

## **О проведении анкетирования персонала в Национальном статистическом комитете Республики Беларусь**

Разрешите представить Вашему вниманию сообщение об использовании анкет при обследовании персонала.

Люди – самый главный ресурс организации, важнейший источник ее развития, повышения эффективности и конкурентоспособности на рынке.

В условиях совершенствования государственной статистики, необходимость ее соответствия международным стандартам и принципам, приоритетность вопросов качества статистической продукции изменяют требования к работникам статистики, повышают значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Вопрос формирования кадрового потенциала, способного профессионально решать стоящие перед статистикой задачи, сегодня приобретает первостепенное значение. Невозможно добиться высоких и эффективных результатов без использования современных методов обследования персонала.

Одним из современных методов обследования персонала является анкетирование. Анкетирование дает возможность за сравнительно короткий срок опросить значительное количество людей, выявить проблемные вопросы, позитивные и негативные моменты в управлении человеческими ресурсами, что особенно важно при оперативном принятии управленческого решения (например, при подборе, аттестации персонала, выдвижении кандидата на руководящие должности, изучении причин увольнения работников, при организационной диагностике и т. д.) Основным инструментом анкетирования является анкета (опросный лист), т. е. список специальных и определенным образом сгруппированных вопросов.

По содержанию и форме задаваемых вопросов анкеты классифицируются на открытые (вопросы задаются в открытой форме, предполагающей произвольный ответ), закрытые (предусмотрены однозначные варианты ответов типа «да-нет») и комбинированные. По способу проведения анкетирование разделяют на прямое (в присутствии анкетизируемого) и заочное.

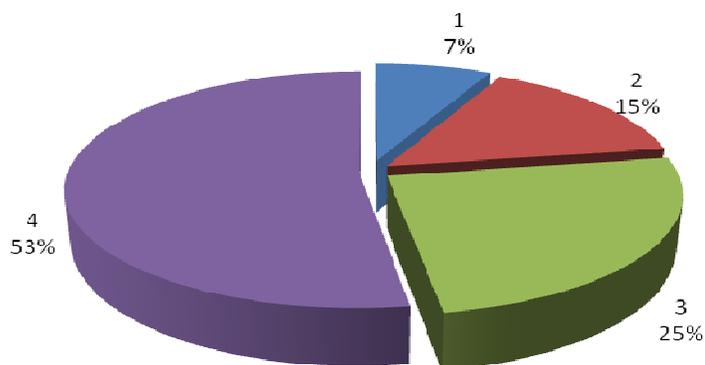
При подборе персонала анкетирование позволяет сделать вывод о качествах кандидата или специфике его организационного поведения. Данные анкет являются основанием для составления окончательных списков кандидатов на работу, подготовке к интервью и последующих действий, связанных с предложением о назначении на должность и подготовке документов по учету кадров. Простейшие пример - анкета, в которой кандидат перечисляет некие формальные сведения о себе,

дублируя частично данные паспорта, дипломы об образовании, трудовую книжку, военный билет и т.п., дополняя это требуемыми работодателем комментариями. К этим анкетам часто добавляются блоки по самооценке, ранжированию мотивов получения должности и даже элементы интеллектуальных тестов. Анкеты могут быть стандартизированными, полустандартизированными и нестандартными. Преимуществом первых является то, что всех кандидатов, заполнивших анкеты, проще сравнить между собой по заранее определенным критериям и присвоить соответствующие баллы. Преимуществом последних является то, что они более информативны.

Наиболее часто используются анкеты при проведении аттестации сотрудников. С целью совершенствования процесса проведения аттестации руководителей хочу на примере Национального статистического комитета Республики Беларусь показать, как обследовался персонал при помощи анкетирования.

Для выявления отношения руководителей к оценке результатов их практической деятельности в процессе проведения аттестации в Национальном статистическом комитете было проведено анкетирование (ПРИЛОЖЕНИЕ 1). В анкетировании приняли участие 40 респондентов, занимающих руководящие должности различного уровня. Исследование показало, что отношение руководителей к данной оценке различно: одни руководители осознают пользу такой оценки, прежде всего для самих себя, своего дальнейшего профессионального развития и карьеры, а другие, к сожалению, – нет. Руководители, которые придерживаются мнения о том, чтобы по возможности не оценивать эффективность их практической деятельности, возможно, не доверяют тем методам оценки, которые используются при проведении аттестации.

