

# Измерение удовлетворенности персонала

Девид Паккард, основатель  
фирмы Hewlett Packard на  
вопрос: «Что является ключом  
к успеху?» ответил: «Люди».

## Управление персоналом как процесс.

Сегодня вряд-ли кого нужно убеждать, что и воспринимаемое потребителем качество продукции, и безопасность производства, и внутренние потери, и успех на рынке зависит от людей, работающих в компании, от их отношения к труду.

Управление персоналом, это один из процессов системы менеджмента (СМ) организации. И вне зависимости от направленности СМ, будь это система менеджмента качества по МС ИСО 9001, экологии и промышленной безопасности по ИСО 14001 и ОHSAS 18001 требования к этой деятельности одинаковые и строятся на процессном подходе.[1;2;3].

Это означает, что к процессу подходят все требования п. 4.1 стандарта ИСО 9001:2000, включая:

- Место в общей сети или дереве процессов;
- Структурирование процессов или декомпозиция,
- Определение входов и выходов, поставщиков и потребителей;
- Определение критериев или показателей и методов оценки результативности процесса;
- Описание последовательности действий в рамках процесса и субпроцессов, возможно в виде алгоритма или блок-схемы;
- Проведение мониторинга и анализа процесса;
- Принятие мер для постоянного улучшения.

В сети процессов управление персоналом чаще всего относят к так называемым обеспечивающим (поддерживающим, вспомогательным) процессам. Некоторые возводят его в ранг управляющих, но это не совсем верно с точки зрения философии качества. Спрашивается, а так ли важно, как назвать и к какой категории отнести? В народе говорят: «Хоть горшком назови, только в печку не сажай». Подразумевается, что главное не название, а предназначение. Хотя и имя несет в себе психологический смысл и накладывает определенный отпечаток на поведение людей: повелевать или помогать.

При осуществлении совместных проектов в организациях по построению систем менеджмента качества мы сталкиваемся с тем обстоятельством, что этому процессу уделяется недостаточное внимание.

Работа кадровой службы строится по старинке, ограничиваясь приемом, увольнением, оформлением обязательных документов, а кое-где и это упускается. Да и кадровой службой не назовешь единственного инспектора по кадрам.

Наши рекомендации по правильному построению процесса на первых порах не находят понимания первых лиц, особенно в организациях с численностью до 300 человек. Зато на инспектора обрушивается лавина претензий в плохой работе и угроз увольнения. А одному человеку совершенно не под силу управлять всеми составляющими процесса. По нашим наблюдениям ситуация в лучшую сторону сдвигается года через 2-3, но к сожалению ей ещё далеко до совершенства.

На протяжении семи лет (1992-1998)- пишет А.Н. Михайлова[4]- персонал «Ангстрема» был главным ресурсом изменений, но одновременно и мощной силой торможения в процессе преобразований.

Конечно, сравнивать нашу российскую действительность с американской - неблагодарное дело. Но руководителям полезно знать, что в обрабатывающей промышленности США на одного специалиста по управлению персоналом приходится 100 занятых на предприятиях с численностью до 1000 человек, 130 занятых на предприятиях 1000-4999 человек и 350 с численностью свыше 5 тыс. чел. [5]

Там же приводится структура полноценной службы управления персоналом:

- *Бюро планирования социального развития коллектива и творчества персонала;*
- *Бюро исследования социально-психологического климата, причин конфликтов и их урегулирования;*
- *Бюро мотивации, материального и морального стимулирования;*
- *Бюро планирования карьеры;*
- *Бюро обучения, повышения квалификации и переквалификации персонала;*
- *Бюро нормирования труда, оценки результатов и аттестации;*
- *Бюро организации труда;*
- *Бюро охраны и безопасности труда;*
- *Бюро учета персонала и контроля трудовой дисциплины.*

Особый и достаточно обширный набор требований предъявляется к руководителю службы УП.

Во-первых, он - всегда член команды руководителя организации, реализующий политику фирмы по персоналу.

Во - вторых, - это лидер.

В-третьих, он - широко эрудированный специалист в вопросах, определяющих поведение людей, социолог, психолог, менеджер.

В – четвертых, он – должен быть приверженцем подхода «персонал- главное достояние компании» и системному подходу.

Правильное построение процесса, измерение его результативности в рамках деятельности всего предприятия, оценка удовлетворенности персонала - вот на наш взгляд ключевые вопросы менеджмента в организации, обеспечивающие успех.

Можно порекомендовать строить процесс по ниже приведенной схеме с комментариями, используя опыт отечественных и зарубежных фирм, описанный в разных источниках, приведенных в конце статьи.

***Как же строится этот процесс?***

## Блок-схема процесса с комментариями



Процент использовавших метод	Метод поиска	Процент успеха
66,0	Непосредственное обращение к работодателю	47,7
50,8	Обращение к друзьям насчет работы с ними	22,1
41,8	Обращение к друзьям насчет другой работы	11,9
28,4	Обращение к родным насчет работы с ними	9,3
27,3	Обращение к родным насчет другой работы	7,4
45,9	По объявлению в местной печати	23,9
11,7	По объявлению не местной печати	10,0
21,0	Частные фирмы по найму	24,2
33,5	Через государственную службу занятости	13,7
12,5	Через отделы по трудоустройству вузов	21,4
15,3	С помощью тестирования для госслужбы	12,5
10,4	Обращение к учителям и преподавателям	12,1
1,6	Помещая объявления в местной печати	12,9
4,9	По объявлениям в профессиональных и коммерческих изданиях	7,3

Таблица. Результаты проведенного в США обследования сравнительной эффективности различных методов поиска работы [5].

Оценка проходящих отбор кандидатов на вакантную должность производится по разным системам требований.

В [9] со ссылкой на А.Хоскинга приводится наиболее распространенная в Великобритании система «семи пунктов».

1. физические данные - здоровье, внешность, манеры;
2. образование и опыт;
3. интеллект - способность быстро схватывать суть проблемы;
4. способность к физическому труду, устной речи, счету;
5. интересы – любое хобби, которое может характеризовать личность кандидата;
6. диспозиции – лидерство, чувство ответственности, общительность;
7. личные обстоятельства – как работа будет влиять на личную жизнь.

Практика отбора современных фирм использует анкетирование кандидатов на вакантные должности. Желательно тестирование проводить до собеседования. Для опытного менеджера по персоналу или психолога анализ представленных документов даёт объем информации, достаточный для составления плана собеседования.

В нашей практике построения СМК по представленным рекомендациям уже есть много случаев, когда структурная схема предприятия перестраивается под процесс управления персоналом:

- в одно управление (отдел или департамент) соединяются отдел труда и зарплаты и отдел кадров);
- вводится должность психолога;
- назначается заместитель или помощник директора по персоналу;
- изменяется название отдела кадров на отдел по работе с персоналом;
- в отделе увеличивается штат, и вводятся новые единицы.

