



*Умер проповедник. И попал, естественно, в рай. Освоившись там, он вдруг обнаружил, что самый уважаемый человек в раю - водитель автобуса. Это проповедника возмутило, и он обратился с вопросом к Богу:*

*- Скажи, ведь я служил тебе всю свою жизнь верой и правдой, ни разу не оступался, выполнял все законы и заповеди. Почему же тогда не я, твой верный слуга, а какой-то водитель - самый уважаемый человек в раю?*

*- А скажи, - ответил Всевышний вопросом на вопрос, - часто ли так бывало, что прихожане на твоих проповедях спали? - Случалось... - смутился проповедник.*

*- А у того водителя, когда он вел автобус, все пассажиры Богу молились... Так что мы здесь судим не по делам, а по результатам.*

В каждой шутке, как мы знаем, есть лишь доля шутки, и приведенный выше анекдот заставляет задуматься о том, что (и то ли что нужно?) мы оцениваем в процессе аттестации?

Исторически сложилось, что процедура аттестации обязательно ежегодно проводилась практически на всех предприятиях. На основании этой процедуры принимались решения о соответствии сотрудника занимаемой должности, когда нужно было, принимались решения об увольнении или продвижении/перемещении сотрудника вверх-вниз по служебной лестнице или переводе в другое подразделение. Чуть реже на основании выводов аттестации повышали или понижали зарплату работнику и, в некоторых случаях, планировали формальное обучение на последующий год.

На сегодняшний день, 75% предприятий имеют формальную систему аттестации. При этом, ни один (!) из респондентов не отметил, что он полностью удовлетворен тем, как работает такая система. Напомним некоторые цифры из американского и украинского опыта.

В результате опроса около 30 000 сотрудников примерно 1 000 американских компаний

(Craig Eric Schneier, 1998) были получены следующие интересные цифры:

- 70% работников не имеют четкого представления о том, каких результатов от них ожидают их руководители;
- 64% компаний не обучают своих менеджеров тому, как проводить оценку исполнения (аттестацию);
- 75% рабочих и менеджеров отметили, что они могли бы работать намного эффективнее и результативнее;
- 64% менеджеров хотели бы лучшей обратной связи от своих руководителей;
- 70% работников никогда в своей жизни не обсуждали результаты и проблемы своей работы со своими руководителями.

В феврале 2000 года на заседании Кадрового комитета Американской Торгово-промышленной палаты в Украине мне довелось делать презентацию по проблемам аттестации. Воспользовавшись случаем, я опросил около сорока присутствовавших там менеджеров по персоналу американских компаний в Украине. Ответы показали, что:

- 25% работников не имеют четкого представления об ожиданиях своих руководителей;
- лишь 50% компаний обучают менеджеров проведению оценки исполнения;
- 55% работников и менеджеров могли бы работать результативнее и эффективнее;
- 60% хотят и не получают обратной связи от своих руководителей;
- 20% вообще никогда не обсуждали свои результаты и проблемы с руководителями.

**Почему сложилась такая ситуация?** Почему мы недовольны теми системами и процедурами аттестации, которые работают в наших компаниях? Почему аттестация превратилась во многих компаниях в формальность или вообще не проводится? Попробуем ответить на этот вопрос, разобравшись с целями аттестации/оценки исполнения и проанализировав методы, с помощью которых мы пытаемся этих целей достичь.

**Оценка исполнения (аттестация, performance appraisal)** - это формализованная система периодической проверки и оценки исполнения должностных обязанностей отдельным сотрудником или группой с целью определения справедливого вознаграждения, определения проблем, которые мешают сотруднику эффективнее

выполнять работу, поиска путей решения этих проблем, в т.ч. определения потребностей в профессиональном обучении, определения потенциальных возможностей для развития карьеры.

Компании, участвовавшие в исследовании, ставят следующие **цели** перед системой аттестации (оценки исполнения):

- *формальное основание для увольнения сотрудника*, понижения в должности или снижения заработной платы;
- *формальное удовлетворение требований* руководства, инструкций, законодательства;
- *определение того, соответствует ли сотрудник занимаемой должности и принятие решений по его увольнению, продвижению, перемещению, обучению* ;
- *получение информации для разработки или разработка плана обучения и развития* сотрудника и всего персонала компании;
- *определение и устранение препятствий*, мешающих повышению производительности труда, решение *конфликтов* ;
- *доведение целей и задач* до непосредственных исполнителей, объяснение и обсуждение этих целей и задач, помощь в планировании индивидуальной работы;
- *контроль и измерение прогресса в достижении целей, измерение показателей результативности и эффективности* для того, чтобы руководитель мог держать руку на пульсе и вовремя осуществлять корректирующее воздействие;
- *определение размеров компенсации* (заработной платы и пр.) и *вознаграждения* сотрудников;
- *предоставление обратной связи* сотрудникам: информирование о результатах их работы, о достижениях и вкладе в общие результаты;
- *предоставление работникам возможности* донести свое мнение до руководства, *обменяться информацией* , задать интересующие вопросы и получить на них ответы.

