

Журавлев А.В., Павлова Е.Н., Шлычков А.И. Субъективность руководителя и скрытые возможности аттестации персонала // Консультант директора. 2000. №22 (130). стр. 21-27.

СУБЪЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ И СКРЫТЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Одно из основных требований, предъявляемых к процедурам аттестации - это объективность оценки сотрудника. Объективность, как правило, противопоставляют субъективности, которая довольно часто считается злом, ведущим к непоправимым ошибкам. Боязнь таких ошибок часто приводит к тому, что от субъективности пытаются избавиться всевозможными способами. Авторы статьи задались вопросом: всегда ли субъективность при аттестации персонала деструктивна? Этот вопрос возник не просто из праздного любопытства. Он неявно звучал при формулировании заказа на разработку процедур аттестационного собеседования между линейным руководителем и подчиненным в крупной промышленной компании. Ответу на этот вопрос и тому, как он был реализован при разработке собеседования, и посвящена настоящая статья.

Прежде чем перейти к поиску ответа на вопрос о значении субъективности руководителя для аттестации персонала, следует определить сферу знания, где потенциально может скрываться этот ответ.

СУБЪЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ: ЧТО ЗА ЭТИМ СКРЫВАЕТСЯ?

Субъективность, как правило, связывается с индивидуальными особенностями личности человека. Проблематика индивидуальных различий подробно обсуждается и широко исследуется в психологии. Ответ на вопрос о значении субъективности руководителя для аттестации персонала следует искать в психологии управления. Такой выбор определяется тем, что взаимоотношения руководитель – подчиненный и руководитель - группа всегда были предметом исследования и изучения выше названной ветви психологии. Опять теоретизирования - скажете вы. Да, и вместе с тем любая теория становится практичной, если за ней увидеть жизнь. Именно такой теорией стала "вероятностная модель эффективности руководства" Ф. Фидлера. Доказательством этого служит история ее создания. Мы позволим себе небольшое лирическое отступление на данную тему, только для того, чтобы продемонстрировать глубоко практические корни этой модели.

Первоначально, в период второй мировой войны, экипажи стратегических бомбардировщиков американской военной авиации, комплектовались на основании взаимного предпочтения командира и экипажа. Предполагалось, что это повысит эффективность боевых вылетов (количество вернувшихся самолетов и уничтоженных целей). Однако, соотношение эффективных и не эффективных экипажей было примерно 50 на 50. Гипотезу изменили, и стали комплектовать экипажи на основании профессионализма и опыта командира и экипажа. Картина осталась прежняя. Возникла реальная проблема: с одной стороны американская военная авиация несла огромные потери, с другой стороны не первый и не второй способы комплектации экипажей не действовали. Для решения этой проблемы был приглашен, еще молодой в то время, психолог Ф. Фидлер.

Ф. Фидлер выявил два личностно-стилевых типа командиров, принципиально отличающихся друг от друга по восприятию, оценке и взаимоотношениям с членами экипажа. Это были командиры, ориентированные на задачу и командиры, ориентированные на межличностные отношения.

Ориентированный на задачу руководитель заинтересован главным образом в достижении успеха в поставленной задаче, рискуя иметь плохие межлично-

стные отношения с подчиненными. Для него успех в решении задачи есть способ повысить самооценку. **Ориентированный на межличностные отношения** руководитель, рассматривает отношения как средство выдвинуться и завоевать уважение членов группы. Руководители различных личностно-стилевых типов при оценке сотрудников так же ориентируются на различные характеристики последних. Так, при оценке наименее предпочитаемого сотрудника руководители, ориентированные на межличностные отношения давали ему более высокие оценки, чем руководители, ориентированные на задачу. Субъективность, таким образом, в данной модели может быть представлена, как готовность ценить и замечать одно, не замечая другого. Отсюда следует, что субъективность руководителя при аттестации персонала, может привести к одностороннему, в обыденной речи субъективному, восприятию сотрудника и как следствие к неверным кадровым решениям. Именно эта причина лежит в основе многочисленных приемов направленных на повышения объективности получаемых результатов.

