# Тема 6. ОЦІНКА РОБОТИ ПІДЛЕГЛИХ КЕРІВНИКОМ

## План

## 1. Використовування норм і стандартів при оцінюванні результатів роботи.

2.Наиболее поширені помилки при виконанні оцінок.

***Теми рефератів:***

1. Справедлива оплата праці.
2. Критерії оцінки особистого трудового внеску працівника.
3. Підбиття підсумку результативності роботи колективу.

***Питання для самоперевірки:***

1. Як проводиться оцінка результатів праці кожного члена колективу?
2. Що таке «норма» і «стандарт»?
3. Які існують найпоширеніші помилки при виконанні оцінок?

# Обговорення планів оплати і посадових переміщень. Хоча більшість керівників сприймають оцінку результатів роботи як важливий і необхідний спосіб розвитку виробничих навиків у своїх працівників, підвищення результатів їх діяльності і виправлення існуючих недоліків в трудовому процесі, ці оцінки часто виконуються дуже в малому об'ємі і надто пізно, втрачаючи при цьому своє призначення, як спосіб дії на працівників. Якщо оцінка результатів роботи виконується погано, керівникам краще взагалі її не виконувати, особливо якщо альтернативою нею буде застосування наставництва.

Можна знайти дуже багато хороших приводів для виконання регулярних формальних оцінок результатів праці ваших працівників. Можна визначити значення наступних декількох позитивних моментів, пов'язаних з оцінкою результативності.

Оцінка **є слушною нагодою дати оцінку** рівню результативності і встановити нові задачі для її підвищення. Всі працівники хочуть знати, чи дійсно вони добре працюють. В організаціях багато кого щорічна оцінка досягнутого рівня результативності є єдиним випадком, коли начальники і керівники безпосередньо ведуть розмову з своїми підлеглими про результати, що очікувалися і реальних, праці працівників за період ; попередній оцінці.

Оцінка - це **хороший привід для обміну думками**. Уявлення різних людей в організації про важливість цілей і видів їх діяльності можуть сильно відрізнятися. Вам слід постійно порівнювати ці уявлення між собою. Оцінка результатів роботи допомагає працівнику і працедавцю порівняти свої думки і переконатися в тому. що поставлені задачі і їх пріоритети взаємозв'язані.

Оцінка – **це можливість вільно обговорити перспективи відносно кар'єри**. В організаціях багато кого посадові переміщення є частиною процесу формальної оцінки результатів роботи. Керівники і працівники завжди дуже зайняті люди і часто важко вибрати час для обговорення подальших кроків, які вони повинні зробити в цілях розвитку організації або здійснення кар'єри.

Оцінка - **формальне документування результатів діяльності працівників**. Інформація з більшості неформальних джерел зворотного зв'язку розповсюджується в усній формі і, отже, не документується. Якщо ви спробуєте скористатися випадком і запропонувати своєму працівнику підвищення, вам буде набагато простіше це зробити, якщо ви зможете підкріпити своє рішення достатньою кількістю письмових документів (включаючи і формальні оцінки результатів роботи).

**Норми і стандарти** – це правила, які є основою для виконання оцінок результативності. Норма – це певна неофіційна поведінка, яка розглядається як загальноприйнята на робочому місці. Наприклад, всі чоловіки-керівники організації вважають за необхідне носити піджак і краватку, а всі жінки-керівники - спідницю. Хоча не існує формального правила, що вимагає від керівників одягатися таким чином, вони все одно поступають саме так.

**Стандарт** – ця формальна вимога, що відноситься до виконання обов'язків безпосередньо на робочому місці. До стандартів відносяться правила, прийняті в організації, обмеження і встановлені процедури, трудові обов'язки і інші формальні схеми дій: як письмові, так і усні. Якщо працівник порушує діюче обмеження, тоді відносно нього застосовується дисциплінарне стягнення (або навіть звільнення). Дисциплінарне стягнення, накладене на працівника, що порушив формальні вимоги, ні у кого не викличе здивування.

Стандарти, як правило, ясні і недвозначні. Норми не так ясні як формальні обмеження, правила або процедури, їх набагато складніше визначити, їм властива велика суб'єктивність в порівнянні із стандартами. У зв'язку з цим керівникам важко використовувати норми для оцінки результатів діяльності працівника. Візьмемо для прикладу прийняту в організації норму поважного відношення до колег – норму, популярність якої зростає разом з швидким розповсюдженням різноманітних програм реорганізації управління в організаціях. Як саме можна виміряти поважне відношення працівників один до одного? Де проходить лінія між пошаною і неповагою?

Очевидно, що проблема з використанням норм для оцінки результатів діяльності працівника полягає в тому, що вони ситуаційно залежні – одна і та ж поведінка може сприйматися одним керівником як прийнятна, а іншим – як неприпустима.

Процес оцінки результативності роботи дуже важливий для працівників і організації, виконання його правильним способом, мабуть, більше відповідає вашим інтересам.

Щоб швидше виконати оцінку результатів роботи, керівники часто роблять її в поспіху, враховуючи при цьому всього лише декілька показників, представлених за найближчий період, і базують всі свої висновки на них. Тому оцінка результатів праці не виконує своєї функції. Неправильна оцінка роботи працівників приводить до конфліктів, зниження продуктивності праці.

