достигнуто соглашение по преодолению недостатков.

2. РЕКОМЕНДУЕМЫЙ РАЗМЕР ОКЛАДА.

Расчетный максимум тарифной ставки плюс процент от приработка. Недостатки в работе сотрудника незначительны, достигнуто соглашение по их преодолению. Сотрудник обязательно должен решать успешно дополнительные задачи.

Расчетная средняя тарифная ставка плюс процент от приработка. Недостатки в работе сотрудника незначительны, достигнуто соглашение по их преодолению. Объем дополнительно решаемых задач не существен.

Расчетный минимум тарифной ставки плюс процент от приработка. Недостатки в работе сотрудника значительны, но достигнуто соглашение по их преодолению.

3. РЕКОМЕНДАЦИЯ К СОЦИАЛЬНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКЕ.

Рекомендация к конкретному виду поддержки или социальной помощи дается по просьбе сотрудника, в случае если руководитель считает, что поддержка повысит эффективность работы сотрудника.

4. РЕКОМЕНДАЦИЯ В РЕЗЕРВ КАДРОВ.

Рекомендация дается при 3 условиях:

А) Недостатки в работе сотрудника незначительны, достигнуто соглашение по их преодолению.

Б) Сотрудник успешно решает дополнительные задачи, не определенные стандартными формами и имеющими несколько вариантов решения.

В) Сотрудник имеет склонность к какому-либо росту. Дополнительным свидетельством стремления сотрудника к росту является выбор обучения в качестве желаемой организационной поддержки.

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ (ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ РУКОВОДИТЕЛЯМ СРЕДНЕГО ЗВЕНА)

Обратная связь обуславливает повышение производительности труда при том условии, что она осуществляется относительно предмета деятельности того или иного сотрудника. Достаточно сложным является вычленение предмета управленческой деятельности. Вместе с тем, аттестация как таковая может быть рассмотрена в качестве единицы деятельности управленцев среднего звена, так как содержит большинство элементов этой деятельности (планирование, контроль и мотивирование деятельности сотрудников). Таким образом, для повышения эффективности деятельности руководителей среднего звена целесообразно осуществить для них обратную связь относительно качества организации и проведения аттестации. На основаниях и направлениях оценки руководителей среднего звена следует остановиться более подробно.

Неформальность подхода руководителя к управлению подразделением может определяться в соответствии со следующими индикаторами:

- Наличие содержательной работы с бланками собеседования.
- Наличие подробных комментариев, привлечение дополнительной информации.
- Продвижение и обоснование пожеланий сотрудников, обоснование того, почему эти пожелания должны быть использованы.
- Фиксация затруднений в деятельности сотрудников, которые они сами не указали.
- Расширение и переформулирование пожеланий сотрудников.

Знание руководителем своих подчиненных (и дифференцированность подхода к ним) может определяться в соответствии со следующими индикаторами.

- Подготовка различных заключений для разных сотрудников.
- Разработка различных мероприятий по преодолению затруднений для разных сотрудников.
- Подробное обоснование выбора исполнителя для решения новых задач (приведение фактов из прошлого опыта, апелляция к профессиональным навыкам).
- Учет пожеланий сотрудников при постановке целей на следующий год.
- Осуществление качественной оценки достижений сотрудника в прошлом году.

Обоснованность распределения задач может быть определена в соответствии со следующими индикаторами:

- Детализация целей подразделения на следующий год до уровня задач и распределение этих задач между сотрудниками.
- Обоснование распределения задач, приведение фактов (указание на прошлый опыт, знания, умения, навыки сотрудников).
- Решение сотрудниками дополнительных задач в целом успешно и без нареканий.
- Реализация планов по устранению затруднений.
- Предоставление фактов, подтверждающих выполнение поставленных целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящая статья посвящалась поиску способов увеличения обучающего ресурса аттестации. Было показано, что обратная связь, являясь неотъемлемой частью аттестации, составляет внутренний обучающий потенциал данного кадрового мероприятия. Однако только при проведении обратной связи на уровне задач и операций, она может иметь максимальный обучающий эффект. Поэтому мы акцентировали внимание на таком элементе аттестации как *оценка труда*, который предполагает получение оценочной информации о результатах деятельности сотрудников, но ни как не об их личности. Однако ни оценка труда сама по себе, ни информация, получаемая сотрудниками по ее результатам, не могут актуализировать обучающий потенциал аттестации.

Во-первых, принципы эффективной обратной связи должны быть «защиты» в оценочные процедуры, что достигается за счет разработки специальных форм, которые используются на всех этапах аттестации. Использование таких оценочных форм в процессе аттестации позволяет получить информацию, которая сможет оказать развивающее, а не блокирующее воздействие.

Во-вторых, принципы эффективной обратной связи должны использоваться очно на аттестационных собеседованиях. Это достигается за счет подготовки специальных схем, по которым руководитель проводит собеседование. Очень важно организовать в этой связи специальное обучение для линейных руководителей.