Однако, Ф. Фидлер не остановился в своем исследовании лишь на выделении личностно-стилевых типов командиров экипажей и особенностях их взаимоотношений с подчиненными. Он пошел дальше, и попытался выделить условия, в которых эти типы руководителей эффективны или не эффективны. Таким образом, другая психологическая составляющая фидлеровской модели - это параметры групповой ситуации, в которой действует руководитель. Таких параметров три: степень благоприятности отношений руководителя с подчиненным; величина позиции власти руководителя в группе; структура групповой задачи.

Позиция власти руководителя характеризуется той степенью, в которой занимаемая позиция позволяет руководителю "заставлять" своих сотрудников подчиняться его требованиям и соглашаться с его руководством. Это может проявляться в таких характеристиках как возможность контроля над действиями подчиненных, использование различных способов стимулирования их активности. Другая, используемая Ф. Фидлером ситуационная переменная - **структура задачи**. Согласно его теории, задача является структурированной в той мере, в какой цель ясно определена, имеется единственный путь к цели, возможно лишь одно правильное объяснение и решение легко проверяемо. Наконец, последняя из ситуационных переменных характеризует благоприятность или неблагоприятность личных **отношений руководителя с последователями**. Три указанные Ф. Фидлером параметра дают представление о величине осуществляемого руководителем "ситуационного контроля", т.е. степени владения им ситуацией функционирования группы.

Следовательно, "ситуационный контроль" наиболее высок в ситуации, в которой эмоциональные отношения руководителя с подчиненными хорошие, задача высоко структурирована и позиция власти сильная. Напротив, при низком "ситуационном контроле" отношения лидера с последователями плохие, задача не структурирована и позиция власти руководителя слабая.

Общий вывод, к которому пришел Ф. Фидлер на основании многолетних исследований, гласит, что ориентированный на задачу руководитель более эффективен когда "ситуационный контроль" очень высок или очень низок. Руководитель, ориентированный на отношения, более эффективен лишь при среднем "ситуационном контроле". Иными словами, связь между личностно-стилевой ориентацией руководителя и его эффективностью зависит от степени его контроля за ситуацией и носит вероятностный характер.

Таким образом, субъективность руководителя с одной стороны может привести к односторонней оценке сотрудника. С другой же стороны, субъективность руководителя в определенных ситуациях является залогом эффективного руководства. Однако, здесь возникает вопрос: при чем тут эффективность руководства,

когда мы говорим об аттестации персонала и влиянии субъективности руководителя на точность оценки сотрудника? Как связаны между собой процедуры аттестации персонала и руководство коллективом подчиненных?

ЦЕЛИ АТТЕСТАЦИИ И ВОЗМОЖНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Всем известно, что основная задача аттестации персонала - это оценить соответствие уровня труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Однако, такая оценка проводится не ради самой оценки. Она проводится для того, чтобы на ее основе принять верное кадровое решение о поощрении/наказании, перемещении или обучении сотрудников.

Иными словами, основной целью аттестации, так же как и других кадровых мероприятий, является приведение человеческого ресурса в соответствие со стратегией фирмы. Основная цель линейного руководителя по сути та же - реализация стратегии фирмы на порученном ему участке бизнес процесса.

Линейный руководитель осуществляет вспомогательные функции при разработке аттестации и ее проведении (консультации по выделению параметров оценки; экспертиза количества, качества и интенсивности труда подчиненных). Однако линейный руководитель может использовать процедуры аттестации и в качестве дополнительного рычага управления сотрудниками своего отдела. Мы предположили, что разработав специальные процедуры аттестационного собеседования линейного руководителя с сотрудниками, можно обогатить руководителя дополнительным средством управления – рычагом влияния на его сотрудников.

