**Содержание:**

1. Определение и основные положения.

2. Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «против».

3. Нужен ли нам этот проект?

4. Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «за».

5. Структура процесса аттестации.

6. Взаимодействие службы управления персоналом с руководителями в процессе аттестации.

7. ВЗАИМОСВЯЗЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА И АТТЕСТАЦИИ С ДРУГИМИ ЭЛЕМЕНТАМИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

ЛИТЕРАТУРА

**1. Определение и основные положения**

Оценка персонала — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

В этом определении надо обратить внимание на следующие моменты.

Во-первых, мы оцениваем эффективность деятельности сотрудника, а не самого сотрудника. У нас нет права в деловой обстановке оценивать личностные качества подчиненных ради самих личностных качеств (мы не судья и не Бог). На работе нет плохих и хороших людей. Есть люди, чьи профессиональные, поведенческие и личностные характеристики соответствуют или не соответствуют выполняемой работе и занимаемой должности.

Во-вторых, деятельность сотрудников важна не сама по себе, а в целях реализации задач организации.

В-третьих, в результате оценки происходит накопление информации, которая нужна для управления людьми.

Оценка — более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей компании. Оценка может преследовать различные, иногда достаточно узкие, задачи, не обязательно связанные напрямую со стандартами работы (психологическая оценка, корректировка, оценка в целях усиления давления или контроля, сравнение между собой деятельности работников для принятия административных решений и т. п.). Не всегда оценка связана со стандартами работы — иногда, особенно когда речь идет о психологических характеристиках и особенностях личности, она, к сожалению, имеет со стандартами работы мало общего.

Хотим мы этого или нет, но ежедневно мы что-то и кого-то оцениваем. Как час назад наш подчиненный поприветствовал клиента, насколько он хорошо понял наше задание, каковы результаты его работы за прошедшую неделю, можем ли мы его «продвинуть» на освободившуюся вакансию, надо ли его отправить учиться, какую премию он заслуживает и многое другое.

Признаемся честно, что при любой оценке нельзя исключить человеческую природу. И начальник, и подчиненный — живые люди. Без злого умысла мы включаем в оценку наши личные симпатии и антипатии. Повлиять может многое — внешний вид, тембр голоса, манера излагать свои мысли. Увы, зачастую это все не имеет прямого отношения к общему делу.

**Пища для размышлений**

Даже школьные учителя имеют своих «любимчиков» и «гадких утят». Что же говорить о начальнике, основная задача которого — не воспитательные функции, а выполнение плана. Часто ли мы направляем линейных руководителей учиться управлению персоналом? А кого учат азам коммуникаций и эффективному общению? Торговый персонал. Как будто обычному персоналу не приходится ежедневно общаться.

В школьных и университетских программах курсы эффективных коммуникаций тоже не замечены. Не является ли проблема объективной оценки следствием недостаточной грамотности, неумения контролировать свои эмоции, неумения отделить деловые качества подчиненного от его коммуникативной слабости?

Или «сумбурность» оценок связана с тем, что многие рассматривают работу как синоним жизни и стремятся перенести в рабочий коллектив семейные отношения?

Именно аттестация помогает избежать трудностей, связанных с ситуативной сиюминутной оценкой. Она задает руководителю определенные рамки, позволяющие отделить личное от общественного. Оценка осуществля­ется с определенной целью (целью организации, а не руководителя), по заданным критериям и стандартам выполнения работы. Снижается субъективизм, процесс вызывает меньше эмоций и напряжения. В результате система аттестации помогает руководителю.

**Живой бизнес**

В моей практике был период, когда меня достаточно сильно раздражала одна подчиненная. Болтливая, шумная, приносящая ежедневно в рабочий коллектив свои домашние проблемы. Надо отдать ей должное, работу свою она выполняла хорошо. Тем не менее, моя оценка (та самая, ситуативная) была крайне отрицательной, на грани «уволю». По счастью, моя коллега и «правая рука» в этих случаях всегда говорила: «Но ведь самое главное, что работу свою она делает. А остальное в ее должности не так уж важно. Объясни ей и постарайся не обращать внимания». Так моя эмоциональная оценка приводилась с помощью коллеги в конструктивное русло. Тем руководителям, которым не повезло с помощниками, помочь должна аттестация.

Аттестация персонала (оценка соответствия занимаемой должности) — процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени. (Критерии и стандарты работы получены в результате анализа работ и отражены в описании должности или должностной инструкции.) Процедура аттестации должна быть оформлена в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами компании.

**Ключевые элементы данного определения:**

Систематичность. Аттестация, проводимая бессистемно от случая к случаю, таковой, по сути, не является. Уж если мы решили проводить аттестацию, следует установить периодичность — раз в квартал, полугодие, год (не реже раза в год).

Формализованность (не от слова формальность!). К аттестации надо готовиться не только устно, но и письменно, разработать формы, в которых будут фиксироваться результаты.

Должны быть заранее заданы критерии, определено, что мы оцениваем. Любая итоговая оценка складывается из многих оценок. Критерии должны быть продуманы и должны соответствовать должностным обязанностям.

Стандарты работы должны быть установлены. В противном случае мы вынуждены оперировать словами «плохой-хороший», а тот, кого мы оцениваем, имеет все основания с нами не согласиться.

