**ОГЛАВЛЕНИЕ**

1. Принцип «не навреди».

2. Подготовка компании к аттестации.

3. Обучение лиц, проводящих аттестацию.

4. Основные поведенческие ошибки при проведении аттестации.

5. Анализ результатов аттестации, план мероприятий.

ЛИТЕРАТУРА

**1. ПРИНЦИП «НЕ НАВРЕДИ»**

Нет ничего хуже непродуманного управленческого решения. К сожалению, в отличие от действий, связанных с финансами или оборудованием, когда есть возможность исправить ошибку либо остается шанс начать все с чистого листа, действия, связанные с людьми, необратимы. На преодоление ошибок, в которые вовлечен персонал, уходит намного больше сил и средств, чем на их предотвращение. Но даже если ошибки удастся исправить, память останется навсегда.

При принятии решения об оценке персонала необходимо придерживаться принципа «не навреди».

Во второй и третьей главах книги мы рассматривали процедуру аттестации. Сейчас я считаю необходимым вернуться к первой главе и названию книги — «Оценка и аттестация персонала».

Самый большой вред при оценке персонала наносит ее отсутствие. Бездействие не менее опасно, чем непродуманное действие. Каждый руководитель должен помнить, что оценка деятельности подчиненного — обязательная составляющая его управленческой деятельности. Оценка дает возможность:

\* Установить конструктивные рабочие отношения с подчиненным.

\* Сообщить подчиненному о своих ожиданиях.

\* Проинформировать подчиненного о том, как оценивается его деятельность.

\* Внести корректировки, если деятельность не устраивает.

\* Выяснить причины неудовлетворительной работы.

\* Отметить достоинства и достижения.

\* Мотивировать подчиненного.

\* Наметить план развития подчиненного и его карьерные перспективы.

\* Узнать работу подчиненного «изнутри». Ф Найти пути повышения эффективности работы подчиненного и организации в целом.

\* Своевременно предотвратить развитие конфликтных ситуаций.

\* Получить обратную связь и лучше понять ситуацию в коллективе.

\* Составлять и корректировать планы развития организации с учетом имеющихся человеческих ресурсов.

\* Корректировать собственное поведение.

\* И многое-многое другое.

Подчиненному получение оценки со стороны руководителя дает возможность:

\* Почувствовать себя полноправным членом коллектива, а не винтиком большой машины.

\* Своевременно скорректировать свои недостатки.

\* Поверить в собственные силы.

\* Побеседовать с руководителем не в спешке, а спокойно и всерьез.

\* Проникнуться еще большим уважением к руководителю.

Почему же руководители далеко не всегда используют инструмент оценки? Во-первых, не все понимают ее важность. При этом многие руководители являются одновременно и подчиненными (или в свое время сами были подчиненными). Они, так же как и их подчиненные сейчас, ждут или ждали оценки вышестоящего руководителя. Одному хочется, чтобы признали его, другому, чтобы отметили достигнутый им результат, третьему — чтобы подтвердили, что он движется в верном направлении, и чтобы ему вовремя указали на недостатки. Но это касается меня, любимого. Не всегда очевидно, что другие-то хотят того же.

Помню, как мне было стыдно, когда ко мне подошла молодая сотрудница и робко спросила, можно ли ей принести шампанское. Оказалось, что у нее был последний день испытательного срока. Я об этом совершенно забыла, так как ее работа меня вполне устраивала, и речи не могло быть о том, чтобы расстаться с ней по окончании испытательного периода. Но ей-то я об этом не сказала! Вопрос по поводу шампанского на самом деле подразумевал совсем другой вопрос: «А останусь ли я в компании после испытательного срока? А довольны ли моей работой?».

Недавно мой знакомый, недавний выпускник, рассказал о том, как его демотивировали, повысив зарплату на 15 %! В компании, куда он пошел работать, приняты собеседования с сотрудниками по окончании испытательного срока и ежегодно при перезаключении контракта. Во время собеседования дается оценка работе, обсуждаются перспективы, в том числе и перспективы заработной платы. Мой знакомый по работе был связан с различными подразделениями. В компании достаточно демократичные и доброжелательные отношения, текущие вопросы решаются оперативно. Тем не менее, существует ряд принципиальных вопросов, требующих согласования. За период работы благодаря «свежему взгляду» новый сотрудник увидел пути совершенствования работы. За три недели до окончания испытательного срока мой знакомый начал всерьез готовиться к собеседованию. Продумывал вопросы, которые он задаст, пытался структурировать свои предложения. Самое главное, он с волнением ждал, что же руководитель «скажет о его работе — что получается хорошо, над, чем надо поработать. То ли ввиду молодости нового сотрудника, то ли ввиду загруженности руководителя, собеседование не состоялось. Через неделю после окончания испытательного срока мой знакомый узнал, что ему решили повысить и так неплохую зарплату. Радости он не испытал. «На меня напал деловой столбняк,— рассказывал он.— Я так ждал этого собеседования, у меня накопилось много вопросов и предложений не по текущей дея­тельности. В конце концов, я имею право знать, что думает руководитель о моей работе. Мне не нужно, чтобы меня хвалили, — я хочу получить информацию. Может быть, мною недовольны и ищут замену — ведь случаи быстрых увольнений в компании уже были.»

Зачастую руководители ссылаются на нехватку времени для собеседования с подчиненным. Время есть всегда, только человек так устроен, что распределяет свое время в первую очередь на то, что он считает важным.

Для того чтобы дать оценку подчиненному, руководитель должен обладать мужеством. Не все руководители внутренне готовы дать конструктивную и реалистичную оценку. Если оценка негативная, а у сотрудника трудный характер, гораздо легче сделать замечание (и не одно) в конкретной ситуации, по отдельному вопросу, чем сесть и разобраться в сложившемся положении и его причинах.

Как ни странно, позитивную оценку иногда давать также достаточно трудно. Нужно подобрать слова, чтобы оценка была конкретной и понятной, не перехвалить, не только отметить прошлые успехи, но и показать направления развития. Да и преодолеть психологический барьер непросто — если дела идут нормально, с чего это вдруг начать хвалить подчиненного?

В книге с упражнениями для тренингов ((3), с. 195-199) я нашла интересное упражнение. Суть его заключается в том, чтобы научиться делать комплименты. Каждый участник тренинга пишет на листе бумаги свое имя, потом листы перемешиваются и случайным образом раздаются другим участникам. Задача каждого — написать что-либо позитивное о человеке, чье имя написано на листе. При этом позитивное должно быть также конкретным и относиться не к личности вообще, а к тем положительным характеристикам /действиям / чертам поведения, которые коллега продемонстрировал в течение тренинга. Оказалось, что упражнение не так просто, как кажется на первый взгляд. Зато сколько радости получили все, знакомясь с отзывами коллег! «На тренинге А продемонстрировал свое умение работать в команде и приходить на помощь коллегам», «Б проявила себя как отличный оратор», «В продемонстрировал умение грамотно и четко формулировать мысли», «Г улыбалась и создавала вокруг себя дружественную атмосферу».

Мужество зачастую нужно руководителю и для того, чтобы признать достижения подчиненного, «наступающего ему на пятки». Или признать, что ему не удалось выстроить свои отношения с сильным подчиненным. На базе Морского технического университета было прове­дено обследование молодых специалистов, работающих на предприятиях судостроительной промышленности (9). Исследование включало в себя оценку поведенческих характеристик по системе Томаса, позволяющую определить в том числе, к какому виду деятельности склонен сотрудник, и диагностировать наличие у него рабочих проблем, оценку интеллектуальных способностей по тесту TST (разработка компании из Великобритании Thomas International Ltd.), оценку деятельности непосредственным руководителем с использованием рей­тингового метода по следующим критериям:

\* Качество работы.