Однако, превратившись в средство управления, аттестационное собеседование должно оставаться так же и средством кадровой работы. Иными словами, руководитель может использовать аттестацию, чтобы повлиять на сотрудников и это может само по себе повысить эффективность работы его подразделения, даже учитывая, что руководитель субъективен. Но аттестация также должна служить основанием для принятия кадровых решений о направлении на обучение, зачислении в кадровый резерв, изменении оплаты труда и т.п. Для этого результаты оценки сотрудника и рекомендации, подготовленные на их основе, должны быть объективны.

Таким образом, позитивное влияние субъективности руководителя на эффективность управления коллективом и негативное влияние на результаты оценки сотрудников - составляют проблему при аттестации. Возникает вопрос: каким образом, аттестационное собеседование может быть использовано в качестве средства руководства без потери объективности результатов оценки?

МОЖНО ЛИ КОМПЕНСИРОВАТЬ СУБЪЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ?

Традиционно влияние субъективности непосредственного руководителя на результаты аттестации персонала предотвращается следующими способами:

- **используется перекрестная оценка сотрудника** - один сотрудник оценивается несколькими экспертами и несколькими методиками;
- **игнорируются крайние оценки** - самая низкая и самая высокая оценка игнорируются, чтобы избежать специального "заваливания" или "подтягивания" сотрудника кем-то из аттестационной комиссии;
- **используется дифференциация оценок** - оценка сотрудника осуществляется по трем направлениям: личностно-деловые качества, требуемые знания и умения, результаты труда. По каждому направлению оценку дает соответствующий специалист или группа специалистов.

Иными словами, роль линейного руководителя в системе аттестации персонала минимизируется, дабы уменьшить влияние его субъективности на итоги

аттестации. Такой подход к построению процедур аттестации может быть назван - "стратегия минимизации субъективного влияния".

В качестве альтернативы, мы предложили иной подход - это "**стратегия компенсации субъективного влияния**". Как мы говорили ранее, сущность субъективности руководителя заключается в его односторонней оценке сотрудников. Стороны, которые будет замечать руководитель, определяются его личностно-стилевым типом. Иными словами, руководитель будет стараться отыскать даже в «плохом» сотруднике что-то хорошее, либо наоборот преувеличивать его отрицательные стороны.

Личностно-стилевой тип руководителя, как утверждает Ф. Фидлер, очень стабилен и не поддается изменению. Отсюда возникает вопрос: обречен ли руководитель на одностороннюю оценку сотрудника? И да, и нет. Да – в том смысле, что руководитель не сможет, как барон Мюнхгаузен, вытащить себя за волосы из болота, то есть развить в себе способности противоположенного типа. Нет – в том случае, если руководителю, как Копернику, обещавшему перевернуть мир, дать точку опоры.

Именно такой точкой опоры, «костылем», компенсирующим достоинства противоположенного личностно-стилевого типа, может стать стандартизированное аттестационное собеседование, построенное на основе модели Ф. Фидлера. Если на уровне обсуждаемых вопросов, бланков, в процедуры аттестационного собеседования «защитить» групповые ситуации, характерные для обоих типов, то становится возможным «внешним» образом компенсировать «внутренне» недостающий тип.

Думается, что использование «стратегии компенсации субъективного влияния» при подготовке и реализации аттестации существенно повысит точность оценки сотрудников руководителем. С другой стороны, оно позволит сохранить возможность позитивного влияния субъективности руководителя на эффективность руководства группой.

Субъективность руководителя (в виде его личностно-стилевых особенностей) может конструктивно влиять на эффективность руководства группой. Об этом говорит модель Ф. Фидлера, имеющая неоднократные экспериментальные и практические подтверждения. Иными словами, руководитель определенного типа, оказываясь в группе с соответствующим уровнем ситуативного контроля, становится максимально эффективным. Думается, что аттестационное собеседование, построенное на основе "вероятностной модели руководства", позволит руководителю более эффективно управлять своими сотрудниками.