### **Опыт Саратовского нефтеперерабатывающего завода**

В Приложении №3 приведена алгоритмическая блок-схема одного из субпроцессов процесса «Управление персоналом» используемого в рамках СМК на Саратовском нефтеперерабатывающем заводе. Изобразив описание процесса в таком виде можно уйти от многословных стандартов предприятия, процедур, сократить объем документов, сделать их понятными для пользователей и ответственных исполнителей.

Предприятие входит в структуру компании ТНК-ВР. Наш Центр помогал заводу разрабатывать и внедрять СМК, система успешно сертифицирована в 2003 году BVQI. Данный материал для публикации представлен Ветровой Т.К., руководителем службы качества завода. На этом предприятии структура и функции отдела труда и кадров выстроена по европейским нормам, именно, как надо, чтобы эффективно управлять персоналом. Управление персоналом является важным процессом в системе, и в принятых целях и задачах на 2004-2005 годы уделено большое место кадровой политике

### **Корпоративный дух компании**

Несмотря на отставание наших производственных отношений от мировой практики, термины корпоративная культура, корпоративный дух всё больше входят в нашу лексику.

**Корпоративный дух** – это состояние духовного единства и чувство взаимной поддержки между членами фирмы в достижении целей. Важный элемент внутрифирменной культуры[9].

Внутренняя, истинная этика бизнеса выражается в первую очередь в содержании кадровой политики организации, в отношении к персоналу, которое, в первую очередь, является отражением и реализацией взглядов руководства на персонал. В контексте рассматриваемой темы нельзя не затронуть такое понятие как имидж компании.

**Имидж** – это фактор доверия клиентов, роста числа продаж, кредитов, а значит и процветания или упадка фирмы, её собственников и работников.

Имидж фирмы зависит от каждого её работника. Если работники расценивают отношения к ним как плохое, то это недовольство так или иначе сказывается на их отношении к клиентам, что подрывает усилия по созданию позитивного имиджа.

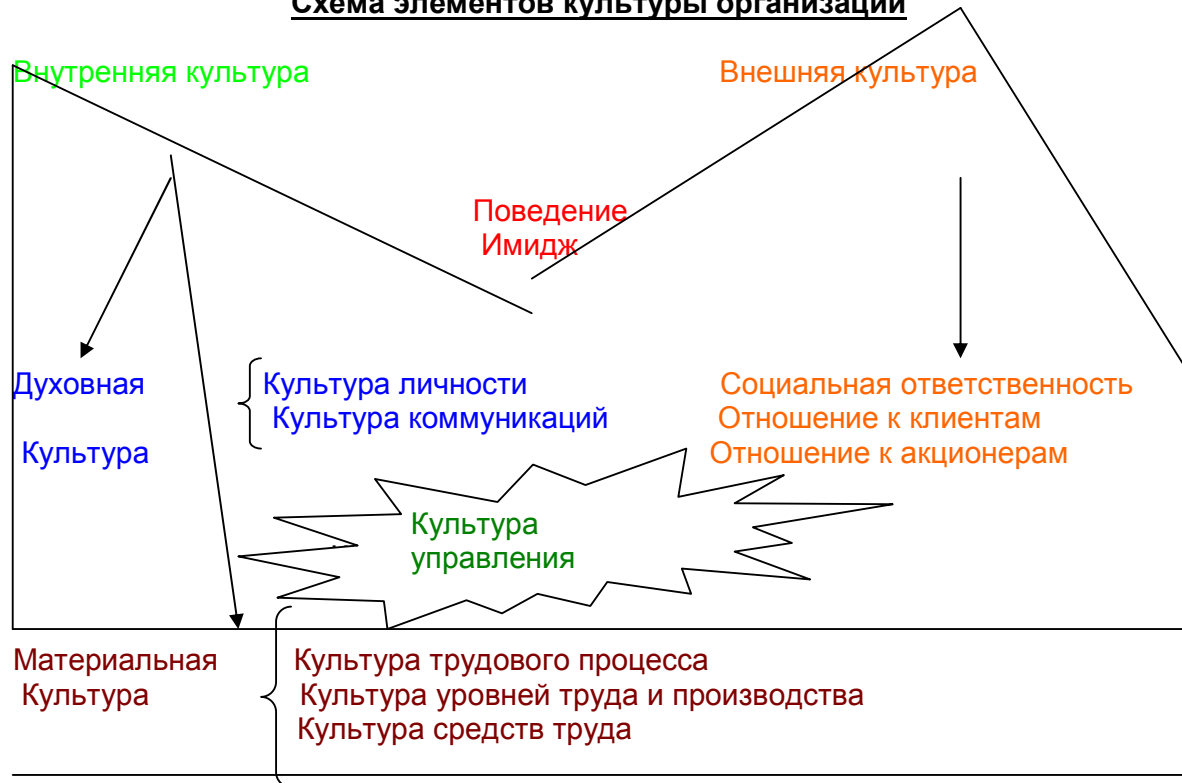
Видный современный социолог и экономист Р. Мертон указывает на необходимость для современного бизнесмена видеть интересы трех групп, зачастую несовпадающие, но от удовлетворения которых зависит будущее организации, это интересы:

***собственников (акционеров), потребителей, сотрудников.***[5]

Как видно из ниже приведенной схемы, материальная культура в любой организации является фундаментом для начала построения эффективного менеджмента, хотя это можно делать и параллельно. На предприятиях где мы работаем, чаще всего при разработке и внедрении СМК улучшается культура производства и выделяются ресурсы для её поддержания и улучшения.

Внутренняя культура строится из материальной и духовной культуры. Система менеджмента, расположенная в центре схемы призвана решить все вопросы, связанные с удовлетворённостью внутренних и внешних сторон (потребителей).

### Схема элементов культуры организации



### Мониторинг уровня удовлетворенности персонала

Самый распространенный метод измерения удовлетворенности – анкетирование. **Анкетирование** – метод письменного опроса, когда сбор информации и её анализ осуществляется на основе анкет – вопросников. Анкетирование используется, как правило, для получения социологической информации о фактическом положении вещей в изучаемой области, о мнениях, мотивах, интересах деятельности опрашиваемых (респондентов)[10].

Начните с самого простого, что не требует больших затрат времени, усилий, ресурсов, это **изучение причин увольнения работников**. Анализ этих причин даст прекрасную возможность отделу кадров совместно с руководством наметить мероприятия по снижению текучести и улучшению ситуации.

При этом можно воспользоваться анкетой, которую предлагают заполнить увольняющемуся или провести собеседование.

#### *Вопросы для анкеты или собеседования.*

1. удовлетворенность условиями работы.
2. конфликты с руководством.
3. недовольство оплатой труда.
4. личные или семейные обстоятельства.
5. осуществлены ли планы сотрудника в части продвижения по службе.
6. моральный климат в коллективе.
7. другие причины.