\* Объем работы.

\* Профессиональные знания.

\* Инициативность, творческий подход.

Результаты оказались несколько неожиданными (8).

Самую высокую оценку по перечисленным критериям получили сотрудники, чьи интеллектуальные способности были в пределах нормы. Молодые специалисты, чьи способности были выше нормы, зачастую испытывали стрессы на рабочем месте, а оценка их деятельности руководителем, как правило, хотя бы по одному из критериев соответствовала отметке на шкале «не всегда соответствует предъявляемым требованиям», или «2».

Руководитель может давать оценку только в том случае, если процессы в компании/подразделении выстроены и структурированы, а требования, предъявляемые сотрудникам, сформулированы. Не обязательно на бумаге, по крайней мере, в голове руководителя. Оценка подразумевает, что перед подчиненным были поставлены определенные задачи, даны объяснения, определены стандарты работы. Только после этого можно спрашивать о результате. «Сиюминутный менеджмент», при котором даются отдельные, часто не связанные между собой задания, внешне облегчает работу руководителя, позволяя экономить время на постановке задачи, но реально сви­детельствует о неумении планировать работу и делегировать полномочия. Подчиненный должен знать, что от него требуется,— только тогда он может постараться выполнить требуемое.

Кроме того, многие руководители не умеют общаться. Неоднократно менеджеры признавались, что даже простейшее интервью при приеме на работу вызывает у них затруднения. Я сама с улыбкой вспоминаю свои первые собеседования с кандидатами на должность и растерянность, которую я тогда испытывала. Совет здесь может быть только один — думать, анализировать и учиться.

Чтобы «не навредить» при оценке персонала, надо помнить несколько правил.

1. Оценка обязательно должна иметь место.

2. Оценка (собеседование с сотрудником) должна быть регулярной. Обязательно это делать не реже раза в год, по окончании испытательного срока, желательно — по завершении проекта или определенной работы.

В консалтинговой компании сотрудники в зависимости от текущих проектов включены в разные рабочие группы, возглавляемые разными руководителями. По окончании каждого проекта вне зависимости от его продолжительности руководитель проводит промежуточную аттестацию по установленной форме всех, кто принимал участие в работе над проектом. Таким образом, к ежегодной аттестации накапливается информация о текущей деятельности каждого сотрудника, что помогает принять обоснованное решение. Одновременно служба персонала имеет возможность давать рекомендации и корректировать деятельность аудиторов, обладая оценками по итогам каждого проекта.

3. Оценка должна быть ориентированной на работу, т. е. затрагивать ключевые критерии для данной должности. Это вовсе не означает, что хорошему специалисту может быть позволено любое поведение. Подавляющее большинство работ выполняется не в изоляции. Как правило, критерии оценки включают умение работать в команде, взаимодействовать с другими подразделениями. Например, если подчиненный груб, руководитель, дающий ему оценку, должен говорить не о скверном характере или воспитании (что к работе отношения не имеет), а о том, что подобное поведение препятствует нормальному рабочему процессу.

4. Давая оценку сотруднику, необходимо ориентировать ее на дальнейшее развитие (конечно, кроме тех случаев, когда вы решили от подчиненного избавиться). Приведу цитату из романа популярного писателя Бориса Акунина ((5), с. 21-22): «Главный талант любого начальствующего лица состоит именно в этом: определить сильные и слабые стороны каждого из подчиненных с тем, чтобы использовать первые и оставлять нетронутыми вторые. Долгий опыт руководства большим штатом работников научил меня, что людей вовсе бездарных, ни к чему не способных, на свете очень мало. Когда кто-нибудь в нашем клубе жалуется на никчемность лакея, официанта или горничной, я про себя думаю: эх, голубчик, плохой ты дворецкий. Нужно непременно поощрять и награждать подчиненных — но в меру, не просто за добросовестное исполнение обязанностей, а за особое усердие. Наказывать тоже необходимо, но только справедливо. При этом следует доходчиво объяснять, за что назначено наказание». Напомню, что в романе данные слова произносит дворецкий, а не выпускник МВА.

5. Даже сотруднику, которого вы увольняете, необходимо дать оценку и объяснить причину увольнения. Это руководитель делает не только для себя и для увольняемого, но и для тех, кто остается работать. Обратить особое внимание на этот момент меня попросила сестра, узнав, что я пишу книгу об оценке и аттестации персонала. «У нас недавно уволили трех человек без объяснения причин. Теперь мы не понимаем, что происходит. Каждый думает, что и его тоже могут уволить.»

6. Оценку руководитель дает с определенной целью, а не просто для того, чтобы высказаться. В соответствии с эти должен строиться диалог. Именно диалог с подчиненным, а не монолог руководителя.

Аттестация — более сложный процесс, чем оценка, хотя бы потому, что он предполагает определенную формализацию, вовлеченность большего количества участников, обязательный надзор со стороны руководства и службы управления персоналом, выводы по итогам аттестации. Кроме того, аттестация практически всегда вызывает опасения и негативные эмоции персонала.

Чтобы «не навредить» при проведении аттестации, стоит придерживаться в дополнение к вышеприведенным еще нескольких правил.

1. Информация об аттестации должна готовиться в неугрожающей манере. Нельзя использовать ее в качестве «кнута», забывая о «пряниках».

2. Руководство должно не только четко понимать, зачем проводится аттестация, но и уметь объяснить это другим участникам процесса. Более того, среди участников процесса, в первую очередь среди службы управления персоналом, необходимо найти единомышленников. Иначе аттестация будет восприниматься как очередная блажь руководителя. Или же, как это имеет место в некоторых международных компаниях, как формальная процедура, которую надо выполнять только потому, что из штаб-квартиры требуют.

3. Для проведения аттестации должен быть составлен такой же план, как и для любого другого проекта. Процедура должна быть ограничена во времени, начинаться и оканчиваться в оговоренные сроки. В противном случае возможно затягивание аттестации с неизбежной потерей ее смысла.

4. Аттестация должна предполагать план действий по ее окончании. При этом не надо обещать и планировать больше, чем может быть сделано, а все, что запланировано, должно быть выполнено. Только в этом случае у сотрудников возникнет убежденность в том, что аттестация — полезная и разумная процедура.

5. Не надо бояться негативной реакции коллектива на аттестацию, особенно, если она ранее в компании не проводилась. Сопротивление изменениям присутствует всегда, и работать с негативной реакцией надо так же, как и при внедрении любых изменений. (Проблему сопротивления изменениям доходчиво и четко раскрывает Игорь Ансофф в книге «Новая корпоративная стратегия» (10).)

6. Если решение принято, нельзя от него отказываться на полпути.

Мысли по поводу

Я знаю одну организацию, в которой службой персонала было инициировано предложение провести аттестацию. Решение было согласовано и утверждено генеральным директором, после чего руководство подготовкой он передал одному из своих заместителей. При этом инициаторы аттестации остались в стороне. Заместитель, имевший достаточно других дел, не видел особого смысла в аттестации, хотя и проявил определенную заинтересованность. На протяжении почти четырех месяцев велась подготовительная работа (выполнить ее было реально недели за две-три). Разными путями информация об аттестации просочилась «в массы», начались толкования и пересуды. Затем результаты работы были обсуждены на собрании руководителей. Возник естественный процесс сопротивления аттестации (я уже говорила, что это — неизбежный сопутствующий фактор). Вместо того чтобы сообщить о решении проводить аттестацию, обосновать принятое решение и пригласить коллег к обсуждению предстоящего проекта, заместитель директора сообщил о планах предстоящей аттестации и попросил присутствующих высказаться. Естественно, прозвучало много аргументов не только «за», но и «против». Затем участникам совещания предложили подумать, внести свои предложения в течение следующего месяца. Постепенно проект умер естественной смертью. Для меня так и осталось загадкой, зачем все это было нужно. Но очевидно одно — аттестация в ближайшие годы в этой компании уже не состоится.