Для того, щоб оцінка праці позитивно впливала на її результативність потрібно:

1. Поставити задачу, пояснити, які результати керівник очікує отримати; довести стандарти до відома працівників. Потрібно сказати підлеглим, як і коли буде проводитись оцінювання їх роботи, показати їм форми, які будуть заповнюватись і пояснити всю процедуру.

2. Забезпечте безперервний і конкретний зворотний зв'язок. Потрібно щодня повідомляти працівників про те, що вони роблять добре, а що погано.

3. Слід підготувати формальну оцінку результатів роботи і зафіксувати її. Формальна оцінка результатів роботи повинна підводити підсумок значущим подіям, що мали місце в оцінюваному періоді, які заздалегідь обговорили з працівниками. Слід підкріпляти слова прикладами і робити оцінку результатів праці зрозумілої для підлеглих, базуючи її на тому, що безпосередньо відноситься до поставлених задач, очікувань і стандартів.

4. Слід обговорити формальну оцінку результатів діяльності працівників в особистій бесіді з ними. Збори по обговоренню формальної оцінки повинні проходити в доброзичливій обстановці. Навіть, якщо необхідно обговорити виниклі проблеми, необхідно так будувати розмову так, щоб керівник і працівники змогли спільно знайти способи їх рішення.

5. При постановці нових задач, потрібно пояснити, що очікується далі, і довести нові стандарти до відома працівників. Збори надають слушну нагоду відійти на деякий час від неминучих повсякденних справ, поставити перспективні завдання. Потім, ґрунтуючись на винесеній оцінці, можна поставити перед колективом нові задачі.

**Найпоширеніші помилки при виконанні оцінок.**

Виконуючи оцінку результатів роботи, можна легко потрапити в певні приховані пастки. Щоб уникнути невірних кроків, які можуть завести керівника в одну з них, треба знати найбільш типові помилки, які допускають при виконанні оцінки:

* ефект німба. Це відбувається тоді, коли працівник настільки добре справляється з однією частиною своїх обов'язків, що керівник ігнорує проблеми, які виникають при виконанні ним решти частини.
* ефект камертона. В протилежність ефекту німба, він виникає тоді, коли окремі випадки поганої роботи несприятливо позначаються на загальній оцінці результатів праці працівника.
* стереотип. Це трапляється тоді, коли керівник дозволяєте своїм упередженням по відношенню до працівника диктувати оцінку, яку слід йому виставити.
* порівняння. Частіше за все така помилка допускається тоді, коли оцінка дається двом працівникам одночасно, у керівника може виникнути бажання порівняти результати їх праці. Керівник повинен оцінювати якість праці окремого працівника, ґрунтуючись на його безпосередніх результатах, не звертати увага на те, наскільки він поганий або хороший в порівнянні з іншими.
* дзеркальність. Це виглядає цілком природно, коли одна людина симпатизує іншій в значній мірі схожій на нього людині і високо оцінює його. І навпаки.

Процес оцінки повинен відбуватись в атмосфері взаєморозуміння співробітників. Проте, часто керівники не відчувають розміру поставленої задачі, а працівники не одержують своєчасного і якісного зворотного зв'язку, в якому вони мають потребу для виконання завдання найкращим чином. Це відбувається тому що процес виконання оцінки результатів роботи часто супроводиться напругою, яка виникає через те, що більшість компаній зв'язують збільшення оплати праці працівників з оцінкою їх діяльності. Звичайно оцінки, в яких на першому місці виступає оплата праці замість результатів, вважаються малоефективними.

Процес оцінки результатів роботи сам по собі вважається нескладним. В цілому процес оцінки складається з постановки задач, розроблених спільно з працівниками, контролю їх виконання, здійснення наставництва і підтримки, надання допомоги необхідними порадами і надання постійного зворотного зв'язку за наслідками роботи – як хорошим, так і поганим. Якщо керівник виконав все це до того, як почав спільно з працівниками давати оцінку річної або піврічної результатів праці, він отримаєте задоволення від розгляду і аналізу підсумків.

Оцінка результатів праці – це робота, яка підводить підсумок цілому року. Як тільки керівник виявив проблеми, що з'явилися при виконанні завдань працівником, він має вказати йому на них, скласти записку із цього приводу і вкласти її в особову справу працівника. Так само, коли працівник зробив що-небудь дуже добре, потрібно відзначити це, і також записку вкласти в його особову справу. В цьому випадку, коли буде готуватись чергова оцінка результатів діяльності працівників, можна звернутися до особових справ, які міститимуть безліч документів, на підставі яких і підводяться підсумки. Це не тільки полегшує процес виконання оцінки, але і робить її більш змістовній і ефективній.

**Обговорення посадових переміщень і оплати праці**. В організаціях часто виконання формальної оцінки результатів роботи доповнюється обговоренням кадрових переміщень і збільшенням зарплати для інтенсивно працюючих співробітників. Але такий підхід до оцінки результатів роботи таїть в собі декілька проблем.

Не дивлячись на те що більшість компаній зв'язує разом оцінку результатів роботи, планування службової кар'єри і збільшення оплати праці, кожний з вказаних аспектів по суті незалежний від інших і кожний з них вимагає окремого розгляду і проведення. Процес виконання формальної оцінки результатів роботи і збори із цього приводу вимагають від керівників і співробітників повної уваги. Відволікаючи їх іншими темами, пунктами повістки дня і додатковою інформацією не допустимо.