Результаты исследования показали, что более 50 % руководителей Национального статистического комитета Республики Беларусь положительно относятся к тому, чтобы осуществлялась оценка результатов их деятельности, 25 % - считают, что необходимо проводить оценку эффективности труда, но без придания гласности ее результатов, 15 % - считают, что оценку необходимо проводить и придавать гласности только положительные результаты, 7 % - придерживаются мнения, чтобы по возможности не оценивать эффективность их работы (рисунок 1).



1 - по возможности, я не хочу оценки эффективности моей работы;

2 - оценку необходимо проводить и придавать гласности только положительные результаты;

3 - оценку необходимо проводить, но без придания гласности ее результатов;

4 - оценку необходимо проводить и информировать каждого о его сильных и слабых сторонах

**Рисунок 1 – Отношение руководителей к оценке их практической деятельности при проведении аттестации**

Через отношение руководителей к оценке результатов их работы в процессе аттестации можно было судить о том, насколько эффективно или неэффективно организована система оценки персонала. Стало очевидно, что внедрение правильно (хорошо) организованной системы оценки персонала на основе современных методов, основанных не только на оценке практической деятельности, но и оценке профессионально-важных компетенций руководителей, позволит избежать ошибок при проведении аттестации (необъективность, недостоверность, вольность трактовки результатов оценки, занижение или превышение их роли).

Данное анкетирование позволило выявить проблемные моменты: в Национальном статистическом комитете Республики Беларусь при аттестации использовался недостаточно дифференцированный подход к оценке руководящих кадров, не было четких критериев оценки профессионально-важных компетенций руководителей, недостаточно использовались методы психологической оценки, реальной оценке подвергаются в большей степени образовательный уровень и опыт работы (в плане соответствия должностным инструкциям) руководителей, а уже потом внимание уделялось оценке их сильных и слабых сторон в профессиональном и личностном плане.

Таким образом, назрела необходимость внесения изменений в методы оценки руководителей. При проведении аттестации в Комитете разработать и применять методы, основанные на измерении компетенций руководителей.

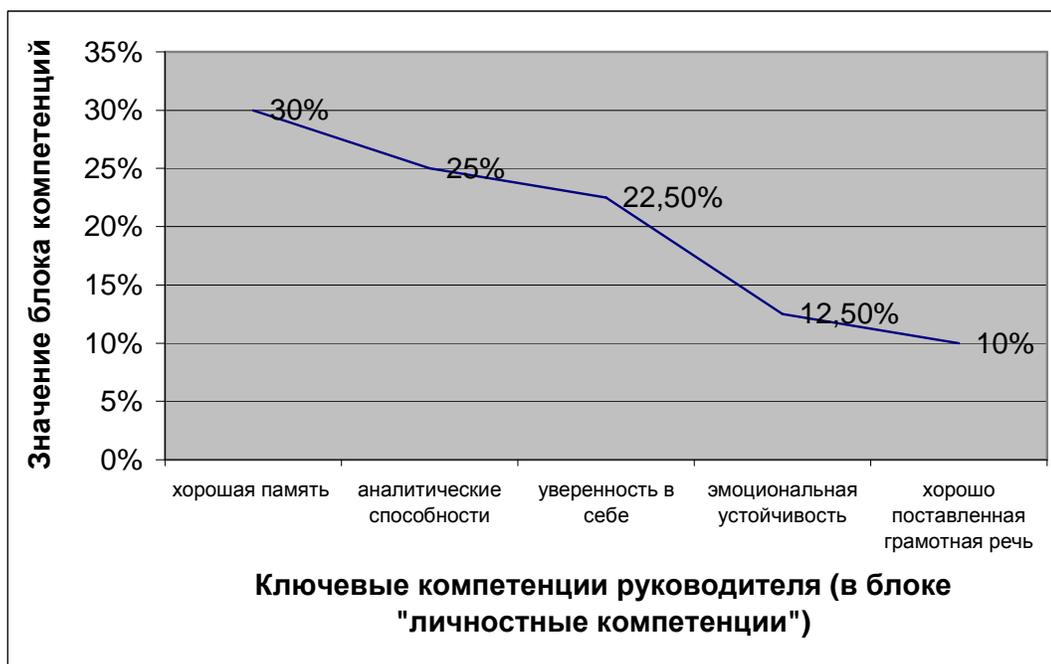
С данной целью проведено было еще одно исследование. В исследовании, проводимом на базе Национального статистического комитета Республики Беларусь, приняли участие 40 респондентов, в число которых вошли руководители различного уровня.