Как и любое другое решение, решение о проведении аттестации должно приниматься взвешено и обосновано. После окончательного утверждения оно становится фактом. Обсуждать имеет смысл идеологию и техноло­гию, само решение не обсуждаемо. Вопрос, обращенный к коллективу: «А не хотите ли вы провести аттестацию?», так же нелеп, как и вопрос: «А не хотите ли вы работать в течение ближайшего месяца без выходных?». На оба эти вопроса сотрудники могут дать положительный ответ, только если они понимают смысл, причины и позитивные последствия. В противном случае отрицательный ответ можно гарантировать.

**2. ПОДГОТОВКА КОМПАНИИ К АТТЕСТАЦИИ**

Мы уже говорили о негативной реакции, неизбежно сопутствующей процессу аттестации.

Для тех, кто оценивает,— это дополнительная нагрузка, отрывающая время от производственной деятельности, а также новый проект, цели и суть которого не всегда понятны. Для тех, кого оценивают,— это стрессовая ситуация, аналогичная сдаче экзамена, страх перед возможными отрицательными последствиями. Для всех аттестация, особенно проводимая в первый раз, является ломкой некоторых сложившихся стереотипов поведе­ния. Если в компании уже был неудачный опыт проведения аттестации (или сотрудники столкнулись с таким опытом в других компаниях), ситуация усугубляется. Кроме того, зачастую в одном лице объединяются оцени­вающий и оцениваемый (когда руководитель оценивает подчиненных сам, а его, в свою очередь, оценивает его руководитель). Это приводит к удвоенному сопротивлению.

Спасти положение может только грамотная и разумная подготовка проекта.

После принятия принципиального решения о проведении аттестации рабочая группа, состоящая из представителей службы управления персоналом и дирекции, готовит проекты документов и план работ. Нет смысла выносить неподготовленные материалы на обсуждение — ни в одном проекте это не привело к результатам.

Среди подготовленных документов должны присутствовать следующие:

1. Четкое описание целей аттестации и процедуры. Как правило, такой документ оформляется как Положение об аттестации или Политика по проведению аттестации. (Зависит от принятой в организации терминологии.)

2. Перечень критериев, по которым будет осуществляться оценка. Аттестационный лист.

3. План работ, учитывающий производственный план и загруженность подразделений (не стоит проводить аттестацию в особенно напряженный сезон или в праздничный период).

4. Информация о том, кто и каким образом будет оказывать консультационную помощь при проведении аттестации.

Данный проект пакета документов имеет смысл передать на рассмотрение линейным руководителям, которые будут участвовать в аттестации. Предварительно рекомендуется собрать их и сообщить, что:

\* Аттестация будет, и это решение не обсуждаемо;

\* Руководители должны ознакомиться с проектом пакета документов и внести свои предложения в письменном виде в определенный срок (не более двух недель).

На собрании следует объяснить им цель и смысл предстоящей процедуры и, самое главное, ту пользу, которая аттестация принесет руководителям. Важно, чтобы руководители организации на всех уровнях стали союзниками, вовлеченными в процесс и, следовательно, заинтересованными в успешном проведении аттестации и разделяющими ответственность.

После получения замечаний и предложений от руководителей (надо быть реалистами и не ожидать очень большого отклика) формируется окончательный пакет документов. Издается приказ по организации о проведе­нии аттестации. Одновременно с приказом или даже ранее до сведения всех сотрудников доводится Положение об аттестации или Политика по проведению аттестации (подчеркнем, что, если целью аттестации является принятие административных мер, необходимо привести Приказ и Положение в соответствие с Трудовым законо­дательством и в оговоренные законодательством сроки под подпись довести документы до сведения аттестуемых).

В распространении информации большую роль будет играть система внутренних коммуникаций и внутреннего PR организации. Информация может быть вывешена на доске объявлений, сообщена по радио, помещена в интранет, разослана с помощью электронной почты и т. п. Желательно, чтобы на собраниях отделов, регулярно проводимых в большинстве организаций, руководители разъяснили информацию об аттестации подчиненным с позитивной точки зрения.

Подготовка персонала к аттестации позволит выявить сильные и слабые стороны нашей организации, в частности, умеем ли мы грамотно в неугрожающей манере и так, как нужно руководству, доносить информацию до сотрудников. Если процедура передачи информации отработана, особых затруднений возникнуть не должно. Если нет — нельзя винить в этом аттестацию. Положение об аттестации может быть подкреплено письмом руководителей, пользующихся авторитетом в коллективе, посещением первыми лицами собраний отделов и т.п. Важно понимать, что те документы (Положение, Политика), которые мы выпускаем, не должны противоречить ни по сути, ни по форме организационной культуре компании.

Отметим те пункты, которые рекомендуется осветить в Положении/Политике об аттестации.

1. Цель аттестации и ее взаимосвязь с целями (политикой) организации по отношению к персоналу.

2. Процедура, в том числе кто оценивает, кого оценивают, каким образом.

3. Периодичность проведения аттестации.

4. Планы организации по окончании аттестации.

5. Порядок разрешения спорных вопросов.

6. Ожидания организации от сотрудников в процессе аттестации.

В американских профессиональных изданиях достаточно часто публикуются примеры различных «Политик». Пересмотрев многие из них, я не нашла того, что можно было бы без корректировки перенести в другую компанию. Выбрав то лучшее, что я встретила в Политиках по проведению аттестации, и дополнив знакомыми практическими ситуациями, я получила следующий возможный вариант Политики.

**ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.**

**ПОЛИТИКА КОМПАНИИ**

Наш персонал является основным богатством нашей организации. Гарантией успеха организации и достижения стоящих перед организацией задач является развитие и мотивация наших сотрудников. Необходимое ус­ловие для этого — улучшение взаимодействия между сотрудниками на всех уровнях, понимание того, как выполняются поставленные задачи сегодня, и какие цели стоят перед нами завтра.

Цель аттестации персонала — регулярно оценивать деятельность сотрудников с тем, чтобы и сотрудники, и их руководители лучше понимали сильные и слабые стороны работы, пути повышения эффективности работы. Аттестация позволит сотрудникам осознать роль и значимость своей деятельности для организации. Аттестация будет содействовать улучшению взаимопонимания между руководителем и подчиненными. Основные принципы проведения аттестации:

\* Все сотрудники компании регулярно в соответствии с планом, но не реже одного раза в год, проходят процедуру аттестации.

\* Результаты аттестации фиксируются в аттестационном листе и хранятся в личном деле сотрудника.

\* Оценка подчиненных является неотъемлемой частью ежедневной работы руководителя.

\* Аттестация помогает руководителю принимать продуманные обоснованные решения, связанные с расстановкой подчиненных по рабочим местам и распределением работ, развитием карьеры, обучением.

\* Аттестация дает возможность руководителю донести до подчиненного цели и задачи подчинен­ного для достижения этих целей.

\* Критерии оценки деятельности соответствуют должностным требованиям.

\* Наиболее эффективно можно добиться улучшения деятельности и достижения более высоких результатов, если и работник, и руководитель, будут стремиться к открытому конструктивному диалогу.