Результаты легко можно перевести в описательную статистику [11] и использовать при периодическом анализе СМК. Но есть одно «но». Все эти исследования нужно проводить, если руководство захочет вникнуть в эти

причины, правильно отреагировать и готово принимать меры по улучшению. Если опросы затеяны «для галочки», и по результатам не последуют позитивные изменения, то большего вреда нельзя и придумать. Лучше и не начинать. В [12] описан опыт организации «Атомэнергопроект» по оценке удовлетворённости сотрудников на основе анализа текучести кадров. (Информация из интернет)

Мониторинг уровня удовлетворенности персонала работой на предприятии включает интервью и анкетирование. Причины увольнений отслеживаются и фиксируются в базе данных. Кроме того, данные анкетирования используются в рамках подготовки программы адаптации персонала. В статье приведена обширная статистика и образцы анкет, использовавшихся для сбора информации. Полученные сведения позволили предприятию внести коррективы в кадровые и социальные программы. Наметились позитивные изменения в распределении уволившихся сотрудников по возрасту и должностному составу. В частности, в 2002 г. по сравнению с предыдущим годом на 10% снизилось число уволившихся молодых специалистов. Изменилась и структура основных причин увольнения работников: значительно снизился процент уволившихся в результате неудовлетворенности работой на предприятии.

Затем было решено провести мероприятия по повышению степени удовлетворенности персонала, для чего предприняли следующие шаги:

- повышена заработная плата, разработаны и введены в действие локальные нормативные акты, связанные с материальным стимулированием;
- проведена работа по повышению социальной защищенности работников, значительно расширен социальный пакет;
- значительно (с 2,5 в 2000г. до 50% персонала в 2002 г.) увеличено количество сотрудников, принявших участие в программе повышения квалификации;
- организована планомерная работа с кадровым резервом предприятия (в т.ч. с резервом молодых перспективных специалистов), включая систему формирования, подготовки кадрового резерва и планирования карьеры;
- разработана и введена в действие программа по адаптации новых работников предприятия;
- улучшены условия труда (отремонтированы производственные помещения, закуплена мебель, новая компьютерная техника и программное обеспечение).

Шаги, предпринятые на основании данных мониторинга, позволили существенно повысить степень удовлетворенности персонала в таких областях, как:

- оплата труда;
- повышение квалификации;
- организация труда;
- карьерный рост.

Примечательно, что проведение мониторинга не требует специальной подготовки и, в отличие от крупномасштабных социально-психологических исследований, может проводиться сколь угодно часто и без особых затрат ресурсов. Исследование показателя текучести кадров не требует больших затрат ресурсов, предварительные выводы можно делать даже на основании анализа статистических данных о категориях уволившихся сотрудников, отбирая для этого различные параметры.

## Основные причины увольнений в 2001 году

№ п/п	Причина увольнения	Отметили причину увольнения в качестве основной, %
1	Сплата труда, несоответствие оплаты затратам труда	53,8
2	Интенсивность и продолжительность труда	23,1
3	Организация рабочего места	11,5
4	Социально-психологический климат (СПК) в коллективе	3,8
5	Отношения с руководством	7,7
6	Отсутствие перспектив служебного роста	15,2
7	Отсутствие профессионального развития, возможности повысить квалификацию, однообразие работы	26,9
8	Удаленность от дома	5
9	Недостаточный социальный пакет	2
10	Выход на пенсию	9,7

Как видно из таблицы, основные причины увольнений были связаны с неудовлетворенностью соотношением оплаты и затрат труда, отсутствием профессионального развития, однообразием работы, интенсивностью и продолжительностью труда и организацией рабочего места.

## Основные причины увольнений в 2002 году

№ п/п	Причина увольнения*	Отметили причину увольнения в качестве основной, %
1	2	3
1	Сплата труда, ее несоответствие затратам труда	15,3
2	Интенсивность и продолжительность труда	6,6
3	Организация рабочего места	6,4
4	Социально-психологический климат в коллективе	2,1
1	2	3
5	Отношения с руководством	3,2
6	Отсутствие перспектив служебного роста	6,3
7	Отсутствие профессионального развития, возможности повысить квалификацию, однообразие работы	5,6
8	Удаленность от дома	17,9
9	Недостаточный социальный пакет	0,5
10	Выход на пенсию	35,8

\*Остальные причины увольнения связаны в основном с обстоятельствами, не зависящими от воли сторон, или с инициативой администрации.

Сравнив данные таблиц, легко можно заметить, что значительно снизился процент сотрудников, уволившихся в результате неудовлетворенности работой на предприятии. Наиболее часто встречающейся причиной увольнения работников стал выход на пенсию.

Результаты кадровых и социальных программ проведенный мониторинг показал, что внедрение вышеперечисленных кадровых и социальных программ привело к повышению степени удовлетворенности персонала, особенно в таких областях, как:

- оплата труда;
- возможность повышения квалификации;
- организация труда;
- возможность карьерного роста.



Особый интерес, предложенный способ мониторинга, (на основе анализа текучести кадров) может представлять:

- для крупных организаций, где необходимо применение статистических методов анализа информации из-за отсутствия возможности частых непосредственных контактов со многими работниками предприятия;
- для организаций с высокими показателями текучести персонала;
- до и после внедрения кадровых и социальных программ;
- при ограниченности ресурсов и невозможности проведения периодических социально-психологических исследований удовлетворенности персонала.

По наблюдениям консультантов нашего Центра не всегда материальная сторона является причиной ухода работника. Большой процент составляет моральная сторона: отношение с начальником, признание, отсутствие перспектив, низкая производственная культура и многое другое.

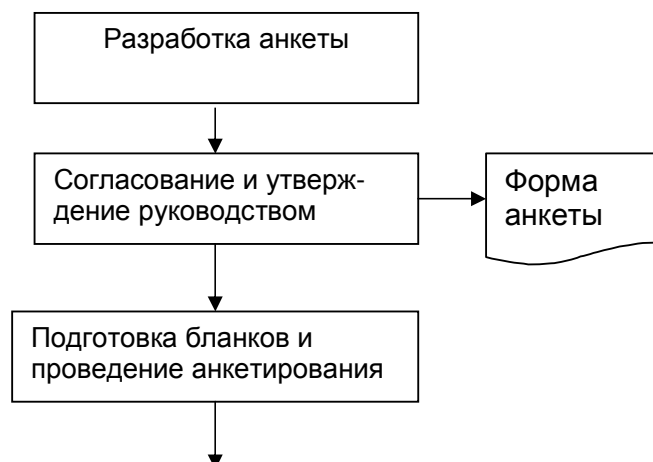
Типичный случай отношения начальника и подчиненного. Один сотрудник прекрасно справляется с работой, и поэтому начальник полностью загружает его работой, зная, что всё будет выполнено, как следует. Тем временем тот, кто плохо справляется с порученными заданиями, просто сидит и ничего не делает. В награду же способный сотрудник получает ещё больше работы, а плохо работающий «поощряется» массой свободного времени. Для разрешения этой проблемы в [13] предлагается методика рассмотрения неудовлетворительных результатов деятельности посредством собеседования руководителя и подчиненного.

