

Оценка и аттестация персонала – II

Сергей Филин
filins00@hotmail.com

Процессом оценки является процесс, включающий определение и уведомление работника о том, как он или она справляется с работой, и, в идеале, также план совершенствования. При правильном выполнении, оценки исполнения не только позволяют работникам узнать, как хорошо они справляются с работой, но и влияют на их будущий уровень производительности и направление усилий. Если работник поддерживается в достаточной степени, он будет работать более эффективно. При правильной организации внутри вашей компании, оценки исполнения могут также использоваться для управления процессами продвижения по службе, увольнений, сокращений и роста выплат за заслуги.

Фактически **аттестация это формальный процесс сбора информации о сотрудниках с целью принятия управленческих решений**. Т.е. это специальная процедура, которая имеет смысл, если какой-то необходимой информации нет у руководителей. А вот оценку персонала в самом общем смысле каждый руководитель проводит каждый день на основе информации об исполнении задач подчиненным. И если руководитель затевает формальную процедуру аттестации, когда у него (или в базах данных) имеется требуемая информация, то он неэффективно использует время и свое и сотрудников. При этом деморализуя коллектив, который знает, что необходимости в формальной процедуре нет.

Информация об оценке исполнения может использоваться для определения потребностей развития и обучения как индивидуального, так и организационного. Например, ею можно пользоваться для определения личных сильных и слабых сторон. Слабые стороны отдельного лица могут стать показателями для определения параметров его дальнейшего обучения и развития внутри организации.

Другой причиной для проведения формальной процедуры Аттестации может быть необходимость зафиксировать текущее состояние дел с персоналом для целей определения динамики в будущем.

Оценки исполнения являются также важными инструментами обратной связи для улучшения производительности. В этой связи, оценка исполнения используется как средство уведомления работников о том, как у них идут дела и предложения необходимых изменений в поведении, отношении, навыках или знаниях.

Учитывая такое разнообразие возможных целей аттестации можно предположить, что формальная процедура сбора информации должна зависеть от целей и задач менеджмента. И каждый раз изменяться с изменением задач. Если у старой советской аттестации одной из целей было показать власть (в т.ч. и партии) и поставить некоторых сотрудников на место, то это означает, что чаще всего от такой процедуры надо отказываться и разрабатывать другие в зависимости от целей.

Как осуществить эффективную оценку исполнения? Следуйте следующим этапам:

1. Проведите ревизию имеющихся баз данных и опросите руководителей. Не исключено, что оценку можно провести без формальной процедуры или с минимальными затратами времени и нервов.

2. Установите цели, ожидания и стандарты. Прежде чем ваши работники достигнут ваших целей или оправдают ваши ожидания, вы должны установить цели и ожидания вместе с ними и разработать стандарты измерения их достижений. Вы должны поставить работников в известность о целях и ожиданиях, *до* того, как вы их оцените, а не *после*. В первый день оценки расскажите своим работникам, как вы будете оценивать их, покажите им используемые формы и разъясните процесс.

Убедитесь в том, что должностные инструкции понятны и не двусмысленны, и что вы и ваши работники понимаете и согласны со стандартами, предъявляемыми к ним. Это двусторонний процесс. Убедитесь в том, что работники имеют право голоса при установлении целей и стандартов. Убедитесь, что планируемая аттестация не пугает и не демотивирует сотрудников, как это делали старые советские.

3. Обеспечьте регулярную и непосредственную обратную связь. Обращайте внимание на правильное выполнение работы вашими работниками – каждый день недели – и говорите им об этом именно в этот момент и в этом месте. А если вы увидите, что работа выполняется неверно, то также дайте им узнать об этом немедленно. Обратная связь намного эффективнее, когда она предоставляется регулярно и часто, нежели чем в особых случаях.

4. Подготовьте официальное письменное описание процесса оценки исполнения. Каждая организация устанавливает разные требования к официальной оценке исполнения. Ваша оценка исполнения должна основываться на созданной вами должностной инструкции для этой должности. Вы должны оценить кандидата, основываясь на профессиональных навыках, и общечеловеческих качествах, описанных вами во время процесса найма на работу. Существует множество методов и форматов, которые вы можете создать.