Все перечисленные цели, кроме, пожалуй, двух первых, заслуживают внимания и ориентированы на достижение основной цели функции управления человеческими ресурсами (персоналом): *повышение результативности и эффективности работы компании*

Как достигают этих целей украинские компании? Посмотрим, что у нас есть и как работает система оценки исполнения на практике:

- большая часть рабочих и менеджеров воспринимает аттестацию или как пустую бюрократическую **формальность**, не заслуживающую их внимания (поэтому не проводят оценку), или представляющую собой неизбежное зло (поэтому заполняют формы не утруждая себя проведением интервью, наблюдениями, ежедневным документированием и т.п.);
- если даже процедура аттестации проводится всерьез, она проводится **раз в год**, что дает лишь статичную картину результатов работы, а что-либо менять или корректировать уже поздно;
- мы пытаемся достичь **всех целей сразу**, в процессе одного короткого интервью или с помощью одной анкеты.

Представьте себе, что Вы - сотрудник, который проходит процедуру аттестации. Вы знаете, что по результатам интервью с Вами, Ваш руководитель примет решение о том, повышать ли Вам зарплату, выдавать ли премию, и если да, то в каких размерах. Кроме того, эти результаты будут использованы для отбора подходящего кандидата через месяц, когда появится вакантная должность заместителя по ..., к которой Вы стремитесь. Естественно, что Вы постараетесь показать себя с самой лучшей стороны и умолчать обо всех проблемах, конфликтах, слабых сторонах и т.д. И больше половины целей, перечисленных выше, не достигаются. В первую очередь, не выявляются и не решаются проблемы, не используются те возможности и резервы повышения результативности и эффективности, которые компания могла бы использовать.

Возникает резонный вопрос: а как часто, в каком виде и кем должна проводиться оценка исполнения? Больше 80% компаний, участвовавших в исследовании, проводят аттестацию не чаще, чем раз в год, 15% проводят раз в полугодие, и лишь менее 5% проводят оценку раз в квартал или чаще. Учитывая динамичность изменений во внешней среде, частоту, с которой мы изменяем цели, ресурсы, частоту, с которой компания должна реагировать на требования рынка, оценку исполнения просто нельзя проводить так редко, как раз в год, если мы преследуем перечисленные выше цели. В то же время, это довольно трудоемкий процесс, и часто его проводить тоже накладно.

Один из очень хороших подходов к оценке исполнения - это функционирование системы оценки исполнения как подсистемы системы перфоманс менеджмента. В этом случае оценка исполнения в свою очередь тоже разбивается на три подсистемы:



**Обратная связь (feedback)** от руководителя, от коллег, от внутренних клиентов важна для исполнителя, поскольку помогает понять проблемы и улучшить свою работу, полнее и лучше удовлетворять своих внутренних клиентов и стейкхолдеров. Обратная связь помогает исполнителю понять, что от него требуется: помните детскую игру, где нужно было найти какой-нибудь спрятанный в комнате предмет, ориентируясь на реакцию "тепло-холодно" от своих товарищей? Отсутствие обратной связи, к тому же, не только дезориентирует, но и демотивирует работника.

Обратная связь должна даваться, получаться, использоваться постоянно **(п)**, причем даваться неформально и всеми

**(360° - обратная связь)**

внутренними клиентами исполнителя, включая руководителей и подчиненных исполнителя. Ежемесячная

**(м)**

и ежеквартальная обратная связь

**(к)**

- это какие-то формальные события, встречи, совещания и т.п., где сотрудников информируют о результатах их работы и результатах компании в целом. Ежегодная

**(г)**

обратная связь - это наиболее формальная обратная связь в виде публикаций годовых результатов в отчетах, информационных листках, мемо, выступления на Собрании

акционеров и т.д.

