

Оценка и Аттестация Персонала – I

Сергей Филин
filins00@hotmail.com

Казахстан развивается. Есть масса косвенных признаков. Например, идет явный рост магазинов и торговых точек, которые торгуют спортивными товарами. А это значит, что у населения появляются на это деньги.

Фармацевтические оптовые фирмы по всему Казахстану и иностранные представительства фармацевтических производителей отмечают рост продаж. Это признак того, что у населения появились средства на более дорогие медикаменты, которые часто лучшего качества.

Производители и поставщики компьютеров и комплектующих так же отмечают рост продаж. При этом я практически не слышал на этих рынках жалоб на то, что в связи с конкуренцией у кого-то конкретно сокращаются продажи.

Но это признаки экономического роста в целом. А в частности на каждом предприятии страны есть свои успехи и недостатки. И окончание года часто традиционная дата для оценки того, что произошло за год или за несколько лет, не только финансового или материального состояния. Предприятия начинают оценивать свой персонал, проводить аттестации.

Учитывая, что у многих руководителей есть интерес к тому, как оценить своих сотрудников, хотелось бы об этом поговорить. О том, какие существуют для этого методы и подходы.

Эта тема тем более интересна, что процедуры оценки были незаслуженно забыты. А там, где не были, во многих случаях остались просоветские процедуры, которые не подходят современным условиям. В последние годы появилось множество владельцев бизнесов и их руководителей, которые или мало знают о процедурах оценки или помнят, как их аттестовывали в советские годы, и только. Но при этом они задают вопросы о том, как нанимать сотрудников и платить им, как распределять обязанности, как обучать, и многие другие, даже не подозревая о том, что хорошо проведенная оценка и дает ответы на эти вопросы. По крайней мере, вышперечисленные вопросы я слышу часто, а предложение в ответ провести оценку персонала вызывает у многих руководителей глубокую задумчивость.

Начну с короткого определения тому, что такое система оценки и аттестации персонала.

Оценка персонала это процесс накопления информации об эффективности работы сотрудников с целью принятия управленческих решений. Оценка может быть формальной и неформальной, регулярной и нет.

Аттестация это формальная процедура оценки персонала, которая имеет ограниченные сроки и также может быть регулярной или нет.

Но признаться честно, хочет того руководитель или нет, он постоянно оценивает своих подчиненных. Просто если он делает это без критериев и процедур, он делает это субъективно.

В этой лекции я попробую кратко остановиться на том, что такое оценка и аттестация персонала, зачем и когда их проводить, какие существуют для этого процедуры. А начну с того, что опишу вред от стандартного "советского" подхода.

Молчать! Или я сейчас буду зверствовать!

Армейская мудрость

1. Что такое «советская» процедура

Давайте поймем, что советская система оценки персонала ориентировала людей на "преданность партии и правительству". Зачастую руководители переориентировали оценку на преданность себе лично, а аттестация была способом избавления от неугодных. Руководитель считал, что раз он хозяин ситуации, то может делать что хочет. Т.е. очень часто не было важно, как работает человек, какие результаты работы он показывает, важнее было, как он себя ведет. При этом отличный работник мог получить очень низкую оценку даже за нейтральное отношение к идеям начальников. А результаты труда конкретного человека часто не имели значения, т.к. хотя некоторые предприятия и зарабатывали прибыль, они имели жесткие бюджеты.

Все наши неприятности оттого, что верхняя пуговица расстегнута.

Армейская мудрость

С учетом той советской ситуации многие компании сейчас создают системы оценки и аттестации, определяют критерии и способы для этого.

Каждый курсант должен быть либо поощрен, либо наказан.

Армейская мудрость

Непонятность критериев оценки персонала для самого персонала, некомпетентность членов аттестационных комиссий в специфических вопросах, их не умение аттестовывать сотрудников (а умению проводить аттестацию надо учиться, такого врожденного умения нет) приводит к ощущению бессмысленности аттестаций, страхам сотрудников. Кто-то из сотрудников демотивируется еще до аттестации, кто-то увольняется, но большинство тихо ненавидят их, перенося эту эмоцию на начальников. В итоге аттестации приносят больше вреда, чем пользы.

Сейчас я разберусь, как следует и накажу кого попало.