Проводя аттестационное собеседование, линейный руководитель может задавать приемлемую для себя степень ситуативного контроля следующим образом:

- Степень структурированности задачи может варьироваться за счет конкретизации для сотрудника результатов и шагов по решению новых задач;
- Позиция власти может варьироваться за счет частоты апелляции руководителя к согласованным задачам и функциям сотрудника и санкциям/поощрениям, принимаемым по итогам аттестационного собеседования;
- Степень благоприятности межличностных отношений руководителя и подчиненного может варьироваться за счет глубины обсуждения социальных и организационных проблем, мешающих эффективной деятельности сотрудника.

Таким образом аттестационное собеседование становится средством управления подчиненными. Оно позволяет создавать и поддерживать приемлемый для руководителя уровень ситуационного контроля в подразделении.

Итак, размышления над вопросом о значении субъективности руководителя для аттестации персонала, можно резюмировать следующим образом. Руководитель имеет возможность приобрести в лице собственной субъективности и соответствующим образом построенного аттестационного собеседования дополнительное средство эффективного управления подчиненными. При этом точность оценки сотрудников и адекватность заключений, останется на высоком уровне.

СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

На вопрос о значении субъективности руководителя при проведении аттестации персонала мы ответили. Осталось ответить на вторую часть этого вопроса, а именно, каким образом выше приведенные теоретические построения были использованы при разработке аттестационного собеседования в конкретной организации.

Мы были приглашены в аппарат управления крупной российской промышленной компании заместителем генерального директора по кадрам. Структура компании включала в себя: аппарат управления, находящийся в Москве, и сеть филиалов, расположенных в разных регионах России. Заказчиком являлся заместитель генерального директора по кадрам. Клиентами были руководители подразделений и сотрудники московского аппарата управления, общей численностью около 200 человек.

До момента приглашения кадровых консультантов, в аппарате управления уже существовало и ежегодно проводилось аттестационное собеседование со всеми сотрудниками. Однако, оно не устраивало заказчика по ряду причин. По этому была поставлена задача: разработать новые процедуры аттестационного собеседования между руководителем и сотрудником, устранив недостатки старого собеседования.

Прежде чем приступить к разработке процедур и материалов для нового внутрифирменного аттестационного собеседования следовало прояснить: 1) цели аттестационного собеседования; 2) принципы кадровой политики; 3) решения принимаемые руководителем по результатам собеседования; 4) характер и объем организационных ресурсов, которыми подкрепляются эти решения; 5) преобладающий личностно-стилевой тип руководителей организации; 6) недостатки прежнего собеседования в представлениях заказчика, непосредственных руководителей и сотрудников.

Далее мы представляем обобщенные результаты диагностики организации по этим вопросам.

1. Цели аттестационного собеседования:

- Рекомендация сотрудников руководителем в резерв кадров и выявление молодых перспективных специалистов.
- Оперативное перераспределение задач между сотрудниками подразделений.
- Определение целей, которые должен достичь сотрудник в планируемом году.
- Определение срока, на который будут перезаключаться трудовой контракт в каждом конкретном случае.
- Материальное стимулирование сотрудников подразделений, выявление социальных проблем сотрудников.

2. Принципы кадровой политики:

- Взаимозаменяемость сотрудников внутри подразделений. Основная ценность, которую руководство пыталось донести до сотрудников - это готовность и возможность сотрудников внутри подразделения при необходимости заменять друг друга по любым вопросам.