Для выделения ключевых компетенций руководящих кадров была разработана анкета (Приложение 2). В анкете респондентам предлагалось проранжировать компетенции, которыми должен обладать руководитель, в зависимости от их значимости по пятибалльной шкале. В анкете были выделены два блока компетенций: личностные и деловые. Каждый блок включал в себя более десяти компетенций, которыми должен обладать руководитель. В результате проведенного анкетирования были выявлены ключевые компетенции, необходимые для успешного выполнения работы оцениваемой должности и измерения степени развития выявленных компетенций у оцениваемого руководителя. В первом блоке «личностные компетенции» были выделены пять наиболее значимых. Среди пяти наиболее значимых на первое место было поставлено такое качество, как хорошая память. Результаты первого блока представлены в таблице 1.

**Таблица 1 - Ключевые компетенции руководителя (в блоке «личностные компетенции»)**

Название блока компетенций	Наиболее значимые компетенции	Процентное отношение значимости компетенций
Личностные компетенции	хорошая память	30%
	аналитические способности	25%
	уверенность в себе	22,5%
	эмоциональная устойчивость	12,5%
	хорошо поставленная грамотная речь	10%

Графическое изображение личностных ключевых компетенций руководителей представлено на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Ключевые компетенции руководителя  
(в блоке «личностные компетенции»)**

Более полное описание содержания компетенций, отражение их позитивных и негативных проявлений, методики оценки компетенций по данному блоку представлены в таблице 2

Таблица 2 – Содержание личностных компетенций руководителя

Название компетенции	Содержание компетенции	Позитивные проявления	Негативные проявления	Методики оценки
1	2	3	4	5
хорошая память	способность хорошо и быстро запоминать, воспроизводить информацию	-быстро осмысливает полученную информацию; -систематизирует информацию; -выделяет главные ключевые моменты; -пересказывает своими словами; -продуктивен	- не запоминает важную информацию; - не может воспроизвести услышанное; -не повторяя необходимую, важную информацию, забывает не только второстепенную, но и часть нужной информации; - рассеянность	-экспертная оценка; -тесты оценки способности к произвольному и произвольному запоминанию материала

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
аналитические способности	умение широко анализировать, последовательно мыслить и действовать, проявлять логичность, методичность, тщательность в решении проблем, рациональность, упорядоченность, предсказуемость умение принимать нестандартные решения	- последователен в действиях; - логически обоснован в принятии решений; -сообразителен; - самостоятелен; - обладает гибкостью и быстротой ума (быстро и адекватно меняет действия, приемы и способы решения задач при изменении обстановки, принимает правильное решение)	- не может объяснить обоснованность принятого решения, отличить главную сущность от второстепенных, поверхностных деталей; - непродуктивен; - медленно разбирается в проблемной ситуации; -необъективен; - нерешителен	-экспертная оценка; -методики оценки способности к анализу материала, гибкости и лабильности мыслительных процессов; -аттестационное тестирование
уверенность в себе	упорное стремление достичь поставленной цели, вера в себя, свои силы, действия	- решителен; - настойчив; - целеустремлен; -дисциплинирован; - готов вести за собой, при этом взять ответственность за решение поставленных задач на себя; - готов преодолевать препятствия и трудности в процессе достижения намеченной цели	- мнительный; - внутренне противоречив; - несамостоятелен; - поддается влиянию окружающих; - не может отстоять свою точку зрения; - беспрекословно соглашается с руководителем более высокого ранга; -безволен; подозрителен	-экспертная оценка; -аттестационное собеседование; -наблюдение

