

СИСТЕМА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (на примере Администрации г.о. Самара)

© 2009 Е.А. Подолян*

Ключевые слова: оценка работы персонала, система оценки труда муниципальных служащих, критерии оценки труда муниципальных служащих, методика оценки персонала “360 градусов”, закон нормального распределения, метод шкалирования, метод прямого ранжирования.

Рассматриваются методы оценки критериев эффективности труда персонала на примере Администрации г.о. Самара с учетом особенностей труда муниципальных служащих. Использование данных методов способствует поддержанию системы мотивации муниципальных служащих. Цель применения оценки эффективности труда муниципальных служащих - выявление зависимости соотношения результатов труда и способов мотивации служащих.

Оценка работы персонала призвана содействовать лучшему использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, с другими направлениями работы с персоналом, в частности с процессом мотивирования персонала организации.

Система оценки, действующая в организации, в конечном итоге призвана повысить эффективность труда всех категорий работников. Оценка труда позволяет установить соответствие рабочих показателей установленным требованиям и нормативам, помогая выявить те аспекты работы персонала, которые нуждаются в улучшении.

При разработке системы оценки работника необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка. Широкое распространение при оценке персонала получили критерии количественных показателей, качества работы и индивидуальных особенностей работника.

Чтобы успешно решать задачи, стоящие перед системой оценки работы персонала эта система должна отвечать основным требованиям: проводиться регулярно; быть объективной; быть прозрачной и понятной персоналу; быть справедливой в понимании работников; являться стимулом к более эффективному труду; результаты оценки, как позитивные, так и негативные, должны быть ощутимы для работника.

Таким образом, стимулирование (наказание) по результатам оценки последуют обязательно¹.

Учитывая широкий спектр работы муниципальных служащих, оценку деятельности следует проводить с помощью методики “360 градусов”. Оценка персонала по методике “360 градусов” дает возможность получить характеристику реально о проявляемых деловых и личностных качествах оцениваемого сотрудника, причем информация получается от всего круга людей, непосредственно общающихся с этим сотрудником на разных уровнях: руководители, коллеги, подчиненные, клиенты².

Используя методику “360 градусов”, автор предлагает ниже критерии оценки для муниципальных служащих (ведущих муниципальных и старших муниципальных должностей) Администрации г.о. Самара (данные должности являются самыми многочисленными).

Специалистам отделов, с которыми взаимодействует оцениваемый служащий, предлагается оценить его по приведенным в таблице критериям. Оценка ведется с применением метода шкал оценки, согласно которому показателям присваиваются определенные баллы (5 - очень высокий уровень; 4 - высокий уровень; 3 - средний уровень; 2 - ниже среднего; 1 - неприемлемый).

Автор предлагает следующую модель оценки эффективности труда муниципальных служащих с использованием метода шкалирования включающую в себя следующие критерии:

1. Качество выполнения работы, аккуратность, точность - работа выполняется сотрудником без ошибок (или с незначительными

* Подолян Елена Анатольевна, аспирант Самарского муниципального института управления.
E-mail: LastML5@yandex.ru.

погрешностями, которые исправляются самостоятельно), аккуратно, точно и тщательно (от 1 до 5 баллов).

2. Объем и скорость работы (количественные показатели) - работа выполняется сотрудником в запланированном объеме и скорости (от 1 до 5 баллов).

3. Ответственность и дисциплина (в скобках указаны оценочные баллы) - в рабочее время сотрудник занят работой, если имеются пропуски, то по уважительной причине (от 1 до 5 баллов).

4. Уважительное отношение к организации и коллективу (в скобках указаны оценочные баллы) - индивидуальные особенности сотрудника соответствуют предъявляемым организацией требованиям к личным и деловым качествам (от 1 до 5 баллов).

5. Вежливость, готовность оказать помощь клиенту (в скобках указаны оценочные баллы) - морально-этические особенности сотрудника соответствуют предъявляемым организацией требованиям (от 1 до 5 баллов).

6. Выполнение особо важных работ - работ, связанных с большим объемом информации, требующих интеллектуального подхода, от результата которых зависят средне- и долгосрочные цели организации, а также стратегические цели организации (в скобках указаны оценочные баллы). В данном случае можно говорить о дополнительных пояснениях, позволяющих провести оценку:

(5) 75% деятельности служащего связано с выполнением работ особой важности.

(4) 50% деятельности служащего связано с выполнением работ особой важности.

(3) 25% деятельности служащего связано с выполнением работ особой важности.

(2) 10% деятельности служащего связано с выполнением работ особой важности.

(1) 5% деятельности служащего связано с выполнением работ особой важности либо отсутствие таковых работ.

7. Применение передовых приемов, методов труда и передача опыта молодым работникам - использование инновационных приемов работы, новых информационных технологий, программных продуктов, обучение молодых работников этим методам работы (от 1 до 5 баллов).

8. Оперативность и профессионализм в решении вопросов, входящих в компетенцию

работника - скорость в выполнении работ, отсутствие ошибок и соответствие их внутриорганизационным стандартам деятельности (от 1 до 5 баллов).

9. Компетентность в принятии управленческих решений - высокий уровень использования точных методов в принятии управленческих решений, соответствие принимаемых решений современным профессиональным требованиям, адекватность принимаемых решений имеющейся рабочей ситуации (от 1 до 5 баллов).

