

I. Аттестация

1. Hotărârile Guvernului Republicii Moldova

Постановления

[Hotărârea Guvernului Republicii Moldova despre aprobarea Regulamentului cu privire la atestarea funcționarilor publici Nr. 522 din 20.05.2004.](#)

[Постановление Правительства Республики Молдова об утверждении Положения об аттестации государственных служащих, N 522 от 20.05.2004г.](#)

[Постановление ГКТ и Госкомтруда СССР от 5 октября 1973 г. N 470/267 "Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи" \(в ред. от 22 октября 1979г.\) \(с изменениями от 14 ноября 1986 г.\)](#)

[Государственный Комитет СССР по Науке и Технике, Государственный Комитет СССР по Труд и Социальным Вопросам, Типовой перечень* должностей руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи и других отраслей народного хозяйства, подлежащих аттестации в соответствии с постановлением Совета Министров СССР от 26 июля 1973 г. N 531, N 528/445 от 22 октября 1979 г](#)

2. Modele de acte normative locale

Образцы локальных нормативных актов

[Образец положения о порядке проведения аттестации работников](#)

3. Авторские статьи

[А.Моисей «Юридические основы проведения аттестации персонала».](#)

[Г.В. Хныкин «Аттестация работников: нормативные акты и практика их применения»](#)

[Л.В. Щур-Труханович «Положение об аттестации персонала: юридические тонкости»](#)

[О. Сергеева «Аттестация персонала», журнал «Зарплата» №11 за 2007 год.](#)

[Экономика труда. Документы работника](#)

[Е.Борисова «Поведенческие ошибки»](#)

[Словарь –справочник Управление персоналом](#)

4. Книги

[Е.Борисова «Оценка и аттестация персонала»](#)



Republica Moldova

GUVERNUL

HOTĂRÎRE Nr. 522
din 20.05.2004

**despre aprobarea Regulamentului cu privire la atestarea
funcționarilor publici**

Publicat : 28.05.2004 în Monitorul Oficial Nr. 083 art Nr : 663

Întru executarea prevederilor articolului 22 al Legii serviciului public nr. 443-XIII din 4 mai 1995, Guvernul HOTĂRĂȘTE:

1. Se aprobă Regulamentul cu privire la atestarea funcționarilor publici (se anexează).
2. Conducătorii autorităților publice centrale și locale vor asigura ca procedura de atestare a funcționarilor publici să se desfășoare în strictă conformitate cu prevederile Regulamentului nominalizat, cu excepția cazurilor stipulate în acte legislative speciale privind statutul juridic al unor categorii de personal.
3. Cancelaria de Stat (direcția politica de cadre) va acorda autorităților publice asistență metodologică în aplicarea prevederilor Regulamentului sus-numit.

Prim-ministru

Vasile TARLEV

Contrasemnată:

Prim-viceprim-ministru

Vasile Iovv

Chișinău, 20 mai 2004.

Nr. 522.

Aprobat
prin Hotărîrea Guvernului nr. 522
din 20 mai 2004

**Regulament
cu privire la atestarea funcționarilor publici**

I. DISPOZIȚII GENERALE

1. Regulamentul cu privire la atestarea funcționarilor publici (în continuare - Regulament) este elaborat în conformitate cu prevederile Legii serviciului public, Legii despre Regulamentul de conferire a gradelor de calificare funcționarilor publici și stabilește modul de organizare și desfășurare a procedurii de atestare a funcționarilor publici din autoritățile publice.
2. Atestarea funcționarului public (în continuare - atestarea) se organizează de autoritatea publică care a încadrat acest funcționar în serviciul public.
3. Scopul atestării constă în contribuirea la formarea unui corp profesionist de funcționari publici prin:
 - a) consolidarea disciplinei de muncă, ridicarea calității, a eficienței muncii și sporirea responsabilității funcționarilor;
 - b) formarea rezervei de cadre;

- c) asigurarea promovărilor obiective în funcție și a avansărilor în grad de calificare a funcționarilor publici;
- d) identificarea necesităților de instruire a funcționarilor publici;
- e) motivarea funcționarilor publici, inclusiv prin remunerarea muncii în concordanță cu rezultatele obținute.

4. Atestarea constă în aprecierea rezultatelor activității funcționarului public, a nivelului de dezvoltare și manifestare a calităților profesionale în raport cu cerințele funcției publice exercitate.

5. Procesul de organizare și desfășurare a procedurii de atestare se bazează pe următoarele principii:

obiectivitate - crearea unor condiții egale de atestare pentru toți funcționarii publici; asigurarea atestării imparțiale în baza unor criterii clar definite și a unei metodologii unice de apreciere a nivelului de competență și a rezultatelor activității funcționarilor publici; neadmiterea discriminării pe motive de sex, vîrstă, rasă, etnie, religie, opțiune politică etc.;

transparență - punerea la dispoziția tuturor persoanelor interesate a informațiilor referitoare la modul de organizare și desfășurare a procedurii de atestare, la criteriile de apreciere a activității funcționarilor publici.

6. Procedura de atestare nu se aplică funcționarilor publici care dețin funcții publice de rangul întâi.

II. ORGANIZAREA PROCEDURII DE ATESTARE A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

7. Procedura de atestare a funcționarilor publici este organizată și realizată de conducătorul autorității publice/autoritatea administrației publice, conducătorul direct al funcționarului public, serviciul resurse umane din autoritatea publică/persoana responsabilă de lucrul cu personalul și comisia de atestare.

8. Conducătorul autorității publice/autoritatea administrației publice:

- a) creează, prin act administrativ, comisia de atestare cu durata mandatului de un an;
- b) aprobă lista funcționarilor publici cărora li se va aplica procedura de atestare;
- c) aprobă graficul efectuării atestării funcționarilor publici;
- d) asigură disponibilitatea membrilor comisiei de atestare pentru a-și exercita atribuțiile care le revin;
- e) creează condiții pentru activitatea comisiei de atestare (birou, echipament tehnic, mijloace de comunicare, consumabile etc.);
- f) întreprinde acțiuni de examinare și soluționare a contestațiilor adresate de funcționarii publici;
- g) emite ordinul (dispoziția, decizia, hotărîrea) cu privire la rezultatele atestării funcționarilor publici.

9. Conducătorul direct al funcționarului public:

- a) efectuează, în intervalul dintre două atestări succesive, aprecieri curente ale rezultatelor activității funcționarului public;
- b) stabilește, în comun cu funcționarul public, obiective concrete pentru realizarea atribuțiilor ce îi revin funcționarului și măsuri pentru eficientizarea activității acestuia;
- c) completează Fișa de referință a funcționarului public (anexa nr. 1 la prezentul Regulament), o analizează cu acesta și o prezintă serviciului resurse umane;
- d) participă, după caz, la ședința comisiei de atestare.

10. Serviciul resurse umane din cadrul autorității publice/persoana responsabilă de lucrul cu personalul:

- a) întocmește proiectul actului administrativ cu privire la componența comisiei de atestare și îl prezintă spre aprobare conducătorului autorității publice/ autorității administrației publice;
- b) întocmește lista funcționarilor publici cărora li se va aplica procedura de atestare și o

prezintă spre aprobare conducătorului autorității publice/ autorității administrației publice;

c) pune la dispoziția conducătorilor direcți ai funcționarilor publici formularul Fișei de referință, îi consultă pe conducători și pe funcționarii publici referitor la completarea acestuia;

d) organizează și efectuează notificarea persoanelor supuse atestării despre scopul, sarcinile, principiile și modul de desfășurare a procedurii de atestare;

e) pregătește și prezintă secretarului comisiei de atestare documentele fiecărui funcționar public căruia i se aplică procedura de atestare: Dosarul personal, Fișa postului, Fișa de referință și Fișa de atestare (anexa nr. 2 la prezentul Regulament);

f) anexează, după atestare, Fișa de referință și Fișa de atestare la Dosarul personal;

g) elaborează proiectul actului administrativ cu privire la rezultatele atestării funcționarilor publici;

h) elaborează programul de realizare a recomandărilor comisiei de atestare, organizează și monitorizează procesul de implementare a lui;

i) întocmește, la solicitarea conducătorului autorității publice/autorității administrației publice, rapoarte despre îndeplinirea recomandărilor comisiei de atestare.

11. Comisia de atestare se constituie din 5 sau 7 membri, inclusiv președinte și secretar, desemnați prin actul administrativ de constituire a comisiei. Secretarul comisiei este, de regulă, colaborator al serviciului resurse umane.

12. Comisia de atestare din cadrul autorității administrației publice locale de nivelul întâi este creată de către consiliul local sau de către primar și este compusă, de regulă, din viceprimar, 2-3 consilieri ai consiliului local, 1-2 funcționari publici și 1 reprezentant al președintelui raionului.

13. Comisia de atestare din cadrul autorității administrației publice locale de nivelul al doilea este creată de consiliul raional/municipal sau de către președintele raionului/primarul general și este compusă, de regulă, din vicepreședintele raionului/viceprimarul general al municipiului, 2-3 consilieri ai consiliului raional/municipal, 2-3 funcționari publici din aparat și/sau din serviciile descentralizate.

La solicitarea autorității administrației publice locale de nivelul al doilea, la ședința comisiei de atestare a persoanelor care exercită funcții publice de conducere poate participa, cu drept de vot consultativ, un reprezentant al Cancelariei de Stat.

14. Comisia de atestare din cadrul autorității publice centrale, subdiviziunii autonome a acestei autorități, serviciului desconcentrat este creată de conducătorul autorității publice, în corespundere cu subordonarea funcției publice exercitate de funcționarul public căruia i se aplică procedura de atestare și este compusă, de regulă, din unul din adjuncții conducătorului autorității publice centrale/subdiviziunii autonome/serviciului desconcentrat, 3-4 funcționari publici din aparat/subdiviziunea autonomă/serviciul desconcentrat.

În comisia de atestare din cadrul subdiviziunii autonome/serviciului desconcentrat se includ 1-2 reprezentanți ai autorității publice centrale.

La ședința comisiei de atestare a persoanelor care exercită funcții publice de conducere din autoritatea publică centrală/subdiviziunea autonomă participă, cu drept de vot consultativ, un reprezentant al Cancelariei de Stat.

15. Membru al comisiei de atestare poate fi persoana care manifestă nivel înalt de competență profesională, conștiinciozitate și obiectivitate în aprecieri, are experiență în domeniul administrării publice și se bucură de autoritate în colectiv.

Membrul comisiei de atestare nu participă la votare în cazul evaluării activității sale.

16. Comisia de atestare:

a) stabilește criteriile de apreciere a activității funcționarilor publici;

b) întocmește graficul desfășurării procedurii de atestare a funcționarilor publici și îl propune conducătorului autorității publice/autorității administrației publice spre aprobare;

c) stabilește data, locul și ora desfășurării atestării pentru fiecare funcționar public căruia i se aplică procedura de atestare;

- d) examinează documentele funcționarilor publici: Dosarul personal, Fișa postului, Fișa de referință, Fișa de atestare;
- e) efectuează interviul de atestare;
- f) apreciază activitatea funcționarilor publici;
- g) întocmește recomandări pentru fiecare funcționar în baza rezultatelor atestării acestuia;
- h) prezintă rezultatele atestării funcționarilor publici conducătorului autorității publice/autorității administrației publice.

17. Președintele comisiei de atestare:

a) poartă răspundere pentru organizarea și desfășurarea procedurii de atestare în conformitate cu prezentul Regulament;

b) prezidează ședințele comisiei.

18. Secretarul comisiei de atestare:

a) supraveghează respectarea procedurii de organizare și desfășurare a atestării;

b) primește de la serviciul resurse umane documentele pentru fiecare funcționar public căruia i se aplică procedura de atestare, pe care le înapoiază după ședința comisiei de atestare;

c) comunică funcționarilor publici cărora li se aplică procedura de atestare data, locul și ora desfășurării ședinței comisiei de atestare;

d) prezintă comisiei de atestare persoana căreia i se aplică procedura de atestare;

e) perfectează fișele de atestare, procesele-verbale și altă documentație privind activitatea comisiei;

f) îndeplinește alte sarcini întru asigurarea bunei desfășurări a procedurii de atestare.

19. Membrii comisiei de atestare semnează Fișa de atestare a fiecărui funcționar public, procesele-verbale și altă documentație privind activitatea comisiei. Fiecare membru al comisiei are dreptul să expună opinia sa separată în Fișa de atestare.

Ședința comisiei de atestare poate avea loc cu participarea tuturor membrilor săi sau în lipsa motivată doar a unuia dintre ei.

III. DESFĂȘURAREA PROCEDURII DE ATESTARE A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

20. Atestarea se efectuează, de regulă, o dată la trei ani. La cererea funcționarului public de a trece într-un grad de calificare superior, atestarea poate fi efectuată și în alte intervale, conform Legii despre Regulamentul de conferire a gradelor de calificare funcționarilor publici.

În intervalul dintre două atestări succesive, conducătorul direct al funcționarului public efectuează aprecieri curente ale rezultatelor activității funcționarului în cauză, care servesc ca sursă de informații la întocmirea Fișei de referință.

21. Lista funcționarilor publici cărora li se va aplica procedura de atestare și graficul atestării se aduce la cunoștință funcționarilor, contra semnătură, cu cel puțin o lună pînă la data atestării.

Despre modificările intervenite, din motive obiective, referitor la data, ora și locul desfășurării atestării, funcționarii publici sînt înștiințați, contra semnătură, în formă scrisă.

22. Cu cel puțin două săptămîni pînă la data desfășurării atestării, conducătorul direct al funcționarului public întocmește și prezintă serviciului resurse umane Fișa de referință, discutată în prealabil cu funcționarul public.

În cazul în care funcționarul public nu este de acord cu aprecierea activității sale de către conducătorul lui direct, el își expune opinia sa în scris în Fișa de referință.

23. Cu cel puțin o săptămîină pînă la data desfășurării atestării, serviciul resurse umane prezintă comisiei de atestare documentele fiecărui funcționar public căruia i se aplică procedura de atestare: Dosarul personal, Fișa postului, Fișa de referință, Fișa de atestare.

24. La ședința comisiei de atestare participă, în mod obligatoriu, funcționarul public și, după caz, conducătorul lui direct.

25. Membrii comisiei de atestare, în procesul examinării documentelor și al interviului de atestare, apreciază activitatea funcționarului public în baza următoarelor criterii: competență profesională, implicare în realizarea obiectivelor subdiviziunii în care activează, abilitate de comunicare (oral și în scris), responsabilitate, inițiativă etc.

La atestarea funcționarilor publici care exercită funcții publice de conducere se apreciază și nivelul de manifestare a abilităților manageriale (planificare, organizare, motivare, control etc.).

26. Membrii comisiei de atestare pot adresa, în cadrul interviului de atestare, întrebări atît funcționarului public, cît și conducătorului lui direct.

Nu pot fi adresate întrebări cu caracter discriminatoriu.

27. Întrebările adresate funcționarului public și conducătorului lui direct, precum și răspunsurile acestora se fixează în Fișa de atestare.

28. Comisia de atestare ia decizia cu privire la aprecierea activității funcționarului public și la recomandările respective în lipsa funcționarului public și a conducătorului lui direct.

Decizia comisiei de atestare se ia prin vot deschis, cu simpla majoritate de voturi ale membrilor prezenți la ședință.

În cazul egalității voturilor, se consideră valabilă decizia care este în avantajul funcționarului public.

29. În cazul neprezentării funcționarului public, din motive întemeiate, la ședința comisiei de atestare sau a necesității de a examina suplimentar informația referitor la activitatea funcționarului public căruia i se aplică procedura de atestare, comisia de atestare transferă atestarea funcționarului în cauză pentru o altă ședință.

În cazul neprezentării funcționarului public, din motive neîntemeiate, la ședința comisiei de atestare, comisia îl poate atesta și în lipsa lui, indicînd acest fapt în Fișa de atestare și în procesul-verbal.

30. Funcționarului public i se acordă, în rezultatul atestării, unul din următoarele calificative:

a) "corespunde funcției publice exercitate";

b) "corespunde funcției publice exercitate cu condiția îndeplinirii recomandărilor comisiei de atestare";

c) "nu corespunde funcției publice exercitate".

31. Recomandările comisiei de atestare se pot referi la:

a) promovarea funcționarului public în funcție;

b) conferirea gradului de calificare funcționarului public;

c) includerea funcționarului public în rezerva de cadre;

d) necesitatea elaborării și implementării unui plan individual de perfecționare profesională a funcționarului public;

e) repetarea procedurii de atestare a funcționarului public peste 6 sau 12 luni, în cazul atestării negative;

f) necesitatea schimbărilor manageriale în subdiviziunea în care activează funcționarul public atestat etc.

32. Rezultatele atestării (calificativul obținut și recomandările) se fixează în Fișa de atestare.

Fișa de atestare se completează într-un singur exemplar și se semnează de președintele, secretarul și membrii comisiei de atestare.

Funcționarul public ia cunoștință de conținutul Fișei de atestare, contra semnătură, după ședința comisiei de atestare, dar nu mai tîrziu de 2 zile lucrătoare.

33. În cazul dezacordului cu decizia comisiei de atestare, funcționarul public poate adresa, în termen de 3 zile lucrătoare de la semnarea Fișei de atestare, o contestație conducătorului autorității publice/autorității administrației publice.

La solicitarea funcționarului public atestat, el are dreptul să primească o copie de pe Fișa de atestare.

34. Comisia de atestare prezintă conducătorului autorității publice/autorității administrației

publice rezultatele atestării funcționarilor publici în termen de 5 zile după efectuarea ei.

35. Conducătorul autorității publice/autoritatea administrației publice, în baza rezultatelor atestării funcționarilor publici și a examinării contestațiilor adresate, în termen de 30 zile lucrătoare din data efectuării atestării, emite în privința funcționarului public actul administrativ respectiv cu privire la:

- a) promovarea în funcție;
- b) conferirea gradului de calificare;
- c) includerea în rezerva de cadre;
- d) perfecționarea profesională;
- e) repetarea, în cazul atestării negative, a procedurii de atestare;
- f) transferul în altă funcție;
- g) concediere;
- h) efectuarea schimbărilor manageriale în autoritatea publică etc.

IV. DISPOZIȚII FINALE

36. Cheltuielile pentru organizarea și desfășurarea procedurii de atestare (multiplicarea formularelor, utilizarea mijloacelor de comunicare, deplasarea funcționarului public și a conducătorului lui direct de la locul de lucru la sediul unde se desfășoară atestarea, în cazul amplasării în diferite localități etc.) sînt suportate de autoritatea publică care organizează atestarea.

37. Autoritatea publică este în drept, în baza prezentului Regulament, să elaboreze și să aprobe un regulament de funcționare a comisiei de atestare.

38. În cadrul autorităților administrației publice locale, constituirea comisiei de atestare, organizarea și desfășurarea procedurii de atestare a persoanelor desemnate în funcție de către consiliu și a funcționarilor din serviciile descentralizate, prin decizia consiliului raional/local, poate fi pusă în sarcina președintelui raionului/primarului.

39. Litigiile apărute în rezultatul atestării se soluționează în instanța de contencios administrativ, în condițiile legii.

I. **Aprecierea activității funcționarului public**
(se completează de conducătorul direct conform Fișei postului)

Posedarea cunoștințelor necesare pentru realizarea atribuțiilor de funcție

[illegible][illegible]

Manifestarea atitudinilor/comportamentului necesar pentru realizarea atribuțiilor de funcție

Concluzii

Recomandări

Întocmit:		Luat la cunoștință:	
numele prenumele		numele prenumele	
funcția		funcția	
data		data	
semnătura		semnătura	

II. Comentariile funcționarului public
(se completează de către funcționarul public)

Acordul/dezacordul/argumentările

data _____ semnătura funcționarului public _____

Anexa nr. 2
la Regulamentul cu privire la
atestarea funcționarilor publici

Autoritatea publică _____

Fișa de atestare

I. Date generale (se completează de serviciul resurse umane)

Numele, prenumele funcționarului public

--

Subdiviziunea

--

Funcția publică exercitată

--

Vechimea în muncă în funcția exercitată

--

Gradul de calificare

--

Includerea în rezerva de cadre (funcția, data)

--

Data ultimei atestări

--

Cursurile de specializare/ perfecționare (pe parcursul perioadei de atestare)

Stimulările (pe parcursul perioadei de atestare)

Sanctiunile disciplinare (pe parcursul perioadei de atestare)

Îndeplinirea recomandărilor din cadrul ultimei atestări

[illegible]

Întocmit:

numele, prenumele _____

funcția _____

data

II. Ședința de atestare (se completează de către secretarul comisiei de atestare)

Data atestării _____

Interviul de atestare a funcționarului public

Întrebări	Răspunsuri

Interviul cu conducătorul direct al funcționarului public (după caz)

[illegible]

Decizia

Votarea membrilor comisiei

prezenți -	pro -	contra -	abținut -
------------	-------	----------	-----------

Recomandări

Opinii separate ale membrilor comisiei	
Numele, prenumele	Opinia separată

Semnăturile membrilor comisiei de atestare
--

Poziția	Numele, prenumele	Semnătura
---------	-------------------	-----------

Președinte	_____	_____	Secretar
_____	_____	Membri:	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	

Întocmit: data	Luat la cunoștință de către funcționarul public: data	semnătura
----------------	---	-----------

ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА
об утверждении Положения об аттестации
государственных служащих

N 522 от 20.05.2004

Мониторул Официал ал Р.Молдова N 83-87/663 от 28.05.2004

* * *

Во исполнение положений статьи 22 Закона о государственной службе N 443-XIII от 4 мая 1995 г. Правительства ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Утвердить Положение об аттестации государственных служащих (прилагается).

2. Руководителям центральных и местных органов публичной власти обеспечить проведение аттестации государственных служащих в строгом соответствии с требованиями указанного положения, за исключением случаев, оговоренных специальными законодательными актами о юридическом статусе некоторых категорий персонала.

3. Государственной канцелярии (управлению кадровой политики) оказывать органам публичной власти методическую помощь в применении указанного положения.

Премьер-министр
Контрассигнует:
первый зам. премьер-министра

Василе ТАРЛЕВ

Василе ИОВВ

Кишинэу, 20 мая 2004 г.
N 522.

Утверждено
Постановлением Правительства
N 522 от 20 мая 2004 г.

Положение
об аттестации государственных служащих

I. Общие положения

1. Положение об аттестации государственных служащих (далее - Положение) разработано в соответствии с положениями Закона о государственной службе, Закона о Положении о порядке присвоения классных чинов государственным служащим и устанавливает порядок организации и проведения процедуры аттестации государственных служащих органов публичной власти.

2. Аттестация государственных служащих (далее - аттестация) организуется органом публичной власти, который принял соответствующего служащего на государственную службу.

3. Цель аттестации заключается в содействии формированию профессионального состава государственных служащих посредством:

а) укрепления трудовой дисциплины, повышения качества, эффективности труда и ответственности государственных служащих;

б) формирования кадрового резерва;

в) обеспечения объективного продвижения по службе и повышения квалификационного разряда государственного служащего;

г) определения потребностей в обучении государственных служащих;

д) мотивации государственных служащих, в том числе путем оплаты труда в соответствии с достигнутыми результатами.

4. Аттестация состоит в оценке результатов деятельности государственного служащего, уровня развития и проявления профессиональных качеств в соответствии с требованиями занимаемой должности.

5. Процесс организации и проведения процедуры аттестации основывается на следующих принципах:

объективность – создание равных условий аттестации для всех государственных служащих; обеспечение беспристрастной аттестации на основе четко сформулированных критериев и единой методологии оценки уровня компетентности и результатов деятельности государственных служащих; недопущение дискриминации по полу, возрасту, расовой принадлежности, национальности, вероисповеданию, политическим убеждениям и т.д.;

транспарентность – предоставление всем заинтересованным лицам информации о порядке организации и проведения процедуры аттестации, о критериях оценки деятельности государственных служащих.

6. Процедуре аттестации не подлежат государственные служащие, занимающие государственные должности первого ранга.

II. Организация процедуры аттестации государственных служащих

7. Процедура аттестации государственных служащих организуется и осуществляется руководителем органа публичной власти/органом публичного управления, непосредственным руководителем государственного служащего, кадровой службой органа публичной власти/лицом, ответственным за работу с персоналом, и аттестационной комиссией.

8. Руководитель органа публичной власти/орган публичного управления:

а) создает административным актом аттестационную комиссию с полномочиями сроком на один год;

б) утверждает список государственных служащих, которые подлежат процедуре аттестации;

с) утверждает график проведения аттестации государственных служащих;

д) освобождает членов аттестационной комиссии от осуществляемых ими функций по основной работе для выполнения возложенных на них обязанностей в рамках комиссии;

е) создает условия для работы аттестационной комиссии (помещение, техническое оборудование, средства связи, необходимые материалы и др.);

ф) предпринимает меры по рассмотрению и разрешению обжалований, поданных государственными служащими;

г) издает приказ (распоряжение, решение, постановление) о результатах аттестации государственных служащих.

9. Непосредственный руководитель государственного служащего:

а) осуществляет в период между двумя последовательными аттестациями текущую оценку результатов деятельности государственного служащего;

б) устанавливает совместно с государственным служащим конкретные задачи для выполнения обязанностей, возложенных на служащего, и меры по повышению эффективности его деятельности;

с) заполняет отзыв на государственного служащего (приложение N 1 к настоящему положению), анализирует его с данным служащим и представляет кадровой службе;

д) участвует, при необходимости, в заседании аттестационной комиссии.

10. Кадровая служба органа публичной власти/лицо, ответственное за работу с персоналом:

а) составляет проект административного акта о составе аттестационной комиссии и представляет его для утверждения руководителю органа публичной власти/органу публичного управления;

б) составляет список государственных служащих, подлежащих аттестации, и представляет его для утверждения руководителю органа публичной власти/органу публичного управления;

с) обеспечивает непосредственных руководителей государственных служащих бланками отзыва, консультирует руководителей и государственных служащих относительно их заполнения;

д) организует процесс информирования лиц, подлежащих аттестации, о целях, задачах, принципах и порядке проведения аттестации;

е) подготавливает и представляет секретарю аттестационной комиссии документы на каждого государственного служащего, подлежащего аттестации: личное дело, должностную инструкцию, отзыв, аттестационный лист (приложение N 2 к настоящему положению);

f) прилагает к личному делу отзыв и аттестационный лист после завершения аттестации;

g) разрабатывает проект административного акта о результатах аттестации государственных служащих;

h) разрабатывает программу по выполнению рекомендаций аттестационной комиссии, организует и контролирует процесс ее реализации;

i) составляет, по требованию руководителя органа публичной власти/органа публичного управления, отчеты о выполнении рекомендаций аттестационной комиссии.

11. Аттестационная комиссия создается в составе 5 или 7 членов, включая председателя и секретаря, назначенных административным актом о создании комиссии. Секретарем комиссии является, как правило, сотрудник кадровой службы.

12. Аттестационная комиссия органа местного публичного управления первого уровня создается местным советом или примаром и состоит, как правило, из заместителя примара, 2-3 советников местного совета, 1-2 государственных служащих и одного представителя председателя района.

13. Аттестационная комиссия органа местного публичного управления второго уровня создается районным/муниципальным советом или председателем района/генеральным примаром и состоит, как правило, из заместителя председателя района/заместителя генерального примара муниципия, 2-3 советников районного/муниципального совета, 2-3 государственных служащих аппарата и/или децентрализованных служб.

По просьбе органа местного публичного управления второго уровня в заседании комиссии по аттестации лиц, занимающих руководящие государственные должности, может участвовать с правом консультативного голоса представитель Государственной Канцелярии.

14. Аттестационная комиссия в рамках органа центральной публичной власти, автономного подразделения этого органа, децентрализованной службы создается руководителем органа публичной власти соответственно подчиненности государственной должности, занимаемой государственным служащим, подлежащим аттестации, в состав которой, как правило, входит один из заместителей руководителя органа центральной публичной власти/автономного подразделения/децентрализованной службы, 3-4 государственных служащих аппарата/автономного подразделения/децентрализованной службы.

В состав аттестационной комиссии автономного подразделения/децентрализованной службы включаются 1-2 представителя органа центральной публичной власти.

В заседании комиссии по аттестации лиц, занимающих руководящие государственные должности в органе центральной публичной власти/автономном подразделении, участвует с правом консультативного голоса представитель Государственной канцелярии.

15. Членом аттестационной комиссии может быть лицо, которое проявляет высокий профессионализм, добросовестность и объективность в оценке, имеет опыт работы в области публичного управления и пользуется авторитетом в коллективе.

Член аттестационной комиссии не принимает участия в голосовании при оценке его деятельности.

16. Аттестационная комиссия:

a) устанавливает критерии оценки деятельности государственных служащих;

b) составляет график проведения процедуры аттестации государственных служащих и представляет его к утверждению руководителю органа публичной власти/органу публичного управления;

c) устанавливает место, дату и время проведения аттестации для каждого государственного служащего, подлежащего аттестации;

d) рассматривает документы государственных служащих: личное дело, должностную инструкцию, отзыв, аттестационный лист;

e) проводит аттестационное собеседование;

f) оценивает деятельность государственных служащих;

g) составляет рекомендации для каждого государственного служащего на основании результатов его аттестации;

h) представляет результаты аттестации государственных служащих руководителю органа публичной власти/органу публичного управления.

17. Председатель аттестационной комиссии:

a) несет ответственность за организацию и проведение процедуры аттестации в соответствии с настоящим положением;

b) председательствует на заседаниях комиссии.

18. Секретарь аттестационной комиссии:

a) контролирует соблюдение процедуры организации и проведения аттестации;

b) получает от кадровой службы документы на каждого государственного служащего, подлежащего аттестации, с последующим их возвратом после заседания аттестационной комиссии;

c) информирует государственных служащих, подлежащих аттестации, о дате, времени и месте проведения заседания аттестационной комиссии;

d) представляет аттестационной комиссии лицо, подлежащее аттестации;

e) составляет аттестационные листы, протоколы и другие документы, касающиеся деятельности комиссии;

f) выполняет другие обязанности по обеспечению надлежащего осуществления процедуры аттестации.

19. Члены аттестационной комиссии подписывают аттестационные листы на каждого государственного служащего, протоколы и другую документацию относительно деятельности комиссии.

Каждый член комиссии вправе изложить в аттестационном листе свое особое мнение.

Заседание аттестационной комиссии может проводиться при участии всех ее членов или при обоснованном отсутствии только одного из них.

III. Проведение процедуры аттестации государственных служащих

20. Аттестация проводится, как правило, один раз в 3 года. По заявлению государственного служащего о присвоении ему более высокого классного чина, аттестация может быть проведена и в другие сроки согласно Закону о Положении о порядке присвоения классных чинов государственным служащим.

В период между двумя последовательными аттестациями непосредственный руководитель государственного служащего осуществляет текущую оценку результатов деятельности данного служащего, которая служит источником информации при заполнении аттестационного листа.

21. Список государственных служащих, к которым применяется процедура аттестации, и график проведения аттестации доводятся до сведения служащих под роспись не позднее чем за месяц до начала аттестации.

О произошедших по объективным причинам изменениях даты, времени и места проведения аттестации государственные служащие извещаются в письменном виде под роспись.

22. Не позднее чем за две недели до даты проведения аттестации непосредственный руководитель государственного служащего составляет и представляет кадровой службе отзыв, обсужденный предварительно с государственным служащим.

Если государственный служащий не согласен с оценкой своей деятельности, данной его непосредственным руководителем, он излагает свое мнение в отзыве в письменном виде.

23. Не позднее чем за неделю до начала аттестации кадровая служба представляет аттестационной комиссии документы на каждого государственного служащего, подлежащего аттестации: личное дело, должностную инструкцию, отзыв, аттестационный лист.

24. На заседании аттестационной комиссии в обязательном порядке присутствует государственный служащий, а при необходимости и его непосредственный руководитель.

25. Члены аттестационной комиссии в процессе изучения документов и во время аттестационного собеседования оценивают деятельность государственного служащего на основании следующих критериев: профессиональная компетентность, участие в реализации задач подразделения, в котором он работает, навыки общения (устно и письменно), ответственность, инициативность и т.д.

При аттестации государственных служащих, занимающих руководящие государственные должности, оценивается и уровень проявления их управленческих умений (планирование, организация работы, мотивация, контроль и т.д.).

26. Члены аттестационной комиссии во время аттестационного собеседования могут задавать вопросы как аттестуемому государственному служащему, так и его непосредственному руководителю.

Не могут задаваться вопросы, имеющие дискриминационный характер.

27. Вопросы, заданные государственному служащему и его непосредственному руководителю, а также их ответы заносятся в аттестационный лист.

28. Аттестационная комиссия принимает решение об оценке деятельности государственного служащего и о соответствующих рекомендациях в отсутствие государственного служащего и его непосредственного руководителя.