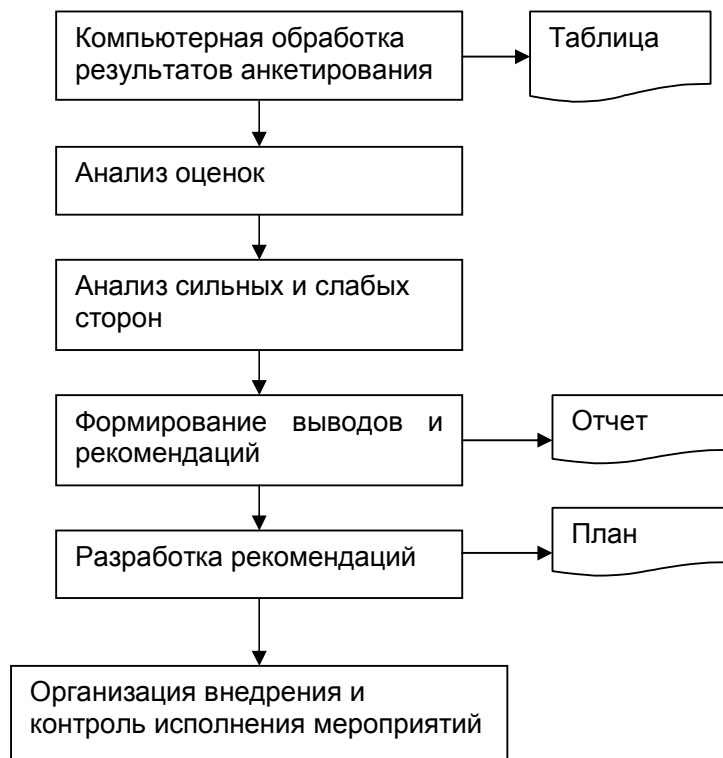
На одном из машиностроительных предприятий наши консультанты посоветовали провести анкетный опрос по вопросам качества, где в частности был вопрос: «Какие, на ваш взгляд, причины снижают качество выпускаемой продукции». Разработали анкету, где написали достаточно много подсказок. Согласовали с руководством. Некоторые скептики из замов усомнились в успехе, мол все ответят: «Низкая зарплата». Обработка анкет показала поразительные результаты. Большинство респондентов - бригадиров, станочников, сборщиков связывали низкое качество с:

- качеством или нехваткой оснастки;
- состоянием конструкторской и технологической документации;
- несоответствующим сырьём;
- состоянием оборудования.

Про низкую оплату ответов было меньше всего. Пришлось замам принимать корректирующие меры. [форма анкеты в Приложении №4]

### Блок - Схема анкетирования





Мне импонирует подход недавно созданной компании ТНК-ВР. В февральском номере журнала «Твоя компания» за 2004 год опубликованы результаты опроса: Что думают сотрудники о Компании?[4] Одно из направлений исследования – удовлетворенность работников различными аспектами. Результаты исследования, пишет журнал, представили руководству ТНК-ВР очень серьезную пищу для размышлений, но что ещё более важно-конкретных действий. По высказыванию Кларка Кридланда, Вице-президента по работе с персоналом: менеджмент на всех уровнях должен делать гораздо более качественную работу в сфере коммуникации со своими сотрудниками.

Если в начале статьи мы говорили об управлении персоналом как о процессе, то нельзя не затронуть вопрос, а как же оценить качество работы кадровой службы.

Интересный на наш взгляд, хотя и не бесспорный опыт Кировского завода по обработке цветных металлов, где используют методику по оценке результативности работы HR-службы [15]. В идеале, как считает И.Н.Мальцева, усилия менеджеров по персоналу должны привести к повышению эффективности использования человеческих ресурсов и наращиванию кадрового потенциала организации, что, в свою очередь, отразится на объективных показателях развития производства:

- Экономической эффективности;
- Количественной и качественной укомплектованности кадрового состава;
- Степени удовлетворенности персонала в организации;
- Косвенных показателей (производительность труда, текучесть и т.п).

Проводится оценка деятельности HR-службы по набору персонала, по обучению, по проводимой оценке. Например, показатель качественной укомплектованности кадрами измеряется как:

$$K_{\text{кук}} = K_{\text{кук1}} : K_{\text{кук2}},$$

Где,

**Ккук1**-количество работников, компетенция которых соответствует требованиям занимаемых должностей

**Ккук2**-количество работников, подлежащих аттестации

## **Роль и значение мониторинга профессиональной деятельности в сфере услуг**

**Репутация** – более ценный капитал, чем деньги. В бизнесе важнее не прибыль, а создание репутации надежного партнера. Доброе имя – гарантия доверия банка, деловых партнеров, потребителей. Банк предложит и более выгодные условия и будет более милостив в трудное время, чем любой друг или родственник.

Основные составляющие репутации предприятия:

- индивидуальность фирмы;
- *человечное отношение к своим клиентам и сотрудникам;*
- доверие к предприятию, заслуженное стабильно высокими стандартами его деятельности;
- качество товаров и услуг;
- высокий уровень менеджмента.

На формирование репутации влияют: внешний вид и манера общения персонала, вид рабочего места для контактов с клиентами, упаковка товаров, качество документации (счета, гарантийные листки, инструкции), практичность сувениров, которые жалко потерять.

Индивидуальность фирмы передается при помощи трех факторов:

- коммуникабельности персонала – исчерпывающие ответы на вопросы, оказание сопутствующих услуг;
- имиджа (дизайна, оформления, чистоты, запаха, атмосферы общения);
- культуры обслуживания.

Важно стремиться вызвать у клиентов доверие, желание и потребность в услугах именно вашей мастерской, магазина, фирмы. Доверие можно заслужить – качественным ремонтом и обслуживанием.

Хорошая репутация – фундамент многих успешно действующих предприятий сферы обслуживания. Клиент помнит качество работы долго, рекомендует вас своим знакомым. Удовлетворение клиентов означает дополнительную прибыль.[16]

В организациях, где господствует устаревшая корпоративная культура или вообще её нет, бывает так: создаются новые процедуры, правила, системы измерения и фиксирования результатов, и эти новшества только отдаляют персонал от клиентов.

О сотрудниках, пишет В.В. Волгин [16], от которых зависит устойчивость фирмы необходимо знать всё и приводит прекрасные рекомендации по изучению сотрудников, включая: слабость и уязвимость, честолюбивые замыслы, поведение в пьяном виде, странности, психологические и интеллектуальные качества, отношение к происходящим событиям и многое другое. Там же можно прочесть советы по закреплению кадров и оценке результатов труда, по предупреждению конфликтов и ошибок.