Армейская мудрость

И, тем не менее, советский стереотип систем оценки продолжает доминировать в умах руководителей, т.к. они не знакомы с другими моделями. При этом аттестации проводятся или ради самих аттестаций, т.е. не понятно с какой целью, или для наказания неугодных. Хотя вряд ли есть разница между первым и вторым.

Но теперь нет государственных бюджетов. Есть прибыль, которую зарабатывает этот самый персонал. И владельцам предприятий нет смысла наносить себе убытки некорректными оценками персонала. Но это происходит. Этому у меня множество примеров.

Вот один из них. После тренингов участникам обычно предлагают заполнить анкеты, оценивающие сам тренинг. Сотрудники одного из крупнейших государственных АО пока не поняли, что это за анкеты, отказались заполнять их заявляя, что они уже проходили аттестацию в этом году. Причем отказывались они весьма агрессивно. Но за этой агрессией был страх.

Другой пример, это пример одного из ВУЗов, где руководитель и владелец устроил не аттестацию, а "судилище". Поводом была необходимость перезаключить контракты. Однако весь коллектив считал, что причина, избавиться от неугодных. Кто будет неугодным, люди не знали. Многие хорошие преподаватели уволились еще до аттестации. Сейчас этот, ранее преуспевающий ВУЗ в среде талантливых преподавателей считается одним из самых неблагоприятных мест для работы со всеми вытекающими последствиями.

Как вы думаете, не страх ли мотивирует сотрудников этих организаций на работе? Если да, то давайте вспомним, что управление через принуждение и страх развалило не одну общественно-политическую формацию. И задумаемся об эффективности управления этими предприятиями и эффективности самих предприятий.

2. Что же такое оценка

Давайте уточним, что же такое оценка в принципе, а не по отношению к персоналу.

Оценка - мнение о ценности, уровне или значении кого/чего-нибудь^[1].

Но если это мнение о **значении или уровне**, то значит должны быть какие-то **шкалы и единицы** измерения. Кроме того, это **мнение**, т.е. впечатление людей, а не просто констатация факта в каких-то единицах. А впечатления появляются при **сравнении**. И последнее, процесс оценки, это разумное действие, и как всякое разумное действие должен иметь **смысл**. Оценка ради оценки, это пустая трата ресурсов.

Таким образом, **оценка - это сравнение чего-то с чем-то с использованием каких-то единиц и шкал с какой-то целью**. Один из вариантов оценки - это сравнение с эталоном. Другой вариант - это относительное сравнение - что-то лучше или хуже (больше - меньше и т.д.) другого.

3. Что такое оценка персонала

Если выше приведенные определения верны, то давайте пойдём вперед. **Оценка персонала, это сравнение результатов, возможностей, знаний, навыков сотрудников с какими-то эталонами или между сотрудниками с использованием единиц измерения и шкал**. Именно результатов, знаний и навыков, а не сотрудников в целом. И не первых попавшихся, а относящихся к делу. И оценка имеет четкие цели.

^[1] Толковый словарь русского языка, Ожегов С.И. и Шведов Н.Ю., РАН, Институт русского языка им. В. Виноградова. - 4-е изд. дополненное. - М.: Азбуковник, 1999, стр. 486

Что в имени тебе моем, ты оцени груди объем.

А аттестация является частным случаем оценки.

4. Как проводить оценку и аттестацию

Мы уже выяснили, что в основе оценки персонала лежат единицы измерения и шкалы. Видимо они будут измерять те параметры сотрудников, которые интересны с точки зрения организации. И эти параметры часто описаны во вполне определенных документах.

Прежде всего, это должностные инструкции сотрудников, квалификационные требования, положения о подразделениях. Затем другие нормативные и инструктивные документы. А может быть специально разработанные для целей оценки документы, содержащие интересующие работодателя показатели. Отсутствие этих документов приводит к тому, что мы не можем оценить персонал, не с чем сравнивать. А если не с чем сравнивать, то в ход пойдут субъективные шкалы. Т.е. мы получим субъективные данные и на их основании будем принимать соответствующие субъективные решения. Такие решения вряд ли отразятся на работе организации положительно.

Надо помнить и о целях оценки. Именно цели определяют, что мы будем сегодня измерять и сравнивать, и каким способом. Поскольку **все** оценить нельзя, цели определяют необходимый объем и глубину оценки, ее методы, подходы к измерению и сравнению. Отсюда, кстати, проявятся и затраты на проведение процедур.