Решение аттестационной комиссии принимается открытым голосованием простым большинством голосов членов, присутствующих на заседании.

В случае равенства голосов действительным признается решение в пользу государственного служащего.

29. В случае неявки государственного служащего по уважительным причинам на заседание аттестационной комиссии или при необходимости дополнительного изучения информации о деятельности подлежащего аттестации государственного служащего аттестационная комиссия переносит аттестацию данного служащего на другое заседание.

В случае неявки государственного служащего без уважительных причин на заседание аттестационной комиссии она вправе провести аттестацию в его отсутствие с указанием данного факта в аттестационном листе и протоколе.

30. В результате аттестации государственный служащий получает одну из следующих оценок:

- а) "соответствует занимаемой государственной должности";
- б) "соответствует занимаемой государственной должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии";
- с) "не соответствует занимаемой государственной должности".

31. Рекомендации аттестационной комиссии даются в отношении:

- а) повышения государственного служащего в должности;
- б) присвоения государственному служащему классного чина;
- с) включения государственного служащего в кадровый резерв;
- д) необходимости составления и реализации индивидуального плана повышения квалификации государственного служащего;
- е) повторного проведения аттестации государственного служащего через 6 или 12 месяцев в случае негативной оценки при аттестации;
- ф) необходимости управленческих изменений в подразделении, в котором работает аттестуемый государственный служащий и др.

32. Результаты аттестации (полученная оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист заполняется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии.

Государственный служащий ознакомливается с аттестационным листом под роспись в срок не позднее 2 рабочих дней после заседания аттестационной комиссии.

33. В случае несогласия с решением аттестационной комиссии государственный служащий в течение 3 рабочих дней после подписания аттестационного листа может направить обжалование руководителю органа публичной власти/органу публичного управления.

Аттестованный государственный служащий, по его требованию, вправе получить копию аттестационного листа.

34. Аттестационная комиссия в течение 5 дней после окончания аттестации представляет руководителю органа публичной власти/органу публичного управления результаты аттестации государственных служащих.

35. Руководитель органа публичной власти/орган публичного управления на основании результатов аттестации государственных служащих и рассмотрения поданных обжалований в течение 30 рабочих дней с даты завершения аттестации издает в отношении государственного служащего

соответствующий административный акт относительно:

- а) продвижения в должности;
- б) присвоения классного чина;
- в) включения в кадровый резерв;
- г) повышения квалификации;
- е) проведения повторной аттестации в случае негативной оценки при аттестации;
- ф) перевода на другую государственную должность;
- г) увольнения;
- х) осуществления управленческих изменений в органе публичной власти и др.

IV. Заключительные положения

36. Расходы по организации и проведению процедуры аттестации (размножение бланков, использование средств связи, проезд государственного служащего и его непосредственного руководителя от места работы к месту проведения аттестации в случае расположения в разных населенных пунктах и т. д.) производятся за счет органа публичной власти, который организует аттестацию.

37. Орган публичной власти вправе на основании настоящего положения разработать и утвердить положение о функционировании аттестационной комиссии.

38. Создание в рамках органов местного публичного управления аттестационной комиссии, организация и проведение аттестации лиц, назначенных на должности советом, и служащих децентрализованных служб по решению районного/местного совета могут быть возложены на председателя района/примара.

39. Споры, возникающие в результате аттестации, разрешаются административным судом в соответствии с законом.

Приложение N 1
к Положению об аттестации
государственных служащих

Орган публичной власти _____

Отзыв

(фамилия и имя государственного служащего, подлежащего аттестации)

(занимаемая должность, структурное подразделение)

I. Оценка деятельности государственного служащего
(заполняется непосредственным руководителем
согласно должностной инструкции)

Выполнение должностных обязанностей

Наличие знаний, необходимых для выполнения должностных обязанностей

Проявление навыков, необходимых для выполнения должностных
обязанностей

Отношение к работе (поведение), которое необходимо для выполнения
должностных обязанностей

Выводы

Рекомендации

Составил:

фамилия _____
имя _____
должность _____
дата _____
подпись _____

Ознакомлен:

фамилия _____
имя _____
должность _____
дата _____
подпись _____

II. Комментарии государственного служащего
(заполняется государственным служащим)

Согласие/несогласие/аргументация

Дата _____ Подпись государственного служащего _____

Приложение N 2
к Положению об аттестации
государственных служащих

Орган публичной власти _____

Аттестационный лист

I. Общие сведения (заполняется кадровой службой)

Фамилия, имя государственного служащего

Структурное подразделение

Занимаемая государственная должность

Стаж работы в данной должности

Классный чин

Включение в кадровый резерв (должность, дата)

Дата последней аттестации

Курсы специализации/повышения квалификации (за период аттестации)

Стимулирования/поощрения (за период аттестации)

Дисциплинарные взыскания (за период аттестации)

Выполнение рекомендаций данных в рамках предыдущей аттестации

Рекомендации
аттестационной комиссии

Выполнение рекомендаций

Составил:

Фамилия, имя _____

Должность _____

Дата _____

II. Заседание аттестационной комиссии
(заполняется секретарем аттестационной комиссии)

Дата аттестации _____

Аттестационное собеседование с государственным служащим

Вопросы	Ответы

Собеседование с непосредственным руководителем государственного служащего (по необходимости)

Вопросы	Ответы

Решение

Голосование членов аттестационной комиссии

присутствуют -		за -		против -		воздержались -
----------------	--	------	--	----------	--	----------------

Рекомендации

Особое мнение членов комиссии

Фамилия, имя	Особое мнение

Подписи членов аттестационной комиссии

Должность	Фамилия, имя	Подпись
Председатель		
Секретарь		
Члены :		

Составлен:

Дата _____

С аттестационным листом ознакомился:

Дата _____

Подпись государственного служащего

Постановление ГКТ и Госкомтруда СССР от 5 октября 1973 г. N 470/267
"Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических
работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства,
сельского хозяйства, транспорта и связи"
(в ред. от 22 октября 1979 г.)
(с изменениями от 14 ноября 1986 г.)

Государственный комитет Совета Министров СССР по науке и технике и Государственный комитет Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы постановляют:

Утвердить прилагаемое Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи, согласованное с Министерством юстиции СССР и ВЦСПС.

Положение

о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи
(утв. постановлением ГКТ СССР и Госкомтруда СССР от 5 октября 1973 г. N 470/267)
(в ред. от 22 октября 1979 г.)
(с изменениями от 14 ноября 1986 г.)

См. приказ Госстроя РФ от 7 июля 2003 г. N 235 "О профессиональной аттестации руководящих работников и специалистов органов государственного архитектурно-строительного надзора Российской Федерации"

I. Общие положения

1. Аттестация руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов производственных объединений (комбинатов), предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи, а также структурных единиц научно-производственных объединений, занятых производственной деятельностью, проводится в соответствии с постановлением Совета Министров СССР от 26 июля 1973 г. N 531.

В соответствии с указанным постановлением проводится также аттестация в других отраслях народного хозяйства, на которые в установленном порядке распространено действие этого постановления.

Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров, повышению их деловой квалификации и идейно-политического уровня.

При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности.

2. Аттестация проводится во всех подразделениях предприятий и организаций.

Перечень должностей, по которым проводится аттестация руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов, определяется министрами и руководителями ведомств СССР по предприятиям и организациям, входящим в систему данного министерства или ведомства СССР, и Советами Министров союзных республик по предприятиям и организациям, входящим в систему республиканских министерств и ведомств, и местного подчинения по согласованию с соответствующим центральным комитетом или советом

профсоюза, применительно к особенностям отраслей народного хозяйства, исходя из Типового перечня должностей руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи и других отраслей народного хозяйства, подлежащих аттестации в соответствии с постановлением Совета Министров СССР от 26 июля 1973 г. N 531, утвержденного ГКНТ и Госкомтрудом СССР.

3. Руководящие работники предприятий и организаций, назначение и освобождение от должности которых производится вышестоящими органами, аттестации не подлежат.

II. Сроки проведения аттестации и состав аттестационных комиссий

4. Аттестация проводится периодически, один раз в три - пять лет. При этом периодичность проведения аттестации определяется министерствами и ведомствами и должна быть одинаковой на предприятиях и в организациях одной и той же отрасли народного хозяйства.

Сроки, а также график проведения аттестации утверждаются руководителем предприятия, организации по согласованию с соответствующими комитетами профсоюзов и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации.

В очередную аттестацию не включаются: лица, проработавшие в занимаемой должности менее одного года; молодые специалисты в период срока обязательной работы по назначению после окончания учебных заведений; беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до одного года.

5. Для проведения аттестации руководитель предприятия, организации приказом назначает аттестационную комиссию (председателя, секретаря и членов комиссии) из числа руководящих работников, высококвалифицированных специалистов. В состав комиссии входят также представители партийной, профсоюзной и комсомольской организаций.

В необходимых случаях допускается назначение нескольких аттестационных комиссий.

III. Порядок проведения аттестации

6. Аттестации должна предшествовать необходимая подготовительная работа.

На каждого работника, подлежащего аттестации, его непосредственным руководителем совместно с партийной, профсоюзной и комсомольской (если аттестуемый является членом ВЛКСМ) организациями составляется отзыв (характеристика), в котором отражается его производственная деятельность, квалификация, соблюдение им государственной и производственной дисциплины, достигнутые показатели в социалистическом соревновании и участие в общественной жизни.

Отзыв (характеристика) вместе с аттестационным листом предыдущей аттестации представляется в аттестационную комиссию не позднее чем за две недели до аттестации.

Аттестуемый работник должен быть заранее, но не менее чем за неделю до аттестации, ознакомлен с представленным на него отзывом (характеристикой).

7. Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого о его работе. На заседании комиссии присутствует руководитель подразделения, в котором работает аттестуемый.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

Оценка работы аттестуемого принимается с учетом: личного вклада в выполнение планов работы предприятия, организации, особенно заданий по внедрению новой техники и технологии, совершенствованию организации труда и производства; соблюдения трудовой дисциплины; квалификации и исполнения должностных обязанностей, установленных в соответствии с Квалификационным справочником должностей служащих; выполнения обязательств по социалистическому соревнованию и участия в общественной жизни.

На основе этих данных, с учетом обсуждения результатов работы и деловых качеств работника аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- а) соответствует занимаемой должности;
- б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- в) не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении отдельных работников по работе или других поощрениях за достигнутые ими успехи, о переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности, а в необходимых случаях рекомендации по улучшению деятельности аттестуемых работников, повышению их деловой квалификации и другие рекомендации.

Голосование по результатам обсуждения проводится в отсутствие аттестуемого.

8. В голосовании участвуют члены аттестационной комиссии, присутствующие на данном заседании. В проведении аттестации и голосовании должно участвовать не менее 2/3 числа членов утвержденного состава аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов и заносятся в протокол заседания комиссии.

При равенстве голосов в оценке деятельности аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

9. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист, составленный в двух экземплярах (форма прилагается).

Аттестационный лист подписывается председателем и членами комиссии, принявшими участие в голосовании. Результаты аттестации сообщаются аттестуемому работнику непосредственно после голосования.

10. Материалы аттестации передаются руководителю предприятия, организации для принятия решения.

Аттестационный лист и отзыв (характеристика) на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

IV. Решения, принимаемые по результатам аттестации

11. После завершения работы аттестационной комиссии администрацией предприятия и организации разрабатываются с участием общественных организаций мероприятия, направленные на выполнение рекомендаций аттестационной комиссии, дальнейшее совершенствование системы повышения квалификации кадров, широкое использование научных методов управления и организации труда, и организуется контроль за их осуществлением.

12. Руководитель предприятия, организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке применяет к работникам соответствующие меры поощрения и в надлежащих случаях, в срок не более двух месяцев со дня аттестации, может принять решение о переводе работника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности перевода работника с его согласия на другую работу руководитель предприятия,

организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с ним трудовой договор в соответствии с законодательством Союза ССР и союзных республик.

По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

13. Трудовые споры по вопросам увольнения и восстановления в должности работников, признанных по результатам аттестации не соответствующими занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

14. Министерства и ведомства обеспечивают руководство работой по аттестации работников на подведомственных им предприятиях и в организациях, осуществляют систематический контроль за правильностью ее проведения и принимают меры по совершенствованию работы по аттестации и широкому распространению положительного опыта на основе глубокого изучения, анализа, обобщения работы по аттестации.

Общее методическое руководство аттестацией в соответствии с настоящим Положением и контроль за организацией работы по ее проведению министерствами и ведомствами осуществляется Государственным комитетом СССР по труду и социальным вопросам.

Постановлением ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 14 ноября 1986 г. N 486/489 настоящее постановление дополнено разделом V

V. Отдельные положения проведения аттестации в производственных отраслях народного хозяйства

15. Аттестация руководящих работников и специалистов производственных отраслей народного хозяйства (промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи) проводится периодически, не реже одного раза в три года (мастеров, начальников участков и цехов объединений, предприятий и организаций промышленности - не реже одного раза в два года).

16. В производственных отраслях народного хозяйства аттестационные комиссии кроме рекомендаций, указанных в пункте 7 настоящего Положения, дают рекомендации о присвоении квалификационной категории или классного звания, повышении должностных окладов, установлении надбавок к ним за высокие достижения в труде, а при необходимости - о снижении должностных окладов, изменении или отмене надбавок к ним, понижении квалификационной категории или классного звания отдельным работникам.

17. Руководители объединений, предприятий и организаций производственных отраслей народного хозяйства с учетом рекомендаций аттестационных комиссий принимают решения, кроме предусмотренных пунктом 12 настоящего Положения, также о присвоении или изменении квалификационной категории или классного звания работникам, повышении или понижении должностного оклада работникам в пределах максимальных и минимальных размеров по соответствующей должности, установлении, изменении или отмене надбавок к ним. При этом снижение должностного оклада, понижение квалификационной категории или классного звания производится только с учетом мнения аттестационной комиссии.

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ СССР ПО НАУКЕ И ТЕХНИКЕ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ СССР ПО ТРУДУ И СОЦИАЛЬНЫМ
ВОПРОСАМ**

УТВЕРЖДЕНО
постановлением ГКНТ СССР и
Госкомтруда СССР
от 22 октября 1979 г. N 528/445

Типовой перечень*
**должностей руководящих, инженерно-технических
работников и других специалистов промышленности,
строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи
и других отраслей народного хозяйства, подлежащих
аттестации в соответствии с постановлением Совета
Министров СССР от 26 июля 1973 г. N 531**

* В Перечень включены базовые наименования должностей руководящих работников и специалистов. Аттестации подлежат все работники, должности которых перечислены в данном Перечне, а также работники, занимающие должности, образованные от указанных базовых наименований: заместители и помощники руководителей, ведущие, старшие, сменные, дежурные, групповые, районные специалисты, а также специалисты различных квалификационных категорий (конструкторы, модельеры и др. I, II и III категорий). Перечень должностей работников, подлежащих аттестации, может быть расширен министерствами и ведомствами с учетом специфики отраслей народного хозяйства.

Руководители
**(за исключением руководителей, назначение и освобождение от должности
которых производится вышестоящими органами)**

Главные и старшие (на правах главных) специалисты всех наименований.

Начальники (заведующие): баз, бюро, групп, инспекций, кабинетов, камер, касс, контор, лабораторий, мастерских, отделений, отделов, парков, питомников, площадок, производств, пунктов, резервов, секторов, складов, служб, станций, участков, филиалов, хозяйств, хранилищ, экспедиций.

Начальники: агентств, аэродромов, аэропортов, башен, буровзрывных работ, вагонов, вахт, вентиляций, внутрипортовой механизации, водоводов, водопроводов, вокзалов, вычислительных центров, гаражей, гидравлик, гидроузлов, депо, дистанций, доков, драг, каналов, карьеров, колонн, комплексов, котельных, лесных бирж, маршрутов, машин, маяков, мельниц, механизированных горок, нефтегазоразведки, отрядов, очистных сооружений, партий, перевозок, переделов, переправ, погрузочно-разгрузочных работ, подстанций, поездов, портовых надзоров, портовых пунктов, портовых флотов, постов, пристаней, причалов, проходок, пусковых работ, путей, радиостанций, разрезов, разъездов, районов, рейдов, рудников, скважин, смен, составов почтовых вагонов, тоней,

транспорта, узлов, управлений, установок, фабрик, цехов (корпусов), шахт, шлюзов, элеваторов, электростанций, эстакад.

Заведующие: архивами, грузовыми дворами, канцеляриями, кладовыми, комнатами, обстановками, пакгаузами, платформами, секциями.

Управляющие: отделениями, сельскохозяйственными фермами (участками).

Руководители: групп, полетов.

Десятники, мастера, производители работ, техноруки, бригады животноводческих и растениеводческих бригад.

Капитаны, капитаны-наставники.

Командиры, командиры-наставники.

Специалисты

(за исключением специалистов, назначение и освобождение от должности которых производится вышестоящими органами)

Агенты морские

Агрономы всех специальностей и наименований

Администраторы дежурные

Арбитры

Архитекторы

Багермейстеры

Бактериологи

Биологи

Биохимики

Бухгалтеры всех наименований

Бухгалтеры-ревизоры

Ветеринарные врачи

Водолазные специалисты

Геодезисты

Геологи

Геофизики

Гидроакустики

Гидрогеологи

Гидрографы

Гидрологи

Гидрометеорологи

Гидротехники

Дежурные (на железнодорожном транспорте)

Дессинаторы

Диспетчеры

Докмейстеры

Зоотехники всех специальностей и наименований

Инженеры всех специальностей и наименований

Инспекторы (по основной деятельности)

Ихтиологи

Ихтиопатологи

Калибровщики

Картографы

Колористы

Конструкторы всех наименований

Конфекционеры

Кранмейстеры, кранмейстеры-капитаны

Лоцманы

Маркшейдеры

Математики

Методисты

Механики, механики-наставники

Микробиологи

Модельеры

Нормировщики

Операторы (диспетчерских служб)

Охотоведы

Переводчики

Программисты

Психологи

Радионавигаторы

Редакторы

Рыбоводы

Сметчики

Составители логий

Социологи

Спектроскописты

Стивидоры

Строители кораблей

Теплотехники

Технологи всех наименований

Товароведы

Топографы

Фармакологи

Физиологи

Химики

Художники

Художники-модельеры

Штурманы

Экономисты всех специальностей и наименований

Электромеханики

Энергетики

Энохимики

Энтомологи

Юрисконсульты

* Форма аттестационного листа не приводится

Серджиу МОРАРЬ
юрист

ПОЛОЖЕНИЕ О ПОРЯДКЕ АТТЕСТАЦИИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Согласно п. е) ч. (1) ст. 86 Трудового кодекса одним из оснований увольнения работников (*расторжение индивидуального трудового договора, заключенного на неопределенный срок и срочного индивидуального трудового договора по инициативе работодателя*) является установление факта несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной решением аттестационной комиссии, созданной на предприятии.

Однако в Республике Молдова на данный момент отсутствует адекватная нормативная база в области аттестации работников предприятий (*за исключением государственных служащих*), что создает определенные трудности при практическом применении положений ТК в части увольнения работников вследствие установления факта несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной решением аттестационной комиссии.

Принимая во внимание вышеизложенное, предлагаем ниже образец Положения о порядке аттестации работников предприятия.

Соответствующее Положение может быть утверждено работодателем на основании п. f) ст. 4 и п. е) ч. (1) ст. 10 ТК. В то же время, считаем необходимым отметить, что указанное Положение, согласно п. j) ч. (1) ст. 9 и ст. 42 ТК, должно быть согласовано с профсоюзным комитетом предприятия.

Согласовано с Профсоюзным комитетом:
Протокол № ____ от « ____ » _____ 2008

Утверждено:
Приказом Директора (Менеджера)
№ ____ от « ____ » _____ 2008

ПОЛОЖЕНИЕ О ПОРЯДКЕ АТТЕСТАЦИИ РАБОТНИКОВ

(наименование предприятия)

I. Общие положения

1. Настоящее Положение устанавливает порядок организации и проведения аттестации работников _____ (наименование предприятия).

2. Цель аттестации заключается в содействии формированию на _____ (наименование предприятия) профессионального состава работников посредством:

- а) укрепления трудовой дисциплины, повышения качества, эффективности труда и ответственности работников;
- б) обеспечения объективного карьерного роста;
- в) определения потребностей в обучении работников;
- г) мотивации работников, в том числе путем оплаты труда в соответствии с достигнутыми результатами.

3. Аттестация состоит в оценке результатов деятельности работника, уровня развития и проявления профессиональных качеств в соответствии с требованиями занимаемой должности или выполняемой работы. При аттестации оцениваются профессиональные качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности или выполняемой работе.

4. Процесс организации и проведения аттестации работников основывается на следующих принципах:

а) объективность – создание равных условий аттестации для всех работников; обеспечение беспристрастной аттестации на основе четко сформулированных критериев и единой методологии оценки уровня компетентности и результатов деятельности работников; недопущение дискриминации по признаку пола, возраста, расы, национальности, вероисповедания, политических убеждений, социального происхождения, места жительства, наличия физических, умственных или психических отклонений, членства в профсоюзе или участия в профсоюзной деятельности, а также по иным критериям, не связанным с профессиональными качествами работника;

б) транспарентность – предоставление всем заинтересованным лицам информации о порядке организации и проведения аттестации, о критериях оценки деятельности работников.

5. Перечень должностей и работ, по которым проводится аттестация работников, составляется после консультаций с представителями работников и утверждается приказом (распоряжением, решением, постановлением) работодателя.

6. Процедуре аттестации, предусмотренной настоящим Положением, не подлежат руководящие работники предприятия, назначение и освобождение которых производится вышестоящими органами, и неквалифицированные рабочие.

II. Организация аттестации работников

7. Аттестация работников организуется и осуществляется руководителем предприятия, непосредственным руководителем работника, кадровой службой предприятия/лицом, ответственным за работу с персоналом, и аттестационной комиссией.

8. Руководитель предприятия:

- a)** создает приказом (распоряжением, решением, постановлением) аттестационную комиссию с полномочиями сроком на один год;
- b)** утверждает список работников, которые подлежат процедуре аттестации;
- c)** утверждает график проведения аттестации работников;
- d)** освобождает членов аттестационной комиссии от их основной работы для выполнения возложенных на них обязанностей в рамках комиссии;
- e)** создает условия для работы аттестационной комиссии (помещение, техническое оборудование, средства связи, необходимые материалы и др.);
- f)** предпринимает меры по рассмотрению и разрешению жалоб, поданных работниками;
- g)** издает приказ (распоряжение, решение, постановление) о результатах аттестации работников.

9. Непосредственный руководитель работника, подлежащего аттестации:

- a)** осуществляет в период между двумя последовательными аттестациями текущую оценку результатов деятельности работника;
- b)** устанавливает совместно с работником конкретные задачи для выполнения обязанностей, возложенных на работника, и меры по повышению эффективности его деятельности;
- c)** заполняет отзыв на работника, подлежащего аттестации (приложение № 1 к настоящему Положению), анализирует его с данным работником и представляет кадровой службе;
- d)** участвует, при необходимости, в заседании аттестационной комиссии.

10. Кадровая служба предприятия/лицо, ответственное за работу с персоналом:

- a)** составляет проект приказа (распоряжения, решения, постановления) о создании и составе аттестационной комиссии и представляет его для утверждения руководителю предприятия;
- b)** составляет список работников, подлежащих аттестации, и представляет его для утверждения руководителю предприятия;
- c)** обеспечивает непосредственных руководителей работников, подлежащих аттестации, бланками отзыва, консультирует руководителей и работников относительно их заполнения;
- d)** организует процесс информирования работников, подлежащих аттестации, о целях, задачах, принципах и порядке проведения аттестации;
- e)** подготавливает и представляет секретарю аттестационной комиссии документы на каждого работника, подлежащего аттестации: личное дело, должностную инструкцию, отзыв, аттестационный лист (приложение № 2 к настоящему Положению);
- f)** прилагает к личному делу работника отзыв и аттестационный лист после завершения аттестации;
- g)** разрабатывает проект приказа (распоряжения, решения, постановления) о результатах аттестации работников;
- h)** разрабатывает программу по выполнению рекомендаций аттестационной комиссии, организует и контролирует процесс ее реализации;
- i)** составляет, по требованию руководителя предприятия, отчеты о выполнении рекомендаций аттестационной комиссии.

11. Аттестационная комиссия создается в составе 5 или 7 членов, включая председателя и секретаря, назначенных приказом (распоряжением, решением, постановлением) о создании комиссии. Членом аттестационной комиссии может быть лицо, которое проявляет высокий профессионализм, добросовестность и объективность в оценке, пользуется авторитетом в трудовом коллективе и имеет опыт работы в сфере деятельности предприятия. Председателем комиссии назначается один из заместителей руководителя предприятия, а секретарем – руководитель кадровой службы или лицо, ответственное за работу с персоналом. В состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается представитель профсоюзного органа предприятия.

12. Аттестационная комиссия:

- a) устанавливает критерии оценки деятельности работников;**
- b) составляет график проведения аттестации работников и представляет его на утверждение руководителю предприятия;**
- c) устанавливает место, дату и время проведения аттестации для каждого работника, подлежащего аттестации;**
- d) рассматривает документы работников, подлежащих аттестации: личное дело, должностную инструкцию, отзыв, аттестационный лист;**
- e) проводит аттестационное собеседование;**
- f) оценивает деятельность работника, подлежащего аттестации;**
- g) составляет рекомендации для каждого работника на основании результатов его аттестации;**
- h) представляет результаты аттестации работников руководителю предприятия.**

13. Председатель аттестационной комиссии:

- a) несет ответственность за организацию и проведение аттестации в соответствии с настоящим Положением;**
- b) председательствует на заседаниях комиссии.**

14. Секретарь аттестационной комиссии:

- a) контролирует соблюдение процедуры организации и проведения аттестации;**
- b) получает от кадровой службы документы на каждого работника, подлежащего аттестации, с последующим их возвратом после заседания аттестационной комиссии;**
- c) информирует работников, подлежащих аттестации, о дате, времени и месте проведения заседания аттестационной комиссии;**
- d) представляет аттестационной комиссии работника, подлежащего аттестации;**
- e) составляет аттестационные листы, протоколы и другие документы, касающиеся деятельности комиссии;**
- f) выполняет другие обязанности по обеспечению надлежащего осуществления аттестации.**

15. Члены аттестационной комиссии подписывают аттестационные листы на каждого работника, протоколы и другую документацию относительно деятельности комиссии.

Каждый член комиссии вправе изложить в аттестационном листе свое особое мнение.

Заседание аттестационной комиссии может проводиться при участии всех ее членов или при обоснованном отсутствии только одного из них.

16. Аттестация членов аттестационной комиссии осуществляется в соответствии с настоящим Положением.

Член аттестационной комиссии не принимает участия в голосовании при оценке его деятельности.

III. Проведение аттестации работников

17. Аттестация работников проводится один раз в 3 года.

18. В очередную аттестацию не включаются:

- а)** лица, проработавшие в занимаемой должности менее одного года;
- б)** молодые специалисты;
- с)** беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до 6 лет.

18. В период между двумя последовательными аттестациями непосредственный руководитель работника осуществляет текущую оценку результатов деятельности данного работника, которая служит источником информации при заполнении аттестационного листа.

19. Список работников, к которым применяется процедура аттестации, и график проведения аттестации доводятся до сведения работников под расписку не позднее чем за месяц до дня аттестации.

О произошедших по объективным причинам изменениях даты, времени и места проведения аттестации работники извещаются в письменном виде под расписку.

20. Не позднее чем за две недели до дня проведения аттестации непосредственный руководитель работника составляет и представляет кадровой службе предприятия или лицу, ответственному за работу с персоналом отзыв, обсужденный предварительно с работником.

Если работник не согласен с оценкой своей деятельности, данной его непосредственным руководителем, он излагает свое мнение в отзыве в письменном виде.

21. Не позднее чем за неделю до начала аттестации кадровая служба предприятия представляет аттестационной комиссии документы на каждого работника, подлежащего аттестации: личное дело, должностную инструкцию, отзыв, аттестационный лист.

22. На заседании аттестационной комиссии в обязательном порядке присутствует аттестуемый работник, а при необходимости - и его непосредственный руководитель.

23. Члены аттестационной комиссии в процессе изучения документов и во время аттестационного собеседования оценивают деятельность работника на основании следующих критериев:

- а)** профессиональная компетентность;
- б)** личный вклад в выполнение задач структурного подразделения, в котором он работает и предприятия в целом;
- с)** исполнение должностных обязанностей;
- д)** ответственность;
- е)** инициативность.

При аттестации работников, занимающих руководящие должности, оценивается и уровень проявления их управленческих способностей (планирование, организация работы, мотивация, контроль и т.д.).

24. Члены аттестационной комиссии во время аттестационного собеседования могут задавать вопросы как аттестуемому работнику, так и его непосредственному руководителю.

Не могут задаваться вопросы, имеющие дискриминационный характер.

25. Вопросы, заданные работнику и его непосредственному руководителю, а также их ответы заносятся в аттестационный лист.

26. Аттестационная комиссия принимает решение об оценке деятельности работника и о соответствующих рекомендациях в отсутствие работника и его непосредственного руководителя.

Решение аттестационной комиссии принимается открытым голосованием простым большинством голосов членов, присутствующих на заседании.

В случае равенства голосов действительным признается решение в пользу работника.

27. В случае неявки работника по уважительным причинам на заседание аттестационной комиссии или при необходимости дополнительного изучения информации о деятельности подлежащего аттестации работника, аттестационная комиссия переносит аттестацию данного работника на другое заседание.

В случае неявки работника без уважительных причин на заседание аттестационной комиссии, она вправе провести аттестацию в его отсутствие с указанием данного факта в аттестационном листе и протоколе заседания.

28. В результате аттестации работник получает одну из следующих оценок:

а) «соответствует занимаемой должности или выполняемой работе»;

б) «соответствует занимаемой должности или выполняемой работе при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии»;

в) «не соответствует занимаемой должности или выполняемой работе».

29. Рекомендации аттестационной комиссии даются в отношении:

а) повышения в должности;

б) перевода на другую должность или работу;

в) улучшения работы аттестуемым работником;

г) необходимости составления и реализации индивидуального плана повышения квалификации работника;

д) повторного проведения аттестации работника через 6 или 12 месяцев в случае негативной оценки при аттестации;

е) необходимости управленческих изменений в структурном подразделении, в котором работает аттестуемый работник и др.

30. Результаты аттестации (полученная оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист.

Аттестационный лист заполняется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии.

31. Работник ознакомливается с аттестационным листом под расписку не позднее чем в течение трех рабочих дней после заседания аттестационной комиссии.

32. В случае несогласия с решением аттестационной комиссии, работник в течение 3 рабочих дней после подписания аттестационного листа вправе направить жалобу руководителю предприятия, который обязан рассмотреть ее и направить работнику письменный ответ в течение 10 рабочих дней со дня подачи жалобы.

Аттестованный работник, по его требованию, вправе получить копию аттестационного листа.

33. Аттестационная комиссия в течение 5 рабочих дней после проведения аттестации представляет руководителю предприятия результаты аттестации работников.

Аттестационный лист и отзыв на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

34. Руководитель предприятия на основании результатов аттестации работников, а также на основании результатов рассмотрения поданных жалоб, в течение 30 рабочих дней со дня проведения аттестации издает в отношении аттестованного работника соответствующий приказ (распоряжение, решение, постановление) относительно:

- a) применения одного из видов поощрений;
- b) повышения квалификации;
- c) проведения повторной аттестации в случае негативной оценки при аттестации;
- d) перевода на другую должность или работу, с письменного согласия работника;
- e) увольнения;
- f) осуществления управленческих изменений в структурном подразделении, в котором работает аттестованный работник и др.

IV. Заключительные положения

35. Расходы, связанные с организацией и проведением аттестации работников (размножение бланков, использование средств связи, проезд работника и его непосредственного руководителя от места работы к месту проведения аттестации в случае их расположения в разных населенных пунктах и т.д.), финансируются в полном объеме из собственных средств предприятия. Работники не несут никаких расходов, связанных организацией и проведением аттестации.

36. Споры, возникающие в связи с аттестацией работников предприятия, считаются индивидуальными трудовыми спорами и разрешаются в порядке, установленном Трудовым кодексом.

37. Настоящее Положение доводится до сведения всех работников предприятия под расписку.