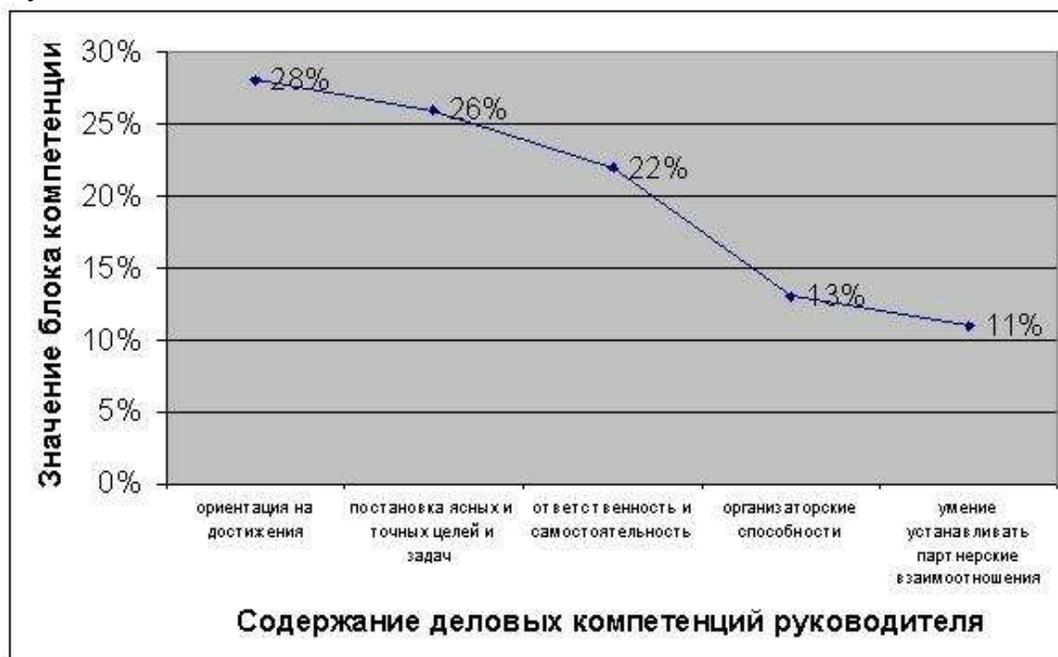
Продолжение таблицы 2				
1	2	3	4	5
эмоциональная устойчивость	умение сохранять способность к эффективной деятельности в сложных и критических ситуациях, способность сохранять спокойствие и контроль над собой, противостоять сильным отрицательным эмоциональным воздействиям, вызывающим высокую психологическую напряженность	- уравновешен; - правильно оценивает события, являющиеся причиной эмоций; - подготовлен теоретически к защитным стратегиям; - обладает чувством юмора; - сдержанный	- вспыльчивый; - истеричен; - не обладает самокритичностью; - эгоистичен; - агрессивен; - конфликтный, стремится к доминированию	- экспертная оценка; - аттестационное тестирование; - опросник Г. Айзенка на определение эмоциональной устойчивости и нейротизма; - методики оценки стрессоустойчивости
хорошо поставленная грамотная речь	умение четко и ясно излагать свои мысли как в устной, так и письменной форме, говорить аргументированно, обладание языковой гибкостью, доступностью изложения	- сдержан в проявлении речевых эмоций, при этом речь неоднообразна; - немногословен; - быстро улавливает мысли собеседника в процессе диалога; - предвидит дальнейшее развитие речевой темы; - кратко и доступно излагает суть; умеет публично выступать	- многословен; - неуравновешен; - не может передать в компактной форме свои соображения партнерам по коммуникации; - непоследователен в своих высказываниях; - нелогичен, противоречив, сбивчив; - неуверен в себе	- экспертная оценка; - аттестационное собеседование

Во втором блоке «деловые компетенции» были выделены пять наиболее значимых. Среди пяти наиболее значимых на первое место была поставлена компетенция - «ориентация на достижение». Результаты второго блока представлены в таблице 3.