В [17] в Приложении А и по тексту Руководства есть рекомендации, как документально оформить «Компетентный подход» и чем он отличается от

«процедурного». Даны советы, как обеспечить и поддерживать требуемый уровень компетентности.

**Компетентность** – продемонстрированная человеком способность использовать необходимые знания и навыки для удовлетворительного решения поставленной ему задачи.

Неважно, каким трудом занимаются работники, какой у них уровень классификации, трудятся они в цеху или в конторе, специалисты они или обычные рабочие; все они в основном очень похожи. Хотя рабочие и различаются по типу работы, возрасту, полу, уровню образования – все они люди со своими человеческими потребностями и мотивами. [18]

## Приложение №1

### Программа введения в должность или адаптация специалиста

ФИО

Отдел:

Должность:

Дата начала работы:

Руководитель:

Инструктор:

#### 1. Предварительное посещение места работы.

Программа посещения:

- встреча с будущим руководителем;
- представление коллегам, ответы на интересующие вопросы.

#### 2. Начальный этап введения в должность.

*Вопросы охраны здоровья и безопасности.*

- Покажите, где находятся аварийные выходы?
- Выдайте защитные костюмы.
- Объясните план экстренной эвакуации.
- Покажите, где находится пункт первой помощи.
- Покажите опасные участки территории.

*Организационные вопросы*

- Расскажите о графике работы.
- Выдайте ключи.
- Покажите, где находятся туалеты и комнаты отдыха.
- Покажите рабочее место нового сотрудника.
- Проведите сотрудника по предприятию.
- Выдайте заявку на необходимое оборудование и проведите на склад.
- Покажите, где находится буфет.
- Представьте сотруднику для ознакомления Положение о сохранении коммерческой тайны и Положение о внутреннем трудовом распорядке и получите подпись.

#### 3. Курс введения в должность.

- Знакомство с организацией.

История и традиции. Структура организации. Продукция. Сферы сбыта. Конкуренты. География. Перспективы развития.

- Управление качеством продукции и услуг.

Рассказ о системе менеджмента качества и стандартах ИСО серии 9000. Знакомство с политикой качества и получение подписи. Применение системы в отделе. Аудит системы. Тренинг специалиста.

4. Индивидуальный план тренинга.

- Изучение сотрудником своей должностной инструкции.
- Изучение процедур и нормативной документации.
- Демонстрация инструктором записей, которые нужно вести на рабочем месте.
- Тренинг по ведению записей.
- Знакомство с сотрудниками других отделов, с которыми специалист должен поддерживать служебные связи.
- Представление служебных информационных программ, выдача кодов и паролей.

5. Проверка эффективности введения в должность.

Первая проверка проводится в день, назначенный по взаимной договоренности. Цель проверки – убедиться, что ничто не мешает сотруднику работать успешно. И вторая цель – удостовериться в том, что всем вопросам, касающимся здоровья, безопасности, организации и кадров, уделяется должное внимание.

Вторая проверка проводится через полгода, во время первой оценочной деятельности сотрудников.

**Аттестационный отчет сотрудника**

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

**Раздел 1. Общие сведения**

(заполняется отделом по работе с персоналом)

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Подразделение: \_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_

Стаж работы в организации: \_\_\_\_\_

Сведения о поощрениях: \_\_\_\_\_

Сведения о взысканиях: \_\_\_\_\_

Отсутствие на рабочем месте (больничные листы, адм. отпуска и т. п.) \_\_\_\_\_ дней

Количество опозданий: \_\_\_\_\_

Дата проведения последней аттестации: \_\_\_\_\_

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

**Комментарии руководителя**

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Раздел 2. Оценка деловых качеств аттестуемого сотрудника** (заполняется аттестуемым сотрудником)

Уважаемый сотрудник, Вам предлагается оценить себя по семибалльной шкале по предлагаемому ниже перечню деловых качеств:

- 1 – неудовлетворительно;
- 2 – недостаточно;
- 3 – достаточно;
- 4 – удовлетворительно;
- 5 – хорошо;
- 6 – очень хорошо;
- 7 – отлично.

Оценка (1–7)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Комментарии руководителя**

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Раздел 3. Достижения в работе** (заполняется аттестуемым сотрудником)

Уважаемый сотрудник, просим Вас указать от 1 до 5 основных, на Ваш взгляд, достижений в работе с момента последней аттестации (за период (год)).

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Комментарии руководителя**

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Раздел 4. Цели**

(заполняется аттестуемым сотрудником совместно с непосредственным руководителем)

Уважаемый сотрудник, просим Вас указать от 1 до 5 основных целей в работе, которые Вы ставите перед собой на последующий период (год) с момента данной аттестации.

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Комментарии руководителя**

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Раздел 5. Обучение и развитие**

**Обучение и развитие**

(заполняется аттестуемым сотрудником)

Название учебного курса	Организация проводившая обучение (форма обучения)	Дата обучения

**Обучение (повышение квалификации)**

(заполняется отделом по работе с персоналом)

Уважаемый сотрудник, пожалуйста, укажите профессиональные навыки и деловые качества, которые, по Вашему мнению, Вам необходимо развивать для достижения поставленных перед собой целей и более эффективной работы в фирме. Какое обучение Вы бы хотели пройти в ближайшее время? \_\_\_\_\_

## **Раздел 6. Дополнительные вопросы**

(заполняется аттестуемым сотрудником)

Уважаемый сотрудник, просим Вас ответить на вопросы

1. Как Вы оцениваете свою способность самостоятельно и оперативно принимать обоснованные решения?

Как высокую

Как среднюю

Как низкую (укажите, в чем видите причины)

2. Готовы ли Вы к расширению круга выполняемых задач?

Да (каких именно, в рамках Вашей профессиональной деятельности)

Нет

3. Укажите, пожалуйста, какие цели в развитии собственной карьеры Вы ставите перед собой на предстоящий год?

Стать руководителем подразделения (проекта, направления) ( укажите какого)

Перевестись в другое подразделение (укажите какое)

Окончить курсы, получить сертификаты (дипломы) (укажите какие)

Добиться повышения уровня заработной платы на \_\_\_\_\_ %

Другое (укажите)

4. Если бы у Вас была возможность, то согласились бы Вы на стажировку в другом подразделении фирмы?

Да (в каком)

Нет



5. Способны ли Вы управлять коллективом?

Да (обоснуйте)

---

Нет

6. Занимались ли Вы самообразованием в течение последнего квартала?