- Ориентация на внутренний кадровый и инновационный потенциал сотрудников. На освобождающиеся управленческие должности выдвигались специалисты с опытом работы в организации, а не привлекались управленцы из вне. Приветствовались готовность и умение решать задачи, не регламентированные существующими формами и инструкциями. Такие сотрудники ценились, продвигались и поддерживались.
- 3. Решения, которые руководитель компетентен принимать по результатам собеседования:**
- Срок на который, перезаключается контракт с его подчиненным.
 - Рекомендуемый размер оклада.
 - Рекомендация к социальной и организационной поддержке (обучение, организация рабочего места, график работы, период отпусков, оплата детских садов и обучения детей и др.)
 - Рекомендация в резерв кадров.
- 4. Характер и объемы организационных ресурсов, которыми подкреплены эти решения.**
Компания имела достаточно большие ресурсы:
- в социальной сфере (для сотрудников и членов семьи предоставлялся спортивный центр, осуществлялась оплата отдыха, обучения детей и детских садов и др.);
 - в сфере обучения и автоматизации рабочих мест (собственный центр обучения, разнообразное партнерство с учебными заведениями);
 - в сфере оплаты труда (дополнительный к ставке процент от дохода компании для каждого подразделения, которым может распоряжаться руководитель по своему усмотрению);
 - возможность горизонтальной карьеры (овладение смежными областями), профессиональной карьеры (повышение разрядности), вертикальной карьеры (занятие руководящих должностей).
- 5. Личностно-стилевые типы руководителей.**
- Анализ существующих результатов собеседования показал тенденцию руководителей рекомендовать "максимум" возможного по результатам собеседования. Однако, в процессе интервью выяснялось, что руководители были довольны не всеми подчиненными. Отсюда мы сделали вывод о преобладании среди руководителей индивидуально-стилевого типа "ориентация на межличностные отношения"
- 6. Недостатки старого собеседования в представлении высшего руководства, непосредственных руководителей и сотрудников.**
Высшее руководство:
- Формализм при проведении собеседования как со стороны непосредственных руководителей, так и сотрудников. Все бланки собеседования, которые должны были заполнять руководители, заполнялись рукой сотрудника, последние же "отделялись общими фразами".
 - Недифференцированность оценок сотрудников. Руководители, как правило, по результатам собеседования рекомендовали всем сотрудникам "максимум" (премии, срок перезаключения контракта, выдвижение в резерв кадров). Хорошее отношение к сотрудникам и не желание их обидеть приводит, по мнению заказчика, к такой "уравниловке".

- Минимальная возможность контроля высшего руководства деятельности линейных руководителей. По результатам собеседования довольно сложно было определить знание начальником своих подчиненных, обоснованность распределения задач между ними, оценить неформальность проведения собеседования.

Непосредственные руководители:

- Бессмысленность многих пунктов собеседования. Многим руководителям не было понятно, как пункты собеседования с итоговыми выводами.
- Большие временные затраты на проведение собеседования. Большие объемы материалов по собеседованию, которые надо прочитать и заполнить, отнимали много времени и отвлекали от решения непосредственных управленческих задач.

Сотрудники:

- Собеседование было отдельным мероприятием, не связанным ни с работой, ни с заключениями по его итогам;
- Заключение, которые делаются по результатам собеседования в общем устраивают.

Таким образом, в результате проведенного анализа можно сформулировать ряд проблем, требующих разрешения, при построении нового аттестационного собеседования:

- 1) Заказчик ожидает от непосредственных руководителей дифференцированности заключений. Однако, по результатам собеседования большинство руководителей рекомендует "максимум" и считают это обоснованным с точки зрения мотивации сотрудников.
- 2) Заказчик ожидает от непосредственных руководителей неформальности при проведении собеседования, однако руководители и сотрудники не видят смысла в его проведении.
- 3) Новое аттестационное собеседование должно выполнять одновременно и кадровую функцию (передвижение, обучение, персонала, определение размеров оплаты труда), и управленческую функцию (постановка новых задач, оперативное перераспределение задач между сотрудниками).

Если обратиться к концептуальному аппарату психологии управления, а именно к модели Ф. Фидлера и положить ее в основу аттестационного собеседования, то становится возможным преодолеть эти проблемы.