**Таблица 3 - Содержание деловых компетенций руководителя**

Название блока компетенций	Наиболее значимые компетенции	Процентное отношение значимости компетенций
3. Деловые компетенции	ориентация на достижения	28%
	постановка ясных и точных целей и задач	26%
	ответственность и самостоятельность	22%
	организаторские способности	13%
	умение устанавливать партнерские взаимоотношения	11%

Графическое изображение деловых компетенций руководителя представлено на рисунке 3.



**Рисунок 3 – Содержание деловых компетенций руководителя**

Подробное содержание компетенций, отражение позитивных и негативных проявлений, методики оценки компетенций по данному блоку представлены в таблице 4.

**Таблица 4 – Ключевые компетенции руководителя (в блоке «деловые компетенции»)**

Название компетенции	Содержание компетенции	Позитивные проявления	Негативные проявления	Методики оценки
1	2	3	4	5
ориентация на достижения	способность увидеть и предложить вариант совершенствования существующей ситуации, готовность брать на себя инициативу по ее реализации, прилагать усилия и сохранять активность для достижения поставленных целей	-энергичен; -активно влияет на события; -делает больше того, что формально требуется; -демонстрирует включенность в работу; -поддерживает рабочее настроение в группе	- пассивен, занимает второстепенные позиции; -демонстрирует полную удовлетворенность всем, не принимает участия в делах группы; -не завершает начатые дела; - не заинтересован в происходящем	-экспертная оценка; -аттестационное собеседование; -опросник «Мотивации достижения» А. Мехрабиана
постановка ясных и точных целей и задач	умение грамотно и ясно изложить перед подчиненным цели и задачи, мотивировать у них стремление к достижению	- целеустремлен; -волевой; -решителен; -обладает признанием со стороны окружающих; - помогает в достижении результата; - обеспечивает обратную связь о результатах деятельности, подчиненных; энергичен	- безразличен; - нацелен на защиту только личных интересов; - скептичен; -не представляет информацию об эффективности труда подчиненных; -не обучает и не развивает подчиненных	-экспертная оценка; -аттестационное собеседование с элементами ситуационного интервью

Продолжение таблицы 4				
1	2	3	4	5
ответственность и самостоятельность	способность осуществлять деятельность, опираясь на собственные возможности без чужой помощи; нести ответственность за принятые решения, совершенные действия	- уверен в себе; - умеет держать свое слово; -компетентен; -инициативен; -обладает желанием предлагать собственные идеи для решения задач	- не доводит начатое дело до конца; - легко прощает себе ошибки и недостатки; -перекладывает вину на других; - продуктивные результаты деятельности других выдает за свои	-экспертная оценка; -аттестационное собеседование
Организаторские способности	способность побуждать людей к активной деятельности, управлять ими; умение организовать себя и коллектив для решения задач, направить в нужное русло ресурсы, необходимые для реализации планов	- нацелен на результат; -ответственен; -способен вдохновить работников на достижение целей; - компетентен; -умеет правильно распределить работу, используя потенциал каждого члена команды	- безответственен; - не проявляет интерес к точке зрения членов команды; -не делегирует полномочия членам команды; -не оказывает нужного влияния на окружающих; -подавляет инициативу	-экспертная оценка; -тест оценки коммуникативных и организаторских склонностей; -аттестационное собеседование
умение устанавливать партнерские взаимоотношения	умение поддерживать климат сотрудничества, выполнять правила поведения и общения членов команды; создавать каналы двухсторонней коммуникации	- корректирует нежелательное поведение членов команды; умеет слышать других и принимать обратную связь; - коммуникабелен; -общителен	-замкнут; -самоуверен; - не умеет слушать и воспроизводить мнение окружающих; - отвергает чужие идеи и полезную информацию; равнодушен	-экспертная оценка; -аттестационное собеседование с элементами ситуационного интервью

На этапе подготовки необходимой документации к проведению аттестации (аттестационные листы, требования по оформлению, содержанию служебной характеристики аттестуемого, отчет аттестуемого о проделанной работе, бюллетени для