И последнее, результатами оценки всегда должны быть какие-то действия. Иначе в ней не было смысла.

Очень важно, чтобы наши сотрудники знали и о наиболее общих параметрах оценки, о способах и методах ее проведения сразу, как только они приступают к работе. И затем, им надо напоминать об этом. Отсутствие ориентиров может привести к тому, что они будут делать что-то не то или не так. Полагая при этом, что они делают все правильно. Представьте себе их удивление, когда они узнают о результатах оценки.

Еще хуже, если они не узнают о результатах вообще. Для них в этом случае оценка теряет смысл и усилия по становлению системы оценки персонала могут потом просто саботироваться.

5. С какой целью есть смысл проводить оценку

Деловой подход говорит о том, что принципиально может быть три группы целей оценки (и аттестации):

Административные, например: Установление стандартов деятельности; Изменение заработных плат; Изменение системы мотивации; Оценка соответствия занимаемой должности.

Оценка потенциала и развития, например: Выявление потенциала сотрудников, Сообщение сотрудникам то том, что от них ждет организация, Формирование системы карьеры для сотрудников и формирование кадрового резерва; Коррекция планов организации; Планирование человеческих ресурсов;

Оценка необходимого обучения сотрудников; Изменение стандартов деятельности;

Оценка текущей деятельности, например: Фиксация деятельности за определенный период, Сравнение деятельности за периоды, Оценка достижений за период; Выявление текущих проблем; Улучшение текущей деятельности.

Я привел далеко не все примеры целей оценки (и аттестации) и думаю, что нет помех к тому, чтобы система оценки персонала в целом была достаточно комплексной и достигала многих целей. А вот такая форма оценки, как аттестация, видимо, должна быть в пределах ограниченного числа целей. Давайте согласимся, что разные цели требуют сбора **разных данных** и использования **разных методов** оценки. Например, достижение двух таких целей как **Установление стандартов деятельности** и **Оценка необходимого обучения сотрудников** в пределах одной аттестации слишком усложнит процедуру и может не решить ни одной из задач.

Кстати давайте поймем и то, что затевать формальную процедуру проведения аттестации часто не имеет смысла, если у нас хорошо поставлена система текущей оценки.

Я в юности тоже очень огорчился, что работа моя несовершенна. Сравнивал собственные первые шаги с последними шагами других и, естественно, страдал, наблюдая печальную разницу. Б. Шоу

6. Методы

Конкретных инструментов сбора информации для оценки персонала множество. Но они все определяются следующими методами:

Наблюдение (за работой сотрудника);

Опрос (сотрудника, коллег, начальников, клиентов и т.д., в т.ч. тестирование)

Обращение к базам данных (документы и записи в кадровой службе, записи у непосредственного начальника, другие источники);

Эксперимент (в т.ч. тест на рабочем месте).

Для целей оценки (и аттестации) руководители определяют некий набор инструментов в пределах метода.

После того, как информация собрана, есть еще множество методов ее обработки и сравнения.

7. А судьи кто?

Кто должен проводить оценку. Единого рецепта нет. Есть варианты: непосредственный начальник, руководитель непосредственного начальника, сотрудник службы персонала, самооценка, оценка коллег, оценка подчиненными, комиссия, консультанты, клиенты, все по кругу контактов (360⁰).

Все зависит от целей и методов. Но есть пара аксиом. Первое, непосредственный начальник именно то лицо, которое приняло на себя ответственность за работу подчиненных, значит, ему быть всегда среди оценщиков.

Второе, все, кто участвуют в оценке (и аттестации) должны быть обучены тому, как это делается. Иначе велик риск некорректного проведения оценки, а значит получения недостоверных результатов и демотивированного персонала.

8. Решения

Любая оценка (аттестация) должна рано или поздно, вернее регулярно, приводить к управленческим решениям. Если цели были ясные, методы и формы сбора информация о сотрудниках и их работе были собраны и оценены объективно, то руководители получили возможность принять важные решения. Если же решений не состоялось, то для чего надо было затевать достаточно дорогие процедуры?

Ну а за решениями должны следовать действия.