10. Эффективность принимаемых управленческих решений - соответствие результата, полученного в ходе реализации решения, поставленной цели (в скобках указаны оценочные баллы). В данном случае можно говорить о дополнительных пояснениях, позволяющих провести оценку:

(5) Соответствие результата, полученного в ходе реализации решения, поставленной цели в 90% случаев.

(4) Соответствие результата, полученного в ходе реализации решения, поставленной цели в 75% случаев.

(3) Соответствие результата, полученного в ходе реализации решения, поставленной цели в 50% случаев.

(2) Соответствие результата, полученного в ходе реализации решения, поставленной цели в 25% случаев.

(1) Полное несоответствие результата, полученного в ходе реализации решения, поставленной цели.

Дополнительные оценочные листы к таблице включают в себя схемы оценки индивидуальных особенностей муниципального служащего и представленных личностными качествами, включающими коммуникабельность, внимательность, эмоциональная устойчивость (от 1 до 5 баллов за каждый пункт) и деловыми качествами, включающими инициативность, самостоятельность, ответственность (от 1 до 5 баллов за каждый пункт).

Результаты аттестации вписываются в общую таблицу баллами 5 - пройдена, 0 - не пройдена.

На основании полученного от взаимодействующих со специалистом отделов оценочного листа, составляется сводная ведомость с указанием набранных баллов от ми-

нимальных 216 баллов до максимальных 1080 баллов. Напомним, что расчет приведенных в качестве примера баллов ведется с учетом всех имеющихся подразделений, однако на момент прохождения оценки труда служащего, в таблице оценки выбираются лишь те подразделения, с которыми непосредственно взаимодействует служащий и оценка по представленной методике идет от их лица (см. таблицу).

Используя метод прямого ранжирования, применяемый в случае оценки по нескольким показателям, руководитель или ответственный за проведение процедуры оценки подсчитывает общее количество баллов набранных специалистом и распределяет их, в зависимости от общей суммы баллов (рассчитываемой с учетом всех перечисленных отделов администрации):

216-388 - не соответствует занимаемой должности, неприемлемый уровень,
389-475 - уровень ниже среднего,
476-820 - средний уровень,
821-907 - уровень выше среднего,
908-1080 - очень высокий уровень, отличный результат.

Данное распределение обуславливается тем, что в соответствии с законом нормаль-

ного распределения 20% специалистов имеют высший уровень эффективности, 10% - эффективность выше среднего, 40% - средний уровень, 10% - ниже среднего и 20% - неприемлемый уровень эффективности.³

На основании полученного распределения возможно составление графика, который может применяться для изучения динамики повышения/понижения уровня квалификации и выполнения основных обязанностей специалистов.

Чтобы был обеспечен мотивационный эффект, результаты оценки должны быть тесно связаны с размером премий и других мотивационных мероприятий.

Процесс прохождения системы оценки сотрудников можно представить следующим образом:

- ♦ сотрудник и руководитель выделяют время для оценочного собеседования;
- ♦ в ходе собеседования работник самостоятельно оценивает свои результаты;
- ♦ руководитель предлагает свое видение этих результатов, а также уровня компетенции;
- ♦ руководитель обсуждает с подчиненным перспективы его профессионального развития⁴.

Примерный бланк сводной ведомости оценки деятельности ведущих муниципальных и старших муниципальных должностей

№ п/п	Оценка взаимодействующих отделов	Критерии оценки					
		Качество выполнения работы, аккуратность, точность	Объем и скорость работы	Ответственность и дисциплина	Уважительное отношение к организации и коллективу	Прочие критерии	Конечная сумма набранных баллов
1	Непосредственный руководитель						
...	Прочие отделы Администрации*						
		Результаты аттестации					
		Совокупный результат					

*Примечание: аппарат администрации, организационный отдел, общий отдел, отдел по работе с населением, отдел по работе с обращениями граждан, сектор информационно - компьютерных систем, отдел гражданской защиты, отдел молодежи, культуры, физкультуры и спорта, отдел потребительского рынка и услуг, экономический отдел, сектор по учету и распределению жилья, отдел мобилизационной работы, отдел архитектуры, бухгалтерия, административная комиссия, правовой отдел, отдел по социальным выплатам.

Правильно проведенная оценка работы персонала является ключом к повышению производительности труда, а также источником служебного роста и повышения удовлетворенности и приверженности сотрудников.

В целом, использование такого единого корпоративного инструмента, как система оценки персонала, позволит организации решить следующие задачи: управлять эффективностью организации; устанавливать взаимосвязь между основной стратегией и работой каждого сотрудника; анализировать влияние результатов деятельности сотрудников на ход выполнения стратегии организации; способствовать увеличению вклада сотруд-

ника в достижении результатов стратегических инициатив организации; определять возможности роста сотрудников и реализации их потенциала.

¹ Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. М., 2005. С. 36.

² Борисова Я.В. Разработка и внедрение системы оценки персонала в динамично развивающейся компании // Справ. кадровика. 2004. № 7. С. 103-107.

³ Магура М.И., Курбатова М.Б. Указ. соч. С. 48.

⁴ Уткина М.А. Как организовать систему оценки персонала // Справ. кадровика. 2004. № 8. С. 118-123.

Поступила в редакцию 05.02.2009 г.