Дифференцированность заключений. Руководитель вне зависимости от изначально присущего ему личностно-стилевого типа получает в качестве собеседования средство, с помощью которого можно скомпенсировать противоположенный личностно-стилевой тип. За счет собеседования руководитель, ориентированный на отношения, получает возможность как бы встать на точку зрения руководителя, ориентированного на задачу и наоборот.

Неформальность проведения собеседования. Для руководителя, ориентированного на задачу, успех в решении задачи есть способ повысить самооценку. Таким образом, если руководитель такого типа увидит, что собеседование сможет помочь ему в этом, то оно будет лично значимо. Руководитель, ориентированный на отношения, рассматривает отношения с сотрудниками как средство выдвинуться и завоевать уважение членов группы. Таким образом, если руководитель данного типа поймет, что собеседование не нарушает и не ломает его отношения с сотрудниками, а наоборот поддерживает и культивирует их, то такой инструмент обязательно будет принят.

Аттестационное собеседование как средство управления группой.

Проводя аттестационное собеседование, непосредственный руководитель получает возможность варьировать параметры групповой ситуации, выбирая приемлемую для себя степень контроля в группе.

Проектируя процедуры аттестационного собеседования, мы соотносили параметры групповой ситуации и требования, предъявляемые к собеседованию заказчиком.

Таблица1.

Перечень процедур аттестационного собеседования непосредственного руководителя с подчиненными, построенных на основе модели Ф. Фидлера.

	Дифференцированность заключений по результатам собеседования	Неформальность проведения собеседования	Руководство сотрудниками
Степень определенности задачи	Сотрудник самостоятельно готовится к собеседованию, и фиксируют: 1) задачи, решенные, по его мнению, наиболее и наименее успешно; 2) задачи, которые не предусмотрены должностной инструкцией.	Руководитель совместно с сотрудником обсуждают эффективность дополнительно решенных задач и ее причины. Выделяют причины, приведшие к наименее успешному решению задач, подготавливают программу их устранения.	В отдельном бланке, после совместного обсуждения, руководитель вписывает перспективные цели работы для сотрудника, критерии и сроки их достижения. При следующем собеседовании обсуждается процент выполнения каждой цели.
Позиция власти	Руководитель по установленной форме и критериям, подготавливает рекомендации по продлению контрактов на разные сроки, изменению размеров оплаты труда, рекомендации в резерв кадров.	На отдельном семинаре линейным руководителям сообщается о внедрении системы аттестационных собеседований, объясняется смысл собеседований, сообщается о критериях неформальности собеседования и процедуре представления результатов высшему руководству, санкциях и поощрениях за его проведение.	Руководитель комментирует сотруднику условия повышения оклада и зачисления в кадровый резерв. Таким образом, сотрудник понимает обоснованность или необоснованность своих претензий. В случае высоких запросов сотрудник имеет возможность вместе с руководителем, выбрать себе новые задачи и функции на следующий год, успешное выполнение которых позволит ему попасть после следующего собеседования в резерв кадров или получать повышенный оклад.

Благоприятность межличностных отношений	Сотрудником предварительно фиксируются пожелания по деятельности и социальной поддержке карьерному росту и развитию.	В процессе собеседования руководитель акцентирует внимание сотрудника на актуальных для сотрудника социальных темах и возможностях по оказанию сотруднику социальной и организационной поддержки.	По результатам собеседования руководитель передает пожелания сотрудникам социальным и кадровым работникам организации, ответственным за социальное развитие, обучение, отдых и т.п. Контролирует их исполнение, вступая тем самым с подчиненными в отношения, не определяемые основным бизнес процессом.
--	--	---	--

Советы руководителю

Для того, чтобы модель Ф. Фидлера смогла быть реализована в процедурах собеседования, необходимо:

- Разработать материалы для линейного руководителя и подчиненных, в которых закреплены процедуры собеседования, построенные на основе фидлеровской модели.
- Обеспечить обучение руководителей и сотрудников новой форме собеседования.
- Контролировать соблюдение предписанной формы аттестационного собеседования при его проведении.