**Система измерения показателей (performance measurement)** построена на формализованных показателях результатов работы исполнителя, выполнения целей, поставленных перед ним. Измерение производится настолько часто, насколько это возможно и целесообразно. Эта система должна быть наиболее объективной, так как при субъективной оценке возможны следующие ошибки, искажающие результат:

- Руководитель, оценивающий сотрудника, чаще всего помнит то, что происходило последние пару месяцев и оценивает лишь этот период.
- Отношение к оцениваемому, личная неприязнь или наоборот, симпатия, обычно выражается в завышении или занижении оценки.
- Оценка сама по себе воспринимается как награда или наказание, поэтому оценки завышаются для тех, кого нужно поощрить и занижаются для тех, кого нужно наказать или "встряхнуть".
- Если оценки влияют на размер заработной платы, они обычно значительно завышаются, поскольку руководитель понимает, что его подчиненные тоже люди и им тоже нужны деньги. Более того, завышаются оценки для тех, у кого большая семья, плохое материальное положение, больные родственники и т.п.
- Незначительная корректировка оценок (6 вместо 5 или 3 вместо 4) возможна просто в результате влияния сиюминутного настроения того, кто оценивает.

Опрос участников исследования показал, что перечисленные проблемы и другие проблемы, связанные с внутрисполитическими факторами, на практике встречаются очень часто и избежать и даже выявить их довольно сложно. Один из хороших способов минимизировать субъективизм в оценке - это использование вместо обычных шкал цифровых оценок метод BARS (Behavior Anchored Rating Scale). Шкала, разработанная по этому методу, содержит детальное описание поведения, соответствующего определенной оценке. Например, если оценивается способность к эффективному планированию (или эффективность планирования), можно предложить шкалу от 1 до 7, где "7" означает "блестяще", "6" - "Очень хорошо", "5" - "Хорошо", "4" - "Средне" и т.д. Попробуйте определить, оценивая по такой шкале, где граница между "Очень хорошо" и "Блестяще"? Или как объективно определить разницу между "Очень хорошо" и "Хорошо"? Если же руководитель будет оценивать сотрудника с использованием метода BARS, то вместо оценок (или вместе с оценками), он будет видеть перед собой описание поведения сотрудника, и будет выбирать то описание, которое соответствует поведению сотрудника. Посмотрите на пример такой шкалы:

Блестяще	
(7)	Полностью разрабатывает детальные планы; предоставляет требуемое
Очень хорошо	

(6)	Планирует, поддерживает связи и работает поэтапно; еженедельно отчитывается.
Хорошо	
(5)	Определяет и выбирает для выполнения определенный участок работы; еженедельно отчитывается.
Средне	
(4)	Составляет перечень шагов, которые необходимо предпринять при планировании работы; еженедельно отчитывается.
Ниже среднего	
(3)	Планы недостаточно детализированы; имеются нереальные во времени планы; еженедельно отчитывается.
Очень слабо	
(2)	Вообще не планирует и не составляет расписаний работы.
Неприемлемо	
(1)	Очень редко полностью своевременно заканчивает проекты; не пытается планировать работу.

Если для конкретной работы измерение объективных показателей, таких как объем продаж, количество клиентов, количество жалоб клиентов, скорость обслуживания, количество произведенных деталей и т.п. невозможно, нужно пытаться использовать метод BARS оценки, причем такая оценка тоже должна проводиться всеми внутренними клиентами исполнителя 360°, а не одним лишь руководителем.

**Перфоманс консалтинг (performance consulting)** - это внутренний консалтинг или консультирование сотрудников и их руководителей, помощь в определении причин возникновения проблемы и в решении возникающих конфликтов. Фактически, перфоманс консультант (чаще всего сам менеджер по персоналу или сотрудник отдела кадров) помогает ответить на вопрос: почему по каким-то показателям сотрудник имеет результаты ниже, чем максимально возможные, и что нужно сделать, чтобы эти результаты повысить. Обычно такая проблема обсуждается и решается консультантом вместе с сотрудником и его непосредственным руководителем. Такой своеобразный консалтинг по инициативе исполнителя должен быть доступен ежедневно, постоянно (п)

, по инициативе руководителя он должен проводиться не реже, чем раз в квартал

(к)  
 , менеджер по персоналу должен встречаться с каждым сотрудником не реже раза в год по своей инициативе, чтобы выявить и помочь решить те проблемы, которые не были замечены ранее. Во время подобных периодических встреч должны также ставиться цели перед исполнителем и даваться обратная связь.

Здесь предложен лишь один из подходов к построению системы оценки исполнения. Подобный подход используют многие успешные зарубежные компании. Использовать ли этот подход в Ваших компаниях - решать Вам.