В-третьих, целесообразно обеспечивать руководителей среднего звена обратной связью итогам проведения ими аттестации. Это позволит не только улучшить качество аттестационных оценок, но и скорректировать действия самих руководителей.

Таким образом, обучающие эффекты аттестации закладываются еще при разработке аттестационных процедур и поддерживаются по мере их реализации. Такой подход расширяет границы понимания обратной связи, раскрывая тем самым обучающий потенциал самой аттестации.

ЛИТЕРАТУРА:

1. *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер. 2001.
2. *Жуков Ю.М.* Коммуникативный тренинг. М.: Гардарики. 2004.
3. *Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л.* Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2003.
4. *Ammons R.B.* Effects of knowledge of performance: A survey and tentative theoretical formulation // *Journal of General Psychology*. 1956. Vol. 54. P. 279-299.
5. *Atwater L., Roush P.R., Fischthal A.* The influence of upward feedback on self- and follower ratings of leadership // *Personnel Psychology*. 1995. Vol. 48. P. 35-59.
6. *Cropanzano R., James K., Citera M.* A goal hierarchy model of personality, motivation and leadership // *Research in Organizational Behavior* / Eds. by L.L. Cummings, B. Staw. Greenwich, CT: JAI Press. 1993. Vol. 15. P. 267-322.
7. *Hammond K.R., Summers D.A., Deane D.H.* Negative effects of outcome-feedback in multiple-cue probability learning // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1973. Vol. 9. P. 30-34.
8. *Hazucha J.F., Hezlett S.A., Schneider R.J.* The impact of 360-degree feedback on management skills development // *Human Resource Management*. 1993. Vol. 32. P. 325-352.
9. *Higgins E. T., Roney C., Crowe E., Hymes C.* Ideal versus ought predilections for approach and avoidance: Distinct self-regulatory systems // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1994. Vol. 66. P. 276-286.
10. *Ilgen D.R., Fisher C.D., Taylor M.S.* Consequences of individual feedback on behavior in organizations // *Journal of Applied Psychology*. 1979. Vol. 64. P. 349-371.

11. *Jacoby J., Mazursky D., Troutman T., Kuss A.* When feedback is ignored: Disutility of outcome feedback // *Journal of Applied Psychology*. 1984. Vol. 69. P. 531-545.
12. *Kanfer R., Ackerman P.L.* Motivation and cognitive abilities: An integration/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition // *Journal of Applied Psychology*. 1989. Vol. 74. P. 657-690.
13. *Kluger A.N., DeNisi A.S.* 1998. Feedback interventions: Toward the understanding of a double-edged sword // *Current Directions in Psychological Science*. 1998. Vol.7. P. 67-72.
14. *Kluger A.N., DeNisi A.S.* Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved? // *Academy of Management Executive*. Feb 2000. P.129-139.
15. *Kluger A.N., DeNisi A.S.* The effects of feedback interventions on performance: Historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory // *Psychological Bulletin*. 1996. Vol. 119. P. 254-284.
16. *London M., Smither J.W.* Can multi-source feedback change perceptions of goal-accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research // *Personnel Psychology*. 1995. Vol. 48. P. 803-838.
17. *Lord R. G., Levy P. E.* Moving from cognition to action: A control theory perspective // *Applied Psychology: An International Review*. 1994. Vol. 43. P. 335-366.
18. *McCarthy J. M.* Multi-Source Feedback: Recommendations for Practice. Sigma Assessment Systems: Port Huron, Michigan and San Francisco, California and London, Ontario, Canada. 2002.
19. *Mikulincer M.* Coping and learned helplessness: Effects of coping strategies on performance following unsolvable problems // *European Journal of Personality*. 1989. Vol. 3. P. 181-194.
20. *Pritchard R.D., Jones S.D., Roth P. L., Stuebing K. K., Ekberg S. E.* Effects of group feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity // *Journal of Applied Psychology (Monograph)*. 1988. Vol. 73. P. 337-358.
21. *Reilly R.R., Smither J.W., Vasilopoulos N.L.* A longitudinal study of upward feedback // *Personnel Psychology*. 1996. Vol. 49. P. 599-612.
22. *Rushall B. S., Siedentop D.* The development and control of behavior in sport and physical education. Philadelphia, PA: Lea & Febiger. 1972. P. 55-63, 204-207.
23. *Salmon A. W., Schmidt R.A., Walter C.B.* Knowledge of results and motor learning: A review and critical reappraisal // *Psychological Bulletin*. 1984. Vol. 95(3). P. 355-386.
24. *Smither J.W., London M., Vasilopoulos N.L., Reilly R.R., Millsap R.E., Salvemini N.* An examination of the effects of an upward feedback program over time // *Personnel Psychology*. 1995. Vol. 48. P. 1-35.
25. *Vallacher R.R., Wegner D.M.* What do people think they're doing? Action identification and human behavior // *Psychological Review*. 1987. Vol. 94. P. 3-15.