**Система оценки персонала в компании**

Елена Бескинская

Алиса, будучи в стране чудес, сказала замечательную фразу: «Если не знать, куда идти, то можно вообще никуда не прийти». Однако, помимо того что нужно знать, куда идти, необходимо время от времени оглядываться по сторонам и отслеживать, туда ли идешь, куда хотел, и есть ли силы двигаться дальше? То есть проводить оценку своего движения.

В последнее время многие компании начинают использовать в работе с персоналом процедуры объективной оценки. Многие, но далеко не все. Остаются популярными такие способы оценки сотрудников, как мнение руководителя и соблюдение работником правил внутреннего распорядка или должностной инструкции. Все бы ничего, если бы эти процедуры носили критериальный, регулярный, прозрачный и четко структурированный характер. А главное, преследовали бы конкретную цель.

Надеюсь, вы уже поняли, что все вышесказанное – важные характеристики системы оценки персонала в компании.

Если говорить о необходимости оценки персонала, то главное, что нужно помнить всегда в связи с этой процедурой – это следующие пункты:

1. Оценка всегда проводится для чего-то, то есть у нее должна быть цель. Например: чтобы определить ранг сотрудника, сформировать кадровый резерв и выявить потенциальных сотрудников, выявить потребность в обучении и развитии и т. д. Таким образом, первое, что нужно сделать, задумав провести оценку в своей компании, это честно ответить себе на вопрос – зачем я хочу оценить сотрудников? Ответ на этот вопрос позволит подобрать наиболее эффективные инструменты и методы оценки.

2. Оценка должна быть регулярной, ибо ее цель – не только сделать «срез» текущего состояния чего-либо, но и посмотреть динамику развития.

3. Критерии оценки должны быть прозрачными и открытыми для всех сотрудников компании. Если не до процедуры оценки, то уж постфактум точно. Процедура обратной связи крайне необходима для эффективного проведения оценочных процедур и внедрения аттестации.

Для того чтобы оценка состоялась, у нее должны быть критерии и методы оценки.

Итак, по порядку.

Первый вопрос, на который нужно ответить, прежде чем приступить к оценке: ЧТО вы хотите оценить? Именно от этого зависит выбор критериев и способов оценки. Варианты могут быть следующие.

Хочу оценить эффективность работы моих сотрудников!

Какие нужны критерии?

Для того чтобы грамотно оценить эффективность, необходимо создать систему показателей, которые будут отражать взаимосвязь работы именно этого сотрудника с результативностью компании в целом. Это ключевые показатели деятельности (Key Perfomance Indicator – KPI), создаваемые для каждой функциональной группы сотрудников и представляющие собой сильно разветвленное «дерево целей» организации, в котором основная цель компании (и основной показатель ее эффективности) трансформируется в цели более низкого уровня.

Например, если одной из целей компании является повышение прибыли (в конкретных цифровых показателях), то на уровне отдела по работе с клиентами эта цель будет такой: «Привлечь N количество новых клиентов и удержать определенный процент старых клиентов»; на уровне конкретных сотрудников: для специалистов по привлечению новых клиентов: «Привлечь Х новых клиентов»; для специалистов call-центра (от которых зависит удовлетворенность старых клиентов) одним из таких показателей может стать «быстрый (от 2–5 секунд) ответ на звонок клиента». Такими показателями могут быть объемы продаж для sales-менеджера или количество обслуженных клиентов в день для ИТ-администратора или консультанта.

Таким образом, для каждого сотрудника в компании разрабатывается конкретная система показателей с четким цифровым выражением, которые отражают эффективность этого сотрудника на своем рабочем месте.

Как оцениваются эти показатели?

Рассматриваемые показатели являются величинами конкретными и выражаются в числах, поэтому они могут оцениваться непосредственно руководителем в ходе ежегодной процедуры аттестации – достаточно просто заполнить аттестационную оценочную форму, в которой будут отражены все критерии.

Эти критерии могут представлять собой градации – например, три уровня достижения цели – A (самый низкий), B и C. Тогда для каждого сотрудника для каждого подразделения можно создать профиль эффективности и выявить слабые области, которые нуждаются в доработке.

Хочу оценить соответствие сотрудников их должности!

Для того чтобы реализовать эту задачу, необходимы критерии, отражающие требования к должности. Таковыми могут стать определенные знания, способности, компетенции (о них мы рассказывали в предыдущем номере журнала). К ним же могут быть отнесены определенные личностные характеристики, а также восприятие этого человека другими (например, клиентами).

Самое важное требование ко всем этим критериям – точность формулировок и измеримость.

Такие аспекты, как способности, знания и отдельные личные качества, могут быть оценены с помощью тестов и опросников. И тогда критериями становятся баллы, полученные сотрудником по результатам заполнения этого опросника.