Каждая должность предъявляет к работнику определенные требования. Оценка сотрудников, занимающих разные должности, должна базироваться на разных критериях и стандартах.

Аттестация аккумулирует результаты работы за определенный период времени, заранее оговоренный. Этим она принципиально отличается от ситуационной оценки. Результаты аттестации должны учитывать работу в течение всего периода, даже если в это время отмечались значительные колебания.

Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а имеет место сопоставление «сотрудник-стандарт работы». Сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

Единого мнения ни в специальной литературе, ни сре­ди практиков по поводу определения оценки или аттестации не существует. То же самое относится и к названиям, используемым в англоязычной литературе — встречаются, в частности, такие варианты названий: Appraisal, Performance assessment, Performance evaluation, Job appraisal, Employee rating evaluation, Performance development review.

Какое бы название не было выбрано, важнее определиться с целью и содержанием. В противном случае можно разработать дорогостоящую процедуру, результаты которой будут пылиться в архиве, и о которой с со­дроганием будут вспоминать все участники.

**2. Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «против»**

Мне не приходилось слышать, чтобы линейные руководители радостно воспринимали известие о предстоящей аттестации. Напротив, они чаще рассматривают аттестацию как излишнюю дополнительную работу с непонятной целью и результатом.

Аргументы противников аттестации достаточно разумны. Приведем лишь некоторые из них (думаю, любой менеджер по персоналу может дополнить этот список).

\* Менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников и не нуждается в дополнительной внешней схеме.

\* Катастрофически не хватает времени на выполнение производственных задач, некогда заниматься всякими экспериментами.

\* Можно обострить и ухудшить отношения в коллективе.

\* Мы регулярно беседуем с подчиненными, зачем нужно все усложнять и формализовывать.

\* Аттестация — это устаревшая процедура, доставшаяся в наследство от 80-х годов.

\* Аттестация нужна начальству чтобы избавиться от неугодных.

\* Аттестация — новая игрушка руководства, позабавятся и успокоятся, а нам расхлебывать последствия.

\* Аттестация нужна менеджеру по персоналу, чтобы продемонстрировать свою значимость.

\* У нас недостаточно информации, чтобы оценивать подчиненных.

Продолжать можно достаточно долго. Сторонники организации работы в командах, например, считают, что проведение аттестации может вредно отразиться на деятельности команды — во-первых, при командной организации работы трудно формально оценить личный вклад каждого, так как стандарты определяются для команды (проекта), а не для отдельного сотрудника, во-вторых, есть много факторов, которые выходят из-под контроля — например, поведение клиентов.

В каждом из доводов есть зерно истины. Аттестацию, как и любой другой инструмент управления, персоналом, надо применять с умом и в соответствии с реальной ситуацией. Только после этого можно приводить аргументы «за».

**3. Нужен ли нам этот проект?**

Как же должен осуществляться проект в области управления персоналом, вне зависимости от того, к какой области он относится — приему на работу, обучению, аттестации? Давайте посмотрим на рис. 1.1. «Разработка и развитие проекта».

Сначала необходимо определиться с целью. Нет цели — нет проекта. Чем чаще мы будем задавать себе вопросы «А зачем мы это делаем? Что мы в результате получим?», тем реже мы будем тратить время, силы, средства впустую. Часто говорят, что цель невозможно описать. Тогда как же можно достичь того, что невозможно описать? Получается как в детской сказке — пойди туда, не знаю куда, принеси то — не знаю что. В работе с людьми такой подход неприемлем.

Анализ текущей ситуации и документов необходим, чтобы понять, где мы сейчас находимся и что нужно и можно делать. Никому не придет голову повысить всем зарплату в два раза, не просчитав фонд оплаты труда. Точно так же нельзя внедрять аттестацию, если для нее нет условий.

Анализ методов и подходов позволяет нам определить минусы и плюсы каждого. Нет ни одного идеального метода. Еще Вольтер писал, что, если бы в мире существовала хоть одна идеальная религия, в нее бы все уверовали. Существует много путей. Это — как меню в компьютере. Мы выбираем то, что приемлемо для нас в конкретной ситуации и для конкретной задачи.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Анализ работы | Подбор,  отбор,  найм | Обучение,  ориентация | Продвижение | Оценка /  аттестация | Компенсации-  оный пакет | Увольнение |

Цель (зачем, что это даст компании)

Анализ текущей ситуации и документов

Анализ методов и подходов

(условия применения, особенности,

сравнения с другими методами)

Выбор метода

План организационно – технических мероприятий

Реализация, мониторинг

Рис. 1.1. Разработка и развитие проекта

На основании анализа мы выбираем метод — не идеальный, а оптимальный. Некий компромисс со своими достоинствами и ограничениями. Как писал Мануэль Смит: «Компромиссы не должны быть обязательно справедливыми, чтобы быть полезными! Все, что от них требуется,— это чтобы они срабатывали! Где вы читали о том, что жизнь справедлива?» ((4), с. 30). Выбрав метод, мы обязательно должны сопоставить его с нашей целью — только тогда проект будет работать.