\* Чтобы хорошо выполнять свою работу, каждый сотрудник должен знать и понимать, что от него требуется, как будут оцениваться и измеряться результаты его работы, к кому он может обратиться за помощью и поддержкой.

\* Организация приветствует предложения от сотрудников по улучшению их деятельности и деятельности организации. Сотрудник может высказать свои пожелания во время аттестационного интервью.

\* Заполнение аттестационных листов не являются целью аттестации. Они служат для содействия проведению структурированного аттестационного собеседования и хранения информации о достигнутых договоренностях.

Процедура:

\* Отдел управления персоналом в соответствии с планом рассылает линейным руководителям аттестационные листы для заполнения. Аттестационные листы на каждого сотрудника заполняет непосредственный руководитель. Руководителям даются две недели на заполнение аттестационного листа.

\* Непосредственный руководитель отмечает на каждом аттестационном листе, за какой период проводится аттестация (ежегодная аттестация, через 6 месяцев, по окончании испытательного срока, по истечении трех месяцев после перевода на новую должность, по окончании проекта и т. п.).

\* Начальник отдела знакомится с заполненными аттестационными листами. В случае серьезных разногласий с оценкой он обсуждает данную оценку с непосредственным руководителем до того, как с аттестационным листом ознакомится аттестуемый сотрудник.

\* Каждый руководитель составляет график проведения аттестационных интервью с подчиненными, сообщает о нем подчиненным и передает график в отдел управления персоналом. Отдел управления персоналом контролирует соблюдение графика.

\* Аттестационное интервью проводится непосредственным руководителем. Каждый оцениваемый знакомится со своим аттестационным листом и при желании вносит в него свои комментарии. Задачей аттестационного интервью является согласование оценки деятельности сотрудника (включая оценку достижений и потенциала и выяснение причин неудовлетворительной деятельности) и выработка планов на будущее.

\* Заполненный аттестационный лист передается в Отдел управления персоналом. С аттестационным листом в любое время могут ознакомиться сотрудники отдела управления персоналом, аттестуемый, его непосредственный руководитель, начальник отдела и начальник подразделения. Остальные сотрудники могут получить доступ к аттестационному листу только с согласия аттестуемого и аттестующего.

\* В случае возникновения конфликтных ситуаций или несогласия аттестуемого с результатами оценки лица, участвующие в аттестации, обращаются к директору отдела управления персоналом, в обязанности которого входит разрешение спорных ситуаций, возникших при проведении аттестации.

Ответственность:

1. Отдел управления персоналом отвечает за разработку плана аттестации, подготовку аттестационных листов, мониторинг и контроль соблюдения плана. Отдел управления персоналом консультирует руководителей и сотрудников по процедуре аттестации и отвечает за разрешение спорных вопросов. Отдел управления персоналом обобщает и анализирует результаты аттестации и составляет планы развития персонала, базируясь на результатах аттестации.

2. Каждый руководитель несет ответственность за соблюдение сроков и выполнение мероприятий, указанных в плане аттестации. Руководитель обязан обеспечить, чтобы не реже раза в год состоялась аттестация каждого из его подчиненных.

3. Каждый сотрудник должен принять участие в аттестационном интервью со своим руководителем согласно составленному руководителем графику.

Примечание 1. В преамбуле данной политики декларируется отношение компании к персоналу. Если данная декларация не соответствует действительности, лучше от нее отказаться — иначе она вызовет только смеху работников.

Примечание 2. Данная процедура аттестации не вполне соответствует процедуре, предписанной Трудовым кодексом. Поэтому принимать на осно­вании такой процедуры административные решения не рекомендуется. Можно даже отказаться от слова «аттестация» и ограничиться словом «оценка».

На семинарах очень часто обсуждается проблема страха сотрудников перед словом «аттестация». Были даже предложения найти другое название — «аттестационное интервью», «аттестационное собеседование», «регулярная оценка», «оценка деятельности», «анализ и обсуждение деятельности» и т. п. Возможно, изменение названия позволит не только уменьшить опасения работников, но и избежать противоречия с Трудовым кодексом, который, увы, ориентирован на «советский социалистический» вариант аттестации.

После продуманного донесения информации до сотрудников организации важно быстро и в короткие сроки «снять» волнующие и болезненные вопросы. Опасность, которая подстерегает любую организацию при появлении новой информации, затрагивающей всех,— непроизводительные траты рабочего времени на обсуждение этой информации.

В 1997 г. я работала в солидном деловом издании, которое учит читателей в том числе тому, как управлять персоналом. Руководством было принято решение начислять заработную плату на карточки (в то время это еще не было так распространено, как сейчас). Вместо того чтобы провести собрание и объяснить причины и особенности новой системы, информацию «выпускали» дозированно, точнее, менеджер по персоналу просто подходила к каждому и просила заполнить необходимые анкеты. В результате несколько дней коллектив редакции в рабочее, естественно, время бурно обсуждал новшество, спорил, радовался, негодовал. Если помножить количество впустую потраченных часов на среднюю часовую ставку сотрудника, сумма может получиться внушительная. А моральные потери измерению не поддаются. Так безграмотная работа с информацией создает дополнительные трудности. Важно избежать аналогичной ситуации при подготовке аттестации.

Наряду с приказом и Положением необходимо довести до сотрудников и руководителей план-график работы, чтобы каждый мог «вписать» предстоящие задачи в свой ежедневник.

Но прежде, чем приступать к самой аттестации, необходимо обеспечить подготовку и обучение лиц, проводящих аттестацию.

**3. ОБУЧЕНИЕ ЛИЦ, ПРОВОДЯЩИХ АТТЕСТАЦИЮ**

В последнее время организации все чаще используют процесс обучения не только для приобретения новых знаний, но и для выработки единой политики, обсуждения стратегических вопросов, достижения единого понимания того, что происходит в организации, куда и как надо идти. Облегчить процесс аттестации, и в первую очередь процесс заполнения аттестационных листов и проведения аттестационного собеседования, поможет обучение тех, кто аттестацию должен проводить. Такие мини-семинары (или рабочие группы) не обязательно должны быть продолжительными. Достаточно четырех-шести часов, качественной подготовки, хорошей организации и наличия раздаточных (рабочих материалов).

Программа обучения должна включать следующее:

1. Цель аттестации.

2. Порядок проведения (процедура) и сроки.

3. Основы коммуникаций и конструктивного диалога с подчиненными.

Если процедура хорошо подготовлена, реализация первых двух пунктов не вызывает трудностей. Обсудить основы конструктивных коммуникаций не менее, а может быть, даже более важно, чем обсудить цель и порядок аттестации. Зачастую некорректно проведенное аттестационное интервью дискредитирует результаты аттестации и вызывает негативную реакцию как у тех, кто проводит аттестацию, так и у аттестуемых. Даже если речь идет не об аттестации, а об обычной оценке, даваемой сотруднику, важна не только суть сказанного, но и то, КАК это сказано. Немало руководителей испытывают трудности в повседневном общении с подчиненными. При этом во многих пособиях и курсах по управлению персоналом правила эффективного общения отсутствуют. В то же время, когда я на семинарах по аттестации или управлению персоналом включаю раздел «эффективные коммуникации» в программу, я вижу, что эта часть вызывает не меньший интерес, чем организационные вопросы.

Книга, посвященная оценке персонала, будет неполной, если не рассмотреть вопрос общения между руководителем и подчиненным.