ОБРАЗЕЦ

**Приложение № 1
к Положению о порядке аттестации работников**

(наименование предприятия)

ОТЗЫВ

(фамилия и имя работника, подлежащего аттестации)

(занимаемая должность или выполняемая работа, структурное подразделение
предприятия)

**I. Оценка деятельности работника
(заполняется непосредственным руководителем
согласно должностной инструкции работника)**

1. Выполнение должностных обязанностей:

2. Наличие знаний, необходимых для выполнения должностных обязанностей:

3. Проявление навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей:

4. Отношение к работе (поведение):

5. Выводы:

6. Рекомендации:

Составил:

фамилия
имя
должность
дата
подпись

Ознакомлен:

фамилия
имя
должность
дата
подпись

**II. Комментарии работника
(заполняется работником)**

Согласие / несогласие / аргументация: _____

Дата _____

Подпись работника _____

Приложение № 2
к Положению о порядке аттестации работников

(наименование предприятия)

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

I. Общие сведения о работнике (заполняется кадровой службой предприятия)

1. Фамилия, имя работника:

2. Структурное подразделение предприятия:

3. Занимаемая должность или выполняемая работа:

4. Стаж работы в данной должности или выполняемой работе:

5. Дата последней аттестации:

6. Курсы специализации/повышения квалификации с момента последней аттестации:

7. Поощрения с момента последней аттестации:

8. Дисциплинарные взыскания с момента последней аттестации:

9. Выполнение рекомендаций, данных в рамках предыдущей аттестации:

Рекомендации
аттестационной комиссии

Выполнение рекомендаций

Составил:

Фамилия, имя _____

Должность _____

Дата _____

**II. Заседание аттестационной комиссии
(заполняется секретарем аттестационной комиссии)**

Дата аттестации _____

1. Аттестационное собеседование с работником:

Вопросы

Ответы

**2. Собеседование с непосредственным руководителем работника
(по необходимости):**

Вопросы

Ответы

3. Решение:

4. Голосование членов аттестационной комиссии:

а) присутствуют – б) за – в) против – г) воздержались –

5. Рекомендации:

6. Особое мнение членов аттестационной комиссии:

Фамилия, имя

Особое мнение

7. Подписи членов аттестационной комиссии:

СОСТАВЛЕН:

ОЗНАКОМЛЕН:

Дата _____

Дата _____

Подпись работника

ЮРИДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

В Республике Молдова пока не принят нормативно-правовой акт универсального значения, регулирующий отношения, связанные с проведением аттестации работников. Правда, надо отметить, что существует документ, принятый Правительством, который определяет порядок проведения аттестации государственных служащих (**Постановление Правительства Республики Молдова № 522 от 20 мая 2004 года «Об утверждении Положения об аттестации государственных служащих»**).

Еще один момент, на котором хотелось бы остановиться подробнее. В советский период на территории нашей страны применялись следующие документы в области проведения аттестации работников:

- **Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи**, утвержденное Постановлением Государственного комитета СССР по науке и технике и Государственного комитета по труду СССР № 470/ 267 от 5 октября 1973 года;
- **Типовой перечень должностей руководящих работников, инженерно-технических работников и других специалистов промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи**, утвержденный Постановлением Государственного комитета СССР по науке и технике и Государственного комитета по труду СССР № 528/445 от 22 октября 1979 года*.

В соответствии с этими актами определялся общий порядок проведения аттестации работников. При этом аттестации подлежали только те работники, должности которых включались в **Типовой перечень**.

Мнение о том, что нормативные документы СССР и МССР, касающиеся трудовых отношений, применяются на территории Молдовы до момента принятия (утверждения) новых актов в данной области, неоднократно высказывалось парламентариями и должностными лицами Парламента Республики Молдова. В обоснование своей позиции они проводят пункт б) части (2) статьи 392 **Трудового кодекса**. Естественное условие - документы СССР и МССР применяются в части, не противоречащей положениям действующего законодательства Республики Молдова.

В связи с этим необходимо отметить, что **Трудовой кодекс** не устанавливает прямого запрета на проведение аттестации работников, профессии или должности которых не включены в указанный **Типовой перечень**. Поэтому применение **Типового перечня** в современных условиях все же представляется сомнительным. Что же касается **Положения о порядке проведения аттестации**, то легитимность его практического применения работодателями вызывает у нас сомнения, которые связаны с тем, что судебная практика и действующее законодательство однозначного подтверждения указанных заявлений о действии нормативно-правовых актов СССР в Молдове не дает.

Поэтому мы рекомендовали бы работодателям разработать и утвердить в рамках предприятия внутренний (локальный) документ - Положение о порядке проведения аттестации, который подробнеем образом определял процедуру проведения аттестации на предприятии.

Указанные проблемы с правовым регулированием аттестации приводят к тому, что работодатели для «облегчения» своей жизни настойчиво предлагают работнику, несоответствующему занимаемой должности, подать заявление об отставке (в **Кодексе законов о труде МССР 1973 года** это называлось «увольнение по собственному желанию»). И работник соглашается, так как в трудовой книжке запись об отставке смотрится гораздо лучше записи об увольнении из-за слабой квалификации ее владельца.

Во-вторых, опрос показал, что на подавляющем большинстве предприятий отсутствуют внутренние (локальные) документы, определяющие порядок проведения аттестации персонала. Данный факт также «не располагает» работодателя к увольнению работника (пусть даже и обоснованному) по причине его недостаточной квалификации.

УСЛОВИЯ ЗАКОННОСТИ АТТЕСТАЦИИ

Некоторые работодатели считают, что, проведя аттестацию, можно в любом случае обеспечить себе право уволить негодных работников. Однако это не так. Аттестация - процедура строго формализованная, и малейшее отступление или недоработка может свести на нет все ее результаты.

Перед тем как перейти к оценке персонала, то есть проведению аттестации работников, работодателю следует проверить соблюдены ли им два обязательных условия, выполнение которых способствует тому, что впоследствии у суда не возникнет сомнений в законности и обоснованности проведенной аттестации и ее результатов.

Во-первых, Положение о порядке проведения аттестации должно иметь юридическую силу. Для этого нужно принять его в порядке, установленном для локальных документов предприятия, с обязательным учетом мнения представителей работников.

Следует учесть, что **Трудовой кодекс** не устанавливает единой процедуры разработки и принятия локальных документов предприятия. Оптимальным вариантом решения данной проблемы является существование на уровне предприятия Положения о порядке разработки и принятия локальных документов,

* Тексты Постановления Правительства Республики Молдова № 522 от 20 мая 2004 года «Об утверждении Положения об аттестации государственных служащих», Положения о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи, утвержденного Постановлением Государственного комитета СССР по науке и технике и Государственного комитета по труду СССР № 470/267 от 5 октября 1973 года и Типового перечня должностей руководящих работников, инженерно-технических работников и других специалистов промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи, утвержденного Постановлением Государственного комитета СССР по науке и технике и Государственного комитета по труду СССР № 528/445 от 22 октября 1979 года приводятся в разделе «Архив документов» этого номера журнала.

регулирующих трудовые отношения. Если такой документ отсутствует, при разработке Положения о порядке проведения аттестации можно принять во внимание нормы **Трудового кодекса**, которые определяют процедурные вопросы разработки коллективного договора, Правил внутреннего распорядка предприятия и т.д. После прохождения всех согласовательных процедур Положение о порядке проведения аттестации утверждается работодателем, а затем доводится до сведения работников под роспись.

Во-вторых, в Положении о порядке проведения аттестации должны быть указаны все вопросы организации и проведения аттестации. В Положении обязательно должны быть указаны категории работников, подпадающих под его действие, периодичность проведения аттестации, критерии оценки работников, порядок формирования аттестационных комиссий, образцы документов, оформляемых в ходе аттестации и пр.

На практике возникают проблемы, связанные с содержанием Положения о порядке проведения аттестации. Здесь можно посоветовать воспользоваться **Положением об аттестации государственных служащих** и на его основе разработать внутрфирменное Положение о порядке проведения аттестации.

ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ

Если процедуру проведения аттестации выразить в виде последовательных действий (мероприятий) получится следующее:

1. Работодатель (руководитель предприятия) издает юридически обоснованный приказ о проведении аттестации;
2. На основе приказа и Положения о порядке проведения аттестации формируется аттестационная комиссия;
3. Аттестационная комиссия составляет График проведения аттестации, а также осуществляет подготовку иных документов, связанных с проведением аттестации (опросные листы, анкеты и пр.);
4. Непосредственное проведение аттестации;
5. Аттестационная комиссия подводит итоги проведенной аттестации и принимает рекомендательное решение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности;
6. Работодатель (руководитель предприятия) издает приказ по итогам проведенной аттестации.

НЕСООТВЕТСТВИЕ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ

Предположим, что в документах аттестационной комиссии зафиксировано, что работник не соответствует занимаемой должности. Значит ли это, что такого работника можно увольнять? Нет! Потому что следует учитывать позицию судебных органов по спорам, связанным с восстановлением в прежней должности работников, уволенных по результатам аттестации (см. вставку «Судебная практика»). А суды оценивают документы аттестационной комиссии в совокупности с другими доказательствами по делу, то есть решению аттестационной комиссии, как и любому доказательству, может быть дана оценка со стороны судебной инстанции.

Поэтому недостаточную квалификацию работника следует подтверждать конкретными случаями, которые были надлежаще зафиксированы. Например, из-за регулярных неправильных указаний технолога пищевого производства было испорчено определенное количество продуктов. По каждому факту работодателю следует иметь подтверждающие документы - докладную записку непосредственного начальника технолога, жалобы потребителей, свидетельские показания коллег и пр.

Практика показывает, что в суде работодателю могут пригодиться не только итоговые документы аттестации, но и рабочие материалы (например, опросные листы, анкеты, служебные характеристики, экспертные оценки, отчеты сотрудника о проделанной работе и пр.).

Следует учитывать, что отсутствие документа о специальном образовании может служить основанием для увольнения только в том случае, если он необходим для выполнения данной работы (например, недопустимо, чтобы главным врачом работал сотрудник без высшего медицинского образования). Также по этому основанию могут быть уволены работники, лишенные специального права, дающего возможность трудиться по данной должности или специальности (например, водители, трактористы и т.п.).

ГАРАНТИИ УВОЛЬНЯЕМЫМ РАБОТНИКАМ

Действующее законодательство предусматривает определенные гарантии для работников, увольняемых по пункту е) части (1) статьи 86 **Трудового кодекса** (несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации).

Например, часть (1) статьи 87 **Трудового кодекса** предусматривает, что увольнение работников-членов профсоюза в случае их несоответствия занимаемой должности допускается только с предварительного согласия профсоюзного органа (профсоюзного организатора) предприятия.

Работодатель обязан известить работника, несоответствующего занимаемой должности, приказом (распоряжением, решением, постановлением) под расписку о своем намерении расторгнуть трудовой договор за один месяц до увольнения (часть (1) статьи 184 **Трудового кодекса**). Этой же статьей предусмотрено, что до момента увольнения работнику предоставляется не менее одного свободного дня в неделю с сохранением средней заработной платы для поиска другой работы.

Необходимо сказать еще об одной гарантии. Она касается обязанности работодателя выплатить увольняемому работнику выходное пособие в размере его средней двухнедельной заработной платы (часть (1) статьи 186

Трудового кодекса).

Судебная практика

38. Расторжение индивидуального трудового договора посредством увольнения по пункту е) части (1) статьи 86 **Трудового кодекса** предусматривает несоответствие занимаемой должности или выполняемой деятельности, строго связанное с недостаточной квалификацией, то есть отсутствием профессионализма, иные мотивы недопустимы, как то: недостаточный стаж, отсутствие специального образования, если оно не обязательно по закону.

Судебная инстанция вправе проверить, если занимаемая истцом должность внесена в список профессий работников, которые обязаны проходить аттестацию, а также проверить выводы аттестационной комиссии, соблюдение ею правил проведения аттестации.

На основании пункта е) статьи 86 **Трудового кодекса** могут быть уволены лица, которые были лишены специального права (водители, трактористы, машинисты и т.д.).

Если профессиональное несоответствие, обусловленное недостаточной квалификацией, является обстоятельством, которое существовало на момент заключения договора или не было выявлено вследствие введения в заблуждение работников, осуществлявших деятельность по приему на работу (пример: работник представил поддельные документы), основанием для прекращения трудовых отношений будет пункт г) части (1) статьи 86 **Трудового кодекса**.

Профессиональное несоответствие необходимо отличать от дисциплинарных нарушений, основной критерий, по которому проводится отличие — виновность работника. Недостаточная квалификация должна быть установлена законно сформированной аттестационной комиссией.

Решению аттестационной комиссии, как и любому доказательству, может быть дана оценка со стороны судебной инстанции.

Судебным инстанциям принять во внимание факт того, что при расторжении индивидуального трудового договора на основании пунктов с), d), е) части (1) статьи 86 **Трудового кодекса** администрация обязана предложить работнику другое место работы.

Работнику должно быть предложено другое постоянное место работы, соответствующее его специальности, квалификации и состоянию здоровья, а если данная возможность отсутствует, другая работа, которую он может выполнять.

Постановление Высшей судебной палаты Республики Молдова

**«О судебной практике рассмотрения споров,
возникающих в процессе заключения, изменения и прекращения
индивидуального трудового договора»**

№ 12 от 3 октября 2005 года

Аттестация работников: нормативные акты и практика их применения

Аттестация, как явление, связанное с проверкой соответствия работника. организации или места приложения труда установленным требованиям, получает широкое распространение.

Тематические разделы:

- Оценка персонала : Аттестация
- Статьи : Социально-трудовые отношения
- Оценка персонала

Источник: Трудовое право

Автор: Г.В. Хныкин, начальник юридического отдела ОАО «Автокран», г. Иваново

Дата публикации: 20.12.2000

см. материалы страницы Карты Знаний [Аттестация](#)

Г.В. Хныкин, начальник юридического отдела ОАО «Автокран», г. Иваново

Аттестация, как явление, связанное с проверкой соответствия работника. организации или места приложения труда установленным требованиям, получает широкое распространение. Помимо ранее существовавшей аттестации специалистов и рабочих мест сегодня аттестации подлежат образовательные учреждения, различные хозяйствующие субъекты. Государственные экзамены в вузах ныне заменены итоговой аттестацией выпускников образовательных учреждений. Созданы специальные аттестационные центры, например, первый региональный центр по специальной экспертизе, защите информации и объектов. Аттестации подвергаются категории работников, ранее не замеченные законодателем.

Таким образом, можно говорить о новом качественном этапе аттестации. При котором взамен массовых политических компаний проводятся проверки на профессионализм, компетентность, пригодность к работе в рыночных условиях.

1. Понятие аттестации работников и ее место в российском праве

Под аттестацией работников, как правило, понимают периодическую комплексную проверку уровня деловых, личностных, а порой и моральных качеств работника по соответствующей должности. В современных российских актах по аттестации наблюдаются различные подходы в определении аттестации, ее целей, задач и принципов. Неоднозначны решения вопросов формирования аттестационных комиссий. подготовки и проведения аттестации, оценки аттестуемого и правовых последствий аттестации. Это объясняется спецификой отраслей, принявших акты об аттестации, особенностями профессий и условиями труда аттестуемых работников. Вместе с тем можно установить следующие характерные признаки. присущие аттестации работников:

- она проводится в «родной» организации. с которой у работника заключен трудовой договор или в другой, как правило, специализированной для этого организации;
- объектом проверки является теоретическая и практическая подготовленность работника занимать определенную должность или выполнять определенную работу;
- осуществляется периодически. Т.е. единожды в интервале от года до пяти;
- совершается в специально создаваемых аттестационных комиссиях;
- используются разнообразные формы проведения аттестации.

Говоря о месте аттестации в российском праве следует отметить ее межотраслевой характер. Нормы института аттестации не включены ни в одну из традиционных отраслей права, хотя они «обслуживают» несколько и прежде всего трудовое, государственное, аграрное право, т.е. те

отрасли, которые в предмет правового регулирования включают отношения, связанные с регулированием труда работников.

Наиболее детально аттестация подвергалась изучению учеными - представителями науки трудового права. Но трудовое законодательство нормативные акты по аттестации не всегда признавало «своими». Поэтому в КЗоТ РФ нет не только специальной главы или статьи, но даже упоминания этого термина. Нормативные акты по аттестации не подвергались систематизации со времени издания «Сборника нормативных актов о труде в трех частях», вышедшем в 1985 г. В аналогичном издании «Кодекс законов о труде Российской Федерации с постантейными материалами и судебной практикой» (составитель Д. Диянов. М., 1997) правовые источники по аттестации отсутствуют.

Странную позицию при этом занимают отдельные комментаторы вопросов аттестации. Так, в одном из комментариев к КЗоТ материал по аттестации помещен при разъяснении ст. 24 Кодекса «Запрещение требовать выполнения работы, не обусловленной трудовым договором (контрактом)». После фразы: «Одним из правовых оснований изменения условий трудового договора является аттестация работников» следует анализ аттестации (1). Вполне естественно возникает вопрос: причем здесь ст. 24 КЗоТ?

К сожалению, в проекте Трудового кодекса Российской Федерации аттестации не нашлось места. Представляется, что будущий кодификационный закон о труде должен иметь специальный раздел «Аттестация работников». в лавах и статьях которого были бы разрешены вопросы о понятии, видах и формах проведения аттестации, о перечне обязательных аттестационных материалов, процедуры проведения и правовых последствий аттестации.

Необходимость разрешения на уровне закона проблемных вопросов аттестации связана прежде всего с защитой трудовых прав работников в процессе проверки их деловых и иных качеств. Дело в том, что на правительственном и ведомственном уровнях эти вопросы решаются не всегда однозначно.

2. Правовые акты России, посвященные аттестации

Вопросам аттестации посвящено более 30-ти нормативных источников. Около 20-ти правовых актов непосредственно регулируют аттестацию работников. При этом обращает на себя внимание разобщенность нормативных актов по аттестации, их принятие отдельными ведомствами при отсутствии единых подходов в решении принципиальных положений, затрагивающих интересы работников.

В советский период вопросы аттестации решались при непосредственном кураторстве Совета Министров СССР. Работа с кадрами руководителей и специалистов народного хозяйства находилась под постоянным вниманием двух ведущих общественных организаций - КПСС и ВЦСПС. Поэтому политико-правовая значимость аттестации работников была высокой. И несмотря на формальность ее проведения на местах советская печать находила убедительные примеры полезности этой акции (2).

Основным нормативным актом было постановление Совета Министров СССР от 26 июля 1973 г. № 531 «О введении аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов...» (3). На его основе для практической реализации указаний правительства было принято Положение о порядке проведения аттестации от 5 октября 1973 г. (4).

В настоящее время Правительство РФ не играет консолидирующей роли в решении вопросов аттестации кадров. Нет ни одного основополагающего правового акта на данную тему. Вряд ли целесообразно, на наш взгляд, на общем ведомственном фоне актов по аттестации принятие Правительством РФ двух постановлений. Решающих частные вопросы аттестации. Речь идет о постановлении № 1479 от 22 ноября 1997 г. «Об аварийно-спасательных служб, аварийно-спасательных формирований и спасателей (5) и постановлении № 482 от 6 мая 1994 г., посвященное аудиторской деятельности (6).

Представляется целесообразным разработка унифицированного акта - Положения об аттестации работников, которое было бы утверждено постановлением Правительства РФ. В положении должны найти разрешение общие вопросы аттестации, например, такие, как:

- категории работников, подлежащие аттестации;

- категории работников, не подлежащие аттестации;
- периодичность проведения аттестации;
- необходимые подготовительные мероприятия при аттестации;
- процедурные вопросы проведения аттестации;
- документы, необходимые для проведения аттестации (аттестационные материалы);
- критерии оценок аттестации;
- правовые последствия аттестации.

Такой централизованный акт рамочного типа обозначит правовое поле аттестации, даст толчок для разработки ведомственных актов, обозначит основные подходы при принятии внутренних документов организаций.

Дополнительно к вышеназванному акту кодификации или в качестве альтернативного варианта общеметодологического подхода в решении вопросов аттестации может быть принято Положение о порядке проведения аттестации работников таким ведомственным федеральным исполнительным органом, курирующим проблемы труда, занятости и зарплаты, каким является Министерство труда и социального развития РФ.

Сегодня продуктивность Минтруда в вопросах аттестации в отличие от предшественника - Госкомтруда удивительно мала. Можно в подтверждение привести всего три нормативных акта. Это Положение о порядке проведения аттестации государственных служащих органов исполнительной власти от 12 октября 1992 г. (7), основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании от 23 октября 1992 г. (8) и Положение о порядке аттестации лиц, занимающих должности исполнительных руководителей и специалистов предприятий транспорта от 11 марта 1994 г. в ред. от 27 октября 1995 г. (9). Причем, третий акт скорее случайность участия Минтруда в его принятии, так как в разработке других аналогичных ведомственных положений министерство участия не принимало.

Какие же особенности ведомственных положений по аттестации работников, действующие сегодня на территории России?

Во-первых, раньше аттестации подлежали руководители и специалисты практически всех отраслей промышленности, сельского хозяйства. Транспорта, связи и других отраслей народного хозяйства СССР. Положение об аттестации от 5 октября 1973 г. было универсальным актом и распространяло свое действие на всех работников, а точнее на руководителей, инженерно-технических работников и специалистов на основании Типового перечня, утв. Госкомитетом по науке и технике и Госкомтрудом СССР 22 октября 1979 г. (10) или специальных Перечней должностей, по которым проводилась аттестация специалистов.

Сегодня взамен массовости и общеобязательности аттестация может проводиться только в отдельных ведомствах (отраслях), только в отношении отдельных категорий работников или в отдельных организациях. Только десять из более чем 60-ти федеральных органов исполнительной власти внедрили аттестацию: Госгортехнадзор, Минобразование, Минфин, Минторг, Минприрода, Минтранс, МЧС, Роспатент и Федеральная служба занятости.

Интересен выбор специальностей, по которым должна проводиться аттестация: сварщики и специалисты сварочного производства, специалисты управляющих компаний и специализированных депозитариев паевых инвестиционных фондов, профессиональные бухгалтера, аудиторы, специалисты инвестиционных институтов, исполнительные руководители и специалисты предприятий транспорта, спасатели, педагогические и руководящие работники государственных, муниципальных учреждений и организаций образования, судьи, патентные поверенные, служащие бюджетных организаций и государственные служащие органов исполнительной власти.

Во-вторых, в современных российских актах прослеживается тенденция профессионализации понятия аттестации и ее распространения на категории работников, которые ранее нормативными актами не включались в число аттестуемых.

В актах Союза ССР аттестация неразрывно связывалась с проверкой не только деловых, но и политических, моральных и личных качеств. Сегодня основными критериями при проведении аттестации становятся профессионализм, квалификация работника, результаты, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей. При этом используется различная терминология применительно к специализации работников отдельных ведомств. Так, аттестация спасателей проводится с целью определения возможности выполнения ими аварийно-спасательных работ. Цель аттестации сварщиков - установление достаточности их теоретической и практической подготовки, проверка их знаний и навыков. Аттестация работников организаций, эксплуатирующих опасные производственные объекты, включает в себя комплексную оценку их знаний отдельных правил, норм и инструкций по промышленной безопасности.

Что касается включения в круг аттестуемых новых категорий работников, то прослеживается интересная тенденция, связанная с аттестацией рабочих. Ранее аттестации подлежали только руководители и специалисты. Сегодня в двух постановлениях Госгортехнадзора РФ от 30 октября 1998 г. (11) и от 11 января 1999 г. (12) названы сварщики и рабочие, эксплуатирующие опасные производственные объекты.

Представляется, что в данных случаях сделана определенная заявка на расширение круга рабочих, подлежащих аттестации. Прямого запрета на проверку деловых качеств рабочих нет. При этом традиционно аттестации подвергается такая категория служащих, как технические исполнители, которые по своему правовому положению близки к рабочим. К тому же введение российским законодателем единого термина «работник» сглаживает различия между специалистами и рабочими. Что, кстати, находит отражение и в нормативных актах, посвященных аттестации. Противники проведения аттестации рабочих ссылаются на то, что присвоение (повышение) разряда, проводимое квалификационными комиссиями - это тоже проверка деловых качеств работника, т.е. тоже своего рода аттестация. Но как быть, если работник длительное время не повышает квалификацию? Как объективно проверить личностные качества работника, необходимые по занимаемой должности? Эти и другие подобные вопросы можно разделить в процессе аттестации рабочих. Видимо, возможность аттестации работников по рабочим должностям должна определяться самим работодателем применительно к условиям производства.

В-четвертых, при изучении нормативных актов об аттестации обращает на себя внимание их непохожесть друг на друга по содержанию, по трактовке одних и тех же явлений. Как правило, в нормативных документах достаточно подробно описываются вопросы, связанные с аттестацией: сроки, виды, порядок проведения аттестации, состав аттестационных комиссий и т.д. Нередко в приложениях приводятся образцы протоколов заседаний аттестационных комиссий, формы удостоверений или основные понятия, термины, определения, требования к кандидатам на аттестацию. Однако имеются и полстраничные тесты. Например, письмо Минфина РФ от 11 мая 1994 г. «Об обязательной аттестации некоторых категорий специалистов инвестиционных институтов» содержит всего лишь требование об обязательности квалификационного аттестата у всех штатных специалистов на право совершения операций на рынке ценных бумаг (13).

Различные подходы ведомств в решении одних и тех же ситуаций порождают трудовые споры. Например, неопределенность законодателя в вопросе аттестации рабочих привела к противостоянию администрации ОАО «Автокран» (г. Иваново), с одной стороны, и профсоюзных организаций, с другой. Профком вначале дал согласие на утверждение советом директоров общества в феврале 1999 г. локального положения об аттестации работников. Первый этап аттестации руководителей и специалистов сомнений у профсоюзных чиновников не вызвал. Но при подготовке второго этапа - аттестации рабочих профком ОАО, а затем Ивановский областной комитет профсоюза машиностроителей блокировали работу дирекции на том основании, что в нормативном акте бывшего Союза ССР (Положении от 5 октября 1973 г.), который официально не отменен, аттестация рабочих не предусмотрена. Анализ современных правовых источников, их сопоставление с реальными трудовыми ситуациями и, конечно, длительные переговоры спорящих сторон позволили найти компромиссы. В результате локальное положение об аттестации подверглось изменениям и дополнениям, которые, в частности, расширили льготы и гарантии рабочим при проведении их аттестации. Государственная инспекция труда по Ивановской области, проверив аттестационные внутренние документы общества, в целом подтвердила справедливость позиции работодателя. Нарушений законодательства о труде при этом выявлено не было.

Другой пример. В ведомственных положениях по-разному решены, например, такие вопросы, как участие профсоюзов в проведении аттестации или аттестация членов аттестационных комиссий. Причем, в нормативных актах начала 90-х годов предусматривается обязательность включения представителей профсоюзных организаций в аттестационные комиссии (п. 12 Основных положения об аттестации служащих от 23 октября 1992 г.). В актах более позднего периода, особенно посвященных профессиональной аттестации. Профсоюзы не упоминаются или говорится о том, что представитель соответствующего профсоюзного органа может включаться в состав Комиссии (п. 4 Положения о проведении аттестации федерального государственного служащего от 9 марта 1996 г.).

В большинстве нормативных актов вопрос об аттестации членов аттестационных комиссий не нашел разрешения, хотя, на наш взгляд, совершенно очевидно, что проверять знания и навыки других может только тот работник, который сам подтвердил свое профессиональное мастерство. В отдельных актах данная проблема решена, но варианты решений различны. Так, в Положении об аттестации государственных служащих от 12 октября 1992 г. предусмотрено «при аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, аттестуемый в голосовании не участвует» (п. 11). Данный вариант, представляется, совершенно неприемлемым, хотя бы по одной причине: если члена комиссии не аттестуют, видимо, можно поставить под сомнение результаты работы комиссии, в работе которой он принимал участие.

В Основных положениях об аттестации служащих от 23 октября 1992 г. отмечается, что аттестация членов аттестационных комиссий проводится на общих основаниях (п. 10), т.е. вариация примерно та же, что и в предыдущем примере.

Третье, наиболее удачное решение находим в положении об аттестации работников опасных производственных объектов от 11 января 1999 г.: «лица, входящие в состав аттестационной комиссии. Обязаны пройти аттестацию в соответствующем порядке, установленном настоящим Положением, и иметь удостоверение о прохождении аттестации» (п. 9).

Говоря об особенностях российских нормативных актов об аттестации нельзя не отметить два федеральных закона, регулирующих вопросы квалификационной аттестации судей, утв. постановлением Верховного Совета РФ от 13 мая 1993 г. (14). Обращает на себя внимание высокий уровень гарантий при проведении аттестации судей. Не случайно эта аттестация названа квалификационной. Она проводится квалификационными комиссиями судей в строго определенных случаях, предусмотренных в законе и в отношении определенных категорий судей. Достаточно детально решены вопросы организации работы квалификационных коллегий судей, сроков проведения аттестации, процедурные моменты и т.д.

Закон «О прокуратуре Российской Федерации» (15) вопросам аттестации прокурорских работников отводит одну статью - 41, в которой отмечается, что она проводится для определения соответствия прокурорских работников занимаемой должности в целях повышения квалификации, укрепления служебной дисциплины. Порядок и сроки проведения аттестации устанавливаются Генеральным Прокурором РФ.

3. Акты бывшего Союза ССР об аттестации

Не ставя перед собой задачи анализа союзных актов об аттестации, рассмотрим их, в основном только с позиций ч. 2 ст. 4 КЗоТ РФ, посвященной действию норм бывшего Союза на территории России.

На наш взгляд, Положение об аттестации от 5 октября 1973 г. является действующим нормативным актом, поскольку российские правовые источники, посвященные аттестации, имеют строго целевое назначение и действуют только в отношении отдельных категорий работников.

Как же регулировать вопросы аттестации работников, не подпадающих под действие российских актов. В юридической литературе предлагается вариант разработки локальных актов об аттестации (16), что представляется совершенно обоснованным. Но если возникнут сомнения в законности норм локального акта, то какие централизованные правовые акты можно использовать в качестве критерия для определения судьбы локальной нормы?

Нынешние российские акты, как видим, в основном ведомственные, в этом качестве не годятся, так как рассчитаны только на «своих» работников, да к тому же порой одни и те же вопросы решают по-разному. Видимо, Положение об аттестации от 5 октября 1973 г., никем, кстати, не

отмененное, может сыграть роль определителя правомерности локальных норм. При этом, конечно, нужно ориентироваться на КЗоТ РФ, поскольку отдельные нормы Положения не соответствуют Кодексу. Например, в Положении названы всего четыре категории работников, не подлежащие аттестации. В последней редакции КЗоТ РФ насчитывается десять таких категорий. Причем, такая категория, по Положению освобожденная от аттестации, как «лица, проработавшие в занимаемой должности менее одного года» (выделено нами) не совпадает со сроками ст. 21 КЗоТ РФ «Испытание при приеме на работу». Испытание устанавливается с целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе. При аттестации определяются деловые качества работника. Как видим, правовая природа испытания и аттестации по этим параметрам совпадают. Отсюда и сроки, освобождающие от испытания и аттестации должны быть, на наш взгляд, одинаковыми. КЗоТ общий срок испытания определяет в три месяца. Представляется, что трех месяцев работы по определенной должности достаточно, чтобы работника можно было включить в круг аттестуемых.

Положение от 5 октября 1973 г. является универсальным нормативным актом. Небольшое по объему оно распространяло свое действие практически на все отрасли народного хозяйства, что нашло отражение в его названии, в котором перечислены: промышленность, строительство, сельское хозяйство, транспорт, связь. Оно предусматривало аттестацию руководителей и специалистов и в Типовом перечне перечисляло наименования должностей руководителей и специалистов (17). При этом делались две оговорки, которые, на наш взгляд, сводили «на нет» существование такого перечня. Во-первых, указывалось, что аттестации подлежат работники, занимающие должности, образованные от указанных базовых наименований: заместители и помощники руководителей, ведущие, старшие, сменные. Групповые, районные специалисты, а также специалисты различных квалификационных категорий. Во-вторых. Перечень мог быть расширен министерствами и ведомствами с учетом специфики отраслей народного хозяйства.

На основе перечней в организациях по согласованию с профсоюзами составлялись конкретные списки работников, подлежащих аттестации. Причем, названные перечни являлись исчерпывающими и расширительному толкованию не подлежали. Представляется, в настоящее время правовое значение перечней утратило силу, так как неоднократно изменялись структурные схемы федеральных органов исполнительной власти, да и организации сегодня сами могут определять наименования должностей по штатному расписанию.

Положение от 5 октября 1973 г. не предусматривает разработку локальных актов об аттестации, но содержит указания о необходимости издания приказов: о сроках и графике проведения аттестации, о назначении аттестационной комиссии. О разработке мероприятий по выполнению рекомендаций аттестационных комиссий и др.