Если соответствие цели и метода достигнуто, надо приступать к плану организационно-технических мероприятий, разбив задачу на этапы. Лучше всего сделать это в табличной форме, например:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап (подзадача) | Ответственный | Кто еще участвует | Ожидаемый результат | Сроки | Затраты |
|  |  |  |  |  |  |

Только после этого мы получим представление, каков же предполагаемый объем работ и сможем ли мы с ним справиться. Нет ничего пагубнее для бизнеса, чем начинать работу и бросать ее на полпути. Когда мы напишем план (хотя бы предварительный), может оказаться, что он слишком ресурсоемкий (нужны люди, время, деньги). Тогда необходимо вернуться к цели и либо отказаться от проекта, либо еще раз проанализировать текущую ситуацию и пересмотреть методы (всегда найдутся компромиссные варианты), либо утвердиться в мыс­ли, что мы на правильном пути, и действовать!

Решили действовать — вперед. И не забывайте про постоянный мониторинг ситуации — придерживаемся ли мы выбранного курса, соблюдаем ли план, что меня­ется в нашем окружении.

**Мысли по поводу**

Меня поначалу удивляло, что на семинарах слушатели перерисовывают вышеприведенную схему и подробно записывают комментарии. В большинстве случаев слушатели — специалисты с хорошими знаниями и огромным практическим опытом. Неужели подобная схема является откровением? Потом я поняла, что им не хватает структуры, системы. Знания и умения необходимо структурировать и «разложить по полочкам», и тогда каждый оказывается обладателем реаль­но работающего инструмента.

**4. Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «за»**

После того как мы убедились, что проект нам действительно нужен, и мы в состоянии его реализовать, можно приводить аргументы «за».

\* Действительно, менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников. Но часто такая оценка осуществляется плохо. Формальная система позволяет повысить эффективность действующей системы оценки.

\* Система неформальной оценки «Начальник-подчиненный» подходит для отдельного сотрудника и его руководителя, но не отвечает интересам организации (нет комплексного подхода). У каждого руководителя может быть своя точка зрения на то, как должны работать подчиненные, но всегда ли руководитель действует в интересах организации, или же отстаивает интересы собственного коллектива? Есть примеры, когда сплоченные подразделения / команды с очень хоро­шим микроклиматом работают «на себя», зачастую против задач компании.

\* Аттестация действительно отнимает много времени, как и любая стратегическая задача. Если руководитель концентрируется только на сиюминутных вопросах, не инвестируя свое время и усилия в перспективные проекты, будущее ставится под угрозу.

\* Руководитель в отличие от специалиста получает деньги не только за выполнение производственных задач, но и за управление людьми. Аттестация — составная часть управления персоналом.

\* При грамотном проведении аттестации отношения в коллективе примут более деловой и прозрачный характер, исчезнет недопонимание. Конфликтные ситуации возникают не из-за аттестации, аттестация лишь выявляет их и помогает разрешить тем или иным образом. Если конфликт назревает, избегание будет только усугублять ситуацию.

\* Руководители уверены, что подчиненные и так хорошо знают, как руководитель оценивает их работу, и согласны с оценкой. К сожалению, часто эта уверенность не соответствует действительности.

**Живой бизнес**

Эти ситуации произошли с небольшим интервалом в двух совершенно разных организациях, действующих в разных областях и имеющих разную численность и форму собственности.

Ситуация 1. В компании численностью 25 человек ежегодно в конце года происходит перезаключение договоров и обсуждение деятельности — неформальное собеседование. Работой секретаря было недовольно как начальство, так и многие коллеги. Достоинством секретаря было отличное знание английского. Серьезными недостатками — неумение отвечать на телефонные звонки, неумение грамотно и точно передать информацию, небрежное отношение к бумагам. На недостатки указывалось неоднократно — но большей частью в конкретных ситуациях и мимоходом. Во время собеседования руководитель в полной уверенности, что вопросов не возникнет, сообщил о том, что контракт продлеваться не будет. Оказалось, что для сотрудницы это — полная неожиданность. Она была уверена, что многочисленные замечания по ходу работы вовсе не свидетельствуют о том, что ее работа в целом не признается удовлетворительной. Напомним — ведь кое-что (не самое основное в этой должности) она делала очень хорошо. Кроме того, оказалось, что сотрудница беременна. Свое увольнение она восприняла (и передала свое восприятие коллегам) как «наказание за беременность». В небольшом коллективе сложилась напряженная обстановка, естественная человеческая жалость заставила коллег забыть свое недовольство секретарем и ополчиться против начальства. Если бы в компании проводилась аттестация, во время которой до сотрудника было бы доведено, что от него ожидается и какой частью его работы компания недовольна, подобной ситуации можно было бы избежать. Либо секретарь своевременно попыталась бы улучшить свою работу, либо и она, и коллеги адекватно восприняли бы решение о прекращении контракта.

Ситуация 2. В организации численностью 100 человек в конце года принимали решение, с кем продлевать контракты, с кем не продлевать. К удивлению руководства, оказалось, что сотрудники, работа которых была неудовлетворительна, впервые узнали об этом, когда им сообщили о решении договор не продлевать. До этого они пребывали в полной уверенности, что все идет своим чередом. В результате было принято решение с несколькими работниками заключить контракт еще на два месяца, чтобы дать им возможность освоиться с мыслью о расставании и смягчить моральную трав­му. Впоследствии генеральный директор сказал: «Если бы у нас проходила аттестация, во время которой работникам бы своевременно и грамотно разъяснили, что их деятельность нас не устраивает, мы избежали бы моральных проблем и финансовых (дополнительных двух месяцев выплат)».