В первую очередь при оценке персонала необходимо определиться с целью общения. Мы не просто хотим высказаться, нам важно донести свое мнение, получить обратную связь и дополнительную информацию, объяс­нить, чего мы ждем от подчиненных, обучить, мотивировать. То есть важно помнить, что оценка — не монолог, а диалог, в котором участвует две стороны. При этом сторона «руководящая» должна сохранять инициативу и «вести» собеседника в нужном направлении.

Вот несколько типичных ошибок, допускаемых при общении и, в частности, во время аттестационного интервью.

\* Неумение слушать. По некоторым оценкам, обычно усваивается только 20-25 % услышанного. В результате руководитель может пропустить важную и полезную информацию. Неумение слушать — одна из основных ошибок при общении. Бороться с ней помогут самоконтроль (придется отказаться от двухчасового монолога) и умение задавать вопросы.

\* Фильтрация. То есть оба собеседника слышат только то, что хотят услышать. Например, вы говорите подчиненному: «Ваша группа регулярно опаздывает!». Вместо чувства вины подчиненный испытывает облегчение! Он думает: «Опаздываю не только я, но и другие, значит, все не так плохо». Или, наоборот, подчиненный говорит: «Я не сделал работу вовремя, так как очень устал, ведь мне пришлось выйти на работу с гриппом». Руководитель гневно отвечает: «А другие что, не устали», забыв про грипп подчиненного.

\* Двойственный смысл. Похвала, произнесенная с «каменным» лицом, равно как и критика, высказываемая с улыбкой, приводят к тому, что подчиненный чувствует себя смущенным и не может понять, довольны им или нет. Еще меньше понятной будет для подчиненного оценка руководителя, когда последний под влиянием реакции собеседника (слезы, крик), под влиянием жалости или испуга в корне меняет свое «послание» и начинает говорить нечто прямо противоположное. Такая ситуация часто случается с мягкими руководителями, которым тяжело давать справедливую, но далекую от комплиментарности оценку.

\* Неудачные время и место. Аттестация, проводимая в спешке, в разгар срочной работы или в помещении, где присутствуют другие сотрудники, едва ли перерастет в откровенный разговор.

\* Предубеждение. Руководителю, заранее твердо уверенному в том, что его подчиненный плох или хорош, нет смысла начинать аттестационное интервью. В данном случае монолог можно произносить не обязательно перед подчиненным, достаточно пустой комнаты — результат будет тем же.

\* Пишем, а не слушаем. Аттестационная форма — лишь инструмент, помогающий провести структурированное собеседование и зафиксировать результаты и договоренности. Заполнение аттестационной формы не должно стать целью аттестации.

\* Победа любой ценой и уход от конфликта любой ценой. Либо руководитель всеми силами старается самоутвердиться, либо придерживается прин­ципа «плохой мир лучше хорошей войны». И то и другое является демонстрацией слабости руководителя и не подразумевает конструктивного об­щения.

\* Отсутствие информации. Во время аттестационного собеседования (и просто давая оценку подчиненному) руководитель должен быть готов от­вечать на вопросы. Любая критика должна быть обоснованной. В равной степени и хвалебная оценка должна быть обоснованной и подкрепленной фактами. Необоснованная похвала и необоснованная критика одинаково разрушительны.

Структура любого собеседования, в том числе аттестационного интервью, следующая:

1. Подготовка.

2. Проведение.

3. Анализ результатов.

При подготовке надо учитывать следующее:

1. Необходимо сформулировать, что именно руководитель считает нужным донести до подчиненного, т. е. подготовить «послание».

2. Следует подумать о месте и времени проведения собеседования (если заранее подготовлен график собеседований, работа значительно облегчается).

3. Необходимо собрать информацию. Информация должна включать результаты предыдущих аттестаций (собеседований и договоренностей), задачи, которые ставились и будут ставиться перед сотрудником, данные о результатах работы. Еще раз повторюсь — если мы хвалим, то не человека, а работника за конкретные достижения, если критикуем — то за конкретные недостатки, при этом по­казываем пути их устранения. Полезно заранее продумать возможные возражения со стороны подчиненного и то, как с этими возражениями работать. В одной американской компании, занимающейся курьерской доставкой почты, я видела «шпаргалку», подготовленную для руководителей. Она включала наиболее типичные возражения со стороны подчиненных и то, как на них реагировать. Такая «шпаргалка» может оказать большую помощь руководителям, особенно начинающим. В ней были отражены специфические моменты, связанные с организацией курьерской работы. Мне представляется, что можно расширить спектр вопросов и ответов, сделав документ более универсальным, и в то же время добавить то, что касается конкретной организации (см. табл. 4.1).

Таблица 4.1. Ожидаемые возражения со стороны оцениваемых и работа с возражениями (пример)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ожидаемое возражение | Подготовлен­ная информация | Преодоление возражения | Примечания |
| Я не выполнил задание, потому что я все  время помогал другим | Отчет о присутствии на рабочем месте.  Сведения о проектах, выполняемых в этот  период.  Должностная  инструкция | Расскажите мне  подробнее, чем  именно вы занимались.  Опишите, в чем  заключалась ваша помощь.  Как вы расставляете приоритеты в работе? | Может оказаться, что сотрудник «лукавит» и его помощь заключается лишь  в разговорах.  Возможно также, что сотрудник обладает  опытом, который важен для коллег, готов помогать в ущерб себе.  Не исключено, что его целесообразно сделать «наставником» для коллег |
| Я не выполнил план,  так как мой план нереалистичен | Результаты вы-  полнения плана  коллегами.  Данные, на основании которых  был определен  план | На основании  чего вы утверждаете, что план нереалистичен?  Расскажите, что вы сделали для того, чтобы выполнить план?  Отличаются ли  условия вашей  работы от условий работы коллег, выполнивших план? | Возможно, сотрудник просто ленив, не умеет организовать  свою работу или ему требуется дополнительное  обучение.  Не исключено, что его аргументы по  поводу нереалистичности плана  окажутся вескими и помогут в дальнейшем планировании |

Хорошая подготовка собеседования — залог его успеха. Во время проведения собеседования важно помнить о необходимости получения обратной связи. Информация, получаемая от подчиненного во время собеседования, чрезвычайно важна для достижения компромисса, т.е. реально работающего варианта взаимодействия и улучшения коммуникаций «руководитель-подчиненный». Лучшим инструментом для получения информации являются правильно поставленные вопросы.

Если ваша цель — получение информации, избегайте вопросов, на которые вам ответят «да» или «нет» (такие вопросы имеет смысл задавать в конце собеседования при подведении итогов), или тех, в ответ на которые вы услышите то, что и так знаете. Например, вопрос: «Вы хотите у нас работать?» имеет скорее воспитательное значение, чем побуждающее к открытому изложению информации.

Открытые вопросы дают возможность руководителю получить информацию не только о результатах работы (с которыми он и так знаком), но и понять, как работа выполнялась, в чем причины достижений и промахов, каково отношение подчиненного к работе. Примеры открытых вопросов:

\* «Опишите ваш обычный рабочий день».

\* «Расскажите мне о том, что было наиболее сложным в вашей работе».

\* «Как вы поступаете, когда испытываете трудности во взаимодействии с коллегами?»

\* «Можете ли вы рассказать мне подробнее о том, как вы оформляете заказ?»

\* « Какие функции вы считаете наиболее важными?»

«Изучающие вопросы» позволяют получить больше информации в конкретной области, например:

\* «Почему вы так считаете? Обоснуйте свою точку зрения по этому вопросу».

\* «Что случилось после того, как клиент обвинил вас в некомпетентности?»

\* «Кто еще участвовал в работе над этим проектом? В чем именно заключалась лично ваша роль?»

\* «При каких обстоятельствах был потерян документ?»