Нормативные акты, содержащие отсылочные нормы, по существующей нормотворческой практике, именуются «типовыми» или «примерными», руководствуясь которыми организации принимают локальные документы. Поэтому целесообразнее было бы именовать анализируемое Положение об аттестации - Типовым. Подобный подход, характерный для нормотворчества периодов развитого социализма и перестройки редко проявляется в современных российских актах. На примере современных актов по аттестации можно выделить только два. Это Типовое положение об аттестации педагогических и руководящих работников государственных, муниципальных учреждений и организаций образования РФ от 17 июня 1993 г. (18) и Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящиеся на бюджетном финансировании (19).

И все же при изобилии ведомственных актов по аттестации остается нерешенной проблема, связанная с разработкой локальных актов. Положение от 5 октября 1973 г. устарело и не учитывает современные трудовые процессы. Представляется, что Минтруду РФ следует принять Типовое положение об аттестации работников, которое могло бы решить по крайней мере три задачи:

- 1) распространить свое действие на большинство отраслей народного хозяйства, которые не охвачены уже принятыми ведомственными положениями об аттестации и посвященными, как правило, небольшим группам работников;
- 2) служить ориентиром для разработки локальных актов по аттестации;
- 3) выступать в качестве критерия правомерности локальных норм.

Представляется интересным сравнительный анализ положений бывшего Союза и современных российских актов об аттестации по такому критерию, как качества работника, которые должны быть исследованы в процессе аттестации.

При внимательном изучении Положения от 5 октября 1973 г. выявляются весьма существенные разночтения, связанные исследуемым вопросом. Часть III п. 1 Положения в числе целей аттестации называет:

- рациональное использование специалистов;
- улучшение подбора и воспитания кадров;
- повышение эффективности их труда и ответственности за порученное дело;
- повышение деловой квалификации и идейно-политического уровня.

Далее, ч. IV п. 1, на наш взгляд, конкретизирует процесс и практическую значимость аттестации: «при аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности».

На наш взгляд, ч.ч. III и IV названного Положения противоречат друг другу. Часть III предлагает проверять деловые и политические качества, в ч. IV - только деловые. В научной литературе того периода истории ученые считали необходимым исследование, помимо деловых, организаторских, политических, моральных и личных качеств работников. Примечательно, что Положение о порядке проведения аттестации преподавателей и руководящих работников высших учебных заведений, утв. Минвузом СССР 12 июня 1974 г. предусматривало наличие определенных политических качеств, которые являются необходимым условием для приема на такую преподавательскую работу, при которой политическая деятельность выступает составной частью трудовой функции преподавателя (20). Судебная практика тех лет признавала, что участие аттестуемого в общественной работе имеет правовое значение. Так как свидетельствует о проявлении морально-политических качеств работников (21).

Как разрешена исследуемая проблема в современных актах об аттестации?

Можно выделить три подхода. Суть первого, наиболее распространенного подхода, заключается в том, что при аттестации определяется уровень профессиональной подготовки и соответствие занимаемой должности. Варианты - пригодность к дальнейшей работе, присвоение квалификации, право на управление какими-либо механизмами или транспортными средствами.

При втором подходе при аттестации оцениваются помимо деловых и организаторских еще и нравственные качества без детализации таковых (напр. Положение об аттестации государственных служащих от 12 октября 1992 г.).

И в третьем случае наблюдается множественность показателей оценки работника. характерным является Типовое положение об аттестации работников образования от 17 июня 1993 г., в котором можно выделить три слоя показателей. Первый - это комплексная оценка уровня квалификации, педагогического и управленческого профессионализма и продуктивности деятельности работников учреждений образования. Термин «продуктивность деятельности», впервые употребленный в нормативном акте по данной проблематике, видимо, по замыслу разработчиков должен получить расшифровку в локальных актах.

Второй слой, названный задачами аттестации, включает: целенаправленное, непрерывное повышение профессионального уровня, установление соответствия между качеством и оплатой труда, управление качеством образования для создания оптимальных условий развития личности.

Третий слой, обозначенный целями аттестации. содержит: стимулирование роста квалификации, профессионализма, продуктивности педагогического и управленческого труда, развитие творческой инициативы, обеспечение социальной защиты работников в условиях рыночных отношений путем дифференциации оплаты труда.

На наш взгляд, подобное многословие обволакивает и скрывает суть аттестации - проверку деловых и забытых разработчиками, но необходимых в данном случае, моральных качеств педагогов. Дело в том, что совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка несовместимо с продолжением данной работы и по мысли законодателя в этом случае трудовой договор может быть расторгнут по п. 3 ст. 254 КЗоТ РФ.

Итак, сравнение положений об аттестации педагогических работников приводит к грустному выводу о непоследовательности ведомственных разработчиков: то чрезмерное насаждение политики, то удивительная забывчивость о моральном облике педагога-воспитателя.

Анализируя нормативные акты Союза ССР об аттестации отметим еще одну существенную особенность. Вопросы аттестации вначале прорабатывались в совместных постановлениях партии и Совета Министров, а затем - в положениях министерств и ведомств. Такая заинтересованность правительства повышала ответственность министерств за состояние аттестации и решаемых с ее помощью задач. Возможно, не было необходимости в распылении усилий правительства по выработке множества постановлений, тексты которых затем дублировались в ведомственных актах. Нынешнее российское правительство похоже повторяет старые ошибки. Ситуация по аттестации работников в основном контролируется министерствами. Отсутствие центра приводит к разным подходам федеральных органов исполнительной власти в решении одних и тех же вопросов.

4. Акты локального нормотворчества

Применительно к аттестации локальное нормотворчество является действенным способом решения множества проблем, связанных с кадровой политикой организации. Аттестация и внутренние документы, посвященные ей. Могут содействовать решению следующих проблем, непосредственно связанных с вхождением организации в рынок:

- 1) апробирование новых форм участия работников в принятии управленческих решений;
- 2) проверка профессиональной компетенции руководящих работников и специалистов;
- 3) проверка эффективности форм и методик повышения деловой квалификации рабочих;
- 4) планирование персонала посредством повышения квалификации. Переводов или высвобождения;
- 5) уменьшение затрат на работников организации;
- 6) изменение социальной политики организации.

Возможности локальных актов достаточно широки. Они могут регулировать различные аспекты трудовой деятельности. Например, правила внутреннего трудового распорядка представляют собой мини-КЗоТ в условиях конкретного производства. так как в них конкретизируются и дополняются нормы трудового договора, рабочего времени и времени отдыха, охраны труда, трудовой дисциплины. В должностных инструкциях уточняются трудовые права и обязанности работников, требования для занятия должностей. В положениях о структурных подразделениях находят отражение взаимосвязи различных участников производства, их права, обязанности и ответственность друг перед другом.

Для эффективного проведения аттестации в организации должны быть разработаны соответствующие локальные акты и другие документы, обеспечивающие планомерность и объективность аттестации.

Основной локальный документ - это положение об аттестации. Вспомогательные - правила внутреннего трудового распорядка, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции. К документам, обеспечивающим стадии и процедуры аттестации, можно отнести приказы работодателя о проведении аттестации, отзывы на аттестуемых работников, аттестационные листы, графики проведения аттестации по категориям работников и структурным подразделениям, образцы протоколов заседаний аттестационной комиссии.

Разработка локального положения об аттестации целесообразна в тех организациях, на которые не распространяются централизованные акты по аттестации. Вместе с тем наличие специальных ведомственных источников, особенно в случаях их недостаточной правовой разработанности, не исключает наличие местных норм.

В централизованных нормативных актах по аттестации не определено содержание локального положения, порядок его принятия. Представляется, что положение должно приниматься высшим органом управления организации по согласованию с представительным органом работников. Так, положение об аттестации работников ОАО «Автокран» утверждено советом директоров и согласована с профкомом. Была проведена значительная подготовительная работа по обсуждению положения, которое подверглось нескольким «чтением», отрабатывались варианты сближения позиций сторон. После проведения первого этапа аттестации - членов аттестационных комиссий, руководителей и специалистов через четыре месяца положение было изменено и дополнено.

По содержанию местное положение об аттестации, на наш взгляд, следует ограничить шестью разделами: общие положения, подготовка к аттестации, проведение аттестации, оценка аттестуемого работника, правовые последствия аттестации, оценка аттестуемого работника, правовые последствия аттестации, порядок рассмотрения трудовых споров. Важно помнить, что положение должно конструировать общие правила поведения, не опускаясь до индивидуальных предписаний.

Положения о структурных подразделениях и должностные инструкции используются при аттестации для проверки деловых качеств работников. Именно в этих документах в соответствии с Государственной системой документального обеспечения управления (ГСДОУ) (21) отражаются функции, обязанности, ответственность работников в связи с выполнением ими трудовых операций по выполняемой должности. Вопросы, задаваемые работнику при аттестации не должны выходить за рамки этих локальных актов. При решении судьбы работника о соответствии (несоответствии) занимаемой должности следует руководствоваться (если нет должностной инструкции) такими разделами тарифно-квалификационных характеристик по общетраслевым профессиям рабочих, как «характеристика работ», «должен знать», «примеры работ» (22). При аттестации руководителей, специалистов и технических исполнителей следует использовать такие разделы Тарифно-квалификационных характеристик по должностям служащих, как «должностные обязанности», «должен знать», «требования к квалификации по разрядам оплаты» (23).

Анализ положений о структурных подразделениях и должностных инструкций ОАО «Автокран» позволяет сделать общий вывод о их возможном негативном влиянии на аттестационные процессы в организации. Можно выделить следующие типичные ошибки, которые не позволяют объективно оценивать деловые и личностные качества работников:

- в большинстве инструкций нет требований для занятия должности или они носят общий характер, связанный, как правило, с одним - двумя критериями (образование, стаж работы);
- в раздел «права» нередко вносятся обязанности работников, что приводит к ослаблению трудовой дисциплины, так как ответственность в случае не использования полномочий применять нельзя;
- отсутствует индивидуальность должностных инструкций. Так как не учитываются особенности труда работника по занимаемой должности. Связанные с режимом рабочего времени, ответственностью, субординацией служебных связей и т.д.

Проверка профессиональных качеств работников может дать объективный результат, если в должностной инструкции детально прописаны следующие требования для занятия должности:

- образование, уровень квалификации;
- специальная подготовка. Повышение квалификации;
- общий и специальный стаж работы;
- навыки и умения.

Представляется противоречащими законодательству (ч. 1 ст. 16 КЗоТ РФ) рекомендации некоторых ученых о включении в должностные инструкции библиографических и ситуационных требований: возраст, пол, семейное положение, место жительства, наличие судимостей (24).

Правила внутреннего трудового распорядка содержат перечень моральных и личностных требований, которые особо значимы в коллективе. Так, в местных правилах ОАО «Автокран» в число трудовых обязанностей работников включены такие моральные требования:

- соблюдение общеустановленных правил этикета;
- поддержание в коллективе здорового морально-психологического климата;
- недопустимость распития спиртных напитков на территории общества и пребывание в нетрезвом состоянии и состоянии наркотического и токсического опьянения.

На основе названных правил были составлены отзывы на работников. Отзыв является основным документом, характеризующим уровень теоретических и практических навыков, личных и моральных качеств работников на соответствие занимаемой должности. Разработанный в акционерном обществе «Автокран» отзыв позволяет оценить деловые, личностные и моральные качества работников по 20-ти показателя. Четыре показателя, связанные с уровнями своевременного и точного исполнения должностных обязанностей и приказов. С трудовой активностью и творческой деятельностью оцениваются по 5-ти бальной шкале. Другие показатели имеют самостоятельное значение, напр., случаи нарушений правил техники безопасности и охраны труда. Третьи - носят проверочный или уточняющий характер. Так, наличие 5-ти бальной оценки предполагает перевыполнение плановых заданий. Наличие дополнительных трудовых обязанностей. Если нормы труда не выполнялись, работник не имеет смежных профессий (специальностей), не проявляет инициативы в труде, то аттестационная комиссия вправе усомниться в отличной оценке за трудовую активность. «5» за творческую деятельность может быть выставлена, если имеются предложения по внедрению новой техники, технологии, совершенствованию организации труда, рационализаторские предложения или изобретения.

Как видим, составление отзыва на работника - это своего рода проверка должностного лица, подготовившего этот документ, на честность, внимательность и добросовестность.

Анкетным документом, характеризующим личность работника, является аттестационный лист. Он заполняется в отделе кадров с указанием анкетных данных работника, в частности, отмечается образования, общий и специальный стаж работы, продвижения по службе.

Внимательного отношения к разработке и заполнению требуют протоколы заседаний аттестационных комиссий. Протокол должен фиксировать процесс аттестации, поэтому в нем необходимо отразить следующие моменты:

- присутствие или отсутствие работника на аттестации;
- возможное представление аттестуемого его руководителем;
- вопросы, задаваемые аттестуемому и его ответы;
- методы оценки аттестуемого;
- результаты голосования;
- решение комиссии;
- подписи председателя и секретаря комиссии.

В качестве общего вывода по актам локального нормотворчества можно рекомендовать объединить вышеописанные внутренние документы в единый стандарт организации «аттестация работников», в котором целесообразно также описать методику подготовки и проведения этого мероприятия.

1. Комментарий к Кодексу законов о труде Российской Федерации. М.: Фирма «СПАРК», «Вердикт» 1995, с. 52.
2. После аттестации на одном из предприятий угольной промышленности 6% работников поступило в вузы и средние специальные учебные заведения (См.: Щадов М.И., Семикобыла Г.С. Симонов В.М. Опыт аттестации инженерно-технических работников в угольной промышленности. М., 1974, с. 16-18.
3. СП СССР. 1973. № 18. Ст. 103.
4. Бюллетень нормативных актов министерств и ведомств СССР. 1980. № 8.
5. Собрание законодательства РФ. 1997. № 48. Ст. 5561.
6. Там же. 1994. № 4. Ст. 365; 1997. № 30. Ст. 3646.
7. Бюллетень Минтруда РФ. 1992. № 11-12.
8. Бюллетень нормативных актов министерств и ведомств РФ. 1993. № 1.
9. Там же. 1994. № 4; 1996. № 1.
10. Бюллетень нормативных актов министерств и ведомств СССР. 1980. № 8.
11. Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти РФ. 1999. № 11-12.
12. Там же. 1999. № 8.
13. Там же. 1994. № 8.
14. Ведомости съезда народных депутатов РФ и Верховного Совета РФ. 1993. № 24. Ст. 856.
15. Собрание законодательства РФ, 1995. № 47. Ст. 4472.
16. Комментарий к Кодексу законов о труде Российской Федерации. М.: Фирма «СПАРК», «Вердикт». 1995, с. 53.
17. Бюллетень нормативных актов министерств и ведомств СССР. 1980. № 8.
18. Российские вести. 1993. № 144.
19. Бюллетень министерств и ведомств РФ. 1993. № 1.
20. Бюллетень министерств и ведомств нормативных актов СССР. 1976. № 9.
21. Бюллетень Верховного Суда РСФСР. 1976. № 4.
22. Единый тарифно-квалификационный справочник. Выпуск 1. М., 1990.
23. Тарифно-квалификационные характеристики по должностям служащих. М., 1997.
24. Гудгарц Р., Солодова Н. Использование компьютерных технологий для составления должностных инструкций // Трудовое право, 1999, № 2. С. 47.

Положение об аттестации персонала: юридические тонкости



Законодательство не обязывает всех без исключения работодателей проводить аттестацию своих работников ни в Трудовом кодексе РФ, ни в ином нормативном правовом акте общепромышленного и обязательного характера не установлено, что любой работодатель должен периодически проверять профессиональную пригодность своих работников.

Тематические разделы:

- Оценка персонала : Аттестация
- Трудовое право и делопроизводство : Трудовые отношения
- Статьи

Автор: Щур-Труханович Л.В., главный редактор журнала "Кадры предприятия", консультант по вопросам трудового права и экономики труда

Дата публикации: 25.11.2009

Законодательство не обязывает всех без исключения работодателей проводить аттестацию своих работников ни в Трудовом кодексе РФ, ни в ином нормативном правовом акте общепромышленного и обязательного характера не установлено, что любой работодатель должен периодически проверять профессиональную пригодность своих работников.

И только для некоторых работодателей, осуществляющих отдельные виды деятельности, аттестация персонала в соответствии со специальными федеральными законами и нормативными правовыми актами является обязательной. Так, в соответствии со статьей 24 Федерального закона от 31.07.1995 N 119-ФЗ "Об основах государственной службы Российской Федерации" (статьей 48 нового Федерального закона от 27.07.2004 N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации", который вступил в силу в феврале 2005 года) в целях определения соответствия служащего занимаемой должности 1 раз в 3 года проводится аттестация государственных служащих. Порядок и условия проведения аттестации государственных служащих ряда федеральных органов исполнительной власти устанавливаются отдельными федеральными законами, а государственных служащих органов государственной власти субъектов Российской Федерации законами субъектов Российской Федерации. Муниципальные служащие подлежат аттестации в соответствии с Федеральным законом от 08.01.1998 N 8-ФЗ "Об основах муниципальной службы в Российской Федерации" (с изм. на 25.07.2002).

Обязательность аттестации также установлена специальными федеральными законами в отношении персонала организаций отдельных отраслей экономической деятельности. Это:

- работники, осуществляющие деятельность, связанную с оперативно-диспетчерским управлением в электроэнергетике;
- работники, чья деятельность связана с движением поездов и маневровой работы на железнодорожных путях общего пользования;
- работники, ответственные за обеспечение безопасности судоходства;
- работники опасных производственных объектов;
- работники, работающие на объектах по хранению химического оружия и объектах по уничтожению химического оружия;
- авиационный персонал;
- работники, выполняющие работы с источниками ионизирующего излучения;
- работники библиотек;
- персонал объектов космической инфраструктуры;
- педагогические и руководящие работники образовательных учреждений;
- другие.

В соответствии с Федеральным законом от 14.11.2002 N 161-ФЗ "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях" (с изм. на 08.12.2003) обязательной аттестации подлежит руководитель унитарного предприятия.

В остальных же случаях, когда законодательство не обязывает работодателя проводить аттестацию своих работников, последняя является делом добровольным. При этом нужно

отметить, что нормативно-правовых препятствий для введения аттестации персонала в организации как таковых нет. Единственное, что должен сделать работодатель и его служба персонала, - это закрепить систему аттестации в соответствующем локальном нормативном акте, например в Положении об аттестации персонала организации <*>.

<*> Далее "локальное Положение об аттестации персонала".

Основа для разработки локального Положения

Как отдельный блок работы по организации труда служащих аттестация была введена в 1973 году Постановлением Совета Министров СССР от 26.07.1973 N 531 (с изм. на 21.02.1986). Целью аттестации провозглашалось повышение эффективности труда и ответственности руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов за порученное им дело, повышение их деловой квалификации и идейно-политического уровня.

Общепрофессиональное или, точнее, регламентирующее аттестацию работников нескольких ключевых отраслей Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи <*> было утверждено Постановлением Госкомтруда СССР и Госкомнауки и техники СССР от 05.10.1973 N 267/470. Последние изменения вносились в него в 1986 году, и на данный момент оно не отменено и не признано утратившим силу.

<*> Далее "Положение 1973 года".

Подход к аттестации работников, установленный этим Положением, был воспроизведен в более поздних нормативных правовых актах, определяющих правила проведения аттестации служащих отдельных отраслей деятельности, в том числе государственного управления. Так в 1996 году Президент РФ своим Приказом от 09.03.1996 N 353 утвердил Положение о проведении аттестации федерального государственного служащего. На его основании федеральные органы исполнительной власти утверждали свои нормативные правовые акты об аттестации. В числе последних следует назвать Положение о порядке проведения аттестации сотрудников таможенных органов Российской Федерации, утвержденное Приказом ГТК России от 29.10.2003 N 1215, и Инструкцию об организации работы по проведению аттестации сотрудников органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, утвержденную Приказом Госнаркоконтроля России от 02.09.2003 N 87. Оба указанных акта сохраняют общие правила аттестации персонала, сформулированные в вышеуказанном Положении еще в 1973 году, но при этом еще согласуются с Трудовым кодексом РФ

Во многом эта же схема организации аттестации нашла отражение и в новом Положении о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденном Указом Президента РФ от 01.02.2005 N 110 для реализации вышеупомянутого Федерального закона от 27.07.2004 N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации".

Подробная регламентация порядка проведения аттестации присуща не только сфере государственного управления, но и такой отрасли деятельности, как образовательная деятельность. Аттестация педагогических работников проводится по новым (по сравнению с Положением 1973 года) правилам, изложенным в Положении о порядке аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений, утвержденном Приказом Минобразования России от 26.06.2000 N 1908.

Что касается небюджетного сектора деятельности, то более нового, чем Положение 1973 года, общепрофессионального нормативного правового акта нет. В определенной степени это оправданно: нормативным регулированием правил аттестации персонала в коммерческих организациях ограничится свобода работодателя самостоятельно устанавливать методы и схемы оценки своего персонала с учетом специфики деятельности и реализуемых задач. Если работодатели в чем-то и нуждаются, то в рекомендациях компетентного органа по проведению аттестации, например, аналогичных Временным рекомендациям по аттестации государственных служащих, подготовленным в 1993 году Минтрудом России.

В отсутствие таких рекомендаций за основу для разработки локального Положения о персонале в коммерческой организации следует взять Положение 1973 года, особенно если организация относится к таким отраслям, как промышленность, строительство, сельское хозяйство, транспорт и связь. Распространяется его действие и на персонал, осуществляющий производственную деятельность в научно-производственном объединении, занятом производственной деятельностью (пункт 1 указанного Положения). Если вопрос об определении порядка аттестации персонала решается в научно-исследовательском учреждении, конструкторской, технологической, проектной, изыскательской организации науки или иной научной организации, то руководствоваться нужно Постановлением Госкомнауки и техники СССР от 17.02.1986 N 38, которым утверждено Положение о проведении аттестации работников этих организаций.

Положения указанных нормативных правовых актов должны применяться в корреспонденции с Трудовым кодексом РФ, согласно статье 423 которого впредь до приведения законов и иных нормативных правовых актов, действующих на территории Российской Федерации, в соответствие с настоящим Кодексом законы и иные правовые акты Российской Федерации, а также законодательные акты бывшего Союза ССР, действующие на территории Российской Федерации в пределах и порядке, которые предусмотрены Конституцией РФ, Постановлением Верховного Совета РСФСР от 12.12.1991 N 2014-1 "О ратификации Соглашения о создании Содружества Независимых Государств", применяются постольку, поскольку они не противоречат настоящему Кодексу.

Менеджерам по персоналу, приступившим к разработке локального Положения об аттестации персонала, необходимо знать позицию Пленума Верховного Суда РФ, который в своем Постановлении от 17.03.2004 N 2 "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации" указал, что аттестация должна проводиться в порядке, предусмотренном федеральным законом или иным нормативным правовым актом, либо же в порядке, закрепленном в локальном нормативном акте организации. При этом Минтруд России в своих разъяснениях уточняет, что локальный акт должен учитывать правила, которые были установлены ранее актами СССР

При разработке локального положения об аттестации персонала также желательно учесть рекомендации, данные по разным отраслям профильными министерствами. Например, очень интересны рекомендации Минторга РСФСР по проведению аттестации работников торговли (Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций государственной торговли (письмо от 07.07.1981 N 0213)).

Поскольку методики оценки работников должны разрабатываться службами персонала с учетом специфики деятельности организации, квалификационного состава ее персонала, других управленческих факторов, то давать универсальные рекомендации было бы опрометчиво. Поэтому сосредоточим внимание только на тех разделах (статьях, пунктах) локального положения об аттестации персонала, которые имеют юридическое значение и являются общими для любой процедуры аттестации, вне зависимости от того, каким образом оценивается профессиональная пригодность работников.

Положения локального нормативного акта об аттестации персонала, имеющие юридическое значение

Работники, подлежащие аттестации

В локальном положении об аттестации персонала в первую очередь должно определяться, какой персонал подлежит аттестации.

Согласно сложившейся практике, аттестация на предмет установления соответствия работников занимаемым должностям, их профессиональной пригодности проводится в отношении такой группы работников, как служащие. Под служащими в теории управления персоналом и экономики труда понимается социальная группа работников, занятых преимущественно умственным (нефизическим) трудом, как правило, осуществляющих руководство, принятие и выработку управленческих решений, подготовку информации.

Рабочие социальная группа работников, занятых преимущественно физическим трудом, заключающимся в создании материального продукта, а также в техническом и производственном обеспечении деятельности организации указанной аттестации не подлежат.

Какие именно категории служащих - руководители, специалисты или технические исполнители должны проходить аттестацию, решает служба персонала. Так, в ряде организаций в персонал, подлежащий аттестации, не включаются технические исполнители.

В локальном положении об аттестации персонала должны быть четко определены категории работников, подлежащих аттестации, и категории работников, не подлежащих аттестации.

С юридической точки зрения неправомерным может быть признано проведение аттестации:

- 1) работников, проработавших в занимаемой должности менее 1 года;
- 2) беременных женщин.

Работники, проработавшие в занимаемой должности менее 1 года, включены в группу исключений по той причине, что они не имеют надлежащего опыта, а, следовательно, выводы об их деловых качествах сложно признать объективными.

Беременные женщины исключены по понятной причине, а также с точки зрения оптимизации аттестации даже если будет установлено несоответствие, они все равно не могут быть уволены, исходя из запрета, установленного статьей 261 Трудового кодекса РФ

В Положении об аттестации 1973 года предусматривается еще одно ограничение не подлежат аттестации женщины, имеющие детей в возрасте до 1 года. В более поздних нормативных правовых актах ограничение в отношении женщин, имеющих детей, сформулировано по-иному: аттестации не подлежат женщины, имеющие детей в возрасте до 3 лет и находящиеся в отпуске по уходу за ребенком; их аттестация проводится не ранее чем через год после выхода из отпуска. По нашему мнению эта категория работников должна быть включена в локальный перечень работников, не подлежащих аттестации, так как, во-первых, за время отпуска по уходу за ребенком работник может потерять квалификацию и разумным сроком на ее восстановление является 1 год, а, во-вторых, установление несоответствия занимаемой должности все равно не позволит прекратить с работницей трудовые отношения по подпункту "б" пункта 3 статьи 81 ТК РФ

Приведенный перечень категорий работников, не подлежащих аттестации, может быть расширен в локальном Положении об аттестации персонала. Так, с целью оптимизации аттестации в него могут быть включены:

- работники, работающие на условиях внутреннего совместительства;
- работники, с которыми заключены срочные трудовые договоры сроком до 1 - 2 лет;
- работники, которые прошли повышение квалификации или профессиональную переподготовку в течение года с момента окончания повышения квалификации или переподготовки;
- работники, назначенные на должность по конкурсу в течение 1 года с момента назначения;
- другие.

Еще одна категория работников, на которую нужно обратить внимание молодые специалисты. Она предусмотрена тем же Положением 1973 года, однако с уточнением, что молодые специалисты не подлежат аттестации в период срока обязательной работы по назначению после окончания учебного заведения. Поскольку такой практики сейчас почти нет, то вопрос об аттестации вчерашних студентов решается работодателем по своему усмотрению.

Периодичность и сроки проведения аттестации

Согласно Положению 1973 года аттестация проводится периодически, 1 раз в 3 - 5 лет. В локальном положении об аттестации персонала должна быть определена конкретная периодичность (например, "Аттестация работников проводится 1 раз в 3 года" или "Аттестация проводится 1 раз в 4 года), либо же частота проведения аттестации (например, "Не чаще, чем 1 раз в 3 года").

При установлении периодичности проведения аттестации крайне желательно определить дату начала течения этого срока с момента издания руководителем приказа (распоряжения) о проведении аттестации или же с даты, указанной в приказе (распоряжении).

Затем следует определить срок, который отводится на проведение аттестации до установления итогов (от начала). Этот срок устанавливается каждой организацией самостоятельно, исходя из штатной численности, состава аттестационной комиссии и количества этих комиссий, квалификационного состава аттестуемых и др.

При этом следует исходить из того, что только у инспектора по кадрам на оформительские моменты (составление графика, сбор материала, заполнение аттестационных листов, протокола заседания комиссии, вплоть до составления отчета о результатах аттестации) отводится 0,76 чел.-ч по каждому работнику. Это время не учитывает работу аттестационной комиссии(!), т.е. собственно проведение аттестации.

Оптимальным считается срок 3 - 6 месяцев. В течение этого срока должна быть полностью проведена аттестация персонала. Так, в организациях торговли с численностью аттестуемых работников до 50 человек в 80-е годы нормой считался срок до 3 месяцев. При большом количестве персонала допустимым было проведение аттестации в течение года.

Если очень крупная организация, то для того, чтобы можно было уложиться в разумные сроки, предусматривается поэтапная аттестация т.е. распределение общей численности аттестуемых по годам в пределах установленной периодичности.

В том случае, когда в локальном положении об аттестации персонала сроки проведения аттестации определить сложно, например по причине того, что постоянно меняются штат и его состав, то они могут определяться в приказе (распоряжении) о проведении аттестации. Возможность установления сроков проведения аттестации приказом (распоряжением) должна быть записана в локальном положении об аттестации персонала.

Информирование работников

Положение 1973 года предусматривает обязательное доведение до работника не менее чем за 1 месяц до начала аттестации информации о сроках проведения аттестации, графика аттестации, а не менее чем за 1 неделю до аттестации ознакомление работника с представленным на него отзывом (характеристикой).

Об этом не нужно забывать, а для того, чтобы не забыть, желательно записать в локальном положении об аттестации персонала.

Кроме того, целесообразно определить, с какими еще документами, фиксирующими прохождение аттестации, должен или может быть ознакомлен работник. Естественно, что работнику должна быть предоставлена возможность ознакомиться с итоговыми документами по аттестации, вплоть до выдачи соответствующих копий.

Характер и цели аттестации

Аттестация, которая проводится в установленные сроки, считается очередной плановой аттестацией. Однако же служба персонала может предусмотреть возможность проведения досрочной аттестации. Если она считает, что в будущем может возникнуть потребность в проведении такой аттестации, то желательно исходить из следующих условий.

Чаще всего в качестве причин проведения досрочной аттестации в межаттестационный период определяются:

- выдвижение кандидатуры на вышестоящую должность, если образовалась вакантная должность;
- существенные упущения или просчеты в работе или же совершение дисциплинарного проступка, суть которого заключается в ненадлежащем, некачественном исполнении должностных обязанностей. Причем упущения в работе всего подразделения могут быть названы в качестве основания для проведения аттестации всех работников подразделения;
- просьба самого работника, если он желает получить вышестоящую должность или заявить о себе как о кандидатуре на выдвижение;
- инициатива руководителя организации или иного руководящего лица о проверке соответствия принятого год назад работника, не прошедшего очередную аттестацию. То есть речь идет о работнике, который на момент проведения аттестации не имел необходимого аттестационного

стажа и не подлежал аттестации, но необходимость в проверке соответствия его занимаемой должности осталась;

- получение оценки "условно аттестован".

Одним из самых "опасных" является такое основание, как упущения в работе и просчеты. В этом отношении службе персонала следует ознакомиться с решением Верховного Суда РФ от 15.02.2001 N ГКПИ00-1464, принятым по заявлению о признании недействительными отдельных пунктов Положения об аттестации работников прокуратуры. Прямого отношения к коммерческой организации этот документ не имеет, но представляет интерес мнение Верховного Суда РФ, который сформулировал свою позицию следующим образом: поскольку аттестация проводится для определения соответствия работников занимаемой должности, то наличие существенных упущений в работе может являться основанием досрочной аттестации.

Учитывая возможные споры, служба персонала должна тщательно продумать правила проведения досрочной аттестации: основания для ее проведения и ее процедура должны быть подробно описаны в локальном положении об аттестации персонала. Так, должно быть определено, от кого исходит инициатива по проведению досрочной аттестации, как оформляется решение о ее проведении, в какие сроки она проводится, какие решения могут быть приняты по итогам этой досрочной аттестации.

Регламент работы аттестационной комиссии

В локальном положении об аттестации персонала должна быть подробно определена схема работы аттестационной комиссии, а именно:

- порядок проведения заседаний комиссии;
- правила принятия комиссией решений и их оформление;
- правила подготовки комиссией рекомендаций работникам.

В том случае, если эти вопросы останутся без должной регламентации, службе персонала нужно готовиться к конфликтам и спорам с работниками.

Участие профсоюза в проведении аттестации

Частью третьей статьи 82 Трудового кодекса РФ предусмотрено, что при проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников в соответствии с подпунктом "б" пункта 3 статьи 81 Кодекса, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается член комиссии от соответствующего выборного профсоюзного органа.

Об этом нельзя забывать, и в локальном положении об аттестации персонала необходимо определить форму участия представителя профсоюза в проведении аттестации.

Включение представителя профсоюза в аттестационную комиссию обязательно только в том случае, если целью аттестации является лишь проверка соответствия занимаемой должности и по ее итогам возможно увольнение работников. Если у аттестации другие цели и ее итоги не предусматривают возможность увольнения, то включение члена профсоюза в состав аттестационной комиссии не обязательно (например, если аттестация проводится с целью формирования кадрового резерва, для повышения категорий по оплате труда и т.д., то есть с частными целями).