\* На аттестации «выплывают» все наши ошибки в работе с персоналом. Мы получаем возможность их понять и исправить, не доводя ситуацию до кризисной. Например, отсутствие информации о том, что должен делать или реально делает сотрудник — не причина для отказа от аттестации, а показатель недосмотра руководителя. Точно так же, как и неумение сформулировать требования к подчиненному — признак слабости руководителя, а не повод отказа от аттестации.

На семинаре по аттестации директор и совладелица небольшой аудиторской компании говорит, что не может оценить сотрудников и сообщить им о своей оценке по такому, например, критерию, как «дисциплина». «У меня есть несколько сотрудников, которые приходят на работу позже остальных,— жалуется она.— Но я опасаюсь сделать им замечание — ведь сейчас они задерживаются после работы, если необходимо, а заставь я их приходить вовремя, они и уходить будут вовремя.» «Так чем, же вы недовольны? Введите свободное посещение и спрашивайте за результаты работы»,— удивляется группа. «Я хочу, чтобы они приходили вовремя, потому, что это раздражает меня и вредно сказывается на их коллегах»,— следует ответ. «А у кого зарплата больше — у тех, кто приходит рано, или у тех, кто опаздывает?»,— интересуется группа. Ответ: «Утех, кто опаздывает, зарплата выше». После семинара директор говорит мне: «Аттестация — это слишком сложно и нам не нужно». Мысленно отвечаю: «Вам не только не нужно, вам категорически противопоказано».

\* Аттестация — это прекрасная возможность похвалить сотрудника, сообщить ему, что его работой довольны, и какие планы на его продвижение существуют. Это просто редкая возможность поговорить с начальником без суеты о серьезных не сиюминутных вопросах.

**Пища для размышлений**

Часто ли мы хвалим наших подчиненных? Если встречаем ошибки — ругаем. А раз не ругаем, значит, все в порядке. Только знают ли они о том, что все в порядке? Мне приходилось консультировать одну замечательную компанию. Владимир, генеральный директор, регулярно проводил аттеста­ционные собеседования. Присутствуя на таких собеседованиях, я видела, как подчиненные ждут оценки своей работы и как они искренне радуются, что их достижения и успехи замечены руководителем. Может быть, когда аттестация будет восприниматься как пряник, а не как кнут, исчезнут многие опасения и появится новый инструмент мотивации?

Как только сотрудники поймут и поверят, что задача формальной оценки — поддержать менеджера, большинство аргументов «против» исчезнут сами собой.

Конечно же, основная задача аттестации — развитие организации в целом.

Аттестация позволит:

\* Провести аудит персонала.

\* Определить, насколько верны заданные стандарты деятельности и критерии оценки (т. е. требования, предъявляемые к работникам).

\* Выявить «болевые точки».

\* Оценить ценность сотрудников не только для подразделения/группы, но и для организации.

\* Обоснованно принимать управленческие решения, в том числе связанные со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений.

**5. Структура процесса аттестации**

Процесс аттестации можно и нужно структурировать так же, как и любой другой процесс в компании. Приведем здесь лишь схему (рис. 1.2) и краткие комментарии, в последующих главах каждый блок будет рассмотрен подробно.

**ЦЕЛЬ АТТЕСТАЦИИ (1)**

Самое главное — определиться с целью. Нет цели — нет аттестации. Возможные цели аттестации мы рассмотрим в следующей главе.

**АНАЛИЗ СИТУАЦИИ (2)**

Перед началом аттестации мы должны задать себе много вопросов. Чем больше информации мы соберем на предварительном этапе, тем меньше излишней работы мы будем выполнять при выборе методов проведения аттестации.

Каких результатов мы ожидаем от проведения аттестации? Как мы будем эти результаты обрабатывать, какие выводы сможем сделать и какие действия предпринять?

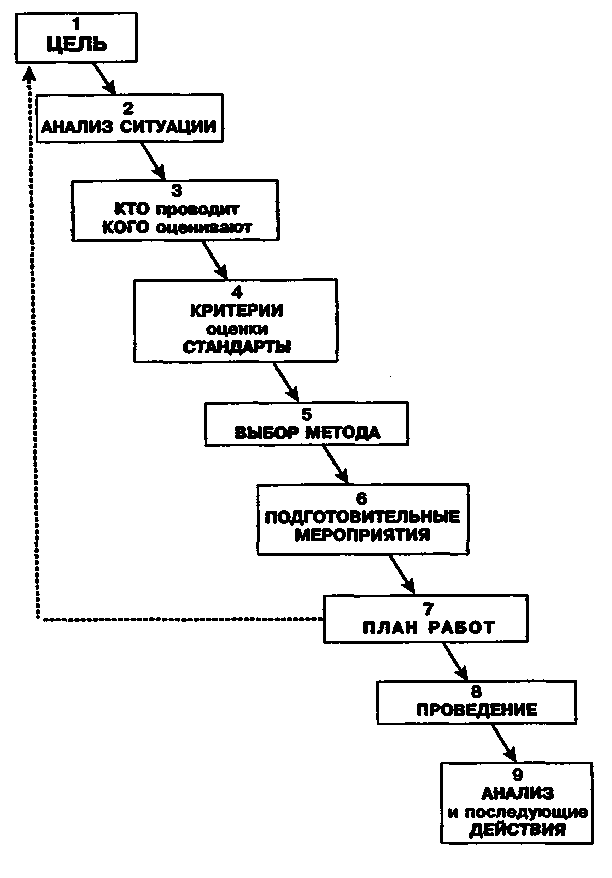


Рис. 1.2. Алгоритм действий при проведении аттестации

Проводилась ли в компании аттестация ранее? Есть ли у нас сотрудники, имеющие опыт проведения аттестации?