голосования, протоколы) в Национальном статистическом комитете Республики Беларусь будет создана экспертная группа для оценки практической деятельности аттестуемого руководителя, его деловых и личностных качеств, основываясь на тех ключевых компетенциях, которые были выявлены в процессе проведенного анкетирования. Экспертная группа на основании выделенных компетенций дает оценку руководителю: в какой степени он проявлял свои навыки и способности, на сколько выражены у него ключевые компетенции, выявленные в результате анкетирования. Оценку можно проводить по пяти ступеням: по основным пунктам требования не выполняются (неудовлетворительный результат); в принципе, отвечает требованиям (несмотря на некоторые ошибки, несоответствия требованиям, результат в основном удовлетворительный); отвечает требованиям, критериям по всем параметрам (результат деятельности удовлетворительный); по большинству критериев превосходит ожидаемые результаты (очень хороший результат); по всем компетенциям превосходит ожидаемые результаты (отличный результат). Каждый член экспертной группы может высказать свое замечание (например, предложить мероприятия по развитию отдельных качеств, указать на сильные и слабые стороны аттестуемого). В свою очередь, оцениваемый руководитель вправе высказать (зафиксировать) собственное мнение о своем развитии и оказании содействия ему в это направлении.

Подведение итогов аттестации в Национальном статистическом комитете Республики Беларусь с использованием новых методов оценки позволит выявить неиспользованные профессиональные возможности аттестованных, составить для руководителей индивидуальные планы развития тех компетенций, которые недостаточно у них развиты, повысить эффективность их работы и определить потребности профессионального развития. Применение нового метода оценки руководителей при проведении аттестации позволит получить достоверную информацию о результатах практической деятельности, потенциале, личности руководителя, привлечь внимание руководителей к тем компетенциям, которые требуют развития, повысить мотивацию и определить пути которыми это можно сделать. Это происходит за счет совместной работы оцениваемого и оценивающих, когда стороны обсуждают уровень развития компетенций оцениваемого и решают, какие развивающие и обучающие мероприятия необходимы для дальнейшего прогресса.

Таким образом, анкетирование персонала является важным элементом управления человеческими ресурсами, позволяет всесторонне изучить потенциальные возможности персонала и определить потребности профессионального развития.

**АНКЕТА**

**Как Вы относитесь** к оценке результатов Вашей практической деятельности в процессе проведения аттестации?

**Выберите 1 из предложенных Вам вариантов ответов**

Вариант ответа	Ваш вариант ответа (да/нет)	
	да	нет
1. По возможности, я не хочу оценки эффективности моей работы		
2. Оценку необходимо проводить и придавать гласности только положительные результаты		
3. Оценку необходимо проводить, но без придания гласности ее результатов		
4. Оценку необходимо проводить и информировать каждого о его сильных и слабых сторонах		

**АНКЕТА ОПРЕДЕЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ**

**Проранжируйте компетенции, которыми должен обладать руководитель**

№ п/п	Компетенции, которыми должен обладать руководитель	Очень важно	(по значимости – в порядке убывания)					неважно
			1	2	3	4	5	
1.	<b>Личностные компетенции:</b>							
	надежность							
	порядочность							
	отзывчивость							
	честность							
	хорошая память							
	открытость							
	эмоциональная устойчивость							
	внимательность							
	преданность							
	безотказность							
	чувство такта							
	хорошо поставленная и грамотная речь							
	общительность							
	терпимость							
	твердость							
	уверенность в себе							
	аналитические способности							
2.	<b>Деловые компетенции:</b>							
	навыки делового письменного и устного общения							
	ориентация на достижения							
	постановка ясных и точных задач							
	умение планировать работу							
	умение мотивировать подчиненных							
	умение убеждать							
	ответственность и самостоятельность							
	умение публично выступать							
	инициативность							
	настойчивость							
	гибкость							
	умение работать в команде							
	организаторские способности							
	умение применять инновации в процессе трудовой деятельности							
	умение устанавливать партнерские взаимоотношения							
	терпимость к критике							
	умение генерировать свои идеи							
	новаторство							