Итоги аттестации

Нередко в локальных положениях об аттестации персонала для обозначения оценок работников, прошедших аттестацию, используются такие оценки, как "аттестован", "годен" и т.д. Это творчество может привести не только к внутренним конфликтам, но и к судебным разбирательствам.

Общепринятыми оценками работников по итогам аттестации являются оценки "соответствует занимаемой должности" и "не соответствует занимаемой должности". В редких случаях предусматривается третья оценка "условно соответствует занимаемой должности" или "соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии". Эта промежуточная оценка очень важна, так как позволяет службе персонала

воздействовать на работника. Однако действия работодателя при ее использовании должны быть продуманными.

Оценив работника как "условно соответствующего должности", работодатель не может принять решение об увольнении работника до тех пор, пока не проверит, выполнил ли работник рекомендации аттестационной комиссии, то есть фактически не проведет повторную аттестацию этого работника, например, через год. Поэтому необходимо прописать, как будет проводиться внеочередная аттестация, сделать циклическую отсылку к порядку установления итогов очередной аттестации и предусмотреть, что второй раз аттестационная комиссия может выставить только две оценки: соответствует или не соответствует занимаемой должности. Иначе служба персонала рискует заниматься аттестацией одного работника больше, чем это необходимо.

Оформление итоговых документов аттестации

Отсутствие внятного перечня документов, образующихся в ходе аттестации еще один распространенный недостаток локальных Положений об аттестации персонала. Как следствие работники не очень понимают, в каком документе "поставлена точка" и обжалуют все документы, составленные по результатам аттестации. Если документация ограничивается аттестационными листами, то действия службы персонала по увольнению работников, не соответствующих занимаемым должностям, оспариваются как субъективные решения. Эта проблема снимается, если итоги аттестации "сводятся" в единый документ, на основании которого руководитель организации или уполномоченное лицо дает распоряжение службе персонала о переводах, увольнении и т.д.

Для того чтобы защитить себя от неблагоприятных последствий в случае обжалования работником увольнения по подпункту "б" пункта 3 статьи 81 Трудового кодекса РФ, службе персонала целесообразно подумать об удлинении пути, который формально является правильным.

На основе решения аттестационной комиссии готовится отчет о проведенной аттестации, в котором служба персонала беспристрастно сообщает руководителю организации итоги аттестации: сколько работников соответствует занимаемым должностям, сколько не соответствует. Далее готовятся конкретные предложения по работникам. На основе этих документов руководитель организации издает общий приказ (распоряжение) о мероприятиях по итогам аттестации, в котором ставит перед службой персонала задачу решить сразу все вопросы:

- о переводах на вышестоящие должности в рамках локального регулирования о кадровом резерве или по индивидуальному решению руководителя организации;
- о присвоении категории;
- о повышении окладов, установлении надбавок;
- об изменении или отмене надбавок;
- о понижении квалификационной категории;
- о поощрении работников;
- о рассмотрении вопроса о переводах или об увольнении работников, не соответствующих занимаемой должности.

На основании этого приказа (распоряжения) служба персонала готовит отдельные и индивидуальные приказы (распоряжения) по каждому пункту: о переводах, о поощрении и т.д.

Сроки использования итогов аттестации

Наибольшее количество споров, связанных с проведением аттестации, возникает по той причине, что в локальном положении об аттестации персонала не определены сроки, в которые работодатель вправе принять решение, связанное с продолжением, изменением или прекращением трудовых отношений с работниками. Как следствие работники, уволенные по истечении 3 - 4 месяцев после установления итогов аттестации, обращаются в суд и по его решению восстанавливаются на работе.

Положением 1973 года установлено, что руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке применяет к работникам соответствующие меры поощрения и в надлежащих случаях, в срок не более 2 месяцев со дня аттестации, может принять решение о переводе работника, признанного по результатам аттестации не

соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности перевода работника с его согласия на другую работу руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с ним трудовой договор в соответствии с законодательством. Таким законодательством в настоящее время является подпункт "б" пункта 3 статьи 81 Трудового кодекса РФ

Далее в Положении 1973 года говорится о том, что по истечении 2-месячного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

Эти моменты должны быть учтены и подробно описаны в локальном Положении об аттестации персонала. Кроме того, необходимо связать срок, в который может быть принято решение о переводе или увольнении работника, со сроком проведения аттестации (например, установить, что отсчет 2-месячного срока ведется с момента утверждения руководителем организации итогов аттестации).

Меры воздействия на работников

Еще одна юридическая проблема заключается в том, что в локальных Положениях об аттестации персонала в числе мер воздействия на работников нередко предусматриваются дисциплинарные взыскания.

Это недопустимо по той причине, что несоответствие занимаемой должности не предполагает вины работника в отсутствии у него достаточной квалификации, и при возникновении спора и рассмотрении его в суде действия работодателя по привлечению работников к дисциплинарной ответственности будут признаны неправомерными, а положения локального нормативного акта об аттестации персонала будут признаны недействительными на основании части четвертой статьи 8 Трудового кодекса РФ

Порядок изменения и прекращения трудовых отношений по результатам аттестации

Процедура принятия решения о переводе работника, об изменении существенных условий трудового договора и увольнении должна быть подробно закреплена в локальном положении об аттестации персонала. В противном случае затрудняется применение соответствующих статей ТК РФ.

Рассмотрим механизм принятия решения об увольнении работника, признанного в результате аттестации не соответствующим занимаемой должности.

В приказе (распоряжении) по итогам аттестации службе персонала дается указание рассмотреть вопрос о переводе работника, признанного не соответствующим занимаемой должности. Если имеются вакантные должности, то работнику в соответствии с частью второй статьи 81 Трудового кодекса РФ должен быть предложен перевод на эти должности. Причем работодатель в данном случае исходит из собственной оценки имеющихся должностей: соответствует ли работник этим должностям. В основном предлагаются нижестоящие должности. Если работник отказывается от перевода (причем в письменной форме) или же вакантных должностей нет, то только в этом случае работодатель может уволить работника по подпункту "б" пункта 3 статьи 81 Трудового кодекса РФ

В локальном положении об аттестации персонала необходимо определить не только механизмы подбора должностей, перевод на которые может быть предложен работнику, признанному не соответствующим занимаемой должности, но и сроки, в которые работнику должно быть сделано такое предложение, форму предложения, порядок оформления согласия или отказа работника от перевода.

Кроме того, следует быть готовым к тому, как суды будут разрешать трудовые споры, руководствуясь новым Постановлением Пленума Верховного Суда РФ "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации". Если работник был уволен по подпункту "б" пункта 3 статьи 81 Трудового кодекса РФ, то:

1) выводы аттестационной комиссии о деловых качествах работника будут подлежать оценке в совокупности с другими доказательствами по делу. Зная об этом, служба персонала должна

тщательно готовить все материалы на работника, признанного не соответствующим занимаемой должности, включая составление грамотного решения аттестационной комиссии;

2) работодатель обязан представить доказательства, свидетельствующие о том, что работник отказался от перевода на другую работу либо что работодатель не имел возможности (например, в связи с отсутствием вакантных должностей или работ) перевести работника с его согласия на другую работу в этой же организации;

3) если уволен работник, являющийся членом профсоюза, то работодатель должен будет представить в суд доказательства о том, что в состав аттестационной комиссии при проведении аттестации, которая послужила основанием для увольнения работника, входил представитель от соответствующего выборного профсоюзного органа (часть третья статьи 82 ТК РФ), а также:

- что работодатель в соответствии со статьей 373 ТК РФ провел дополнительные консультации с профсоюзным органом, если последний выразил несогласие с предполагаемым увольнением работника;
- что был соблюден месячный срок для расторжения трудового договора, исчисляемый со дня получения работодателем мотивированного мнения выборного профсоюзного органа (статья 373 ТК РФ).
- Все вышеизложенные юридические рекомендации помогут службе персонала не только составить новое локальное положение об аттестации персонала или внести изменения в действующее, но и грамотно выстроить систему аттестации работников в целом.

АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Оглавление:

ЧТО ТАКОЕ АТТЕСТАЦИЯ?
ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АТТЕСТАЦИИ
ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ АТТЕСТАЦИИ
ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ
МЕРОПРИЯТИЯ ПО ИТОГАМ АТТЕСТАЦИИ
ЕСЛИ РАБОТНИК НЕ ПРОШЕЛ АТТЕСТАЦИЮ
КАК ОФОРМИТЬ УВОЛЬНЕНИЕ?

О.Ю. Сергеева, налоговый консультант, эксперт по бухгалтерскому учету и налогообложению
ООО «Консалтинговая фирма ПартнерЪ»

АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Как определить, соответствует ли квалификация работников потребностям работодателя? Для этого работодатель вправе провести аттестацию персонала. В статье мы расскажем о порядке ее подготовки, проведения и оформления решений, принятых на основании ее результатов.

В отличие от таких отраслей, как транспорт, образование или промышленность, где проведение аттестации персонала обязательно, для обычной коммерческой организации аттестация является делом добровольным. Как правило, она проводится по инициативе администрации.

ЧТО ТАКОЕ АТТЕСТАЦИЯ?

Аттестация представляет собой проверку профессиональных знаний работника и его деловых качеств. Работодатель проводит аттестацию с целью определить уровень квалификации работника и его соответствие занимаемой должности.

Работникам такая проверка дает возможность увеличения заработной платы и продвижения по служебной лестнице. Работодателю аттестация позволяет оценить эффективность работы сотрудников, оптимизировать трудовой процесс, создать дополнительные стимулы для повышения квалификации работников, ответственности и дисциплины. А в ряде случаев — обеспечить возможность расторжения трудового договора с работниками, которые не соответствуют предъявляемым требованиям.

Круг сотрудников, подлежащих аттестации. Трудовым кодексом не ограничен. Вместе с тем организация должна освободить от аттестации отдельные категории работников. Например, беременных женщин и сотрудников, проработавших в компании меньше года, тем более что для этих лиц такие гарантии предусмотрены в пункте 4 постановления ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 05.10.73 № 470/267 «Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи» (далее — постановление № 470/267). На данный момент это единственный документ, который в целом регулирует рассматриваемый вопрос. Он применяется в части, не противоречащей Трудовому кодексу.

Поскольку целью аттестации является проверка квалификации сотрудников, она также не

должна проводиться для работников, трудовые функции которых не требуют специальных знаний или подготовки.

Во избежание возможных недоразумений в трудовой договор с работником рекомендуется включить пункт об обязанности проходить аттестацию.

Периодичность проведения аттестации организация устанавливает самостоятельно. При этом для различных категорий работников она может быть разной.

В среднем аттестация должна проходить один раз в три — пять лет (п. 4 постановления № 470/267).

Срок проведения аттестации организация также устанавливает самостоятельно, исходя из штатной численности аттестуемых сотрудников и других факторов. Оптимальным считается срок от трех до шести месяцев.

Формы аттестации выбираются в зависимости от специфики профессии аттестуемого. Это может быть письменное тестирование, собеседование, письменный экзамен, практическое занятие, изготовление образца и др.

Порядок проведения аттестации обязывает работодателя выполнить ряд действий:

- утвердить положение об аттестации;
- издать приказ о ее проведении;
- утвердить состав аттестационной комиссии;
- уведомить о проведении аттестации сотрудников;
- провести аттестацию;
- подвести ее итоги.

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АТТЕСТАЦИИ

Рекомендаций по разработке положения об аттестации Трудовой кодекс не содержит. Во избежание споров за основу при разработке положения об аттестации персонала можно брать нормы постановления № 470/267.

В положении необходимо закрепить порядок проведения аттестации, поскольку решения, которые могут быть приняты по ее итогам (например, перевод сотрудника на другую должность или увольнение), работник может оспорить.

В этом документе, в частности, должны быть также указаны:

- требования к квалификации сотрудников;
- должности сотрудников, подлежащих аттестации;
- порядок проведения плановых и внеочередных аттестаций;
- порядок формирования аттестационной комиссии;
- процедура аттестации;
- порядок оформления ее результатов.

Положение об аттестации должен утвердить руководитель организации. С принятым положением нужно ознакомить под роспись всех работающих сотрудников и каждого вновь принимаемого на работу (ч. 3 ст. 68 ТК РФ).

Образец положения об аттестации персонала организации, сотрудники которой не являются членами профсоюза, смотрите на с. 106.

ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ АТТЕСТАЦИИ

Для начала руководитель организации принимает **решение о проведении аттестации** и оформляет соответствующий приказ.

В решении нужно указать:

- сроки и место проведения аттестации;
- круг сотрудников, подлежащих аттестации;
- состав аттестационной комиссии;
- основания проведения аттестации (если аттестация внеочередная);
- порядок оформления результатов аттестации.

В приказе желательно закрепить обязанности сотрудников и сроки подготовки документов для аттестации. Кроме того, установить порядок подготовки и передачи в аттестационную комиссию сведений о том, кто из сотрудников и когда повышал квалификацию, аттестационных листов по предыдущей аттестации, отзывов клиентов и коллег и др.

Перед аттестацией желательно проверить, на все ли должности в организации составлены должностные инструкции. Дело в том, что при их отсутствии суд может признать результаты аттестации недействительными, а последующее увольнение работника — незаконным.

Образец положения об аттестации персонала

ООО «Кестеньга»

ПОЛОЖЕНИЕ об аттестации персонала

г. Самара

30 августа 2007 года

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

Броняков Д.А. Броняков

Общие положения

1. Аттестация сотрудников проводится с целью определения соответствия квалификации работников занимаемым должностям, выявления их потенциальных возможностей, стимулирования роста профессионализма, определения необходимости повышения квалификации.
2. Аттестация проводится в форме тестирования.
3. Очередная аттестация проводится один раз в три года.

Подготовка аттестации

4. Аттестация проводится в соответствии с графиком, который разрабатывает отдел кадров и утверждает генеральный директор. Проведение аттестации не должно совпадать с периодом массовых отпусков (апрель — сентябрь).
5. График проведения аттестации доводится до сведения аттестуемых под роспись не позднее чем за один месяц до даты начала проведения аттестации.
6. Аттестацию проводят аттестационные комиссии в составе пяти человек, которые назначаются приказом генерального директора для каждого структурного подразделения.
7. В состав аттестационной комиссии включаются:
— председатель — заместитель генерального директора;

— члены комиссии — начальник отдела кадров, начальник подразделения, непосредственный руководитель аттестуемых работников, эксперт по профильной специальности из числа ИТР или со стороны.

8. Отдел кадров не позднее чем за две недели до даты проведения аттестации представляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого сотрудника:

- копии документов о профессиональном образовании;
- копии документов о повышении квалификации;
- выписку из трудовой книжки;
- должностную инструкцию;
- характеристику руководителя;
- отзывы клиентов;
- аттестационный лист по итогам прошлой аттестации.

9. Аттестуемые работники не менее чем за 14 дней до даты проведения аттестации должны быть ознакомлены с представленными в комиссию материалами. Они имеют право представить в комиссию недостающие документы, которые могут повлиять на результаты аттестации.

10. Не менее чем за 14 дней до даты проведения аттестации аттестуемому сотруднику предоставляется право ознакомиться с тематикой предстоящего тестирования. Тесты составляет профильный специалист и утверждает председатель аттестационной комиссии.

Проведение аттестации

11. Аттестационная комиссия правомочна проводить аттестацию при участии в ее заседании не менее 2/3 членов комиссии.

12. Аттестуемый обязан присутствовать на заседании комиссии. При неявке аттестация может быть перенесена, но не более чем на две недели. При повторной неявке без уважительных причин сотрудник признается неаттестованным.

13. В ходе аттестации члены аттестационной комиссии:

- изучают представленные в комиссию документы;
- заслушивают непосредственного руководителя аттестуемого;
- проводят тестирование аттестуемого;
- оценивают квалификацию аттестуемого и его соответствие занимаемой должности (выполняемой работе);
- составляют рекомендации о профессиональной подготовке аттестуемого, его переводе, увольнении;
- знакомят аттестуемого сотрудника с результатами аттестации.

14. Оценка соответствия аттестуемого занимаемой должности (выполняемой работе) дается в следующих формулировках:

а) соответствует занимаемой должности (выполняемой работе);

б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;

в) не соответствует занимаемой должности.

15. Оценка аттестуемого принимается открытым голосованием членов комиссии в отсутствие аттестуемого сотрудника.

Результаты голосования определяются простым большинством голосов. При равенстве голосов сотрудник признается соответствующим занимаемой должности (выполняемой работе).

16. Результаты аттестации (оценки и рекомендации) заносят в аттестационный лист, который подписывают все голосовавшие члены аттестационной комиссии, а затем и аттестуемый. Аттестационный лист хранится в личном деле сотрудника.

Результаты аттестации

17. Руководитель подразделения, в котором трудится аттестуемый работник, обязан в недельный срок после проведения аттестации довести до генерального директора результаты аттестации. В представлении должны быть указаны рекомендации о продолжении (прекращении) трудовых отношений, переводе, об изменении (сохранении) объема выполняемых работ, о размере заработной платы, необходимости повышения квалификации работника.

18. Генеральный директор не позднее чем в двухмесячный срок с момента ее проведения принимает решение:

— оставить работника на прежней должности;

— с согласия работника перевести его на другую работу с повышением или понижением в должности;

— изменить существенные условия труда (объем должностных обязанностей, размер оплаты труда, режим труда и отдыха и пр.);

— уволить работника с занимаемой должности в связи с несоответствием занимаемой должности (выполняемой работе) вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации.

18. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров (конфликтов).

Состав аттестационной комиссии может быть любым. Обычно в нее входят руководители отделов и сотрудник отдела кадров. Если на предприятии есть профсоюз, его представитель обязательно входит в состав комиссии (ч. 3 ст. 82 ТК РФ). В состав аттестационной комиссии можно также включить и независимых экспертов. Образец приказа о проведении аттестации смотрите ниже.

Образец приказа о проведении аттестации

ПРИКАЗ № 40	
о проведении аттестации	
г. Самара	30 сентября 2007 года
В целях проверки соответствия сотрудников фирмы занимаемым должностям приказываю:	
1. Провести с 1 ноября 2007 года по 30 ноября 2007 года плановую аттестацию сотрудников отдела продаж и отдела рекламы и маркетинга. Тестирование аттестуемых работников провести с 15 ноября по 22 ноября.	
2. Начальнику отдела кадров Б.Б. Бабочкину подготовить список работников, подлежащих аттестации, и график проведения аттестации.	
3. Для проведения аттестации создать комиссию в следующем составе:	
— председатель аттестационной комиссии — К.К. Кузнецов, заместитель генерального директора;	
— члены комиссии:	
— Б.Б. Бабочкин, начальник отдела кадров;	
— М.М. Мотыльков, начальник управления реализации;	
— А.А. Агеева, начальник отдела продаж;	
— Н.Н. Николаева, начальник отдела рекламы и маркетинга.	
4. Начальникам отделов подготовить и в срок до 1 ноября 2007 года передать аттестационной комиссии характеристики на сотрудников.	
5. Начальнику отдела кадров организовать методическую подготовку проведения аттестации.	
6. После проведения аттестации председателю аттестационной комиссии представить материалы аттестации генеральному директору в срок до 30 ноября 2007 года.	
Генеральный директор	<u>Броняков</u> Д.А. Броняков

Доведение до сотрудников решения о проведении аттестации. Решение о проведении аттестации можно довести до работников в письменном виде, например через руководителя отдела.

Общие правила требуют сообщить работнику о сроках проведения и графике аттестации не менее чем за один месяц до ее начала (п. 4 постановления № 470/267). Ознакомить работника с представленным на него отзывом (характеристикой) следует не менее чем за одну неделю (п. 6 постановления № 470/267).

ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ

Ход заседания и принятые решения отражаются в протоколе, который ведется секретарем комиссии.

Содержание протокола. В нем рекомендуется указать наименование организации и дату проведения аттестации, список присутствующих членов комиссии, фамилии руководителей подразделений, в которых работают аттестуемые, и других приглашенных с указанием должности и места работы (для сторонних организаций).

Далее указываются фамилия, должность и место работы (подразделение) аттестуемого, заданные вопросы и краткие ответы на них, предложения и рекомендации, высказанные членами комиссии по кандидатуре аттестуемого, оценка его деятельности, результаты голосования (количество голосов «за» и «против»).

Протокол заседания аттестационной комиссии подписывают председатель, секретарь и члены комиссии. Протокол хранится в деле работника.

Если проводилось тестирование, в протоколе нужно указать его результаты и приложить тесты с ответами аттестуемого.

Итоги аттестации. По итогам аттестации комиссия выносит решение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности.

Как правило, положение об аттестации предусматривает следующие виды решений аттестационной комиссии:

- работник соответствует занимаемой должности;
- работник не соответствует занимаемой должности;
- работник соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- работник соответствует занимаемой должности и рекомендован для перевода на другую вышестоящую или вышеоплачиваемую должность.

Аттестационную комиссию можно также уполномочить давать рекомендации поощрению работников за достигнутые ими успехи, изменению условий труда работников, необходимости повышения квалификации сотрудников и т. д.

Аттестационный лист. В аттестационном листе отражается принятое комиссией решение, с которым под роспись следует ознакомить сотрудника.

При этом работнику должна быть предоставлена возможность выразить свое мнение о результатах аттестации, обжаловать их, если он не согласен с выводами комиссии. Образец заполнения аттестационного листа смотрите на с. 112.

Окончание процедуры аттестации. Сведения о результатах проведенной аттестации отражаются в разделе IV личной карточки сотрудника по форме № Т-2 (утверждена постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1, далее — постановление № 1).

По окончании аттестации все материалы в сроки, установленные положением об аттестации, должны быть переданы руководителю фирмы, который принимает решение по итогам аттестации: оставить работника на прежнем рабочем месте, перевести на другую работу,

направить на обучение с целью повышения квалификации, уволить и т. д.

МЕРОПРИЯТИЯ ПО ИТОГАМ АТТЕСТАЦИИ

На основании решения, подготовленного аттестационной комиссией, руководитель издает приказ о мероприятиях по итогам аттестации. Образец приказа смотрите на с. 113.

Согласно приказу о мероприятиях по итогам аттестации необходимо подготовить приказы по каждому пункту: о переводах, поощрениях и других назначениях.

Сроки, в течение которых по итогам аттестации работодатель вправе принять решение о продолжении, изменении или прекращении трудовых отношений с работниками, Трудовым кодексом не установлены.

В пункте 12 постановления № 470/267 сказано, что принять решение о переводе работника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия руководитель может в течение не более двух месяцев со дня аттестации. Если работника невозможно перевести на другую работу, руководитель организации может в тот же срок расторгнуть с ним трудовой договор.

Таким образом, по истечении двух месяцев перевод сотрудника на другую работу или его увольнение по результатам проведенной аттестации не допускается.

Образец заполнения аттестационного листа

Аттестационный лист	
г. Самара	19 ноября 2007 года
<u>Михайлов Михаил Михайлович</u>	
(ФИО работника)	
<u>Менеджер по продажам</u>	
(занимаемая должность)	
<u>Отдел продаж</u>	
(структурное подразделение)	

1	Год и дата рождения	20 марта 1980 года
2	Сведения об образовании, в том числе дополнительном, а также о прохождении курсов повышения квалификации	Высшее, РКГУ, специальность «менеджмент»
3	Дата назначения на должность	15 июня 2005 года
4	Общий трудовой стаж	8 лет
5	Стаж работы по специальности в соответствии с занимаемой должностью	2 года 4 месяца
6	Решение аттестационной комиссии	Соответствует занимаемой должности (выполняемой работе); рекомендовано включить в резерв на повышение в должности до заместителя начальника отдела продаж

Дата проведения аттестации — 19 ноября 2007 года

Председатель аттестационной комиссии:

Кузнецов

К.К. Кузнецов

Члены комиссии:

Бабочкин

Б.Б. Бабочкин

Мотыльков

М.М. Мотыльков

Агеева

А.А. Агеева

Секретарь комиссии:

Николаева

Н.Н. Николаева

С аттестационным листом ознакомлен: Михайлов

М.М. Михайлов

Образец приказа о мероприятиях по итогам аттестации

ПРИКАЗ № 50

**о мероприятиях
по итогам аттестации**

г. Самара

10 декабря 2007 года

В целях реализации итогов аттестации, проведенной в период с 1 ноября 2007 года по 30 ноября 2007 года,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Начальнику отдела кадров Б.Б. Бабочкину до 14 января 2008 года разработать программу повышения квалификации на 2008 год для сотрудников, которым аттестационная комиссия рекомендовала пройти курс повышения квалификации.

2. До 24 декабря 2007 года подготовить изменения по должностным инструкциям на основании замечаний аттестационной комиссии.

3. Включить в резерв на выдвижение следующих сотрудников:

— М.М. Михайлова;

— Р.Р. Розову.

4. До 14 декабря 2007 года на основании рекомендаций аттестационной комиссии подготовить проект изменений в штатное расписание в части повышения должностных окладов сотрудникам, которым рекомендовано повышение размера заработной платы, установление доплат и надбавок.

5. До 24 декабря 2007 года подготовить проекты приказов об увольнении Л.Л. Лобова в связи с несоответствием занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации.

Генеральный директор

Броняков

Д.А. Броняков

С приказом ознакомлен:

Бабочкин

Б.Б. Бабочкин

Все это должно быть подробно изложено в положении об аттестации персонала. Кроме того, в нем необходимо установить, с какого момента ведется отсчет срока, в течение которого руководитель может принимать решения по итогам аттестации.

ЕСЛИ РАБОТНИК НЕ ПРОШЕЛ АТТЕСТАЦИЮ

Если работник признан не соответствующим занимаемой должности, руководитель фирмы может его уволить на основании подпункта 3 части 1 статьи 81 Трудового кодекса. Но вначале сотруднику нужно **предложить другую работу**. Об этом говорится в части 3 статьи 81 Трудового кодекса. Работнику необходимо представить перечень всех имеющихся должностей, которые он может занять в соответствии со своей квалификацией.

Образец предложения о вакансиях смотрите на с. 116.

Если **сотрудник отказался** от предложенных вакансий, он может на самом предложении написать «От предложенной работы отказываюсь» или подать заявление на имя руководителя организации. Образец заявления смотрите ниже.

Если работник от предложенных вакансий отказался или в организации не было подходящих вакансий, его **увольняют**. Но у организации обязательно должны быть соответствующие доказательства (п. 31 постановления Пленума Верховного суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации»).

КАК ОФОРМИТЬ УВОЛЬНЕНИЕ?

Если работника увольняют по итогам аттестации, руководитель фирмы должен издать **приказ по форме № Т-8** (№ Т-8а), утвержденной постановлением № 1.

Приказ следует составить в одном экземпляре. После того как документ подпишет руководитель фирмы, с ним под роспись нужно ознакомить сотрудника.

Далее в **трудовую книжку** работника вносится запись об увольнении «Уволен в связи с недостаточной квалификацией, подтвержденной результатами аттестации, пункт 3 части 1 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации» (п. 5.3 Инструкции по заполнению трудовых книжек, утвержденной постановлением Минтруда России от 10.10.2003 № 69).

Образец заявления об отказе от предложенных вакансий

Генеральному директору ООО «Кестеньга»		
Бронякову Д.А.		
от менеджера отдела продаж		
Лобова Л.Л.		
Заявление		
Я, Лобов Леонид Леонидович, от предложенных вакансий (специалиста службы информационной поддержки клиентов и работника склада) отказываюсь.		
21 декабря 2007 года	<u>Лобов</u>	Л.Л. Лобов

Образец предложения о переводе на другую работу

ПРЕДЛОЖЕНИЕ № _____

о переводе на другую работу

в связи с несоответствием занимаемой должности

г. Самара

20 декабря 2007 года

Менеджеру отдела продаж

Лобову Л.Л.

Уважаемый Леонид Леонидович!

Результатами аттестации, проведенной в ООО «Кестеньга» 20 ноября 2007 года, было установлено Ваше несоответствие занимаемой должности менеджера отдела продаж.

Приказом генерального директора от 10.12.2007 № 50 о мероприятиях по итогам аттестации рекомендовано перевести Вас с Вашего согласия на другую должность.

В этой связи представляем Вам список вакантных должностей, существующих на данный момент в ООО «Кестеньга».

Уведомляем, что в случае Вашего отказа от перевода на другую должность трудовой договор с Вами будет расторгнут согласно подпункту «б» пункта 3 статьи 81 Трудового кодекса РФ.

Список вакантных должностей ООО «Кестеньга» по состоянию на 20 декабря 2007 года:

№ п/п	Наименование должности	Количество штатных единиц	Размер заработной платы, руб.
1	Специалист службы информационной поддержки клиентов	1	14 000
2	Работник склада	1	12 000

Генеральный директор

ООО «Кестеньга»

Броняков

Д.А. Броняков

Предложение о переводе на другую работу в связи с несоответствием занимаемой должности мне вручено, от предлагаемых должностей отказываюсь.

Менеджер отдела продаж

Лобов

Л.Л. Лобов

Документы работника

В российской практике в числе основных документов, которые служат целям регулирования трудовых отношений работников, следует назвать должностную инструкцию и трудовую книжку. Для закрепления за работником трудовых функций на предприятии применяют **должностную инструкцию**.

Выполняя свои трудовые функции, работники несут ответственность за бесперебойную и качественную работу. Для выполнения трудовых функций они должны иметь соответствующие права и ответственность, что и закрепляется в должностной инструкции.

В должностной инструкции содержатся характеристика работ и требования к знаниям работника, выполняющего эту работу. Инструкция служит основанием для обеспечения соответствия квалификации работника занимаемой Должности (или рабочему месту) и установленной заработной плате. Кроме того, должностная инструкция используется при составлении учебных программ, методических указаний и других пособий для организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников данной профессии.

Должностная инструкция составляется для каждой профессии, специальности и квалификации и состоит из двух разделов: "Характеристика работ" и "Должен знать".

В разделе "Характеристика работ" указываются основные функции работника, которые излагаются, как правило, последовательно, по ходу трудового процесса.

В разделе "Должен знать" содержатся требования, предъявляемые к знаниям работника, выполняющего конкретную работу (функции) определенной сложности.

Более высокий уровень квалификации работника означает преемственность знаний и навыков работника более низкой квалификации. Это значит, что работник более высокой квалификации должен владеть предусмотренными инструкцией знаниями и навыками для квалификации предыдущего уровня.

Характеристика работ по каждой квалификации обычно содержит не полный круг обязанностей, а лишь основные функции.

Предполагается, что кроме указанных в должностной инструкции требований работник должен знать:

- отраслевые правила функционирования предприятия;
- основные правила работы и особенности данного вида труда;
- правила техники безопасности и противопожарные мероприятия;
- правила санитарии и гигиены;
- применяемое оборудование и правила его эксплуатации;
- режим работы предприятия;
- особенности конъюнктуры рынка по соответствующему профилю работ.

Должностная инструкция устанавливает общие подходы к трудовым функциям работника. В случае необходимости содержание инструкции может корректироваться. Документ используется в качестве руководства при приеме работника на работу и при его аттестации.

Наряду с должностными инструкциями на предприятиях применяется практика аттестации рабочих мест и их сертификации на соответствие требованиям охраны труда.

В зарубежных странах фирмы разрабатывают и применяют "Описание рабочего места". В нем указываются задачи и функции работника, а также требования к его личным деловым качествам. "Описание рабочего места" обычно включает:

- название и цели создания рабочего места;
- задачи, которые ставятся перед работником;

подробное описание квалификации, которая необходима для выполнения работы, либо компетенции работника и требований к нему;

уровень подчиненности работника, в том числе дисциплинарной и профессиональной;

возможность замещения;

ответственность.

"Описание рабочего места" используется при отборе работников, оценке и стимулировании их труда. Оно является вспомогательным средством управления. В качестве примера в приложении 2 к гл. 4 приведено описание рабочего места шеф-повара ресторана.

Другим важным документом для работника является его трудовая книжка. Трудовая книжка — это документ, в котором содержатся все сведения о трудовой деятельности работника. Книжка заводится на каждого работника, проработавшего более 5 дней на предприятии по месту основной работы, в том числе на сезонных и временных работников, надомников, лиц, работающих у других граждан по договорам, а также на нештатных работников при условии, что они подлежат государственному социальному страхованию. Значение трудовой книжки трудно переоценить, так как это основной документ, благодаря записям в котором устанавливаются продолжительность и непрерывность трудового стажа работника — важнейшие показатели, с помощью которых определяется пенсия, выдаются средства социальной помощи. Трудовая книжка, как правило, не заводится на лиц, работающих по совместительству. Но если работник желает указать совместительство, то в трудовой книжке по основному месту работы могут сделать такую запись.