Если ранее аттестация проводилась, какие плюсы и минусы мы можем отметить (при подготовке, проведении, последующих действиях)?

Не противоречит ли аттестация нашей организационной культуре? Если мы делаем ставку на работу в команде, можем ли мы оценивать каждого индивидуально? Если у нас в компании принят административный (директивный стиль управления), а мы проводим аттестацию, чтобы получить от сотрудников обратную связь, достигнем ли мы результата и к каким изменениям это приведет впоследствии?

Достаточно ли у нас данных для проведения аттестации? Существуют ли стандарты выполнения работы? Знают ли работники, что от них ожидается на рабочем месте? Хорошо ли руководители знают, что делают подчиненные?

Какие документы, регламентирующие деятельность работников, существуют в организации?

Умеют ли наши руководители проводить аттестацию? Более того, умеют ли наши руководители конструктивно общаться с подчиненными?

Какой реакции персонала на предстоящую аттестацию мы ожидаем? Какие методы внутреннего PR мы можем использовать, чтобы создать позитивное отношение?

Какими человеческими, временными, финансовыми ресурсами мы располагаем для проведения аттестации?

**АНАЛИЗ МЕТОДОВ И ПОДХОДОВ (3-6)**

Из всего многообразия методов надо выбрать именно то, что подходит для нашей компании, и что мы в состоянии реализовать. Есть много заманчивых путей, но выбрать надо именно тот, по которому мы дойдем до конца. Красивая дорога, обрывающаяся на середине пути — не дорога. Разные подходы предъявляют свои требования к квалификации и подготовке персонала, моральному климату в коллективе, наличию времени и денег. Чем лучше мы поработали на предыдущем этапе, тем легче нам будет сейчас найти свою дорогу. Подробный анализ того, кто может проводить аттестацию, какие методы существуют, как разработать критерии, какая подготовительная работа необходима, вы увидите в последующих главах.

**ПЛАН РАБОТ (7)**

После того как мы определились, зачем и как проводить аттестацию, необходимо составить подробный план работ с описанием того, кто участвует в процессе, какие этапы и в какие сроки проходят, какие ресурсы необходимы, кто несет ответственность за отдельные этапы и за процесс в целом. В крупных компаниях или в компаниях, где налицо проблемы взаимодействия службы персо­нала и линейных руководителей, рекомендуется этот план закрепить в приказе по организации.

Такой план сделает последующую работу прозрачной и предсказуемой.

Каждый участник процесса будет знать, что и когда он будет делать. Тому, кто отвечает за аттестацию (как правило, это директор по персоналу) не придется выслушивать ссылки на нехватку времени, оправдываться и уговаривать.

Оценка затрат также представляется достаточно важной. Очевидные затраты — это печать аттестационных форм, расходы на привлечение консультантов {если та­кое происходит) и приобретение литературы. Так как аттестация проходит в рабочее время, все участники процесса получают зарплату, надо подсчитать расходы на зарплату. Кроме того, во время аттестации сотрудники не занимались основной производственной деятельностью, т. е. мы имеем недополученную прибыль. Приблизительно затраты на процесс аттестации можно рассчитать по формуле:

**ЗАТРАТЫ НА ПОДГОТОВКУ И ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ**



где ti — время, затраченное i-м работником на подготовку к аттестации; zt — зарплата 1-го сотрудника в час; tj — время на аттестацию j-ro сотрудника; Zj — зарплата j-ro сотрудника в час, Zjk — зарплата k-ro сотрудника в час, участвующего в аттестации j-ro сотрудника; Dорг — затраты на орграсходы; Dнп — недополученная прибыль; К — расходы на привлечение консультантов и приобретение литературы.

Когда мы составили план организационно-технических мероприятий, надо еще раз соотнести его с целью. Впрочем, если предыдущие этапы выполнены грамотно (особенно анализ), маловероятно, что мы выявим несоответствие усилий и ожидаемого результата. Однако если такое все-таки произошло, лучше пересмотреть методы и подходы до того, как мы начали действовать. Любой человек бизнеса знает, что чем раньше мы внесем коррективы в не очень удачный проект, тем меньше затрат пропадет впустую.

**ПРОВЕДЕНИЕ (8)**

Основная тяжесть приходится на подготовку. Чем лучше подготовка, тем легче проведение.

Самое сложное на этом этапе — аттестационное интервью. Поэтому рассмотрим его подробно в гл. 4.