9. Примеры

Для иллюстрации того, что сказано выше хочется привести несколько примеров.

Первый пример такой. Одно из добывающих предприятий Казахстана решило провести аттестацию методом тестирования знаний персонала. По результатам тестирования главный бухгалтер выяснила, что та сотрудница, которая лучше всех ответила на тест, имеет самый маленький оклад. Оклад был повышен.

Я не знаю, было ли целью той аттестации определить заработные платы сотрудникам. Вызывает сомнение другое, заработная плата была повышена за знания. Но знания линейных сотрудников являются прямым источником дохода организаций не так часто. Больше значение имеют навыки, т.е. умения и результаты работы. И если производительность этого бухгалтера не выше или ниже чем у остальных, то смысла изменять заработную плату может и не было. В любом случае был смысл оценить производительность для принятия такого решения. Т.е. в той аттестации у меня есть вопросы и к целям, и к методам, и к решениям.

С другим примером я столкнулся прошлым летом, когда ко мне обратилась за консультацией начальник кадровой службы одной из заметных иностранных компаний. Был задан вопрос о том, как провести объективную аттестацию. Служба персонала билась над этой проблемой достаточно долго, а решения не было. Разбор показал, что некорректно поставленная цель не позволяла этого сделать. А цель была - обоснованно сократить заработные платы. Естественно ни служба персонала, ни привлекаемые для разработки модели линейные руководители не были внутренне согласны с этой целью. И экономика растет, и фирма чувствует себя хорошо. После анализа ситуации пришли к выводу о том, что задачей аттестации должно стать повышение производительности труда персонала. Сразу появилась и модель ее проведения. Признаться честно, я так и не знаю, получила ли кадровая служба добро на новую формулировку целей от владельца.

Хочется отметить и положительные примеры.

Некоторое время назад кадровая служба Народного Банка Казахстана опубликовала интересную статью в одной из центральных газет (к сожалению не помню какой). В статье были упомянуты методы оценки, применяемы в банке. Там были и Центр оценки, и Аттестации развития, и Оценка 360⁰.

Очень много слышу о процедурах оценки применяемых в "КазТрансОйл". Знаю, что они проводят тестирование персонала, а тесты готовят независимые консультанты. Знаю, что они сначала обучают сотрудников, а только потом оценивают их знания. Слышал о том, что сотрудники воспринимают эти процедуры без опасений.

Знаю о том, что служба персонала "Казахтелекома" вплотную занимается процедурами оценки. Хочет сделать эти процедуры прозрачными, ясными и мотивирующими для сотрудников.

Хотелось бы кадровым службам этих компаний искренне пожелать успехов.

А тем, кто думает над тем как оценивать персонал предложить короткий алгоритм для этого:

1. Определите цели оценки и/или аттестации;
2. Примите решения о методах сбора информации и ее анализа;
3. Примите решения о том, кто будет проводить оценку\аттестацию;
4. Оцените затраты на процедуры (времени, денег, др. ресурсов);
5. Выработайте критерии оценки с точки зрения задач организации и специфики работы отдельных категорий сотрудников;
6. Подготовьте необходимые формы и бланки;
7. Проинформируйте сотрудников о целях и процедурах как можно подробнее;
8. Обучите тех, кто будет оценивать;
9. Спланируйте все мероприятия по аттестации;
10. Оцените результаты;
11. Примите решения и составьте план действий.

И хотя в деле оценки персонала нет проторенных дорог, но есть направления. В мировом деловом опыте, в специальной литературе есть предложения о том, как проводить оценку персонала в зависимости от целей поставленных организацией.

Однако многие организации, которые проводят оценку, продолжают придерживаться не самого эффективного (если не сказать деструктивного) шаблона. В то же время не мало руководителей продолжают пользоваться даже не аттестацией, а ее угрозой, с целью дисциплинирования. Хочется напомнить, что любое некорректное поведение руководителей по отношению к сотрудникам приводит к тому, что они это как-то себе обязательно компенсируют.

Ты у меня смотри! Я где нормальный, а где и беспощаден.

Армейская мудрость

Как выйти из этого. Я думаю, надо обучить специалистов кадровых служб, а обучив, доверять их мнению профессионалов.

Если бы я был полноценным мужчиной, как было бы приятно и мне, и окружающим.