Прием работника на работу не разрешается без его трудовой книжки. Но для трудоустройства помимо трудовой книжки требуется еще ряд документов. Так, работник, нанимающийся на работу, по требованию работодателя должен предъявить: 1) документ, удостоверяющий его личность (как правило, паспорт); 2) документ о полученном образовании или профессиональной подготовке. Преподаватели вузов и научные работники должны представить служебную характеристику (в письменном виде); инвалиды — трудовую рекомендацию МСЭК (муниципального управления социальной защиты); работники торговли и питания, сферы обслуживания, транспорта, социального обеспечения, детских дошкольных учреждений, школ, ПТУ, техникумов, вузов и медицинских учреждений — документ о противодифтерийной иммунизации в течение последних 10 лет.

В трудовую книжку заносятся следующие сведения:

о работнике, в том числе образовании, профессии, специальности;

о работе, в том числе о приеме на работу, переводе на другую работу, увольнении (все с указанием точных дат);

о награждениях и поощрениях;

об открытиях, сделанных работником, на которые выданы дипломы, об использованных изобретениях и рационализаторских предложениях и выплаченных в связи с этим вознаграждениях.

В соответствии с новыми правилами ведения записей в трудовую книжку не записываются взыскания. При увольнении с предприятия работник должен проследить правильность соответствующей записи: причины увольнения должны быть указаны в точном соответствии с формулировками действующего законодательства и дана ссылка на соответствующую статью или пункт закона.

В мировой практике известны иные официальные документы, в которых находят отражение данные, характеризующие работника. Так, в ФРГ работник имеет свидетельство (или удостоверение). В нем содержатся данные о профессиональных и личностных качествах работника, которые позволяют судить о его пригодности к работе. При приеме на работу человек должен представить свое свидетельство для

ознакомления с ними.

В системе трудовых отношений особое место занимает аттестация работников. **Аттестация** — это комплекс мер (действий) по определению соответствия работника занимаемой должности. В ходе аттестации не только выявляется это соответствие, но и фиксируются изменения в квалификации работника.

При проведении аттестации учитываются, во-первых, квалификация работника и, во-вторых, результаты его труда. На итоги аттестации могут оказывать влияние уровень образования, объем специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, а также на должностях, позволяющих приобрести необходимые знания и навыки. Кроме того, для каждой отрасли и группы работников может учитываться отраслевая специфика труда. Например, для руководителей отделов — степень самостоятельности выполнения должностных обязанностей, качество их выполнения, ответственность за порученное дело, способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем, умение организовать труд подчиненных, обеспечить их руководством, стиль общения с подчиненными и реальный масштаб руководства. В табл. 5 представлен перечень показателей, используемых при оценке деловых качеств и квалификации служащих с целью установления им разряда оплаты труда, предусмотренного ЕТС в учреждениях, организациях и предприятиях, находящихся на бюджетном финансировании. Оценка качества труда производится на основе принципов, широко применяемых в мировой практике. Это позволяет с помощью определенных критериев дифференцировать вклад каждого работника и соответственно учесть его в заработной плате.

Методическую и консультационную работу по проведению аттестации обычно осуществляют местные органы по труду. Подготовку к проведению аттестации организует администрация предприятия при участии профсоюзной организации. С этой целью:

- подготавливаются необходимые документы на аттестуемых;
- разрабатываются графики проведения аттестации;
- определяется состав аттестационной комиссии;
- проводится разъяснительная работа о порядке проведения аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до ее начала непосредственным начальником подготавливается представление. В нем дается оценка:

- соответствия профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности и разряду оплаты его труда;
- профессиональной компетенции работника;
- отношения к работе и выполнению должностных обязанностей;
- результатов работы за прошедшие периоды. Аттестуемый работник не менее чем за две недели до аттестации знакомится с представленным на него материалом.

График проведения аттестации и состав аттестационной комиссии утверждаются руководителем предприятия. В графике указываются работники, которые должны пройти аттестацию, даты ее проведения, список необходимых документов для представления в комиссию и работников, ответственных за их подготовку.

Таблица 5

Примерный перечень показателей для оценки квалификации служащих

Показатели Категории служащих

Руководители Специалисты Другие служащие

1. Образование + + +

2. Стаж работы по специальности + + +

3. Профессиональная компетенция + + +

В том числе:

3.1. Знание необходимых нормативных актов, регламентирующих развитие отрасли + +

3.2. Знание отечественного и зарубежного опыта + +

3.3. Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей +

3.4. Качество законченной работы + + +

3.5. Способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем + +

3.6. Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты труда + + +

3.7. Интенсивность труда: способность в короткие сроки справляться с большим объемом работы + + +

3.8. Умение работать с документами + + +

3.9. Способность прогнозировать и планировать, организовывать и регулировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных +

3.10. Способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы + + +

4. Производственная этика, сплоченность, общения + • + +

5. Способность к творчеству, предприимчивость + + +

6. Участие в коммерческой деятельности + + +

7. Способность к самооценке + + +

Аттестация руководителей подразделений, как правило, проводится в вышестоящих по подчиненности организациях.

В состав аттестационной комиссии входят председатель (как правило, это заместитель руководителя предприятия), секретарь и члены комиссии. Членами комиссии обычно назначаются руководители подразделений, высококвалифицированные работники, представители профсоюзных организаций. В случае необходимости могут создаваться несколько аттестационных комиссий.

Во время аттестации комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и его руководителя.

Рекомендации комиссии принимаются на основе оценки деятельности работника открытым голосованием, в присутствии аттестуемого и по завершении голосования сообщаются работнику.

Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который хранится в личном деле работника. На основе результатов аттестации руководитель предприятия принимает решение об установлении работнику соответствующего разряда оплаты труда. О результатах аттестации делается запись в трудовой книжке работника.

Трудовые споры, возникающие по итогам аттестации, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

Поведенческие ошибки при проведении аттестации.

Поведенческие ошибки в управлении персоналом допускают все. Рассмотрим те, которые чаще встречаются при аттестации. Так как оценку проводит не машина, а человек, ошибки имеют естественную человеческую природу.

Тематические разделы:

■ **Оценка персонала : Аттестация**

Источник: "Персонал-Микс", 2001

Автор: Елена БОРИСОВА, консультант (Санкт-Петербург)

Дата публикации: 13.07.2001

Поведенческие ошибки в управлении персоналом допускают все. Рассмотрим те, которые чаще встречаются при аттестации. Так как оценку проводит не машина, а человек, ошибки имеют естественную человеческую природу.

Разные стандарты для работников, выполняющих одинаковую работу

Одному работнику мы позволяем опаздывать на работу, другого же критикуем за опоздание. Или при одинаковом выполнении плана одного хвалим, а по отношению к другому делаем вид, что так и надо. Справедливости ради следует 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 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 копиями, и иногда тот, чьи взгляды или манера поведения чужды нам, является прекрасным работником.

Аналогичная ошибка — Предубеждение лица, проводящего аттестацию.

Чаще всего она 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 predetermined. Как правило, в такой обстановке «хорошие» чувствуют себя более чем вольготно, «плохим» же, как бы они ни старались улучшить свою деятельность, остается только искать новое место работы.

Оценка не в целом, а по одной из характеристик.

Чаще всего методы аттестации включают несколько критериев оценки. Но, 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. Постепенно он понимает, что это не так. В результате к студентам, отвечающим последними, предъявляются более мягкие требования.

Благогатная почва для вышеперечисленных ошибок — плохая подготовка к аттестации. Перед началом аттестации долж-ны быть определены:

- ключевые факторы для каждой должности (факторы, без которых нельзя обойтись 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 (ранжирование по степени значимости);
- стандарты деятельности (например не более одной опечатки на страницу для машинистки);
- что такое хорошо, и что такое плохо (точнее, что мы имеем в виду, когда ставим оценку «плохо», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). Только после этого 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 отчетно-сти, а также если постоянно ведутся записи (как позитивные, так и негативные) о деятельности 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, видна явная тенденция 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 такое аттестация.

Часто встречаются ошибки в тех случаях, когда дается письменная характеристика сотрудника или проводится аттестационное интервью (то есть 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.

Нередко в характеристике употребляются такие слова, как *"обаятельная, очаровательная, жизнерадостная"*, которые так же мало относятся к производственной деятельности, как и фраза: *"делает все в своей обычной старомодной манере"*.

Правильный выбор слов — это один из важнейших моментов конструктивного завершения аттестационного процесса. В тех организациях, где издаются 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 работал бы гораздо лучше, если бы исправлял их. Гораздо полезнее 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 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 сделано, чтобы помочь ему разобраться в ситуации в целом (иногда ошибки возникают из-за перегрузки или несогласованности действий, а не только по вине работника). Вообще, негативные комментарии следует объяснять понятно и подробно. 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.

А теперь приведем несколько примеров того, как надо давать комментарии.

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 результата, 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 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 (примеры) не было уделено достаточного внимания. По-видимому, выполнению заданий препятствует отсутствие организованности и неумение ставить цели и расставлять приоритеты. Видимо, 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 модифицирует свои рабочие планы в соответствии с новыми требованиями. Часто его вопросы и замечания оказываются полезны не только для него, но и для всей организации.

Отрицательный отзыв. Над навыками планирования и организации сотруднику 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 нервную 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 довольно долго. Главное помнить, что они должны быть:

- реалистичны;
- конкретны;
- корректны и незмоциональны;

они должны:

- иметь отношение к деятельности, а не к личности работника;
- затрагивать ключевые моменты деятельности.

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.

Управление персоналом

Словарь-справочник

Аттестация персонала

Аттестация:

- 1) оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия специалиста занимаемой должности, а также решение вопроса о присвоении служащему квалификационного разряда.
- 2) процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности.

Аттестация персонала — один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и др. работников.

Аттестацию — регламентированную трудовым законодательством процедуру — необходимо отличать от оценки персонала. *Аттестация кадров* проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года (или по истечению срока действия контракта). Она представляет собой подведение итогов работы сотрудника по завершению срока действия его трудового контракта, оценка результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным должностным требованиям (должностной инструкции), которые были положены в основу трудового контракта. Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются федеральными законами и законами субъектов РФ. Проведение аттестационных мероприятий требует наличия официальных распорядительных документов по аттестации. *Оценка персонала* — система периодической проверки труда сотрудника за отчетный период (месяц, квартал, год), оценка соответствия его квалификации, навыков, отношения к своим обязанностям. На практике же понятия оценки персонала и аттестации часто перепутаны. Поэтому под аттестацией нередко понимается то, что относится к оценке персонала и наоборот.

Цели аттестации (оценки) персонала

Основные	1. Оценка результатов труда сотрудника. 2. Определение соответствия их занимаемой должности. 3. Выявление недостатков в уровне подготовки. 4. Составление плана развития работника
Дополнительные	1. Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству) 2. Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности. 3. Определение перспектив развития карьеры работника.
Общие	1. Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы. 2. Повышение ответственности и исполнительской дисциплины.
Специфические	1. Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению. 2. Улучшение морального и психологического климата в организации.

Существует несколько типов аттестации (оценки):

- 1) на основе объективных критериев (оценка конечных результатов работы)
- 2) на основе субъективных оценок непосредственных руководителей.
- 3) методика «360 градусов» — круговая субъективная оценка персонала, когда сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами, подчиненными и клиентами.

В зависимости от используемой информационной базы можно выделить несколько типов аттестации кадров: по минимально необходимой информации (биографические данные, производственная характеристика); с использованием частичной дополнительной информации (данных экспертной оценки); с использованием максимально полной дополнительной информации (данных экспертной оценки и индивидуально-психологической характеристики, составленной по материалам психологического обследования).

Основные психологические правила аттестации (оценки):

- 1) Обязательное сообщение результатов работнику.
- 2) Оценку нельзя соединять с критикой.
- 3) Нельзя говорить сотруднику одновременно о результатах аттестации и об оплате труда.
- 4) В обязательном порядке нужно объяснить сотрудникам, что аттестация кадров — это не карательный инструмент для увольнения неугодных или «неправильных» специалистов; она призвана помочь не только работодателям, но и самим сотрудникам найти слабые места в своей профессиональной подготовке и устранить их.

По результатам аттестации строится индивидуальный план развития каждого специалиста, предусматривающий повышение его квалификации (семинары, тренинги, стажировки, консультации) и его карьерный рост.

Негативные стороны аттестации (оценки) персонала — частые (ежегодные или чаще) аттестации демотивируют персонал, направляя усилия сотрудников исключительно на выполнение установленных нормативов. В результате игнорируется все то, за что «оценки» не ставят. Для работника на первый план выходит не успех организации в целом, а личный результат. В коллективе возникает излишне высокий уровень конкуренции между сотрудниками и регулярно вспыхивают межличностные конфликты.

**Теория и практика
Менеджмента**



Е. А. Борисова

**ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ
ПЕРСОНАЛА**

В книге рассматривается оценка и аттестация как один из важнейших инструментов управления персоналом. Теоретические положения дополняются рекомендациями по практическому применению и примерами из реальных ситуаций. Рассматриваются разные подходы к аттестации в отечественной и зарубежной теории и практике. Особое внимание уделяется взаимосвязи аттестации и других разделов управления персоналом. Книга носит практическую направленность и позволяет самостоятельно построить процесс аттестации с учетом особенностей своей организации.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Аттестация — стоит ли игра свеч

Вместо вступления

Глава 1. Оценка персонала и аттестация

1.1. Определение и основные положения

1.2. Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «против»

1.3. Нужен ли нам этот проект?

1.4. Внедрение системы аттестации или формальной оценки: доводы «за»

1.5. Структура процесса аттестации

1.6. Взаимодействие службы управления персоналом с руководителями в процессе аттестации

1.7. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом

Глава 2. Цель аттестации. Построение системы в соответствии с целью

2.1. Как определить и описать цель аттестации

2.1.1. Нет цели — нет проекта

2.1.2. Три основные цели аттестации

2.1.3. Возможность сочетания целей и обеспечение их бесконфликтности

2.1.4. Теория и практика

2.1.5. Некоторые примеры формулирования целей

2.2. Кого аттестуют, кто аттестует

2.2.1. Кого надо аттестовывать?

2.2.2. И в какой очередности?

2.2.3. А судьи кто?

2.2.4. Участие консультантов в проведении аттестации

2.3. Методы проведения аттестации

2.3.1. Рейтинговые методы

2.3.2. Сравнительные методы

2.3.3. Письменные методы

2.3.4. Поведенческие рейтинговые шкалы

2.3.5. Управление по целям (MBO — Management By Objectives)

2.3.6. Применение различных методов оценки персонала

2.3.7. Упражнение

Глава 3. Критерии оценки и стандарты работы

3.1. Что мы оцениваем?

3.2. Пример критериев оценки и разработки системы критериев оценки

3.3. Разные подходы к системам критериев оценки. Нужно ли описание критериев?

3.4. Разумная аттестация

3.5. Разработка аттестационной формы

Глава 4. Поведенческие и этические аспекты при оценке персонала и проведении аттестации

4.1. Принцип «не навреди»

4.2. Подготовка компании к аттестации

4.3. Обучение лиц, проводящих аттестацию

4.4. Основные поведенческие ошибки при проведении аттестации

4.5. Анализ результатов аттестации, план мероприятий

Вместо заключения

Приложения

АТТЕСТАЦИЯ — СТОИТ ЛИ ИГРА СВЕЧ

ВМЕСТО ВСТУПЛЕНИЯ

Решение написать книгу об аттестации пришло не сразу. Так же как и не сразу пришло понимание того, что такое аттестация и, самое главное, зачем и кому она нужна.

Первое мое знакомство с аттестацией произошло в доперестроечные времена, когда я работала инженером-экономистом. «Сверху» было спущено новое штатное расписание, создана аттестационная комиссия, в задачи которой входило привести в соответствие имеющихся сотрудников и новое штатное расписание. Процедура была простой и, возможно ввиду моей молодости (и уверенности в том, что работа выполняется нормально), не особенно пугающей. Ответила на несколько вопросов, расписалась в протоколе, вышла — и забыла. Формальная процедура с заранее известным результатом. В отделе по итогам аттестации кому-то слегка повысили зарплату, нескольких человек уволили, но неожиданностей не было. Комиссия разделила коллективную ответственность, и все пошло своим чередом.

Несколько лет спустя, изучая управление персоналом, «споткнулась» о тему аттестации. Она — как выяснилось позднее, не сама тема, а то, как она подавалась,— выглядела случайным вкраплением в стройную теорию.

Смесь понятий, методов, способов, критериев и надежда никогда больше не слышать это слово — вот сухой остаток изучения.

Позднее, когда я сама читала курс управления персоналом (и как преподаватель готовила материал), я в корне изменила свое отношение к аттестации. Навлекая на себя упреки в излишней восторженности, скажу, что аттестация — мощнейший и важнейший инструмент управления. Стройная и логичная теоретическая система при правильном применении позволяет оценить текущее состояние трудовых ресурсов (провести аудит персонала), проанализировать свои промахи и достижения в прошлом, грамотно выстроить планы на будущее. Кроме того, аттестация теснейшим образом связана со

всеми составляющими системы управления персоналом. В ней отражаются все достоинства и недостатки работы с персоналом.

Вслед за классиком повторю: «Суха теория, мой друг, а древо жизни пышно зеленеет». Вооруженная теорией, я стала интересоваться тем, что происходит в реальности. Познакомившись с тем, как проходит аттестация в некоторых компаниях, я вновь ощутила себя то ли в доперестроечном периоде, то ли в периоде первого хаотичного знакомства с темой. Иногда возникало ощущение, что аттестацию проводят просто для того, чтобы что-то делать — отрапортовать, поставить галочку, приобщиться к чему-то не очень понятному, но модному. Это неудивительно — ведь понятию «управление персоналом» в России едва ли исполнился десяток лет. Сама теория многими рассматривается как гуманитарная дисциплина, которую нельзя ни структурировать, ни измерить.

Почему-то никому не приходит в голову «вырвать» из управления финансами какую-то часть и заниматься ею, не обращая внимания на все остальное. С управлением персоналом (как и с маркетингом) происходит обратное. А ведь заниматься аттестацией без учета реального положения дел в компании и без других важнейших элементов (анализа работ, например) невозможно.

Хочу подчеркнуть, что некорректное проведение аттестации свойственно не только российским компаниям. В западных компаниях (и публикациях), несмотря на огромный опыт, встречаются такие недоразумения, что наши «персоналытики» смело могут почувствовать себя корифеями.

Впрочем, положительных примеров намного больше. Жаль только, что накопленный замечательный опыт не всегда становится открытым для окружающих. В результате, думаю мне, что многие при знакомстве с аттестацией проходят те же стадии, что и я, — непонимание, хаос, отторжение, восхищение. И приходят к самому важному вопросу — а как же осуществить все на практике?

Эта книга — для читателя, который не боится «открытых» вопросов, на которые нет однозначного ответа. Эта книга для тех, кто хочет структурировать и упорядочить свои представления и стремится превратить аттестацию из теоретического раздела учебника в работающий инструмент.

Я вижу свою задачу в том, чтобы помочь читателю ответить на вопросы: «что?», «зачем?» и «как?». Если автору удалось задуманное, читатель этой книги сможет самостоятельно и с пользой построить процесс аттестации в своей компании.

Как использовать эту книгу? Мы все читаем по-разному. Беллетристику — с упоением, философскую литературу — смакуя, учебно-методические издания — выбирая те разделы, которые нам нужны в данный момент. Книга строится так, что читатель может выбрать именно то, что ему требуется здесь и сейчас. Первая глава включает основные положения и структуру процесса аттестации. Остальные главы представляют собой составляющие этой структуры, рассмотренные подробно.

Для тех, кто захочет отвлечься,— «Мысли по поводу». Реальные примеры — в «Живом бизнесе». Спорные вопросы и ситуации — в разделе «Пища для размышлений».

Многое из этой книги может использоваться и в процессе оценки персонала в компаниях, которые пока что аттестацию не проводят.

Автор приносит свою благодарность руководителям организаций и специалистам по управлению персоналом, без живого общения с которыми и обмена мыслями и материалами эта книга не появилась бы.

ГЛАВА 1 Оценка персонала и аттестация

1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценка персонала — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

В этом определении надо обратить внимание на следующие моменты.

Во-первых, мы оцениваем эффективность деятельности сотрудника, а не самого сотрудника. У нас нет права в деловой обстановке оценивать личностные качества подчиненных ради самих личностных качеств (мы не судья и не Бог). На работе нет плохих и хороших людей. Есть люди, чьи профессиональные, поведенческие и личностные характеристики соответствуют или не соответствуют выполняемой работе и занимаемой должности.

Во-вторых, деятельность сотрудников важна не сама по себе, а в целях реализации задач организации.

В-третьих, в результате оценки происходит накопление информации, которая нужна для управления людьми.

Оценка — более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (например ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей компании. Оценка может преследовать различные, иногда достаточно узкие, задачи, не обязательно связанные напрямую со стандартами работы (психологическая оценка, корректировка, оценка в целях усиления давления или контроля, сравнение между собой деятельности работников для принятия административных решений и т. п.). Не всегда оценка связана со стандартами работы — иногда, особенно когда речь идет о психологических характеристиках и особенностях личности, она, к сожалению, имеет со стандартами работы мало общего.

Хотим мы этого или нет, но ежедневно мы что-то и кого-то оцениваем. Как час назад наш подчиненный поприветствовал клиента, насколько он хорошо понял наше задание, каковы результаты его работы за прошедшую неделю, можем ли мы его «продвинуть» на освободившуюся вакансию, надо ли его отправить учиться, какую премию он заслуживает и многое другое.

Признаемся честно, что при любой оценке нельзя исключить человеческую природу. И начальник, и подчиненный — живые люди. Без злого умысла мы включаем в оценку наши личные симпатии и антипатии. Повлиять может многое — внешний вид, тембр голоса, манера излагать свои мысли. Увы, зачастую это все не имеет прямого отношения к общему делу.

Пища для размышлений

Даже школьные учителя имеют своих «любимчиков» и «гадких утят». Что же говорить о начальнике, основная задача которого — не воспитательные функции, а выполнение плана. Часто ли мы направляем линейных руководителей учиться управлению персоналом? А кого учат азам коммуникаций и эффективному общению? Торговый персонал. Как будто обычному персоналу не приходится ежедневно общаться.

В школьных и университетских программах курсы эффективных коммуникаций тоже не замечены. Не является ли проблема объективной оценки следствием недостаточной грамотности, неумения контролировать свои эмоции, неумения отделить деловые качества подчиненного от его коммуникативной слабости?

Или «сумбурность» оценок связана с тем, что многие рассматривают работу как синоним жизни и стремятся перенести в рабочий коллектив семейные отношения?

Именно аттестация помогает избежать трудностей, связанных с ситуативной сиюминутной оценкой. Она задает руководителю определенные рамки, позволяющие отделить личное от общественного. Оценка осуществляется с определенной целью (целью организации, а не руководителя), по заданным

критериям и стандартам выполнения работы. Снижается субъективизм, процесс вызывает меньше эмоций и напряжения. В результате система аттестации помогает руководителю.

Живой бизнес

В моей практике был период, когда меня достаточно сильно раздражала одна подчиненная. Болтливая, шумная, приносящая ежедневно в рабочий коллектив свои домашние проблемы. Надо отдать ей должное, работу свою она выполняла хорошо. Тем не менее моя оценка (та самая, ситуативная) была крайне отрицательной, на грани «уволю». По счастью, моя коллега и «правая рука» в этих случаях всегда говорила: «Но ведь самое главное, что работу свою она делает. А остальное в ее должности не так уж важно. Объясни ей и постарайся не обращать внимания». Так моя эмоциональная оценка приводилась с помощью коллеги в конструктивное русло. Тем руководителям, которым не повезло с помощниками, помочь должна аттестация.

Аттестация персонала (оценка соответствия занимаемой должности) — процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким

стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени. (Критерии и стандарты работы получены в результате анализа работ и отражены в описании должности или должностной инструкции.) Процедура аттестации должна быть оформлена в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами компании.

Ключевые элементы данного определения:

Систематичность. Аттестация, проводимая бессистемно от случая к случаю, таковой, по сути, не является. Уж если мы решили проводить аттестацию, следует установить периодичность — раз в квартал, полугодие, год (не реже раза в год).

Формализованность (не от слова формальность!). К аттестации надо готовиться не только устно, но и письменно, разработать формы, в которых будут фиксироваться результаты.

Должны быть заранее заданы критерии, определено, что мы оцениваем. Любая итоговая оценка складывается из многих оценок. Критерии должны быть продуманы и должны соответствовать должностным обязанностям.

Стандарты работы должны быть установлены. В противном случае мы вынуждены оперировать словами «плохой-хороший», а тот, кого мы оцениваем, имеет все основания с нами не согласиться.

Каждая должность предъявляет к работнику определенные требования. Оценка сотрудников, занимающих разные должности, должна базироваться на разных критериях и стандартах.

Аттестация аккумулирует результаты работы за определенный период времени, заранее оговоренный. Этим она принципиально отличается от ситуационной оценки. Результаты аттестации должны учитывать работу в течение всего периода, даже если в это время отмечались значительные колебания.

Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а имеет место сопоставление «сотрудник-стандарт работы». Сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

Единого мнения ни в специальной литературе, ни среди практиков по поводу определения оценки или аттестации не существует. То же самое относится и к названиям, используемым в англоязычной литературе — встречаются, в частности, такие варианты названий: *Appraisal, Performance assessment, Performance evaluation, Job appraisal, Employee rating evaluation, Performance development review*.

Какое бы название не было выбрано, важнее определиться с целью и содержанием. В противном случае можно разработать дорогостоящую проце-

дуру, результаты которой будут пылиться в архиве, и о которой с содроганием будут вспоминать все участники.

1.2. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ИЛИ ФОРМАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ: ДОВОДЫ «ПРОТИВ»

Мне не приходилось слышать, чтобы линейные руководители радостно воспринимали известие о предстоящей аттестации. Напротив, они чаще рассматривают аттестацию как излишнюю дополнительную работу с непонятной целью и результатом.

Аргументы противников аттестации достаточно разумны. Приведем лишь некоторые из них (думаю, любой менеджер по персоналу может дополнить этот список).

- * Менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников и не нуждается в дополнительной внешней схеме.

- * Катастрофически не хватает времени на выполнение производственных задач, некогда заниматься всякими экспериментами.

- * Можно обострить и ухудшить отношения в коллективе.

- * Мы регулярно беседуем с подчиненными, зачем нужно все усложнять и формализовывать.

- * Аттестация — это устаревшая процедура, доставшаяся в наследство от 80-х годов.

- * Аттестация нужна начальству чтобы избавиться от неугодных.

- * Аттестация — новая игрушка руководства, позабавятся и успокоятся, а нам расхлебывать последствия.

- * Аттестация нужна менеджеру по персоналу, чтобы продемонстрировать свою значимость.

- * У нас недостаточно информации, чтобы оценивать подчиненных.

Продолжать можно достаточно долго. Сторонники организации работы в командах, например, считают, что проведение аттестации может вредно отразиться на деятельности команды — во-первых, при командной организации

работы трудно формально оценить личный вклад каждого, так как стандарты определяются для команды (проекта), а не для отдельного сотрудника, во-вторых, есть много факторов, которые выходят из-под контроля — например, поведение клиентов.

В каждом из доводов есть зерно истины. Аттестацию, как и любой другой инструмент управления персоналом, надо применять с умом и в соответствии с реальной ситуацией. Только после этого можно приводить аргументы «за».

1.3. НУЖЕН ЛИ НАМ ЭТОТ ПРОЕКТ?

Как же должен осуществляться проект в области управления персоналом, вне зависимости от того, к какой области он относится — приему на работу, обучению, аттестации? Давайте посмотрим на рис. 1.1. «Разработка и развитие проекта».

Сначала необходимо определиться с целью. Нет цели — нет проекта. Чем чаще мы будем задавать себе вопросы «А зачем мы это делаем? Что мы в результате получим?», тем реже мы будем тратить время, силы, средства впустую. Часто говорят, что цель невозможно описать. Тогда как же можно достичь того, что невозможно описать? Получается как в детской сказке — пойдя туда, не знаю куда, принеси то — не знаю что. В работе с людьми такой подход неприемлем.

Анализ текущей ситуации и документов необходим, чтобы понять, где мы сейчас находимся и что нужно и можно делать. Никому не придет голову повысить всем зарплату в два раза, не просчитав фонд оплаты труда. Точно так же нельзя внедрять аттестацию, если для нее нет условий.

Анализ методов и подходов позволяет нам определить минусы и плюсы каждого. Нет ни одного идеального метода. Еще Вольтер писал, что, если бы в мире существовала хоть одна идеальная религия, в нее бы все уверовали. Существует много путей. Это — как меню в компьютере. Мы выбираем то, что приемлемо для нас в конкретной ситуации и для конкретной задачи.

Анализ работы	Подбор, отбор, найм	Обучение, ориентация	Продвижение	Оценка / аттестация	Компенсационный пакет	Увольнение
---------------	---------------------	----------------------	-------------	----------------------------	-----------------------	------------

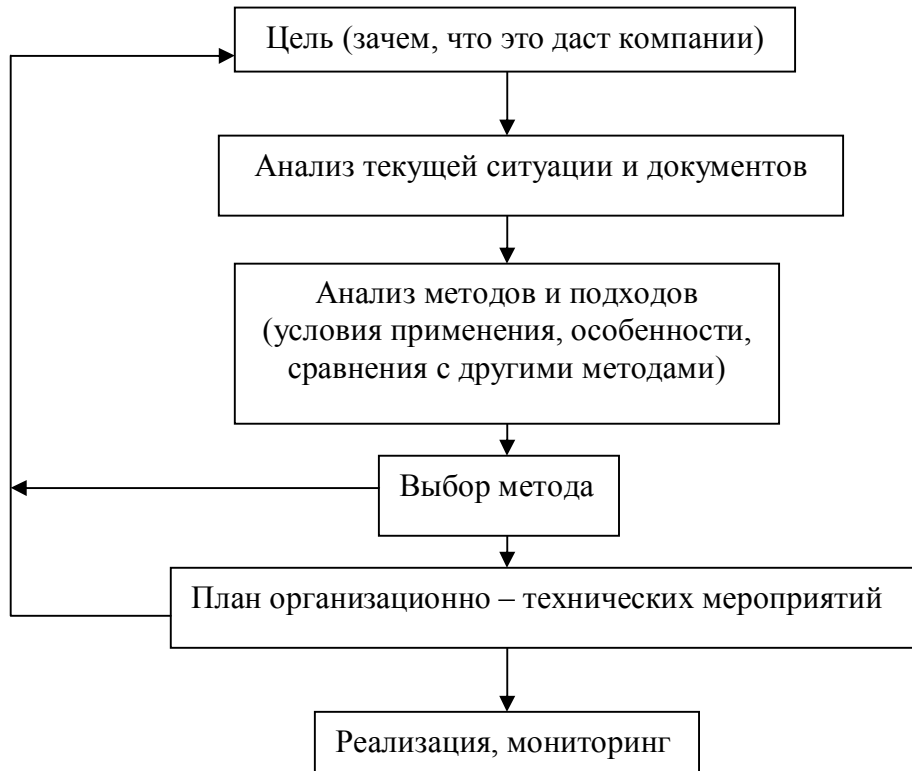


Рис. 1.1. Разработка и развитие проекта

На основании анализа мы выбираем метод — не идеальный, а оптимальный. Некий компромисс со своими достоинствами и ограничениями. Как писал Мануэль Смит: «Компромиссы не должны быть обязательно справедливыми, чтобы быть полезными! Все, что от них требуется,— это чтобы они срабатывали! Где вы читали о том, что жизнь справедлива?» ((4), с. 30). Выбрав метод, мы обязательно должны сопоставить его с нашей целью — только тогда проект будет работать.

Если соответствие цели и метода достигнуто, надо приступать к плану организационно-технических мероприятий, разбив задачу на этапы. Лучше всего сделать это в табличной форме, например:

Этап (под-задача)	Ответственный	Кто еще участвует	Ожидаемый результат	Сроки	Затраты

Только после этого мы получим представление, каков же предполагаемый объем работ и сможем ли мы с ним справиться. Нет ничего пагубнее для бизнеса, чем начинать работу и бросать ее на полпути. Когда мы напишем план (хотя бы предварительный), может оказаться, что он слишком ресурсоемкий (нужны люди, время, деньги). Тогда необходимо вернуться к цели и либо отказаться от проекта, либо еще раз проанализировать текущую ситуацию и пересмотреть методы (всегда найдутся компромиссные варианты), либо утвердиться в мысли, что мы на правильном пути, и действовать!

Решили действовать — вперед. И не забывайте про постоянный мониторинг ситуации — придерживаемся ли мы выбранного курса, соблюдаем ли план, что меняется в нашем окружении.