Гипотетические/ситуативные вопросы позволяют лучше оценить мыслительный процесс собеседника. Особенно это важно в тех случаях, когда нам надо при­нять решение о переводе сотрудника на другую должность, назначении его руководителем, придании ему новых функций. Имеет значение и то, ЧТО собеседник отвечает, и то, КАК он это делает. Например:

«Что бы вы сделали, если бы подчиненный отказался выполнить ваше распоряжение?»

«Если бы вы отвечали за работу с клиентами, как бы вы повели себя в ситуации необоснованной жалобы клю­чевого клиента?»

«Как бы вы поступили, если бы отдел логистики не выполнил вашу срочную заявку?»

Помимо умения задавать вопросы надо использовать умение прояснять смысл сказанного. Очень часто подчиненные прячутся за «общие», ничего не значащие фразы. Одна из наиболее часто встречающихся отговорок — «Я над этим работаю». Тут полезно спросить: «А что именно вы делаете?», и сразу станет понятно, имеет место работа или нет. Например, возможен такой диалог:

Начальник: Когда вас брали на эту должность три месяца назад, вас предупредили, что необходимо повысить уровень знания английского языка.

Подчиненный: Я над этим работаю.

Начальник: Что именно вы делаете?

Вариант 1. Подчиненный: Ну, я думаю, что мне надо бы пойти на курсы.

Вариант 2. Подчиненный: Каждое воскресенье я посещаю курсы. К сожалению, в связи с большой нагрузкой на работе я не могу заниматься более трех часов в неделю. На сегодняшний день ведение деловой переписки я осуществляю легко, однако остались проблемы с разговорной речью.

Оба варианта ответа дают руководителю исчерпывающую информацию.

Вот еще несколько примеров уточнений и прояснений:

— Я хочу признания.

— Как именно вы хотите, чтобы вас признавали? Что вы понимаете под признанием?

— Я не должен это делать.

— А что случится, если вы сделаете?

— Мне никто никогда не помогает.

— Никто и никогда? Вспомните, а кто вам помог в ситуации с комплектацией последнего заказа?

— Лучше сделать так.

— Лучше, чем что?

Не все подчиненные умеют внятно выразить свою мысль (некоторые должности этого и не предполагают). Руководителю, не уверенному, что он правильно понял подчиненного, имеет смысл переспросить («Значит ли это, что», «Правильно ли я вас понял», «Имеете ли вы в виду») или суммировать коротко и простыми словами суть сказанного подчиненным и обратить внимание на его реакцию — согласен он или нет с пониманием руко­водителем его «речи».

В конце собеседования важно подвести итоги, отметив положительные стороны и недостатки деятельности, те изменения, которые руководитель хочет видеть, воздействие на окружающих. Стоит придерживаться следующих правил:

1. Обсуждайте работу и поведение, а не личность.

2. Обращайте внимание только на то, что можно изменить.

3. Говорите коротко и по существу.

4. Избегайте угроз и нотаций.

5. Давайте оценку для собеседника, а не просто для того, чтобы высказаться.

При проведении и завершении собеседования надо избегать превращения в школьного учителя. Некоторые подчиненные с готовностью воспримут ситуацию «мать и дитя», при которой вся ответственность за решения перекладывается на начальника, а подчиненный, как ребенок, получает готовые рекомендации. В этом случае он не будет чувствовать достаточно ответственности, так как решение принято за него. Эффективный путь — вовлечь подчиненного в принятие решения, которое его не­посредственно касается, сделать так, чтобы он почувствовал, что это решение его, и он отвечает за реализацию. Вместо слов «Вы должны сделать так и так», стоит спросить: «Что бы вы хотели от меня услышать?», «Будет ли это работать?», «Что бы вы могли предложить? И как мы это сделаем?», «Поступим мы так или этак?». Делегируйте подчиненному ответственность за его решения.

**4. ОСНОВНЫЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ АТТЕСТАЦИИ**

Поведенческие ошибки в управлении персоналом допускают все и, к сожалению, часто. Почему-то именно поведенческим ошибкам при проведении аттестации уделяется наибольшее внимание в специальной литературе и методических изданиях.

Чтобы понять причину, попробуйте вспомнить десяток своих знакомых (не близких друзей) и определить — кто из них лучше, кто хуже для вас, скажем, за последний год. Если вам это удалось — попробуйте объяснить, почему вы так решили, при этом избегая эмоций и учитывая ВСЕ события последнего года. Из моих коллег, подвергшихся подобному опросу, никому не удалось полностью решить поставленную задачу.

А теперь представьте, что речь идет о подчиненных, с которыми вы сталкиваетесь каждый день (и далеко не все из которых вам по-человечески симпатичны). При этом результаты оценки скажутся на результатах производства, от вас потребуют аргументировать свою позицию. Любая ошибка будет заметна как коллегам, так и начальству. И если в случае со знакомыми вы просто можете навсегда забыть номер телефона «аутсайдера» из списка, с сотрудниками вы будете продолжать ежедневное рабочее общение.

Рассмотрим некоторые основные ошибки, которые допускаются при аттестации (оценке) сотрудников (впрочем, друзей и знакомых тоже). Так как оценку проводит не машина, а человек, ошибки имеют «естественную человеческую» природу. Увы, полностью их не избежать, но минимизировать можно. Разные стандарты для работников, выполняющих одинаковую работу.

То есть одному работнику мы позволяем опаздывать на работу, другого же критикуем за опоздание. Или при одинаковом выполнении плана одного хвалим, по отношению к другому делаем вид, что так и надо. Справедливости ради надо сказать, что не всегда это делается по злому умыслу,— мы учитываем личные обстоятельства каждого, потенциал (так, мудрые учителя хвалят троечника за ответ, который для отличника неприемлем). Однако, сами того не ведая, мы легко можем прослыть необъективным руководителем, имеющим своих любимчиков. (Особенно если в результате аттестации с учетом наших замечаний меняется статус или заработная плата.) С данной ошибкой тесно связана другая —

Сходство убеждений и взглядов как фактор, влияющий на аттестацию.

Безусловно, всегда приятнее иметь дело с теми, кто разделяет наши взгляды на работу, развитие бизнеса, коллег, руководство (так же, как приятнее общаться со знакомыми, имеющими схожие политические убежде­ния, читающими те же книги, слушающими ту же музыку.) Руководитель невольно (и естественно) при про­ведении аттестации больше симпатии проявляет к единомышленникам. Надо помнить, что сотрудники не должны быть нашими клонами, и иногда тот, чьи взгляды или манера поведения чужды нам, является прекрасным работником.

Аналогичная ошибка —

Предубеждение лица, проводящего аттестацию.

Чаще всего встречается, когда аттестация проводится только непосредственным руководителем без участия службы управления персоналом. Стремление раз и навсегда повесить ярлык «плохой» — «хороший» приводит к тому, что оценка деятельности работника за рассматриваемый период заранее предопределена. Как правило, в такой обстановке «хорошие» чувствуют себя более чем вольготно, «плохим» же, как бы они не старались улучшить свою деятельность, остается только искать новое место работы.

Оценка не в целом, а по одной из характеристик.

Обычно аттестация включает несколько критериев оценки. Однако если специалист, проводящий аттестацию, недостаточно опытен, он может результирующую оценку выставить только по одной из характеристик, причем не всегда самой важной. Например, отмечается, что улыбчивые люди воспринимаются окружающими как более честные и искренние. Однако ни одно из исследований не подтвердило связи между улыбкой и честностью.

Изменение стандартов в ходе аттестации.