Да (перечислите специальную литературу, которой Вы пользовались)

---

---

Нет

#### **Комментарии руководителя**

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

---

---

#### **Раздел 7. Заключение**

(заполняется руководством подразделения)

*Оценка по критериям*

(заполняется непосредственным руководителем)

Уважаемый руководитель, просим Вас оценить по семибалльной шкале следующие качества аттестуемого сотрудника:

1 – неудовлетворительно;

2 – недостаточно;

3 – достаточно;

4 – удовлетворительно;

5 – хорошо;

6 – очень хорошо;

7 – отлично.

Критерии	Оценка (1–7)
Целеустремленность	
Способность к творчеству	
Своевременность выполнения заданий	
Отношение к Миссии и ценностям компании	
Этика поведения и деловое общение с коллегами	
Требовательность к себе	
Новаторство	
Работоспособность	

#### **Комментарии к отчету**

(заполняется отделом по работе с персоналом)

---

---

#### **Комментарии руководителя**

(заполняется непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника)

---

---

#### **Комментарии руководителя**

(заполняется руководителем отдела, если непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника является руководитель группы)

---

---

**Лица, заполнявшие отчет**

(заполняется отделом по работе с персоналом) \_\_\_\_\_

---

---

**Раздел 8. Вспомогательная информация**

(заполняется отделом по работе с персоналом)

Дата выдачи аттестационного отчета: \_\_\_\_\_

Дата заполнения аттестационного отчета: \_\_\_\_\_

Непосредственный руководитель: \_\_\_\_\_

Начальник отдела: \_\_\_\_\_

Руководитель службы: \_\_\_\_\_

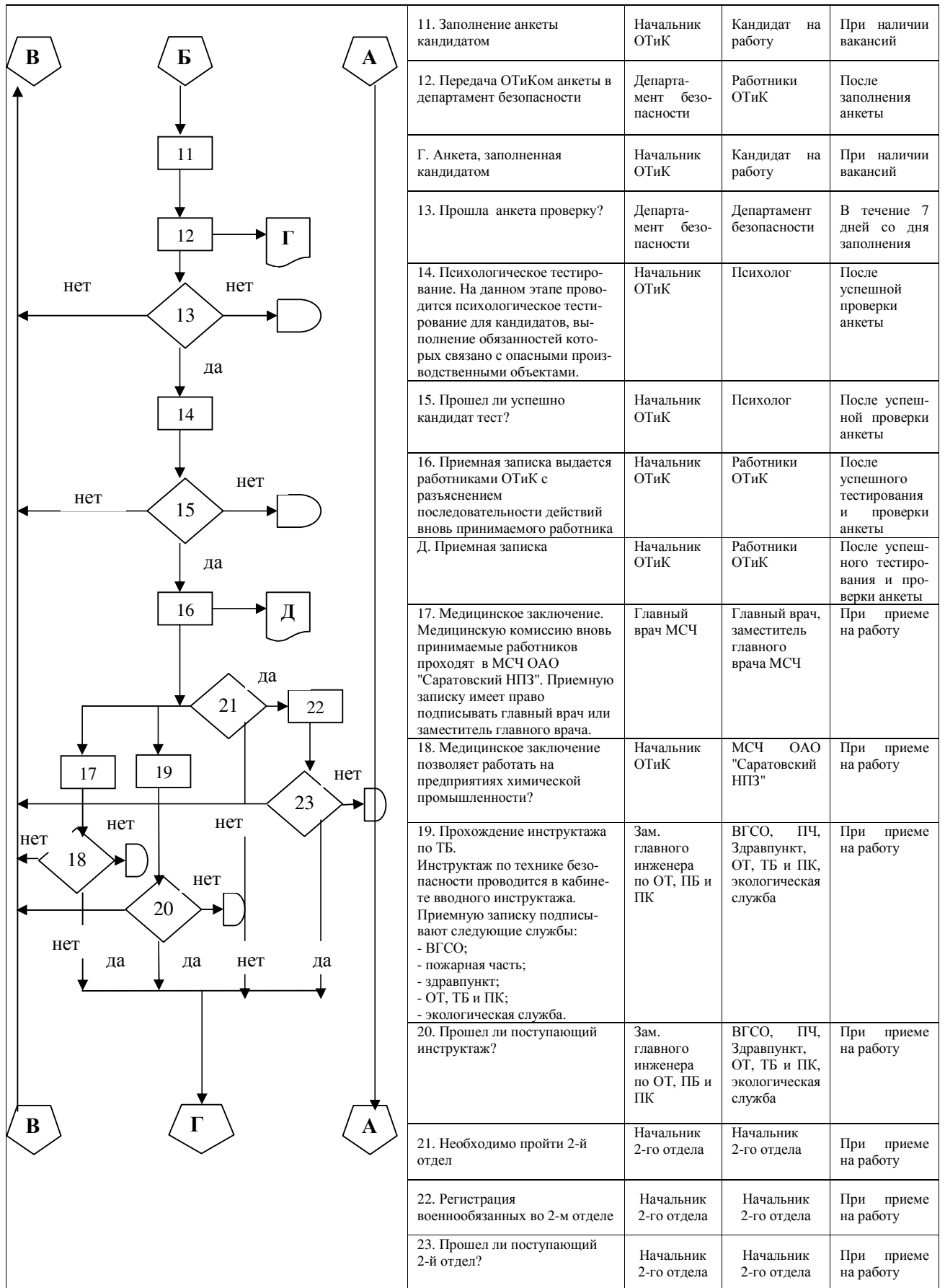
Отдел по работе с персоналом: \_\_\_\_\_