Мысли по поводу

Меня поначалу удивляло, что на семинарах слушатели перерисовывают вышеприведенную схему и подробно записывают комментарии. В большинстве случаев слушатели — специалисты с хорошими знаниями и огромным практическим опытом. Неужели подобная схема является откровением? Потом я поняла, что им не хватает структуры, системы. Знания и умения необходимо структурировать и «разложить по полочкам», и тогда каждый оказывается обладателем реально работающего инструмента.

1.4. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ИЛИ ФОРМАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ: ДОВОДЫ «ЗА»

После того как мы убедились, что проект нам действительно нужен, и мы в состоянии его реализовать, можно приводить аргументы «за».

* Действительно, менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников. Но часто такая оценка осуществляется плохо. Формальная система позволяет повысить эффективность действующей системы оценки.

* Система неформальной оценки «Начальник-подчиненный» подходит для отдельного сотрудника и его руководителя, но не отвечает интересам организации (нет комплексного подхода). У каждого руководителя может быть своя точка зрения на то, как должны работать подчиненные, но всегда ли руководитель действует в интересах организации, или же отстаивает интересы собственного коллектива? Есть примеры, когда сплоченные подразделения / команды с очень хорошим микроклиматом работают «на себя», зачастую против задач компании.

* Аттестация действительно отнимает много времени, как и любая стратегическая задача. Если руководитель концентрируется только на сиюминутных вопросах, не инвестируя свое время и усилия в перспективные проекты, будущее ставится под угрозу.

* Руководитель в отличие от специалиста получает деньги не только за выполнение производственных задач, но и за управление людьми. Аттестация — составная часть управления персоналом.

* При грамотном проведении аттестации отношения в коллективе примут более деловой и прозрачный характер, исчезнет недопонимание. Конфликтные ситуации возникают не из-за аттестации, аттестация лишь выявляет их и помогает разрешить тем или иным образом. Если конфликт назревает, избегание будет только усугублять ситуацию.

* Руководители уверены, что подчиненные и так хорошо знают, как руководитель оценивает их работу, и согласны с оценкой. К сожалению, часто эта уверенность не соответствует действительности.

Живой бизнес

Эти ситуации произошли с небольшим интервалом в двух совершенно разных организациях, действующих в разных областях и имеющих разную численность и форму собственности.

Ситуация 1. В компании численностью 25 человек ежегодно в конце года происходит перезаключение договоров и обсуждение деятельности — неформальное собеседование. Работой секретаря было недовольно как начальство, так и многие коллеги. Достоинством секретаря было отличное знание английского. Серьезными недостатками — неумение отвечать на телефонные звонки, неумение грамотно и точно передать информацию, небрежное отношение к бумагам. На недостатки указывалось неоднократно — но большей частью в конкретных ситуациях и мимоходом. Во время собеседования руководитель в полной уверенности, что вопросов не возникнет, сообщил о том, что контракт продлеваться не будет. Оказалось, что для сотрудницы это — полная неожиданность. Она была уверена, что многочисленные замечания по ходу работы вовсе не свидетельствуют о том, что ее работа в целом не признается удовлетворительной. Напомним — ведь кое-что (не самое основное в этой должности) она делала очень хорошо. Кроме того, оказалось, что сотрудница беременна. Свое увольнение она восприняла (и передала свое восприятие коллегам) как «наказание за беременность». В небольшом коллективе сложилась напряженная обстановка, естественная человеческая жалость заставила коллег забыть свое недовольство секретарем и ополчиться против начальства. Если бы в компании проводилась аттестация, во время которой до сотрудника было бы доведено, что от него ожидается и какой частью его работы компания недовольна, подобной ситуации можно было бы избежать. Либо секретарь своевременно попыталась бы улучшить свою работу, либо и она, и коллеги адекватно восприняли бы решение о прекращении контракта.

Ситуация 2. В организации численностью 100 человек в конце года принимали решение, с кем продлевать контракты, с кем не продлевать. К удивлению руководства, оказалось, что сотрудники, работа которых была

неудовлетворительна, впервые узнали об этом, когда им сообщили о решении договор не продлевать. До этого они пребывали в полной уверенности, что все идет своим чередом. В результате было принято решение с несколькими работниками заключить контракт еще на два месяца, чтобы дать им возможность освоиться с мыслью о расставании и смягчить моральную травму. Впоследствии генеральный директор сказал: «Если бы у нас проходила аттестация, во время которой работникам бы своевременно и грамотно разъяснили, что их деятельность нас не устраивает, мы избежали бы моральных проблем и финансовых (дополнительных двух месяцев выплат)».

** На аттестации «выплывают» все наши ошибки в работе с персоналом. Мы получаем возможность их понять и исправить, не доводя ситуацию до кризисной. Например, отсутствие информации о том, что должен делать или реально делает сотрудник — не причина для отказа от аттестации, а показатель недосмотра руководителя. Точно так же, как и неумение сформулировать требования к подчиненному — признак слабости руководителя, а не повод отказа от аттестации.*

Живой бизнес

На семинаре по аттестации директор и совладелица небольшой аудиторской компании говорит, что не может оценить сотрудников и сообщить им о своей оценке по такому, например, критерию, как «дисциплина». «У меня есть несколько сотрудников, которые приходят на работу позже остальных,— жалуется она.— Но я опасаясь сделать им замечание — ведь сейчас они задерживаются после работы, если необходимо, а заставь я их приходить вовремя, они и уходить будут вовремя.» «Так чем же вы недовольны? Введите свободное посещение и спрашивайте за результаты работы»,— удивляется группа. «Я хочу, чтобы они приходили вовремя, потому, что это раздражает меня и вредно сказывается на их коллегах»,— следует ответ. «А у кого зарплата больше — у тех, кто приходит рано, или у тех, кто опаздывает?»,— интересуется группа. Ответ: «У тех, кто опаздывает,

зарплата выше». После семинара директор говорит мне: «Аттестация — это слишком сложно и нам не нужно». Мысленно отвечаю: «Вам не только не нужно, вам категорически противопоказано».

* Аттестация — это прекрасная возможность похвалить сотрудника, сообщить ему, что его работой довольны, и какие планы на его продвижение существуют. Это просто редкая возможность поговорить с начальником без суеты о серьезных не сиюминутных вопросах.

Пища для размышлений

Часто ли мы хвалим наших подчиненных? Если встречаем ошибки — ругаем. А раз не ругаем, значит, все в порядке. Только знают ли они о том, что все в порядке? Мне приходилось консультировать одну замечательную компанию. Владимир, генеральный директор, регулярно проводил аттестационные собеседования. Присутствуя на таких собеседованиях, я видела, как подчиненные ждут оценки своей работы и как они искренне радуются, что их достижения и успехи замечены руководителем. Может быть, когда аттестация будет восприниматься как пряник, а не как кнут, исчезнут многие опасения и появится новый инструмент мотивации?

Как только сотрудники поймут и поверят, что задача формальной оценки — поддержать менеджера, большинство аргументов «против» исчезнут сами собой.

Конечно же, основная задача аттестации — развитие организации в целом.

Аттестация позволит:

- * Провести аудит персонала.
- * Определить, насколько верны заданные стандарты деятельности и критерии оценки (т. е. требования, предъявляемые к работникам).
- * Выявить «болевые точки».
- * Оценить ценность сотрудников не только для подразделения/группы, но и для организации.

* Обоснованно принимать управленческие решения, в том числе связанные со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений.

1.5. СТРУКТУРА ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ

Процесс аттестации можно и нужно структурировать так же, как и любой другой процесс в компании. Приведем здесь лишь схему (рис. 1.2) и краткие комментарии, в последующих главах каждый блок будет рассмотрен подробно.

ЦЕЛЬ АТТЕСТАЦИИ (1)

Самое главное — определиться с целью. Нет цели — нет аттестации. Возможные цели аттестации мы рассмотрим в следующей главе.

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ (2)

Перед началом аттестации мы должны задать себе много вопросов. Чем больше информации мы соберем на предварительном этапе, тем меньше излишней работы мы будем выполнять при выборе методов проведения аттестации.

Каких результатов мы ожидаем от проведения аттестации? Как мы будем эти результаты обрабатывать, какие выводы сможем сделать и какие действия предпринять?

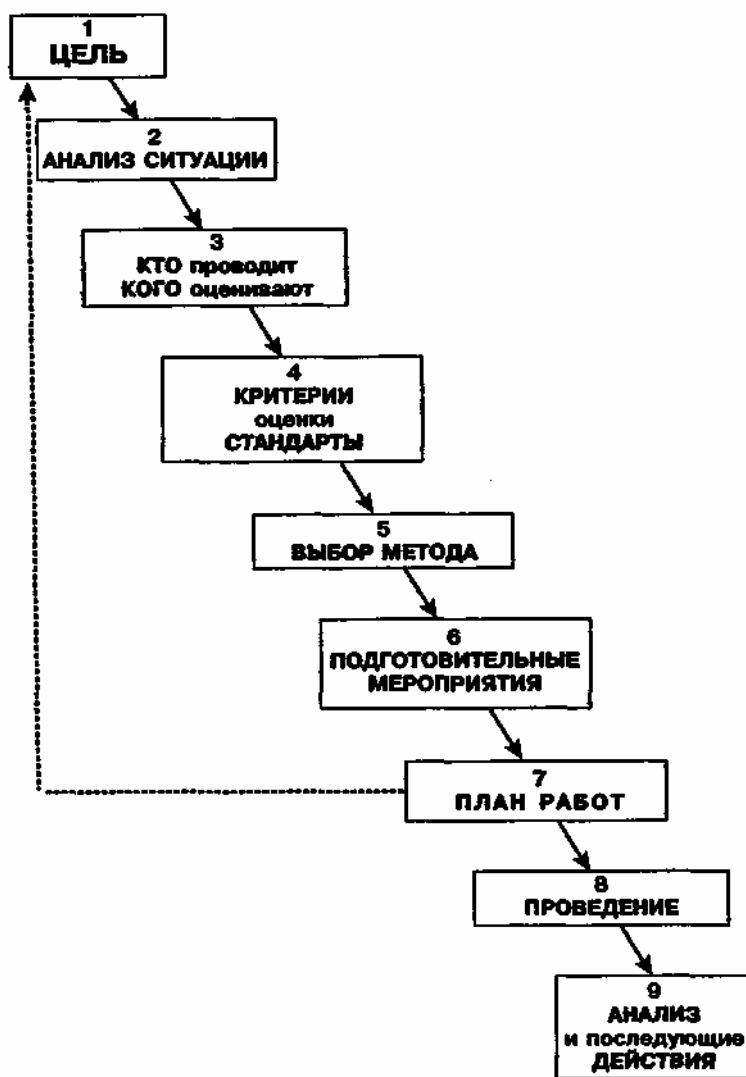


Рис. 1.2. Алгоритм действий при проведении аттестации

Проводилась ли в компании аттестация ранее? Есть ли у нас сотрудники, имеющие опыт проведения аттестации?

Если ранее аттестация проводилась, какие плюсы и минусы мы можем отметить (при подготовке, проведении, последующих действиях)?

Не противоречит ли аттестация нашей организационной культуре? Если мы делаем ставку на работу в команде, можем ли мы оценивать каждого индивидуально? Если у нас в компании принят административный (директивный стиль управления), а мы проводим аттестацию, чтобы получить от сотрудников обратную связь, достигнем ли мы результата и к каким изменениям это приведет впоследствии?

Достаточно ли у нас данных для проведения аттестации? Существуют ли стандарты выполнения работы? Знают ли работники, что от них ожидается на рабочем месте? Хорошо ли руководители знают, что делают подчиненные?

Какие документы, регламентирующие деятельность работников, существуют в организации?

Умеют ли наши руководители проводить аттестацию? Более того, умеют ли наши руководители конструктивно общаться с подчиненными?

Какой реакции персонала на предстоящую аттестацию мы ожидаем? Какие методы внутреннего PR мы можем использовать, чтобы создать позитивное отношение?

Какими человеческими, временными, финансовыми ресурсами мы располагаем для проведения аттестации?

АНАЛИЗ МЕТОДОВ И ПОДХОДОВ (3-6) Из всего многообразия методов надо выбрать именно то, что подходит для нашей компании, и что мы в состоянии реализовать. Есть много заманчивых путей, но выбрать надо именно тот, по которому мы дойдем до конца. Красивая дорога, обрывающаяся на середине пути — не дорога. Разные подходы предъявляют свои требования к квалификации и подготовке персонала, моральному климату в коллективе, наличию времени и денег. Чем лучше мы поработали на предыдущем этапе, тем легче нам будет сейчас найти свою дорогу. Подробный анализ того, кто может проводить аттестацию, какие методы существуют, как разработать критерии, какая подготовительная работа необходима, вы увидите в последующих главах.

ПЛАН РАБОТ (7)

После того как мы определились, зачем и как проводить аттестацию, необходимо составить подробный план работ с описанием того, кто участвует в процессе, какие этапы и в какие сроки проходят, какие ресурсы необходимы, кто несет ответственность за отдельные этапы и за процесс в целом. В крупных компаниях или в компаниях, где налицо проблемы взаимодействия

службы персонала и линейных руководителей, рекомендуется этот план закрепить в приказе по организации.

Такой план сделает последующую работу прозрачной и предсказуемой.

Каждый участник процесса будет знать, что и когда он будет делать. Тому, кто отвечает за аттестацию (как правило, это директор по персоналу) не придется выслушивать ссылки на нехватку времени, оправдываться и уговаривать.

Оценка затрат также представляется достаточно важной. Очевидные затраты — это печать аттестационных форм, расходы на привлечение консультантов (если такое происходит) и приобретение литературы. Так как аттестация проходит в рабочее время, все участники процесса получают зарплату, надо подсчитать расходы на зарплату. Кроме того, во время аттестации сотрудники не занимались основной производственной деятельностью, т. е. мы имеем недополученную прибыль. Приблизительно затраты на процесс аттестации можно рассчитать по формуле:

ЗАТРАТЫ НА ПОДГОТОВКУ И ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ

$$\sum t_i z_i + \sum t_j (z_j + \sum z_{jk}) + D_{\text{орг}} + D_{\text{нп}} + \hat{E}$$

где t_i — время, затраченное i -м работником на подготовку к аттестации; z_i — зарплата 1-го сотрудника в час; t_j — время на аттестацию j -го сотрудника; z_j — зарплата j -го сотрудника в час, z_{jk} — зарплата k -го сотрудника в час, участвующего в аттестации j -го сотрудника; $D_{\text{орг}}$ — затраты на орграсходы; $D_{\text{нп}}$ — недополученная прибыль; K — расходы на привлечение консультантов и приобретение литературы.

Когда мы составили план организационно-технических мероприятий, надо еще раз соотнести его с целью. Впрочем, если предыдущие этапы выполнены грамотно (особенно анализ), маловероятно, что мы выявим несоответствие усилий и ожидаемого результата. Однако если такое все-таки произошло, лучше пересмотреть методы и подходы до того, как мы начали дей-

ствовать. Любой человек бизнеса знает, что чем раньше мы внесем коррективы в не очень удачный проект, тем меньше затрат пропадет впустую.

ПРОВЕДЕНИЕ (8)

Основная тяжесть приходится на подготовку. Чем лучше подготовка, тем легче проведение.

Самое сложное на этом этапе — аттестационное интервью. Поэтому рассмотрим его подробно в гл. 4.

АНАЛИЗ И ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ (9)

Анализ результатов аттестации может дать нам не только лучшее понимание деятельности конкретного работника. Аттестация очень многое дает для понимания ситуации в организации. Очевидно, что результаты зависят от того, какую цель мы перед собой ставили и какие методы использовали.

Для конкретного работника мы можем по результатам аттестации делать обоснованные выводы о потребности в обучении и развитии, его месте в организации, планировании карьеры, изменении заработной платы, дисциплинарных действиях.

Мы можем оценить, что происходит в организации в целом и в отдельных подразделениях, насколько обоснованно распределяются работы, как планировать человеческие ресурсы, можем ли мы с имеющимися ресурсами осуществить планы организации, можем ли повысить производительность труда, что нам нужно для внедрения новых технологий и изменения условий работы, соответствуют ли законодательству нормы и правила, принятые в организации, в частности нормы охраны труда.

Проанализировав заполненные аттестационные формы, мы получаем объективное представление об управленческой компетенции наших менеджеров. Руководители, умеющие грамотно оценивать работу подчиненных, в процессе аттестации так же грамотно и объективно заполняют аттестационные формы, избегая усреднений, смещения оценок, необоснованных или не имеющих отношения к работе комментариев.

Важно в процессе подготовки задуматься, как накопленный материал будет обобщаться и систематизироваться, чтобы не оказаться погребенными под ворохом бумаг. Особенно этот момент актуален для крупных компаний, в которых зачастую целесообразно предусмотреть компьютерную обработку данных.

Не менее важно по итогам аттестации разработать план действий. Например, если целью было выявление потребности в обучении сотрудников, необходимо разработать план такого обучения; если мы проводили аттестацию для того, чтобы оценить соответствие деятельности сотрудников предъявляемым требованиям, следует составить план действий по приведению деятельности и требований в соответствие.

Пример. Результат работы сотрудников подразделения X был ниже ожидаемого уровня. Среди причин, наиболее часто упоминавшихся в процессе аттестации, была плохая работа компьютерной системы. (Недочет обслуживающего подразделения.) План действий: пригласить специалиста, который наладит компьютерную систему. Кроме того, у сотрудников А, Б, В отмечается недостаточное знание иностранного языка, что мешает им работать с документами (Недочет при приеме на работу.) План действий: направить сотрудников на обучение. Сотрудник Г получил очень высокие оценки за помощь коллегам и разъяснение им сложных вопросов. План действий: назначить Г куратором новых сотрудников. Сотрудник Д отмечен как постоянный нарушитель дисциплины, на собеседовании согласился с негативной оценкой начальника. План действий: контролировать соблюдение дисциплины и в случае повторных нарушений принять меры дисциплинарного характера. Сотрудник Е получил по всем критериям оценки «выше среднего». В настоящее время вакантно место руководителя подразделения Y. План действий: рассмотреть кандидатуру Е на должность руководителя подразделения Y.

Планы не обязательно должны быть «громкими». Можно даже назвать их не планами, а действиями. Главное, чтобы результаты анализа (аттестации) не пропали зря.

1.6. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ В ПРОЦЕССЕ АТТЕСТАЦИИ

Кто же должен выполнять сложную и кропотливую работу по подготовке и проведению аттестации? В большинстве случаев все ложится на плечи службы управления персоналом.

Следует помнить, что без поддержки высшего руководства и сотрудничества с линейными менеджерами аттестация теряет смысл.

Живой бизнес

Часто аттестация вызывает если и не открытое сопротивление, то, как минимум, скептическое отношение со стороны линейных руководителей (см. п. 1). Во время стажировки в крупной американской юридической компании, в которой регулярно проходит аттестация, мне дали посмотреть видеозапись мини-семинара, который проводила перед аттестацией для руководителей подразделений директор по персоналу (недавно пришедшая на работу в компанию). И лица, и позы участников выражали пренебрежение по отношению к этой маленькой женщине, которая отнимает у них драгоценное время. Тогда встал вице-президент и довел до сведения аудитории, что в этом году, как и в предыдущем, будет проводиться аттестация. Далее он убедительно попросил всех с должным уважением отнестись к предстоящему тренингу, темой которого было «Как проводить аттестационное собеседование». Под строгим взглядом начальника подчиненные подтянулись, прислушались, заинтересовались. Тренинг прошел удачно. Не исключено, что без поддержки вице-президента результат мог оказаться иным.

Как только принято решение проводить аттестацию, директор по персоналу должен согласовать с высшим руководством цели. Даже если аттестация проходит регулярно, согласование и обсуждение целей нелишнее. Возможно, в этом году задачи и условия несколько изменились. Только обгово-

рив, зачем мы это делаем и что ожидаем получить, можно приступать к подготовке процедуры.

Мысли по поводу

Одна из слушательниц на семинаре попросила подсказать, как ей лучше провести предстоящую аттестацию. Подробно рассказала о компании, специфике работы. Спрашиваю: «Ас какой целью вы будете проводить аттестацию?». «Не знаю — генеральный так велел»,— был ответ. Интересно, если главному бухгалтеру генеральный даст распоряжение открыть счет в каком-нибудь (все равно в каком) новом банке, как поступит финансист — спросит у консультантов, какие есть банки и какова процедура открытия счета, или сначала выяснит у генерального, что стоит за этим распоряжением? И почему руководители компаний столь абстрактные распоряжения дают именно руководителям служб персонала?

Разобравшись с целью, директор по персоналу должен предложить руководству один или несколько вариантов проведения аттестации, отметив достоинства и недостатки каждого метода и требуемые ресурсы. Практическая рекомендация — после того, как решение принято, не надо устраивать консилиум из нескольких десятков человек. Привлекать к обсуждению линейных руководителей можно и нужно после того, как разработана и закреплена на бумаге система, подготовлено Положение об аттестации (или Политика, в зависимости от принятой в компании терминологии).

Служба управления персоналом	Линейные руководители
------------------------------	-----------------------

Разрабатывает систему аттестации и готовит проект пакета документов	Знакомятся с проектом документов и вносят свои предложения
После получения предложений и замечаний от линейных руководителей готовит итоговый документ	Проходят обучение по проведению аттестации
Готовит план организационно-технических мероприятий и после утверждения его приказом генерального директора обеспечивает выполнение	Передают позитивную информацию подчиненным
Обеспечивает обучение и консультирование лиц, проводящих аттестацию	Оценивают деятельность своих подчиненных
Готовит позитивную информацию для сотрудников	Проводят аттестационное интервью
Контролирует корректность проведения аттестации и решает спорные вопросы	Передают в службу управления персоналом результаты аттестации
Собирает и анализирует результаты аттестации, совместно с руководителями разрабатывает план дальнейших действий	Совместно со службой управления персоналом разрабатывают план дальнейших действий по итогам аттестации

Рис. 1.3. Распределение обязанностей между службой управления персоналом и линейными руководителями

Готовый *проект* пакета документов передается для ознакомления линейным руководителям. Тогда, уже по имеющимся документам, они вносят свои замечания и предложения. Еще одна рекомендация — попросить вносить предложения в письменном виде. Это экономит и время, и нервы.

Живой бизнес

На семинаре менеджер по персоналу почти по каждому пункту жаловалась, что линейные руководители «все равно это делать не будут, не отнесутся серьезно, ничего в срок не сдадут и т. п.». Группа единодушно ответила, что это к теме аттестации не имеет ни малейшего отношения. Отсутствие взаимодействия с линейными руководителями — организационная проблема или вопрос межличностных коммуникаций.

1.7. ВЗАИМОСВЯЗЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА И АТТЕСТАЦИИ С ДРУГИМИ ЭЛЕМЕНТАМИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Оценку персонала и аттестацию нельзя рассматривать изолировано от других составляющих системы управления персоналом.

АНАЛИЗ РАБОТЫ

В соответствии с определением, рассматриваемым в одном из базовых американских учебников по управлению персоналом, авторами которого являются *Robert L. Marthis и John H. Jackson* (7), анализ работы — систематическое изучение задач, обязанностей и ответственности, требуемых для выполнения данной работы, и необходимых работнику знаний, навыков и способностей для адекватного выполнения работы.

Анализ работы — это знание и понимание того, что и как сотрудник должен делать на рабочем месте, как он взаимодействует с коллегами и в каких условиях. Невозможно объективно оценивать сотрудника, если у нас отсутствуют данные анализа работы. Любую оценку на рабочем месте следует производить в соответствии с существующими рабочими требованиями. В реальности (даже при наличии должностных инструкций) оценивающий (руководитель) не всегда может сформулировать, что именно важно для данной работы и какие результаты ожидаются.

Раздел этой книги, посвященный выработке критериев оценки, должен был бы быть гораздо меньшего объема. По сути, достаточно было бы ограничиться фразой «Оценка производится по критериям, определенным как ключевые в процессе анализа работ». То же самое относится и к стандартам работ.

На практике критерии и стандарты зачастую начинают вырабатываться только в процессе аттестации. Этот факт и делает аттестацию зачастую столь длительной, сложной и громоздкой. В компаниях, где проводится анализ работ, оценка и аттестация персонала проходят гораздо проще и безболезненнее.

Зато, с другой стороны, в процессе аттестации мы задумываемся над тем, как у нас распределены работы, какие требования мы предъявляем, какие цели ставим. Одним из результатов мы смело можем назвать инфор-

мацию для совершенствования организационной структуры и корректировку должностных обязанностей.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Планирование персонала представляет собой приведение в соответствие планов организации и имеющихся человеческих ресурсов. Аттестация является прекрасным источником информации об имеющихся ресурсах. В зависимости от поставленной цели мы можем оценить потенциал сотрудников, возможности роста производительности труда, потребность в обучении и т. п.— т. е. факторы, которые необходимы для того, чтобы достичь поставленных задач.

С другой стороны, знание планов компании позволяет более эффективно провести аттестацию, доводя до сведения сотрудников, какие у них есть возможности и чего компания от них ожидает.

ПРИЕМ НА РАБОТУ

Через определенный период времени (как правило, по окончании испытательного срока) новичка оценивают. Для большей объективности оценка должна производиться в той же форме, что и аттестация. (Во многих организациях эта процедура так и называется — аттестация по результатам испытательного срока.)

Подобная аттестация позволяет принять более взвешенное решение о дальнейшей судьбе новичка и в случае положительного решения наметить для него планы роста и совершенствования.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Традиционная задача многих компаний — составить план обучения персонала. При этом план должен сочетать интересы организации и реальные потребности сотрудников. Возникают традиционные вопросы: чему учить? как учить? кого учить? Если мы определились с задачами организации, аттестация поможет ответить на эти вопросы.

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

Сразу оговоримся, что во время аттестации НЕ определяется структура заработной платы. Структура заработной платы и компенсационного пакета — самостоятельный проект.

Аттестация позволяет определить, как в рамках существующей структуры изменить индивидуальную оплату труда в соответствии с показателями работы. Когда решение принимается по результатам аттестации, оно является более взвешенным и объективным и вызывает меньше конфликтных ситуаций, чем принятое кулуарно решение.

МОТИВАЦИЯ И КОММУНИКАЦИИ Аттестация в умелых руках может стать мощным фактором мотивации. Работнику предоставляется возможность общения со своим руководителем, во время которого подводятся итоги работы за определенный период, отмечаются достижения и недостатки (не просто недостатки — пути их преодоления). Аттестация предоставляет возможность донести до каждого работника планы организации, и обсудить с ним эти планы. Руководитель, в свою очередь, получает так называемую обратную связь, т. е. узнает мнение работника о текущей ситуации и планах на будущее.

УВОЛЬНЕНИЕ

Аттестация помогает собрать информацию для взвешенного принятия решения об увольнении сотрудника из компании. И увольняющие, и увольняемый, и коллеги будут ясно понимать причины. Это позволит избежать излишнего напряжения и, возможно, предотвратить дальнейшие увольнения — сотрудники осознают, что считается неудовлетворительной работой.

Важно помнить, что аттестация — в первую очередь инструмент управления персоналом. Как и все элементы системы, она должна соответствовать действующему законодательству. Если по итогам аттестации принимаются решения, ухудшающие положения работника, особенно важно проверить, не противоречит ли аттестация законодательству. В соответствии с КЗоТ, действовавшим до 1 февраля 2002 г., процесс увольнения или понижения в должности по итогам аттестации должен был сопровождаться таким

количеством документов и процедур (имеющих мало общего с процессом управления), что большинство опытных кадровиков советовали проводить увольнения по какой угодно статье, но только не по результатам аттестации. В любом случае, когда разработан пакет документов, обязательно проконсультироваться с юристом. В соответствии с Трудовым кодексом РФ, принятым в декабре 2001 г., увольнение работника в случае недостаточной квалификации (подпункт «б» пункта 3 статьи 81) должно подтверждаться результатами аттестации.

В данной книге не будут рассматриваться вопросы трудового права. Она ориентирована на управленческий подход. При наличии грамотных специалистов кадровой службы оба подхода совмещаются и составляют единое целое.

Живой бизнес

В филиале западной компании мне рассказали, как результаты аттестации используются, в том числе и при увольнении. В компании принята проектная, или матричная, структура. По окончании работы над проектом руководитель по разработанной форме (на английском языке, принятом в компании) оценивает деятельность подчиненных. Информация поступает в службу управления персоналом. Если менеджер по персоналу видит, что сотрудник получает низкие оценки у всех руководителей, выясняются причины. Если причина кроется в недостаточной квалификации сотрудника, неумении работать в команде, недисциплинированности и т. п. и руководство не видит возможности или целесообразности его обучения и «перевоспитания», сотруднику предлагают уволиться. При этом предложение аргументировано и подкреплено фактической информацией. Как отметила менеджер по персоналу, в случае несогласия сотрудника (а кто же будет спорить с очевидными фактами?) ей придется затратить некоторое время на то, чтобы перенести аттестационную информацию в формы на русском языке, подготовить приказ об аттестации, своевременно ознакомить персонал с прика-

зом — т. е. соблюсти все формальные требования. Сотрудник, не соответствующий занимаемой должности и отказавшийся уволиться по собственному желанию, будет уволен в соответствии с законом. Правда, отметила менеджер по персоналу, до этого еще не доходило — обычно достаточно показать результаты аттестаций.

ГЛАВА 2 Цель аттестации. Построение системы в соответствии с целью

2.1. КАК ОПРЕДЕЛИТЬ И ОПИСАТЬ ЦЕЛЬ АТТЕСТАЦИИ

2.1.1. Нет цели — нет проекта

Как и любой проект, аттестация начинается с определения цели. Правильно поставленная цель — необходимое условие построения системы и достижения результата. Каким же условиям должна отвечать цель аттестации?

1. Цель должна быть четко сформулирована. Формулировки типа «понять, что происходит» или «чтобы работать было легче» — не более чем благие пожелания.

2. Цель должна быть измерима. То есть по окончании процедуры аттестации мы должны получить результат в соответствии с целью. Например, если цель формулируется как «определение потребности в обучении», в результате мы ожидаем получить перечень обучающих программ и список тех, кого по этим программам мы будем обучать.

3. Цель должна быть реалистична. Надо помнить, что аттестация проходит в конкретной компании, а компания существует в определенных рыночных условиях. Сформулировав цель как «оценку соответствия занимаемой должности», в условиях дефицита на рынке труда представителей определенных профессиональных групп, заработной платы ниже рыночной и

высокой текучести кадров при невысоком профессиональном уровне в нашей компании, мы априори готовим себе проблемы с наличием персонала (если мы и так знаем, что наш персонал в большинстве не соответствует занимаемым должностям, а заменить его нечем). В данном случае ответ «не соответствует занимаемой должности» не сообщит нам ничего нового, а лишь создаст напряжение в коллективе и увеличит текучесть кадров.

4. Цель должна учитывать временной интервал. Мы должны определить, за какой период происходит оценка деятельности — за последний год, 6 месяцев, 3 месяца, в организациях с матричной (проектной) структурой это может быть аттестация за период работы над проектом. Это позволит избежать разговоров как о прошлых, трехлетней давности, заслугах перед организацией, так и о случившемся пять лет назад конфликте.

5. Цель аттестации должна быть целью именно аттестации, а не подменять недоработки в других областях. Например, когда в качестве цели выбирают «определение уровня оплаты каждого работника относительно других работников», очевидно, что в организации отсутствует система оплаты труда (градация по должностям и внутри групп должностей, учет сложности труда, стоимость данной профессии на рынке труда). Аттестация никогда не сможет заменить другие составляющие системы управления персоналом.

6. Цель аттестации должна быть согласована и должна разделяться всеми сотрудниками, вовлеченными в процесс аттестации. Чем крупнее компания, тем это условие более актуально. В некоторых крупных международных корпорациях сотрудники службы персонала сетуют, что они получают прекрасно подготовленные материалы из штаб-квартиры для проведения аттестации, но все происходит формально, поскольку мало кто понимает, зачем это нужно.

Проблема определения и формулирования цели аттестации особенно актуальна сейчас, когда возникла своеобразная «мода» на аттестацию. С одной стороны, сильные компании ее проводят, другие не хотят отставать. Аттестация стала своего рода имиджевой составляющей. С другой стороны, ру-

ководители, познакомившись с тем положительным эффектом, который был получен по результатам аттестации в других компаниях (или узнав о таком возможном эффекте из литературы или во время обучения), стремятся внедрять у себя передовые методы. Всегда возникает вопрос: «С чего начинать?». Ответ простой: «Начинать надо с цели».

В книге Дерек Торрингтона и Лауры Хэлл приводится перечень ответов на вопрос: «Для каких целей вы проводите аттестацию?» ((6), с. 405).

Как видно из диаграммы, цель аттестации может включать в себя несколько подцелей. Кроме того, для разных групп работников цели могут отличаться (так же, как и методы проведения аттестации). Например, установление целей деятельности (или управление по целям) применимо скорее к менеджеру, чем к секретарю в приемной.