**АНАЛИЗ И ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ (9)**

Анализ результатов аттестации может дать нам не только лучшее понимание деятельности конкретного работника. Аттестация очень многое дает для понимания ситуации в организации. Очевидно, что результаты за­висят от того, какую цель мы перед собой ставили и какие методы использовали.

Для конкретного работника мы можем по результатам аттестации делать обоснованные выводы о потребности в обучении и развитии, его месте в организации, планировании карьеры, изменении заработной платы, дисциплинарных действиях.

Мы можем оценить, что происходит в организации в целом и в отдельных подразделениях, насколько обоснованно распределяются работы, как планировать человеческие ресурсы, можем ли мы с имеющимися ресурсами осуществить планы организации, можем ли повысить производительность труда, что нам нужно для внедрения новых технологий и изменения условий работы, соответствуют ли законодательству нормы и правила, принятые в организации, в частности нормы охраны труда.

Проанализировав заполненные аттестационные формы, мы получаем объективное представление об управленческой компетенции наших менеджеров. Руководители, умеющие грамотно оценивать работу подчиненных, в процессе аттестации так же грамотно и объективно заполнят аттестационные формы, избегая усреднений, смещения оценок, необоснованных или не имеющих отношения к работе комментариев.

Важно в процессе подготовки задуматься, как накопленный материал будет обобщаться и систематизироваться, чтобы не оказаться погребенными под ворохом бумаг. Особенно этот момент актуален для крупных компаний, в которых зачастую целесообразно предусмотреть компьютерную обработку данных.

Не менее важно по итогам аттестации разработать план действий. Например, если целью было выявление потребности в обучении сотрудников, необходимо разработать план такого обучения; если мы проводили аттестацию для того, чтобы оценить соответствие деятельности сотрудников предъявляемым требованиям, следует составить план действий по приведению деятельности и требований в соответствие.

Пример. Результат работы сотрудников подразделения X был ниже ожидаемого уровня. Среди причин, наиболее часто упоминавшихся в процессе аттестации, была плохая работа компьютерной системы. (Недочет обслуживающего подразделения.) План действий: пригласить специалиста, который наладит компьютерную систему. Кроме того, у сотрудников А, Б, В отмечается недостаточное знание иностранного языка, что мешает им работать с документами (Недочет при приеме на работу.) План действий: направить сотрудников на обучение. Сотрудник Г получил очень высокие оценки за помощь коллегам и разъяснение им сложных вопросов. План действий: назначить Г куратором новых сотрудников. Сотрудник Д отмечен как постоянный нарушитель дисциплины, на собеседовании согласился с негативной оценкой начальника. План действий: контролировать соблюдение дисциплины и в случае повторных нарушений принять меры дисциплинарного характера. Сотрудник Е получил по всем критериям оценки «выше средне­го». В настоящее время вакантно место руководителя подразделения Y. План действий: рассмотреть кандидатуру Е на должность руководителя подразделения Y.

Планы не обязательно должны быть «громкими». Можно даже назвать их не планами, а действиями. Главное, чтобы результаты анализа (аттестации) не пропали зря.

**6. Взаимодействие службы управления персоналом с руководителями в процессе аттестации**

Кто же должен выполнять сложную и кропотливую работу по подготовке и проведению аттестации? В большинстве случаев все ложится на плечи службы управления персоналом.

Следует помнить, что без поддержки высшего руководства и сотрудничества с линейными менеджерами аттестация теряет смысл.

Часто аттестация вызывает если и не открытое сопротивление, то, как минимум, скептическое отношение со стороны линейных руководителей (см. п. 1). Во время стажировки в крупной американской юридической компании, в которой регулярно проходит аттестация, мне дали посмотреть видеозапись мини-семинара, который проводила перед аттестацией для руководителей подразделений директор по персоналу (недавно пришедшая на работу в компанию). И лица, и позы участников выражали пренебрежение по отношению к этой маленькой женщине, которая отнимает у них драгоценное время. Тогда встал вице-президент и довел до сведения аудитории, что в этом году, как и в предыдущем, будет проводиться аттестация. Далее он убедительно попросил всех с должным уважением отнестись к предстоящему тренингу, темой которого было «Как проводить аттестационное собеседование». Под строгим взглядом начальника подчиненные подтянулись, прислушались, заинтересовались. Тренинг прошел удачно. Не исключено, что без поддержки вице-президента результат мог оказаться иным.

Как только принято решение проводить аттестацию, директор по персоналу должен согласовать с высшим руководством цели. Даже если аттестация проходит регулярно, согласование и обсуждение целей нелишне. Возможно, в этом году задачи и условия несколько изменились. Только обговорив, зачем мы это делаем и что ожидаем получить, можно приступать к подготовке процедуры.

**Мысли по поводу**

Одна из слушательниц на семинаре попросила подсказать, как ей лучше провести предстоящую аттестацию. Подробно рассказала о компании, специфике работы. Спрашиваю: «Ас какой целью вы будете проводить аттестацию?». «Не знаю — генеральный так велел»,— был ответ. Интересно, если глав­ному бухгалтеру генеральный даст распоряжение открыть счет в каком-нибудь (все равно в каком) новом банке, как поступит финансист — спросит у консультантов, какие есть банки и какова процедура открытия счета, или сначала выяснит у генерального, что стоит за этим распоряжением? И почему руководители компаний столь абстрактные распоряжения дают именно руководителям служб персонала?