5. Встретьтесь лично со своим работником для обсуждения официальной оценки исполнения. Ничто не заменит личное участие при донесении информации до вашего работника. Уделите определенное количество времени тому, чтобы встретиться со своими работниками для обсуждения оценки их исполнения. Это потребует минимум одного часа, возможно больше. Выберите место, которое достаточно комфортно и где ничто не отвлекает внимания. Встречи должны быть позитивными и живыми. Даже когда вам предстоит обсуждать проблемы в работе, постройте свою дискуссию так, чтобы вы и ваш работник смогли поработать вместе над ее решением.

6. Установите новые цели, ожидания и стандарты. Встречи относительно официальной оценки исполнения дают вам и вашему работнику возможность выйти за рамки неизбежных ежедневных вопросов и посмотреть на состояние дел в целом. Вам обоим предоставляется возможность просмотреть и обсудить вещи, которые сработали успешно и которые возможно не оказались удачны. Основываясь на таком способе оценки, вы затем сможете установить цели, ожидания и стандарты для следующего периода. На последнем этапе оценки исполнения вы возвращаетесь к первому этапу и начинаете все сначала.

Неплохой идеей может быть попросить работников ранжировать самим собственный уровень исполнения работы. При самооценке вы можете попросить работников выделить их достижения за последний год, включая любые крупные проекты, продажи или прочую успешную деятельность, проведенную для компании. Это будет хорошим напоминанием для руководителей относительно того, чем занимался работник в последний год. Вы можете также попросить их ранжировать те области, которые они предпочли бы улучшить.

Приложение

Образец страницы аттестационной формы

Эффективность Служащего

[] Служащий и Менеджер оценивают каждый пункт и иллюстрируют примерами.
Шкала 1-5 в масштабе: 5 = Исключительный 1 = Неудовлетворительный)

Служащий Характеристика	Начальник Характеристика	
		Анализ и Решение задач - Понимает и определяет проблемы ясно. Развивает реалистические решения. Участвует конструктивно в решении задач бригады.
		Суждение и Принятие решений - Достигает четких, своевременных решений после сбалансированного рассмотрения фактов, проводит различия между практическими и непрактичными решениями, сохраняет конфиденциальность и демонстрирует высокую степень целостности.
		Технические Знания - Имеет полное понимание работы и способен применять знания и квалификацию в выполнении работы.
		Новшество и Изобретательность - Вводит новые процедуры, чтобы улучшить управление качеством работы. Находит новаторские решения проблем.
		Организация и Планирование - Предупреждает потребности, предсказывает результаты, анализирует и устраивает технологические процессы, устанавливает приоритеты и цели.
		Управление Затратами и Издержками - сознает издержки(расходы) относительно бюджета и работает внутри бюджетных ограничений. Развивает и вводит процедуры финансовой экономии.
		Мужество - Готовность принимать и пробовать новые и возможно неудобные стратегии и тактику в интересах производства .
		Устное Общение - Эффективно и ясно выражает идеи и информацию. Вежлив, восприимчив для информации.
		Письменное Общение - Пишет кратко, легко для чтения. Привлекательно форматирует документы.

		Лидерство и Ориентация - Сохраняет позитивное настроение в общении с начальниками и подчиненными. Всегда сохраняет профессиональное поведение на всех уровнях. Служит как положительный образец для подражания.
		Выполнение задач - Производит ожидаемое результат и т.д. Заканчивает исполнение вовремя. Достигает измеримых результатов. Сохраняет контроль и темп работы независимо от давления или напряжения производственной среды.
		Качество - Исполняет работу высокого качества согласно техническим данным. Полностью следует за стандартами и процедурами. Хранит полные отчеты. Внимателен к деталям. Имеет качества и того, как достигнуть этого во всем.
		Полная Характеристика Эффективности

Еще одним хорошим методом оценки персонала, особенно для целей создания кадрового резерва, являются деловые игры. Я наблюдал, как в «Казахстан Темир Жолы» проводилась такая игра. Выглядело это так. На макете 5 инженеров принимали решения. Аттестующие, не вмешиваясь в процессы принятия решения, оценивали каждого. Затем, после игры, каждый из ее участников оценивал коллег.

Однако для проведения такого рода оценки необходим и хороший специфический для сотрудников сценарий и подготовленные экзаменаторы.