Оценка компетенций, которые представляют собой поведенческие критерии, – требования к деловому и профессиональному поведению сотрудников – может проводиться такими методами, как «Ассесмент Центр» («Центр оценки») и бихевиоральное (поведенческое) интервью.

Первый представляет собой серию упражнений, моделирующих рабочие ситуации. Принцип, который заложен в этот механизм оценки, следующий: если какой-либо навык развит у сотрудника на определенном уровне, то он будет его демонстрировать вне зависимости от ситуации – будь то работа или моделируемая ситуация. Таким образом, наблюдая за поведением сотрудника в игровой ситуации, можно сделать вывод об уровне развития его навыка.

Второй инструмент – специальным образом структурированное интервью – оценивает проявление навыка в конкретных ситуациях в прошлом. Главный принцип данного метода основан на предположении о том, что проявляемое поведение в прошлом позволяет прогнозировать деловое поведение в будущем, в том числе оценивать уровень развития компетенций.

Еще один способ оценки соответствия сотрудников занимаемой должности – так называемая оценка «360?». С помощью этого инструмента сотрудника оценивают по поведенческим критериям представители четырех сторон – руководитель, коллеги, подчиненные (если они есть) и обязательный компонент – самооценка. Интересными бывают результаты, когда в этой оценке участвуют клиенты.

Надо отметить, что данный метод затрудняет получение объективной оценки уровня развития той или иной компетенции. Как правило, люди, участвующие в оценке другого человека, демонстрируют эффект завышения оценок. Баллы по компетенциям обычно превышают средний уровень. Однако метод «360?» позволяет выявить «проблемные» области в развитии компетенций, так как он основан на принципе, что недостаточное развитие компетенции заметно всем окружающим.

Таким образом, инструмент «360?» отлично подходит для оценки областей, нуждающихся в развитии, и менее подходит для оценки реального уровня развития компетенций.

Хочу оценить достижение сотрудниками результатов!

В качестве инструмента в данной ситуации используются аттестационные собеседования, в которых участвуют руководитель и сотрудник. Сначала проводятся установочные собеседования, в ходе которых сотруднику рассказывают, что именно от него ожидается в рамках выполнения работы, какие критерии будут использоваться для его оценки, какие цели ему необходимо достичь, чтобы быть высоко оцененным. Самый эффективный вариант, если эти цели не будут «спущены сверху», а сотрудник сформулирует их сам, согласовав с руководителем. Это позволит намного повысить его мотивацию на достижение поставленных целей.

Как правило, время на выполнение установленных задач составляет от 6 месяцев до 1 года. По истечении этого срока аттестационное интервью повторяется. Только теперь его задача – оценить, смог ли сотрудник достичь поставленных перед ним целей, а также выяснить причины неудач и способы их преодоления.

Все члены аттестационной комиссии должны прийти к соглашению об оценке, которую получает сотрудник, и обсудить эту оценку с самим оцениваемым. Кроме того, в ходе этой процедуры обычно составляется план развития и обучения сотрудника.

Для того чтобы провести такого рода процедуру, руководители должны обладать рядом необходимых навыков: предоставления обратной связи, обсуждения ошибок, постановки целей, составления планов развития. Таким образом, внедрение регулярной аттестации не ограничивается организацией этих собеседований, а включает обучение руководителей эффективному проведению таких встреч.

Хочу оценить потенциал сотрудников и области их развития!

Для оценки потенциала и областей развития, как правило, используется метод «Ассесмент Центра». Именно он позволяет наиболее эффективно выявить те области делового поведения сотрудников, которые «дают сбой». «Разрыв» между реальным уровнем развития навыка и требованиями, заложенными в компетенции, и будет составлять область развития.

Для оценки потенциала сотруднику предлагаются задачи, на уровень или два превышающие его текущие задачи. Так, например, чтобы оценить, готов ли потенциально технический специалист к должности руководителя проекта, в процедуру оценки добавляются задачи, связанные с организацией и планированием, управлением людьми, переговорами и т. д.

Хочу оценить мотивацию сотрудников!

Для оценки мотивации используются два вида инструментов – мотивационные опросники и мотивационное интервью. И в том и в другом случае задача оценки – выяснить факторы, оказывающие влияние на мотивацию специалиста. В ходе интервью применяются и прямые вопросы, и так называемые проективные методики, которые позволяют определить бессознательные мотивационные тенденции и склонности сотрудника.

Результатом оценки будет мотивационный профиль, который отражает наиболее значимые мотивационные факторы конкретного сотрудника и позволяет руководителю компании эффективно управлять подчиненным, предлагая наиболее актуальный для него компенсационный пакет.

Итак, после выбора критериев и методов можно приступать к оценке и эффективно использовать ее результаты. Так, чтобы ни одна толика информации не пропала даром.