Мы остановимся лишь на перечислении материалов аттестационного собеседования разработанного для описываемой компании. Повествование же об оставшихся двух пунктах, обеспечивающих реализацию фидлеровской модели в аттестационном собеседовании не представляется возможным. Причина этого заключается в том, что развернутое описание данных пунктов - это отдельная тема статьи – «внедрение системы аттестации», которая, мы надеемся, выйдет в скором будущем.

ПЕРЕЧЕНЬ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ СОТРУДНИКА.

- 1. Ежегодное собеседование руководителей со специалистами** (презентационный лист).
Материал сообщает о внедрении системы собеседований сотрудникам, объясняет назначение собеседований в организации и смысл собеседований для сотрудников, сообщает о необходимости подготовки к собеседованию.
- 2. Бланк фиксации итогов работы за год.**
Материал предназначен для самостоятельной подготовки сотрудника к собеседованию. Кратко фиксируются задачи, решенные по мнению сотрудника наиболее и наименее успешно.
- 3. Бланк фиксации дополнительных задач и пожеланий по итогам года.**
Материал предназначен для самостоятельной подготовки сотрудника к собеседованию. Кратко фиксируются решенные за текущий срок задачи, которые не были предусмотрены должностной инструкцией. Фиксируются пожелания по деятельности и социальной поддержке.

4. Пожелания по развитию.

Материал предназначен для самостоятельной подготовки сотрудника к собеседованию. Сотрудник кратко фиксирует пожелания по карьерному росту и развитию.

ПЕРЕЧЕНЬ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ.

- 1. Ежегодное собеседование** (презентационный лист для руководителей).
Материал сообщает о внедрении системы собеседований руководителям, объясняет смысл собеседований, сообщает о критериях неформальности собеседования.
- 2. Вопросы для обсуждения.**
Материал содержит вопросник для руководителя, проводящего собеседование. Вопросник построен по следующим *темам для обсуждения*: наиболее / наименее успешно выполняемые задачи; затруднения и пути их устранения; возможная организационная и социальная поддержка; эффективность выполнения дополнительных задач; пожелания сотрудника по развитию; задачи на следующий год.
- 3. Критерии оценки сотрудников.**
Материал содержит краткое описание принципов кадровой политики. Материал подробно раскрывает критерии оценки сотрудника для продления контракта на разные сроки, критерии принятия решения о премировании в конце года, критерии рекомендации в резерв кадров.
- 4. Бланк фиксации результатов собеседования.**
Материал предназначен для фиксации выделенных в ходе беседы успехов и затруднений в деятельности сотрудника, мероприятий по их преодолению, наличия или отсутствия решенных задач вне рамок должностной инструкции, наличия или отсутствия мотивации на административный рост. Отдельно фиксируются рекомендации руководителя. Бланк подписывает руководитель.
- 5. Бланк фиксации целей на следующий год (перспективный план).**
Материал предназначен для фиксации задач, поставленных руководителем перед сотрудником на следующий год. Бланк подписывает как руководитель, так и сотрудник.

Резюмируя все выше изложенное можно сказать, что аттестационное собеседование, построенное на основе концепции Ф. Фидлера, может: 1) выполнять функцию управления непосредственными подчиненными, 2) быть неформальным для руководителя, 3) обеспечивать получение дифференцированных заключений относительно сотрудников. В нашем случае аттестационное собеседование было внедрено в аппарате управления промышленной компании настолько эффективно, что на следующий год высшее руководство приняло решение внедрить эту систему также во всех филиалах.

Возвращаясь к вопросу субъективности линейного руководителя и ее компенсации организационными средствами отметим, что овладевая процедурами аттестационного собеседования, руководитель развивает в себе способность быть ориентированным как на задачу, так и на отношения, хотя Ф. Фидлер предполагал, что такое совмещение в принципе невозможно.