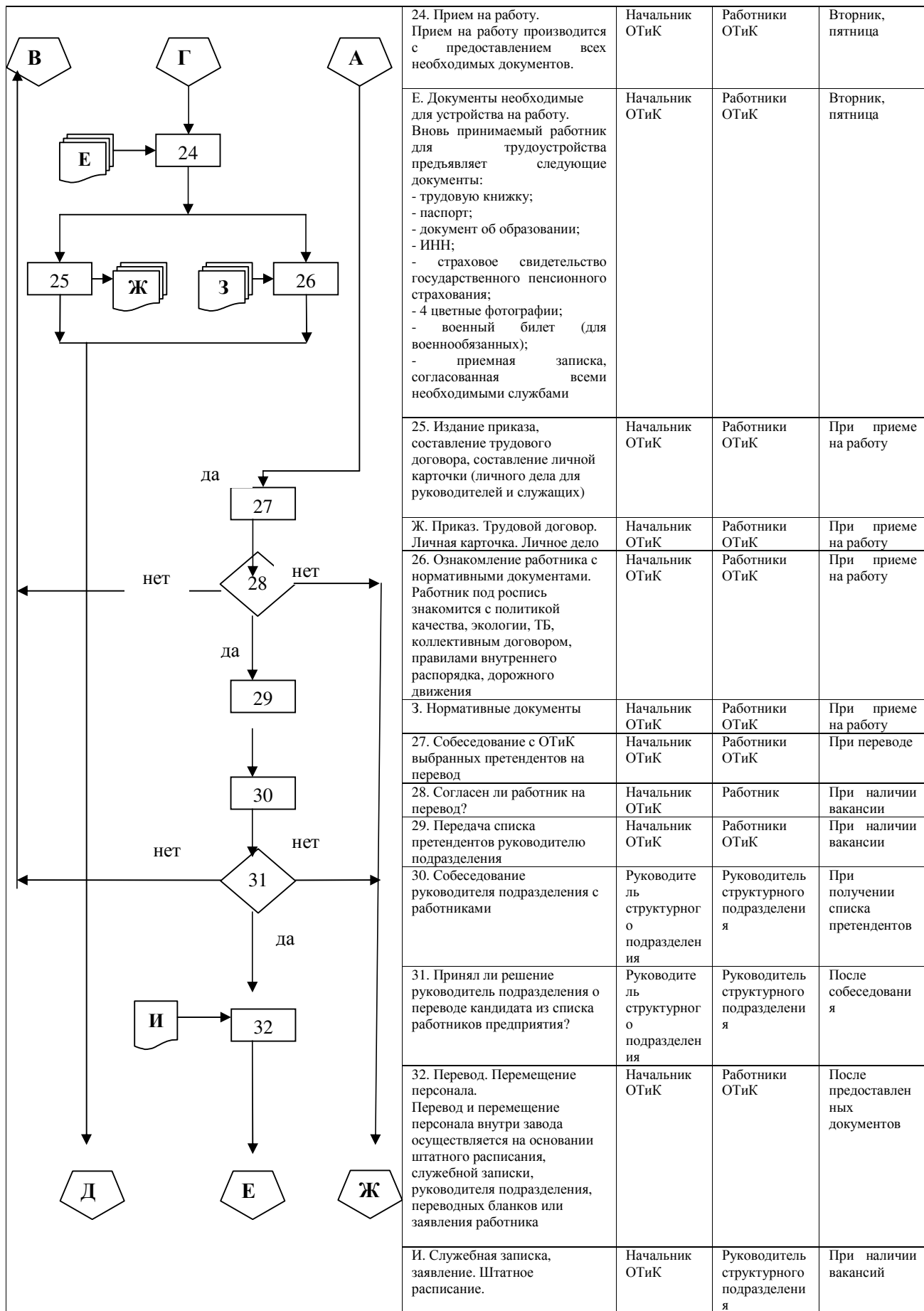
Благодарим за сотрудничество.