Разобравшись с целью, директор по персоналу должен предложить руководству один или несколько вариантов проведения аттестации, отметив достоинства и недостатки каждого метода, и требуемые ресурсы. Практическая рекомендация — после того, как решение принято, не надо устраивать консилиум из нескольких десятков человек. Привлекать к обсуждению линейных руководителей можно и нужно после того, как разработана и закреплена на бумаге система, подготовлено Положение об аттестации (или Политика, в зависимости от принятой в компании терминологии).

|  |  |
| --- | --- |
| Служба управления персоналом | Линейные руководители |
| Разрабатывает систему аттестации и готовит проект пакета документов  После получения предложений и замечаний от линейных руководителей готовит итоговый документ  Готовит план организационно-технических мероприятий и после утверждения его приказом генерального директора обеспечивает выполнение  Обеспечивает обучение и консультирование лиц, проводящих аттестацию  Готовит позитивную информацию для сотрудников  Контролирует корректность проведения аттестации и решает спорные вопросы Собирает и анализирует результаты аттестации, совместно с руководителями разрабатывает план дальнейших действий | Знакомятся с проектом документов и вносят свои предложения  Проходят обучение по проведению аттестации  Передают позитивную информацию подчиненным  Оценивают деятельность своих подчиненных  Проводят аттестационное интервью Передают в службу управления персоналом результаты аттестации  Совместно со службой управ­ления персоналом разрабатывают план дальнейших действий по итогам аттестации |

Рис. 1.3. Распределение обязанностей между службой управления персоналом и линейными руководителями

Готовый проект пакета документов передается для ознакомления линейным руководителям. Тогда, уже по имеющимся документам, они вносят свои замечания и предложения. Еще одна рекомендация — попросить вносить предложения в письменном виде. Это экономит и время, и нервы.

На семинаре менеджер по персоналу почти по каждому пункту жаловалась, что линейные руководители «все равно это делать не будут, не отнесутся серьезно, ничего в срок не сдадут и т. п.». Группа единодушно ответила, что это к теме аттестации не имеет ни малейшего отношения. Отсутствие взаимодействия с линейными руководителями — организационная проблема или вопрос межличностных коммуникаций.

**7. ВЗАИМОСВЯЗЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА И АТТЕСТАЦИИ С ДРУГИМИ ЭЛЕМЕНТАМИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Оценку персонала и аттестацию нельзя рассматривать изолировано от других составляющих системы управления персоналом.

**АНАЛИЗ РАБОТЫ**

В соответствии с определением, рассматриваемым в одном из базовых американских учебников по управлению персоналом, авторами которого являются Robert L. Marthis ujohn H.Jackson (7), анализ работы — систематическое изучение задач, обязанностей и ответственности, требуемых для выполнения данной работы, и необходимых работнику знаний, навыков и способностей для адекватного выполнения работы.

Анализ работы — это знание и понимание того, что и как сотрудник должен делать на рабочем месте, как он взаимодействует с коллегами и в каких условиях. Невозможно объективно оценивать сотрудника, если у нас отсутствуют данные анализа работы. Любую оценку на рабочем месте следует производить в соответствии с существующими рабочими требованиями. В реальности (даже при наличии должностных инструкций) оценивающий (руководитель) не всегда может сформулировать, что именно важно для данной работы и какие результаты ожидаются.

Раздел этой книги, посвященный выработке критериев оценки, должен был бы быть гораздо меньшего объема. По сути, достаточно было бы ограничиться фразой «Оценка производится по критериям, определенным как ключевые в процессе анализа работ». То же самое относится и к стандартам работ.

На практике критерии и стандарты зачастую начинают вырабатываться только в процессе аттестации. Этот факт и делает аттестацию зачастую столь длительной, сложной и громоздкой. В компаниях, где проводится анализ работ, оценка и аттестация персонала проходят гораздо проще и безболезненнее.

Зато, с другой стороны, в процессе аттестации мы задумываемся над тем, как у нас распределены работы, какие требования мы предъявляем, какие цели ставим. Одним из результатов мы смело можем назвать информацию для совершенствования организационной структуры и корректировку должностных обязанностей.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА**

Планирование персонала представляет собой приведение в соответствие планов организации и имеющихся человеческих ресурсов. Аттестация является прекрасным источником информации об имеющихся ресурсах. В зависимости от поставленной цели мы можем оценить потенциал сотрудников, возможности роста производительности труда, потребность в обучении и т. п.— т. е. факторы, которые необходимы для того, чтобы достичь поставленных задач.

С другой стороны, знание планов компании позволяет более эффективно провести аттестацию, доводя до сведения сотрудников, какие у них есть возможности и чего компания от них ожидает.

**ПРИЕМ НА РАБОТУ**

Через определенный период времени (как правило, по окончании испытательного срока) новичка оценивают. Для большей объективности оценка должна производиться в той же форме, что и аттестация. (Во многих организациях эта процедура так и называется — аттестация по результатам испытательного срока.)

Подобная аттестация позволяет принять более взвешенное решение о дальнейшей судьбе новичка и в случае положительного решения наметить для него планы роста и совершенствования.

**ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ**

Традиционная задача многих компаний — составить план обучения персонала. При этом план должен сочетать интересы организации и реальные потребности сотрудников. Возникают традиционные вопросы: чему учить? как учить? кого учить? Если мы определились с задачами организации, аттестация поможет ответить на эти вопросы.

**ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА**

Сразу оговоримся, что во время аттестации НЕ определяется структура заработной платы. Структура заработной платы и компенсационного пакета — самостоятельный проект.

Аттестация позволяет определить, как в рамках существующей структуры изменить индивидуальную оплату труда в соответствии с показателями работы. Когда решение принимается по результатам аттестации, оно является более взвешенным и объективным и вызывает меньше конфликтных ситуаций, чем принятое кулуарно решение.

**МОТИВАЦИЯ И КОММУНИКАЦИИ**

Аттестация в умелых руках может стать мощным фактором мотивации. Работнику предоставляется возможность общения со своим руководителем, во время которого подводятся итоги работы за определенный период, отмечаются достижения и недостатки (не просто недостатки — пути их преодоления). Аттестация предоставляет возможность донести до каждого работника планы организации, и обсудить с ним эти планы. Руководитель, в свою очередь, получает так называемую обратную связь, т. е. узнает мнение работника о текущей ситуации и планах на будущее.

**УВОЛЬНЕНИЕ**

Аттестация помогает собрать информацию для взвешенного принятия решения об увольнении сотрудника из компании. И увольняющие, и увольняемый, и коллеги будут ясно понимать причины. Это позволит избежать излишнего напряжения и, возможно, предотвратить дальнейшие увольнения — сотрудники осознают, что считается неудовлетворительной работой.

Важно помнить, что аттестация — в первую очередь инструмент управления персоналом. Как и все элементы системы, она должна соответствовать действующему законодательству. Если по итогам аттестации принимаются решения, ухудшающие положения работника, особенно важно проверить, не противоречит ли аттестация за­конодательству. В соответствии с КЗоТ, действовавшим до 1 февраля 2002 г., процесс увольнения или понижения в должности по итогам аттестации должен был сопровождаться таким количеством документов и процедур (имеющих мало общего с процессом управления), что большинство опытных кадровиков советовали проводить увольнения по какой угодно статье, но только не по результатам аттестации. В любом случае, когда разработан пакет документов, обязательно проконсультироваться с юристом. В соответствии с Трудовым кодексом РФ, принятым в декабре 2001 г., увольнение работника в случае недостаточной квалификации (подпункт «б» пункта 3 статьи 81) должно подтверждаться результатами аттестации.

В данной книге не будут рассматриваться вопросы трудового права. Она ориентирована на управленческий подход. При наличии грамотных специалистов кадровой службы оба подхода совмещаются и составляют единое целое.

В филиале западной компании мне рассказали, как результаты аттестации используются, в том числе и при увольнении. В компании принята проектная, или матричная, структура. По окончании работы над проектом руководитель по разработанной форме (на английском языке, принятом в компании) оценивает деятельность подчиненных. Информа­ция поступает в службу управления персоналом. Если менеджер по персоналу видит, что сотрудник получает низкие оценки у всех руководителей, выясняются причины. Если причина кроется в недостаточной квалификации сотрудника, неумении работать в команде, недисциплинированности и т. п. и руководство не видит возможности или целесообразности его обучения и «перевоспитания», сотруднику предлагают уволиться. При этом предложение аргументировано и подкреплено фактической информацией. Как отметила ме­неджер по персоналу, в случае несогласия сотрудника (а кто же будет спорить с очевидными фактами?) ей придется затратить некоторое время на то, чтобы перенести аттестационную информацию в формы на русском языке, подготовить приказ об аттестации, своевременно ознакомить персонал с приказом — т.е. соблюсти все формальные требования. Сотрудник, не соответствующий занимаемой должности и отказавшийся уволиться по собственному желанию, будет уволен в соответствии с законом. Правда, отметила менеджер по персоналу, до этого еще не доходило — обычно достаточно показать результаты аттестаций.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Информационно-справочный бюллетень «ДП-Консультант — Управление персоналом», главный редактор Е. А. Борисова. ЗАО «Бонниер Бизнес Пресс», 1997-1998 гг.

2. Трудовой кодекс РФ.

3. Сью Бишоп. Тренинг ассертивности.— СПб.: Питер, 2001.

4. Мануэль Дж. Смит. Тренинг уверенности в себе / Пер. с англ.- СПб.: ООО «Речь», 2001.

5. Борис Акунин. Коронация, или последний из романов.— Захаров, Москва, 2001.

6. Derek Tonington and Laura Hall. Personnel Management: A New Approach.— Prentice-Hall International (UK) Ltd., 1987.

7. Robert L. Marthisjohn H.Jackson. Personnel / Human Resource Management. West Publishing Company, 1994.

8. David J. Cherrington. Organizational behavior: the management of individual and organizational performance. Allyn and Bacon, 1994.

9. Отчет о научно-исследовательской работе «Программа сохранения потенциала выпускников ведущих технических университетов Санкт-Петербурга и привлечения их к реформированию экономики и научно-технической сферы Санкт-Петербурга», 2001.

10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.— СПб.: Питер Ком, 1999.