Яркий пример — экзамен. Строгий экзаменатор исходит из того, что все отлично знают предмет. Однако постепенно он понимает, что это далеко не так. В результате к студентам, отвечающим последними, предъявляются более мягкие требования.

Благодатной почвой для вышеперечисленных ошибок является плохая подготовка к аттестации. Перед началом аттестации должны быть определены

\* Ключевые факторы для каждой должности (то, без чего нельзя ни при каких обстоятельствах) и факторы, которые мы бы хотели видеть, но можем без них обойтись (например, коммуникативные навыки у оператора машинного доения).

\* Значимость каждого ключевого фактора (ранжируем по степени значимости).

\* Стандарты деятельности (например, не более одной опечатки на страницу для машинистки).

\* Что такое хорошо и что такое плохо (точнее, что мы понимаем, когда ставим отметку в графу «плохо», «удовлетворительно», «хорошо», «отлич­но»).

Тогда руководитель, проводящий аттестацию, получает в свои руки отлаженный работающий инструмент, понятный ему и аттестуемым.

Увы, список ошибок можно продолжить.

Придание большего значения поведению работника в период, непосредственно предшествующий аттестации, по сравнению с поведением в течение всего оцениваемого периода.

Это самая распространенная и объяснимая ошибка. Поведение сотрудника за последние несколько недель запоминается больше, чем его деятельность несколько месяцев назад. Избежать данной ошибки можно при налаженной системе отчетности, а также, если постоянно делаются записи (как позитивные, так и негативные) о деятельность сотрудника, в крайнем случае, записи об особых достижениях или провалах.

Использование узкого диапазона оценок.

Проводящий аттестацию избегает ставить очень высокие или очень низкие оценки. Или же при сравнении результатов оценок подчиненных разными руководителями можно увидеть явную тенденцию строгих руководителей к занижению, мягких — к завышению оценок. Чаще это встречается у «пугливых» или неопытных ру­ководителей.

Аналогичная ошибка —

Стремление завысить оценку.

Кое-кто из начальников боится прослыть суровым. Иногда завышенная оценка воспринимается руководителем как элемент мотивации. На самом деле на аттестации не раздают авансы, а оценивают реальную деятельность. Никто не мешает дополнительно в аттестационной форме отметить потенциал сотрудника. Один директор по персоналу поделился опытом перевоспитания «добреньких» начальников: «Когда руководитель приходит ко мне с требованием немедленно уволить сотрудника и найти нового, я показываю ему аттестационный лист с хорошими оценками, заполненный им месяц назад, и сообщаю, что оснований для увольнения нет. В следующий раз руководитель относится к аттестации более ответственно».

Сравнение работников друг с другом, а не со стандартами деятельности.

При анализе результатов аттестации (при ранжировании), вместо того чтобы сравнивать деятельность работников и ее соответствие критериям и стандартам работы, сравниваются сами работники. Это свидетельствует о непонимании того, что же такое аттестация.

Часто встречаются ошибки в тех случаях, когда дается письменная характеристика сотрудника или проводится аттестационное интервью (т. е. собеседование с сотрудником по результатам аттестации). Многие руково­дители невольно от работы переходят «на личности».

Мне пришлось участвовать в процессе аттестации в одной американской компании. Старейшая сотрудница службы персонала обратилась ко мне с просьбой перечитать ее письменные отзывы: «Я двадцать лет работаю в организации, многих знаю долгие годы. Боюсь, что мне не удалось скрыть личное отношение при подготовке характеристик». Через час я знала не только, кто из аттестуемых как выполняет свою работу, но и как данная сотрудница относится к аттестуемым лично.

Например, употребление слов «обаятельная, очаровательная, жизнерадостная» так же мало относится к производственной деятельности, как и фраза «делает все в своей обычной старомодной манере».

Правильный выбор слов — один из важнейших моментов КОНСТРУКТИВНОГО завершения аттестационного процесса. В организациях, где издают внутренние методические пособия по проведению аттестации, специально обращают на это внимание и даже приводят список рекомендуемых комментариев.

Рассмотрим примеры того, как НЕ НАДО писать и говорить.

«Этому сотруднику следует научиться исправлять свои ошибки. Он мог бы работать гораздо лучше.» Практического смысла этот комментарий не имеет. У каждого есть ошибки, и каждый бы работал гораздо лучше, если бы исправлял их. Гораздо полезней было бы определить ошибки и обсудить с работником конкретные пути их исправления.

«Имярек — исключительный работник.» Судя по всему, аттестующий находится под впечатлением личности Имярека. Замечание не несет никакой практической информации. Полезнее было бы определить конкретные достоинства работника.

«Сотрудник делает слишком много ошибок, поэтому его работу я оцениваю как неудовлетворительную.» Сотрудник может не согласиться со столь абстрактным утверждением. Если бы в оценку было включено больше информации, убедить его не составило бы труда. Например, как часто допускаются ошибки, где и когда, что было сделано, чтобы помочь ему или разобраться в ситуации (иногда ошибки возникают из-за перегрузки или несогласованности действий, не только по вине работника).

Вообще, негативные комментарии следует понятно и подробно объяснять. Во-первых, чтобы у работника не было оснований их оспаривать, во вторых, чтобы улучшить деятельность. О зрелости руководителя свидетельствуют не только подробные комментарии, но и предложение плана исправления ошибок (или совместная выработка такого плана во время аттестационного интервью).

«Работает нормально.» Если этот комментарий — единственный, он свидетельствует либо о том, что руко­водитель не воспринимает аттестацию серьезно, либо о том, что он не заинтересован в сотруднике.

Выбор слов важен не только при собеседовании, но и при подготовке итоговых документов и выводов. Мне пришлось столкнуться в журнальной статье с такими характеристиками по итогам аттестации: «мотивированные, но недостаточно способные сотрудники», «плохо мотивированные и неспособные сотрудники», «сотрудники, немотивированные и не способные к труду». А статья посвящена разработке системы мотивации. Как вы думаете, возникнет у названных «неспособными» сотрудников желание улучшить свою деятельность? Корректность каждый понимает по-своему. Но этой ошибки можно было бы избежать, если помнить о том, что комментарии и оценки должны касаться деятельности, поведения, но не личности. «Способный» и «неспособный» — это характеристики личности.

Примеры того, как НАДО давать комментарии:

О ключевых результатах работы (преимущественно для высшего и среднего руководителя):

Положительный отзыв. Проекты (можно перечислить), выполненные сотрудником за последний год, имели очень большое значение для организации. Успехи, достигнутые сотрудником в ключевых для компании областях, показывают, что он хорошо знает свою работу и понимает, что важно для организации.

Отрицательный отзыв. Хотя у сотрудника и отмечались некоторые достижения в ряде проектов (перечислить) в течение последнего года, они не оказали воздействия на результаты работы организации в целом. Большая часть времени затрачена на решение малозначительных задач. Судя по всему, сотрудник не понимает или не разделяет цели и задачи организации.

О качестве работы:

Положительный отзыв. Очевидно, что сотрудник заботится о качестве работы, все проекты выполнялись с хорошим качеством. Сотрудника отличает аккуратный подход ко всем аспектам работы. Работа выполняется вдумчиво и заинтересованно. В течение года не было нареканий по качеству работы ни от клиентов, ни от коллег.

Отрицательный отзыв. Сотрудник обращает больше внимания на достижение быстрого, а не качественного результата. Хотя скорость работы и является его преимуществом, около 10 % проектов были возвращены на доработку из-за допущенных ошибок. Коллеги вынуждены постоянно перепроверять предоставляемые им материалы, так как не всегда могут им полностью доверять.