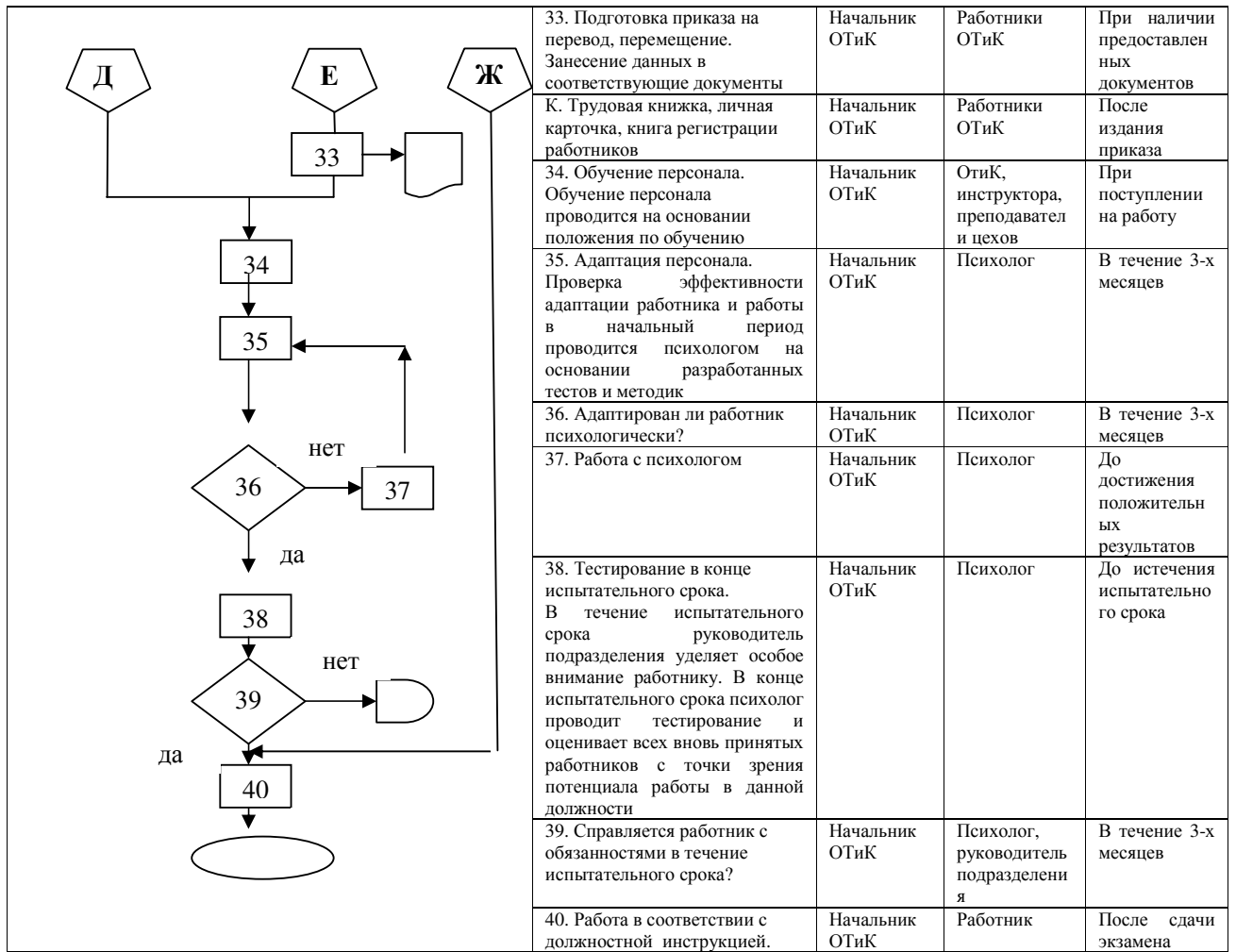
**Приложение №3**

**Блок-схема subprocessa № «Подбор, прием, перевод, перемещение, персонала»**

Процесс	Описание	Ответственные	Исполнители	Срок исполнения
	1. Определение потребности в персонале. Потребность в персонале определяется головной компанией, генеральным директором, руководителем структурного подразделения	Генеральный директор	Руководители структурных подразделений	При наличии вакансий и необходимости
	2. Отбор персонала. Выбор персонала для назначения на должность согласно штатному расписанию происходит на конкурсной основе и осуществляется по следующим критериям: - наличие соответствующего образования; - наличие опыта работы в предлагаемой области; - деловые и моральные качества кандидата; - возраст.	Начальник ОТиК	Начальник ОТиК	При наличии вакансий и необходимости
	3. Имеется персонал на предприятии, соответствующий вышеперечисленным критериям?			
	4. Входящие резюме аккумулируются в ОТиК, сортируются (после выяснения основных критериев), и затем предоставляются руководителю подразделения	ОТиК	Начальник ОТиК	При наличии вакансий и необходимости
	А. Резюме кандидатов	Начальник ОТиК	Претендент	По мере поступления
	5. Руководитель подразделения на основе предоставленных в ОТиК резюме назначает собеседование отобранным кандидатам, сообщая решение в ОТиК для оповещения кандидата	Начальник ОТиК	Руководитель подразделения	При наличии вакансий
	6. Руководитель подразделения проводит собеседование с претендентами	Руководитель подразделения	Руководитель подразделения	При наличии вакансий
	7. Есть ли среди претендентов человек, которого руководитель подразделения согласен взять на работу?	Руководитель подразделения	Руководитель подразделения	При наличии вакансий
	8. Интересен ли претендент предприятию, для работы в другой профессии, должности?	Начальник ОТиК	Работники ОТиК	После предоставления резюме
	Б. Запись в журнале. Предоставляющие для предприятия интерес кандидаты регистрируются в журнале и в случае появления вакансии приглашаются для собеседования	Начальник ОТиК	Работники ОТиК	При наличии вакансий
9. Заявление о приеме на работу подается на имя генерального директора	Генеральный директор, начальник ОТиК	Претендент на работу	При наличии вакансий	
В. Заявление о приеме на работу	Генеральный директор, начальник ОТиК	Претендент на работу	При наличии вакансий	
10. Заявление подписано?	Генеральный директор, начальник ОТиК	Генеральный директор, начальник ОТиК	При наличии вакансий	







АНКЕТА  
изучения отзывов работников  
по вопросам качества продукции

1. Ваша должность или профессия \_\_\_\_\_
2. Сколько лет работаете на предприятии \_\_\_\_\_
3. Знаете ли Вы о том, что на предприятии внедряется система управления качеством по международным требованиям ИСО 9001?  
*Да / Нет*
4. Знаете ли Вы, для чего нужна система управления качеством продукции? Что она даст предприятию? Напишите Ваши соображения: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Знакомы ли Вы с Политикой качества?  
*Да / Нет*
6. Где её можно прочесть? \_\_\_\_\_
7. Читали ли Вы хотя бы один раз информацию на стенде по качеству?  
*Да / Нет*
8. Какую информацию Вы хотели бы видеть на стенде? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Как Вы оцениваете качество деталей и изделий, изготавливаемых у Вас на участке, цехе, предприятии? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Какие на Ваш взгляд причины снижают качество продукции на Вашем заводе?
  - Плохая технология
  - Неправильно исполненная работа
  - Неправильная сборка и наладка
  - Плохая оснастка или её отсутствие
  - Плохое техническое обслуживание
  - Неисправное оборудование
  - Несоответствующее сырьё и материалы
  - Несовершенный мерительный инструмент или его отсутствие
  - непонимание того, что брак приводит к убыткам
  - Недостаточные профессиональные знания
  - Некачественные чертежи
  - Некачественные инструкции
  - Отсутствие инструкций
  - Отсутствие или низкий контроль со стороны руководителей и отдела контроля качества (ОКК)
  - Неправильное применение инструмента
  - Несоответствие возможностей оборудования требованиям чертежей
  - Плохое освещение
  - Плохие условия работы
  - Плохой инструктаж

- Отсутствие технической документации или стандартов
- Сознательные, но преднамеренные отступления от инструкций
- Невыполнение установленных требований
- Другие причины (назовите)\_\_\_\_\_

11. Хорошо ли Вы знаете свои обязанности и функции?

Да / Нет

12. Где эти обязанности можно прочесть?\_\_\_\_\_

13. Знаете ли Вы о рекламациях, которые приходят на завод, о причинах брака?

Да / Нет

14. Имеете ли Вы представление (в общем) о заводе и продукции, которую он выпускает, и кто её потребители?

Да / Нет

15. Видите ли Вы взаимосвязь между культурой производства и качеством продукции?

Да / Нет

16. Что по Вашему мешает Вам качественно и продуктивно работать?\_\_\_\_\_

17. Кто по Вашему отвечает за качество выпускаемой продукции? Расставьте приоритеты по пяти бальной шкале.

- Генеральный директор завода –
- Исполнитель работ –
- Отдел контроля качества –
- Рабочий –
- Конструкторско-техническая служба –



## **Библиография**

1. МС ИСО 9004:2000 Система менеджмента качества. Руководство по применению.
2. МС ИСО 14001:96 Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению.
3. OHSAS 18001:99 Системы менеджмента безопасности и профессионального здоровья/
4. Персонал – Важнейший ресурс предприятия. – Все о качестве. Отечественные разработки. Выпуск 3;-М.;НТК «Трек»; 2001.
5. В.А. Спивак Организационное поведение и управление персоналом. С-Пб. «Питер»; 2000.
6. Трудовой кодекс РФ –М; Проспект;2002.
7. Майк Мейган. Работа с персоналом: введение в должность. С-Пб, «Питер», 2002.
8. Ю.Л. Горковенко Аттестационный отчёт как инструмент оценки и развития персонала. ЗАО «КАСИС»,Ж. «Справочник по управлению персоналом», №8, 2003.
9. В.М. Цветаев Управление персоналом. С-Пб. Питер.2001.
- 10.М.З.Свиткин, К.М.Рахлин, В.Д.Мацуга TQM Инициативные творческие группы. С-Пб.2000.
- 11.ИСО/ТУ 10017:2003 Руководящие указания по статистическим методам, применяемых в рамках ИСО 9001:2000.
- 12.Гучина Н.П. Текучесть кадров: диагноз или симптом. Журнал Справочник по управлению персоналом.№10,2003.
- 13.Роджер Муэрс Эффективное управление. Практическое руководство. М., «Финпресс»,1998.
- 14.С.Лавриненко Что думают сотрудники о ситуации в компании: результаты опроса. Ж.ТНК-ВР «Твоя компания» №2,2004.
- 15.Мальцева И.Н. Механизмы оценки результативности работы HR службы. Интернет ОАО «Кировский завод по обработке цветных металлов».
- 16.В.В. Волгин Управление персоналом малого предприятия. Предупреждение проблем. М. «Маркетинг»,2002.
- 17.Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в сфере услуг. РИА «Стандарты и качество»,М., 2001.
- 18.Питер Ф.Друкер Практика менеджмента Москва, Санкт-Петербург, Киев, Вильямс; 2003.

Л.А. Небалуева  
Директор ООО «Центр внедрения ИСО 9000»  
г. Саратов