Об объемах работы:

Положительный отзыв. Сотрудник выполняет большой объем работы, всегда укладывается в сроки, при этом успевает присутствовать на всех совещаниях, готовить своевременно требуемые отчеты и знакомиться с отчетами, поступающими к нему. Выполняемый им объем работ свидетельствует о его высоком профессионализме и преданности компании.

Отрицательный отзыв. Сотрудник активно вовлечен в различные проекты, посвящает им много времени и сил. К сожалению, усилия не всегда приводят к реальным измеримым результатам, которых ожидает от него руководитель. Ряду важных задач (например) не было уделено достаточно внимания. По-видимому, выполнению заданий препятствует отсутствие самоорганизации и неумение ставить цели и расставлять приоритеты. По-видимому, для повышения эффективности деятельности сотруднику рекомендуется попытаться понять и разобраться, как организован рабочий процесс в компании.

**Об умении анализировать и принимать решения:**

Положительный отзыв. Сотрудник отличается способностью анализировать факты, собирать необходимую информацию и на основании этого принимать взвешенные решения. Сотрудник демонстрирует способ­ность, рассматривая разные варианты, принимать правильное решение. Он быстро учится и умеет смотреть «в корень» вопроса, отделять важное от второстепенного. Даже если руководитель не всегда согласен с его решениями, он всегда относится к ним с уважением.

Коллеги рассчитывают на способность сотрудника анализировать ситуацию и принимать решения и часто обращаются к нему за советом.

Отрицательный отзыв. Некоторые из решений и рекомендаций сотрудника недостаточно подкреплены анализом и фактами. Руководитель неоднократно возвращал на доработку его предложения, так как они не были обоснованы, хотя у сотрудника и была возможность собрать необходимую информацию. В будущем сотруднику рекомендовано лучше познакомиться с работой компании и, прежде чем высказывать свою точку зрения, проработать все варианты и представить документы и предложения в приемлемом для руководства и коллег формате.

**Об умении планировать и организовывать:**

Положительный отзыв. Сотрудник умеет планировать свою работу и определять цели. Правильно расставляет приоритеты. Редко оставляет дела на последнюю минуту. Внимателен не только к задаче в целом, но и к деталям работы. Как только в организации принимается какое-либо решение (даже если решение принято в другом департаменте), сотрудник оценивает возможные по­следствия, уточняет детали и корректирует свои рабочие планы в соответствии с новыми требованиями. Часто его вопросы и замечания оказываются полезными не только для него, но и для всей организации.

Отрицательный отзыв. Над навыками планирования и организации сотрудника предстоит еще много работать. Так как он редко планирует свою работу на перспективу, он часто не справляется своевременно с работой или же выполняет работу не с надлежащим качеством. Забывает своевременно предупредить коллег о том, какую информацию он от них ждет. В итоге из-за его плохого планирования коллеги и подчиненные вынуждены задерживаться по окончании рабочего дня. Сотрудник из-за неумения планировать и концентрироваться на важнейших задачах не может выполнять несколько проектов одновременно.

**Об умении контролировать эмоции:**

Положительный отзыв. Сотрудник хорошо работает не только в обычной, но и в стрессовой ситуации, всегда сохраняет оптимизм, выдержку и позитивное отношение к работе и коллегам. Его никто никогда не видел «вышедшим из себя». Когда дела идут плохо, он сохраняет выдержку и своим поведением успокаивает окружающих. Его зрелость и умение контролировать эмоции — одна из причин того, что коллеги стремятся работать совместно с ним над проектами.

Отрицательный отзыв. Когда что-то беспокоит сотрудника, вместо того чтобы обсудить ситуацию с коллегами и руководством, он замыкается в себе и отгораживается от окружающих. При этом меняется его манера общения на работе. Это создает нервозную обстановку в коллективе. Если его проблемы носят рабочий характер, вероятно, руководителю стоит обсудить с ним важность открытой информации и выработать конструктивные методы обсуждения спорных вопросов.

Варианты комментариев можно приводить долго. Главное помнить, что они должны быть:

\* реалистичны;

\* конкретны;

\* иметь отношение к деятельности, а не к личности работника;

\* корректны и неэмоциональны;

\* затрагивать ключевые моменты деятельности.

И, в идеале, комментарии должны показывать путь к улучшению деятельности. Тогда, даже в случае невысокой оценки, между аттестуемым и аттестующим может состояться конструктивный диалог. И результаты сле­дующей аттестации окажутся намного лучше.

**5. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ АТТЕСТАЦИИ, ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ**

Хорошая аттестация не заканчивается сдачей аттестационного бланка в отдел управления персоналом. Вернемся к гл. 2 и вспомним, что перед началом аттестации ставились определенные цели. По окончании аттестации, как и по окончании любого проекта, надо оценить, достигнуты ли поставленные цели. Важно не потерять информацию, собранную в ходе аттестации. И составить план действий — как для организации в целом, так и для отдельных руководителей и сотрудников. План должен быть понятным, четким и измеримым. Спектр результатов аттестации достаточно широк. Обратимся к примерам целей, приведенным в главе 2.

Цель аттестации — предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.

Предполагаемый результат:

1. Достижение согласия между руководителями и подчиненными в оценке текущей деятельности. Если согласие достигнуто, можно делать вывод о хорошем взаимодействии между руководителями и подчиненными, если нет — следует искать причины возникновения споров и недопонимания. План действий — мероприятия по поддержанию взаимопонимания (совместные встречи, обсуждения, корпоративные праздники) или по улучше­нию внутренних коммуникаций (обучение руководителей, построение системы учета и т. п.).

2. Согласование будущих целей. Результат — каждый сотрудник понимает, что, с каким качеством, в какие сроки и, главное, зачем он должен делать на рабочем месте. План действий — контроль за исполнением достигнутых договоренностей, при необходимости поддержка со стороны руководителя.

3. Потребность в обучении и развитии. План действий — составляется (на основании анализа потребности отдельных сотрудников) план обучения для организации в целом.

Цель аттестации — создание системы подготовки и роста кадров и выявление потенциала сотрудников.

Ожидаемый результат — выявление сильных и слабых сторон деятельности сотрудников, планирование их карьеры и оценка потребности в обучении для усиления достоинств (в зависимости от индивидуальных карьер­ных перспектив) и корректировки недостатков. План действий — разработка и реализация плана обучения.

Основная цель аттестации — помочь руководителю и подчиненному достичь взаимопонимания и максимально возможного сотрудничества. Предполагаемый результат тот же, что и для одной из приведенных выше целей:

Достижение согласия между руководителями и подчиненными в оценке текущей деятельности. Если согласие достигнуто, можно делать вывод о хорошем взаимодействии между руководителями и подчиненными, если нет — следует искать причины возникновения споров и недопонимания. План действий — мероприятия по поддержанию взаимопонимания (совместные встречи, обсуждения, корпоративные праздники) или по улучшению внутренних коммуникаций (обучение руководителей, построение системы учета и т. п.).

Целью аттестации является обзор поведения работников в ключевых областях, чрезвычайно важных для эффективного выполнения работы. Учитываются стандарты работы на каждом рабочем месте и сравнение деятельности работника с этими стандартами.

Предполагаемый результат — выводы о соответствии работников занимаемым должностям. План действий — развитие, обучение, перемещение, увольнение.

Составив план действий, надо (в зависимости от системы внутренних коммуникаций, принятых в компании) оповестить о нем тех, кого он затрагивает. И начать выполнять задуманное. Тогда аттестация явится дейст­вительно полезным инструментом управления и оправдает затраченные усилия и средства.

**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.