Добавим еще два условия для цели аттестации:

7. Цель может объединять непротиворечивые подцели.

8. Возможно наличие специфических подцелей для разных категорий работников.

На этапе выработки цели определяются:

1. Собственно цель и ее конкретизация (подцели). Чем четче определены цели, тем легче построить процедуру. Если цель невозможно описать, последующая деятельность становится бессмысленной.

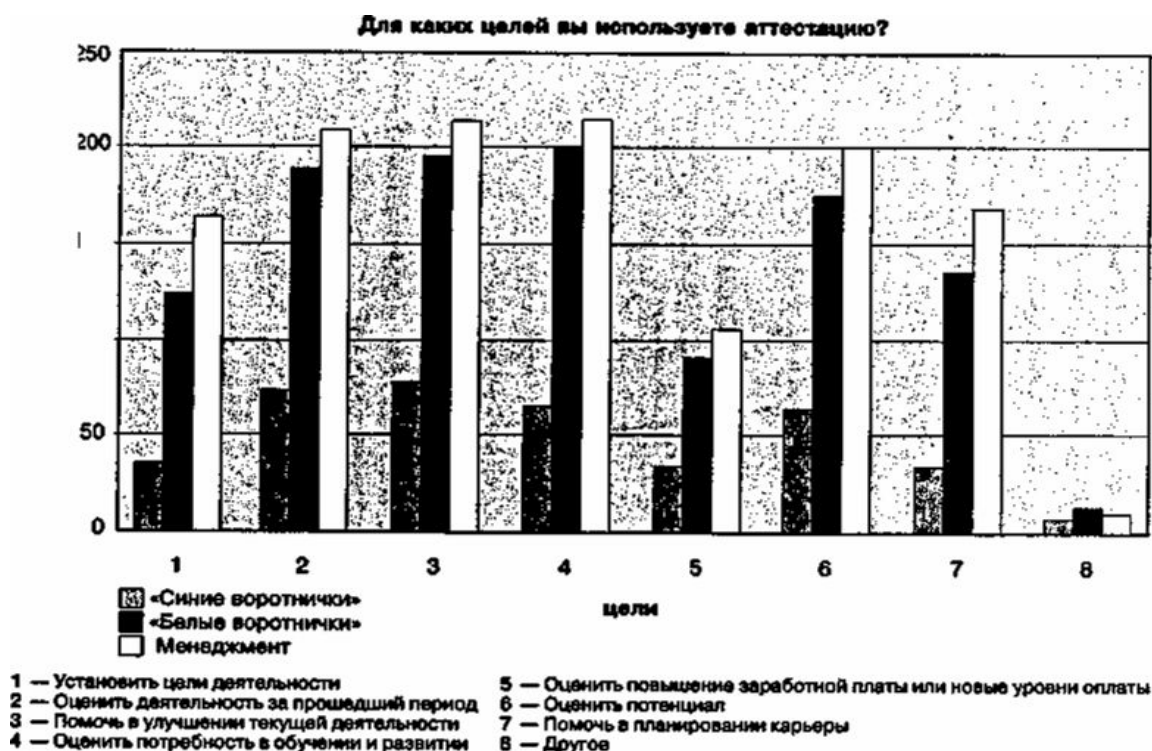


Рис. 2.1

2. Как будут использоваться результаты. Искусство ради искусства в бизнесе недопустимо. Целесообразно охарактеризовать кратко ситуацию в организации. Например, планируется реструктуризация компании и расширение бизнеса, внедрение новых условий работы. Цель нашей аттестации — «Потенциал», в частности, информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма, выявление потенциала сотрудников, информация для планирования человеческих ресурсов. Использовать полученную информацию будем индивидуально (способен ли каждый конкретный сотрудник приспособиться к новым условиям, следует ли его переместить, может ли он дать компании больше, чем дает сейчас, увольнение, перемещение, найм сотрудников), для организации (планирование человеческих ресурсов с учетом наличных ресурсов и ситуации на рынке труда, корректировка планов организации), для развития производственных отношений (как существующие сотрудники приспособятся к новым условиям работы, можем ли мы внедрять новые технологии с учетом наличных человеческих ресурсов).

3. Предварительно стоит задуматься, как результаты будут обобщаться, обсчитываться и анализироваться (изначально результат аттестации каждого сотрудника должен быть представлен в удобном для дальнейшего использования виде, необходима унификация хотя бы по отдельным профессиональным группам или отделам). Аттестация, как и любой сбор информации, предполагает дальнейшую обработку информации. Неучет этого фактора может привести к чрезмерно затянутой и дорогостоящей процедуре работы с информацией (особенно в крупных организациях).

Мысли по поводу

Когда меня приглашают для консультирования по проведению аттестации, я сразу прошу ответить на вопрос: «А зачем Вы проводите аттестацию?». По крайней мере в половине случаев четкого ответа не бывает, хотя почти всегда присутствует понимание того, что это нужно, на фоне весьма расплывчатых формулировок цели. Поэтому в качестве первого пункта технического задания на консультационный проект пришлось включить «Помощь в определении и формулировании цели аттестации».

Вероятно, в многочисленных программах менеджмента недостаточное внимание уделяется именно постановке цели и умению эту цель не терять. Вспоминается самое короткое и эффективное требование KISS (keep it short simple). Неумение формулировать цели и придерживаться поставленных целей напоминает старый анекдот. Молодой человек идет по улице, поднимает голову и на балконе последнего этажа двадцатипятиэтажного дома видит прекрасную девушку. Он бросается к подъезду, лифт не работает, он взбегает на последний этаж, звонит в дверь. Дверь открывает здоровенный мужик, удар в челюсть, молодой человек уходит несолоно хлебавши. На следующий день история повторяется — красавица на балконе, лифт не работает, тот же мужик — в результате у юноши сотрясение мозга и ушибы средней тяжести. На третий день молодой человек, едва передвигаясь по улице, поднимает голову, видит на балконе прекрасную

незнакомку, с трудом взбирается на двадцатый этаж, звонит в дверь. О чудо — дверь открыла сама красавица: «А где же мужик?» — спрашивает молодой человек. Интересно, каковы были цели юноши, и на каком этапе он о них забыл?

2.1.2. Три основные цели аттестации

В теории аттестации выделяются три основные группы целей (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Основные цели аттестации

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ	ПОТЕНЦИАЛ (РАЗВИТИЕ)	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (текущая, за определенный прошедший период)
Изменение заработной платы Изменение системы поощрения (наказания) Соответствие занимаемой должности (для последую- щих административных решений)	Получение обратной связи от сотрудников Выявление потенциала со- трудников Информирование сотрудни- ков о том, чего ждет от них фирма Развитие карьеры Личное развитие Корректировка планов орга- низации (способны ли наши сотрудники выполнять изме- нившиеся задачи) Информация для планирования человеческих ресурсов организации Установление стандартов деятельности	Прошлая деятельность за определенный период Достижение результатов за прошедший период Потребность в обучении Вы- явление рабочих проблем Улучшение текущей деятельности

Важно не столько название группы целей, сколько то, что мы в него вкладываем.

Условно, не присваивая названий, можно выделить три направления:

* Решения, связанные с изменением компенсационного пакета, имеющие конкретные материальные последствия для работников или приводящие к понижению/повышению в должности, увольнению.

* Решения, связанные с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации).

* Решения, связанные с оценкой текущей деятельности и выявлением рабочих проблем.

Традиционная и хорошо знакомая представителям старшего поколения аттестация была направлена именно на решение административных вопросов. Сотрудники с помощью аттестации «подгонялись» под спущенное сверху штатное расписание. Надо отдать должное старым испытанным методам — процедура была отработана и позволяла достичь ожидаемого эффекта. Можно понять растерянность тех, кто привык к аттестации в ее традиционном советском понимании. Попытка совместить хорошо знакомое старое с плохо понятным новым приводит к трагикомичным ситуациям. Как ни странно, зачастую руководство компаний проявляет в этих ситуациях гораздо большую косность, чем кадровики, многие годы отработавшие по процедурам аттестации. Кадровики понимают необходимость сочетания разумных целей с разумными путями их достижения.

Живой бизнес

Из рассказов участников семинара — руководителей кадровых служб крупных компаний, созданных на базе отечественных промышленных предприятий.

«На аттестации руководитель попросил технического работника дать определение калории (крупная ГРЭС). Закончивший школу 30 лет назад работник растерялся и не смог ничего ответить. Оценка по результатам аттестации была снижена. Убедить руководителя, что на показатели работы знание определений из школьного курса физики не влияет, не удалось. Теперь приходится создавать для руководителей перечень вопросов, а работников готовить к ответу на „странные“ вопросы. Жалко затраченных усилий, но хоть удастся снять часть негативных последствий.»

«У нас в аттестационной комиссии тринадцать (!) человек. Члены комиссии зачастую не имеют ни малейшего представления о работе того, чье соответствие занимаемой должности они оценивают. Аттестация проходит раз в пять лет — при таких затратах времени чаще не получается. Сначала было решено, что отдел кадров готовит „опросник“ для аттестации, сама аттестация напоминает экзамен. Потом оказалось, что члены комиссии сами не знают ответа на многие вопросы. Отделу кадров дали задание к каждому вопросу написать ответ. А что, если экзаменуемый (простите — аттестуемый) ответит правильно, но своими словами, а член комиссии, не понимая, о чем речь идет, поставит ему „несоответствие“?»

На Западе в последнее десятилетие аттестация, нацеленная на принятие административных решений, становится все менее популярной. С одной стороны, предполагается, что руководитель должен хорошо знать, как работает, на что способен, чего стоит его подчиненный. При хорошо разработанной системе требований к должности, системе заработной платы руководитель в состоянии самостоятельно принять административное решение. С другой стороны, большинство исследователей отмечает, что работники, получившие повышение заработной платы, согласны с результатами аттестации, не получившие — не согласны. Одновременно с не очень популярными административными решениями (а в вопросах заработной платы всегда есть недовольные) компания проводит не очень популярную процедуру аттестации, результаты которой работники могут пытаться оспорить. И у нас, и на Западе трудовое законодательство стоит на защите интересов трудящихся.

Есть компании, в которых бывают случаи увольнения без судебных последствий. Для этого необходимо строгое следование нормам трудового законодательства и тесное сотрудничество с юристом. Попытки руководителей провести сокращение, завуалировав его под «несоответствие занимаемой должности», обречены. Во-первых, надо документально доказать это несоответствие, во-вторых, если на нескольких предыдущих аттестациях «ставилось «соответствие», любой суд признает результаты несостоятельными.

Живой бизнес

Одна опытная сотрудница отдела кадров жаловалась: «В организации планируется крупное сокращение штатов. Руководство, чтобы избежать финансовых расходов при сокращении штатов, дало задание уволить часть сотрудников по результатам очередной аттестации. Ну как руководители не понимают, что аттестация не для того придумана! А так как все работники во время предыдущей аттестации получили хорошие отзывы, доказать, что за год резко ухудшилась деятельность, не удастся! Впереди судебные дела».

Другое дело, что проведение аттестации перед сокращением штатов позволяет руководителям принять более обоснованные решения.

Но тогда и цели такой аттестации попадают в другие группы — выявление потенциала или оценка текущей деятельности. Возросшая популярность этих целей связана, по-видимому, с пересмотром подхода к управлению человеческими ресурсами, когда человек рассматривается не как винтик в огромной машине, а как часть организации. Новый подход экономически выгоден при возросших требованиях к квалификации специалистов и естественных ограничениях, которые предъявляет рынок труда. Оказалось, что проще и дешевле сохранять и развивать свой персонал, чем решать все вопросы методом увольнения. Отметим, что большинство организаций с высокой текучестью кадров и низкой квалификацией персонала аттестацией не занимаются вовсе.

Новый подход к аттестации нашел за рубежом свое отражение и в названии — вместо Appraisal (оценка) или Performance evaluation (оценка деятельности) все чаще используют Performance development review (обзор развития деятельности).

Пища для размышлений

Я обсуждала вопросы аттестации с г-ном Филипом Заммитом, возглавляющим отдел обучения и развития компании Playmobil, входящей в группу компаний Brandstetter Group — Malta, Мальтийский опыт интересен для нас тем, что в стране до 1986 г. существовала социалистическая система. Соответственно, во многом компании Мальты прошли те же этапы в работе с персоналом, которые сейчас проходят наши компании. Филип Заммит в 1998 г. работал над проектом МВД по аттестации. Он отметил, что ранее большинство компаний использовало аттестацию как административную процедуру. Сейчас ситуация в корне изменилась, и аттестация рассматривается как важнейший инструмент управления, способствующий развитию персонала и совершенствованию системы коммуникаций в компании. «Старый» подход к аттестации он охарактеризовал как подход, ухудшающий деятельность сотрудников и компании в целом. Он обосновал это следующими доводами. Во-первых, в крупной компании невозможно обеспечить одинаковую объективность всех руководителей. Соответственно зарплата во многом будет зависеть не только от реальной деятельности работника, но и от того, какие требования предъявляет руководитель лично, как он относится к подчиненному. В результате зарплата того, кто работает лучше, может оказаться ниже зарплаты менее успешного работника, аттестованного другим руководителем. Во-вторых, традиционно по итогам аттестации в компаниях происходит индексация заработной платы. Однако фонды, выделяемые для повышения заработной платы, зависят не столько от деятельности конкретного работника, сколько от финансового положения компании, которое определяется, в том числе, ситуацией на рынке. В результате работник, значительно улучшивший свою деятельность по сравнению с предыдущим периодом, может получить меньшее повышение заработной платы, чем по итогам прошлой аттестации, когда его деятельность была оценена гораздо ниже (и наоборот). Такая ситуация создает ненужную напряженность и дискредитирует аттестацию. В-третьих, аттестация с последующими административными выводами лишает работников

чувства безопасности и вызывает страх (как перед любым экзаменом). Это может привести к снижению производительности труда.

2.1.3. Возможность сочетания целей и обеспечение их бесконфликтности

Нет единого мнения по поводу того, можно ли превратить аттестацию в процесс «3 в 1». Сторонники экономичного подхода (предпочитающие шампунь, бальзам и кондиционер в одном флаконе) утверждают, что не только можно, но и нужно. Однако вызывает серьезные сомнения ситуация, при которой сотрудник, зная, что в результате аттестации может измениться его заработная плата (или он будет уволен, переведен на низшую должность), будет честно рассказывать о своих рабочих проблемах и делиться своими слабостями.

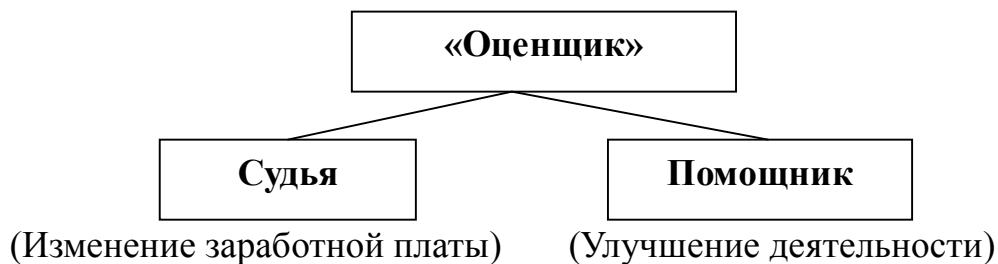
Противоположная точка зрения — при проведении аттестации цели не должны пересекаться (см., например, Robert L. Marthis, John H. Jackson (7)). Но здравый смысл подсказывает, что очень трудно отделить, например, потребность в обучении (для поддержания текущей деятельности или устранения недостатков) от планирования карьеры. Наиболее рациональный подход, при котором объединяются две цели — «Потенциал» и «Деятельность», а «Административные решения» становится предметом отдельной аттестации.

На первый взгляд может показаться, что данное обсуждение носит сугубо теоретический характер. Однако понимание классификации целей позволяет обеспечить их бесконфликтность. Если мы понимаем, ради чего мы проводим аттестацию, мы не поставим ни аттестующего, ни аттестуемого в неловкое положение. Если в наши цели не входит предпринимать прямые административные меры и задачей аттестующего (аттестационной комиссии) является вызвать сотрудника на откровенный разговор, при моделировании процесса основной упор будет делаться на аттестационное интервью, где ничто сказанное сотрудником не может быть использовано против него. Если же цель аттестации — административная, то наибольшее значение имеет кор-

ректное заполнение аттестационной формы и корректное доведение до сведения сотрудника мнения руководителя о его работе.

Важнейшее условие успешной аттестации — бесконфликтность целей, процедур, подготовки, ожиданий.

Типичный конфликт:



Большинство специалистов справедливо полагает, что вопросы заработной платы и аттестацию надо разграничить. Если целью аттестации является принятие решения о вопросах зарплаты, все остальные задачи можно забыть. Сотрудника при каждом сказанном слове будет волновать только одно: «А во сколько рублей (долларов, евро) мне это обойдется»?

2.1.4. Теория и практика

Представим себе компанию, которая проводит две аттестации — одну для оценки текущей деятельности и определения направлений развития персонала, другую, через определенный интервал времени, для принятия административных решений. Ни руководителям, ни службе персонала такое даже в страшном сне не приснится. С другой стороны, нелепой кажется ситуация, когда результаты аттестации никак не учитываются при изменении заработной платы.

Посмотрим, как это противоречие разрешается на практике. Robert L. Marthis, John H. Jackson (7) приводят в своей книге пример одного из подразделений компании *Xerox*. После двадцатилетнего опыта проведения аттестации было решено внести в процедуру определенные изменения. Традиционно повышения заработной платы были привязаны к процедуре аттестации. По-

сле анализа хода аттестации и возникавших конфликтных ситуаций было решено создать новую систему, названную PF+D (performance feed back and development) — обсуждение деятельности и развитие. Ключевыми факторами новой системы стали:

- * Определение целей в процессе переговоров руководителя и работника.
- * Обзор достижений через каждые шесть месяцев.
- * Подготовка аттестационной характеристики в конце года.
- * Отказ от цифровых оценок в рейтинговых шкалах.
- * Обсуждение изменений заработной платы происходит через два месяца после аттестационного собеседования.
- * Система фокусируется на поддержке и развитии персонала.

В результате внедрения новой системы сотрудники отметили, что они стали лучше понимать задачи, стоящие перед их командой; результаты аттестации стали восприниматься как честные и понятные; большая часть сотрудников отметила, что они лучше понимают, на основании чего изменяется их заработная плата.

Аналогичную систему мне пришлось наблюдать во время работы в крупной юридической компании в Бостоне. Аттестация сотрудников осуществлялась для оценки деятельности за прошедшие 6 месяцев. Подробно рассматривалось, кто и как работает, что необходимо подкорректировать. Были разработаны понятные формы, которые заполнялись руководителем и с которыми знакомился сотрудник (при этом была оставлена страница, на которой сотрудник мог выразить свое мнение и согласие или несогласие с оценкой руководителя). В дальнейшем (примерно через месяц) информация об эффективности работы сотрудников использовалась при определении процента повышения заработной платы. При мне прошли процедуру аттестации 130 человек административного и поддерживающего персонала. Не было ни одного конфликта! Несколько недовольных сотрудников обратились за дополнительными разъяснениями и получили исчерпывающие ответы. На мой вопрос, как

же согласуется проведение аттестации для оценки деятельности и изменения заработной платы одновременно, директор по персоналу (обладательница престижных университетских дипломов) ответила, что, во-первых, не одновременно, во-вторых, надо творчески относиться к теории, в третьих, выбранный подход работает и уже не один год.

Примечание, и немаловажное: в подавляющем большинстве случаев, когда речь идет об изменении заработной платы по итогам аттестации, имеется в виду то, что мы называем индексацией. Пересматривается не система заработной платы (это совсем другая задача), и не подразумевается уменьшение оклада (если нет перевода на низшую должность). Ежегодно сотрудники получают (или не получают) некоторую прибавку к жалованью в рамках общего бюджета, причем размер этой прибавки зависит от того, как сотрудник работал в течение предшествующего года. В России такой ежегодный пересмотр заработной платы также получает все большее распространение, особенно в небольших компаниях.

Чтобы подвести итоги, выделю основные моменты приведенного подхода.

1. В компании проводится ежегодный пересмотр заработной платы в рамках бюджета, выделенного на следующий год. Во время переговоров о размере, на который повышается заработная плата, необходимо учитывать, как работает сотрудник.

2. Целью аттестации является не определение размера надбавки, а оценка деятельности сотрудника (результаты, качество, уровень достижения целей и т. п.).

3. Правильно подготовленная процедура аттестации (и обязательное аттестационное собеседование) позволяет:

- * руководителю лучше понять, как работал сотрудник, что кроется за достижениями и неудачами, донести до подчиненного свое мнение;

* сотруднику узнать, что думает о его работе руководитель, высказать свое мнение, подтверждающее или опровергающее точку зрения руководителя, задуматься над своей деятельностью.

4. По окончании аттестации в подавляющем большинстве случаев руководитель и сотрудник (иногда с помощью службы управления персоналом) приходят к единому мнению о работе сотрудника. Организация предоставляет время для обсуждения и согласования результатов.

5. После аттестации руководство знает:

- * общий бюджет для повышения заработной платы;
- * как работают сотрудники организации и почему.

6. После аттестации сотрудник:

- * знает, как руководство оценивает его работу;
- * трезво оценивает сам свою работу.

7. Обе стороны имеют достаточно информации, чтобы через определенный интервал времени (1-2 месяца) разумно подойти к вопросу обсуждения заработной платы.

Такой подход позволяет собрать необходимую информацию для принятия управленческих решений, не превращать аттестацию в инструмент палочной дисциплины, построить конструктивные отношения в организации. Кроме того, он позволяет избежать недоразумений, например когда сотрудник искренне не понимает, почему ему в этом году не увеличили заработную плату, рассматривая это только как намек на увольнение.

Конечно, бывают эксцессы. Можно столкнуться и с личностными особенностями сотрудников, не желающих признавать недостатки своей работы. Чем грамотнее подготовлена и проведена аттестация, тем меньше будет таких эксцессов.

Кстати, результаты аттестации в нормально работающей организации редко бывают неожиданными. По оценкам исследователей, порядка 5-7 % работников получают оценки значительно ниже средних и столько же — исключительно высокие оценки. Подавляющее большинство сотрудников рабо-

тает в соответствии с предъявляемыми требованиями. Такой результат — свидетельство правильной расстановки кадров и грамотного отбора персонала.

2.1.5. Некоторые примеры формулирования целей

Формулирование цели аттестации имеет двойное значение.

Во-первых, мы для себя уясняем, что и зачем мы собираемся делать. После этого можно конструировать проект.

Во-вторых, как ни странно это звучит, цель аттестации имеет идеологическое значение. Сотрудники должны убедиться, что аттестация — это необходимая составляющая плана развития компании, а не очередная возможность для менеджеров высказаться и продемонстрировать свою власть.

Пример 1.

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.

Комментарии. Очевидно, что данная аттестация направлена на определение единых целей и их передачу сверху вниз. Как показывает опыт, самое трудное при такой аттестации — сформулировать цели, общие для организации и для различных уровней. В данном случае миссиями и декларациями не обойдешься. Ведь каждый руководитель должен поставить своему подчиненному цель, обсудить с ним ее реалистичность, пути достижения, необходимую помощь, то, как и когда будет оцениваться достижение цели. Если цель декларативна и неконкретна, скажем, «повышение качества обслуживания клиентов», то и обсуждать и согласовывать тут нечего — и так понятно, что качество обслуживания клиентов надо повышать. (Более подробно о целях в части 2.3.5 — «Метод „Управление по целям“».)

Кроме того, цель данной аттестации предполагает тесное сотрудничество и открытый диалог между руководителем и подчиненным. Это предъявляет высокие требования к подготовке лиц, проводящих аттестацию, их умению вести конструктивный диалог.

Данная цель четко сформулирована. Она вполне измерима и предполагает конкретный результат — согласованность текущей деятельности (зафиксированную в аттестационной форме) и программы развития персонала.

Важное условие реалистичности такой аттестации — наличие сформулированных целей, которые в процессе могут уточняться, обсуждаться и корректироваться, но изначально заданы, причем для разных групп работников.

Пример 2.

Цель аттестации — оценить деятельность сотрудников в реализации задач компании. Правильно осуществленный процесс аттестации должен также повысить удовлетворенность сотрудников компании от работы, их осознание собственных достижений, и показать пути развития. Две основные задачи процесса аттестации:

- 1. Дать сотрудникам обратную связь по их деятельности за последние шесть месяцев (у руководителя есть возможность выразить официальную благодарность и внести конструктивные критические замечания).*
- 2. Установить измеримые цели и предложить конкретные рекомендации по улучшению деятельности и дальнейшему развитию (создание плана действий).*

Комментарии. Данная цель включает как идеологическую составляющую, так и конкретные направления работы и ожидаемый результат. Без ложного заигрывания с сотрудниками им объясняют, что организация рассчитывает на «повышение уровня удовлетворенности работой», сотрудники с помощью руководителя смогут осознать собственные достижения, которые признаются компанией, получить благодарность не мимоходом, а официально и за определенные заслуги перед компанией. Такая формулировка цели подчеркивает важность сотрудников для организации.

Кроме того, данная цель достаточно четко определяет основные моменты аттестации и ожидаемый результат (информирование сотрудников о том, как оценивается их работа за конкретный период времени, определение целей на последующий период и выработка плана действий — что следует изменить, чтобы деятельность была улучшена, новые цели достигнуты, сотрудники продолжали развитие).

Пример 3.

Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров и повышению их деловой квалификации. При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности.

Комментарии. Так и хочется сказать — без комментариев. Не говоря уж о том, что авторы данной формулировки, судя по всему, изъясняются на «новоязе» (совсем по Джорджу Оруэллу), в тексте явно сквозит желание припугнуть и использовать персонал. Кроме того, если мы проводим аттестацию для определения соответствия занимаемой должности, при чем здесь «определение деловых качеств работников»? Речь должна идти о соответствии деятельности работника стандартам выполнения работы в данной должности. И непонятно, какое отношение имеет к аттестации «дальнейшее улучшение подбора и воспитания кадров».

Пример 4.

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

Комментарии. Цель достаточно конкретная и ограниченная. Для ее реализации можно построить сравнительно простую процедуру, основными элементами которой будут определение ключевых характеристик (критериев и стандартов) для должности, разработка шкалы оценок по этим критериям, грамотная оценка и собеседование. В результате будет выделена группа ра-

ботников с оценкой «выше нормы», которая и станет основой для формирования резерва на продвижение. При этом в зависимости от того, по каким критериям будут получены очень высокие оценки, можно будет в дальнейшем планировать карьеру в качестве руководителя или в качестве специалиста. По отношению к тем, чья оценка оказалась ниже нормы, руководители должны принять решение — чему обучать (и имеет ли смысл), как поддерживать и развивать. Результатом такой аттестации станет план действий — программа обучения (сочетающая планы организации и индивидуальные потребности в развитии).

Пример 5.

Все в нашей компании зависит от каждого конкретного служащего компании. И руководители, и подчиненные в равной мере разделяют ответственность за достижение успеха и изготовление продукции, максимально соответствующей стандартам качества компании. Эта высокая цель может быть достигнута только в том случае, если наши сотрудники будут высоко квалифицированы, максимально ориентированы на достижение успеха и если они будут доверять непосредственному руководителю и высшему руководству компании. Удовлетворение от работы и доверие к руководству зависит от степени отождествления служащего с целями, философией и политикой компании.

Основная цель аттестации — помочь руководителю и подчиненному достичь взаимопонимания и максимально возможного сотрудничества.

Комментарии. В данной формулировке прослеживается идеология компании — создание системы достойных открытых отношений. Очевидно, что аттестация нацелена на развитие сотрудничества между руководителями и подчиненными. И важнейшую роль в процессе будет играть аттестационное собеседование (что подразумевает серьезную подготовку и обучение руководителей). Однако если отвлечься от преамбулы и сконцентрироваться только на двух строчках, описывающих цель, возникает опасение, что цель слишком уж «размыта», непонятно, какой результат ожидается. Не исключено, что за-

дача достижения и взаимопонимания может не менее эффективно решаться и другими способами.

При проведении данной аттестации очень многое зависит от дальнейшей конкретизации задачи — разработки аттестационных форм, организации процедуры.

Пример 6.

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.

Комментарии. Судя по формулировке цели, в процессе будет использован такой метод, как «Поведенческие рейтинговые шкалы» (подробнее этот метод будет рассмотрен в части 2.3.4 данной главы). Формулировка цели предполагает, что существует описание должностей и выделены ключевые факторы для групп должностей (т. е. те факторы, без которых работа не может выполняться на должном уровне). Такая процедура аттестации предъявляет высокие требования и к составлению аттестационной формы, и к формулировке ключевых факторов.

Пример 7.

Основной целью системы аттестации является улучшение диалога между руководителями и подчиненными и повышение эффективности индивидуальной деятельности персонала. Для достижения этих целей аттестация должна обеспечивать выполнение следующих задач:

- * Оценка эффективности деятельности сотрудников в соответствии с их возможностями.*

- * Планирование конкретных действий, направленных на повышение эффективности сотрудников, увеличение их вклада в достижение целей компании и повышение удовлетворенности сотрудников от работы в компании.*

** Определение необходимости в обучении и повышении квалификации сотрудников.*

** Выявление потенциала сотрудников для продвижения или перемещения в рамках компании.*

Комментарии. В целом данная формулировка отражает позицию компании по отношению к сотрудникам и аттестации персонала. Цель аттестации позволяет определить выбор метода и расставить акценты. Общее впечатление несколько портят редакционные небрежности, столь часто встречаемые в локальных документах. Например, придирчивый взгляд выделяет формулировку «Оценка эффективности деятельности сотрудников в соответствии с их возможностями». Вероятно, имеется в виду сравнение деятельности сотрудника со стандартами работы и выяснение причин того, почему он работает лучше/хуже, чем требуется,— либо его потенциал больше, чем необходимо в данной должности, либо ему трудно выполнять работу (не хватает знаний, не нравится работа, внешние обстоятельства). Едва ли авторы данной формулировки ставили перед собой задачу оценивать на аттестации возможности сотрудников.

Как видно из приведенных примеров, нет единого рецепта по постановке и формулированию целей аттестации. Каждый вариант отражает задачи и ситуацию в конкретной компании. Не бывает целей правильных и неправильных. Они бывают разумными и не очень. Важно понять, что разумная и четко сформулированная цель предопределяет дальнейшее формирование успешной процедуры аттестации и является залогом ее успеха.

2.2. КОГО АТТЕСТУЮТ, КТО АТТЕСТУЕТ

2.2.1. Кого надо аттестовывать?

Обычный вопрос — определение круга аттестуемых. Идеальной можно считать ситуацию, когда ВСЕ сотрудники организации регулярно проходят аттестацию. К сожалению, в реальной жизни это встречается нечасто. Как

правило, компании, начинающие внедрять процедуру аттестации, вынуждены ввиду ограниченности времени и опыта останавливаться на определенных группах.

Еще раз вернемся к цели аттестации — если цель установлена, определиться с приоритетными группами для проведения аттестации не составит труда. Для цели «потребность в обучении и развитии» мы будем в первую очередь проводить аттестацию в перспективных подразделениях, для которых обучение является важнейшим условием качественного выполнения работы (например, в компании, занимающейся обслуживанием сложной техники, персонал надо постоянно учить, так как новые образцы оборудования предъявляют новые требования). Или для той же цели будем аттестовывать руководителей всех уровней, чтобы сформировать резерв.

Для цели «соответствие занимаемой должности» мы будем аттестовывать персонал в подразделениях, деятельность которых нас не устраивает (и мы планируем кадровые решения). Тем более что, согласно Трудовому законодательству, увольнение за несоответствие занимаемой должности правомочно только при наличии соответствующего заключения аттестационной комиссии.

При выборе групп аттестуемых (если мы не можем на данном этапе обеспечить сквозную процедуру в рамках всей организации) важно учитывать следующее:

Если мы определились с подразделениями, в которых проводится аттестация, или с должностными уровнями (группами), которые включены в процедуру, ВСЕ сотрудники данного подразделения или данной руководящей группы должны пройти процедуру аттестации. (Исключение делается только в случае проведения аттестации в административных целях для сотрудников, которые не подпадают под аттестацию в соответствии с Трудовым кодексом.) Невозможна выборочная аттестация — тогда это не аттестация вовсе.

Живой бизнес

В европейском производственном холдинге, состоящем из ряда небольших компаний, было принято решение об аттестации. После обучения руководителей данной процедуре моему знакомому, директору небольшой компании, было предложено потренироваться и «для пробы» оценить своего

секретаря. Бедняга-директор не знал, как поступить и подступиться. Секретарь невольно помогла ему — узнав о предстоящем эксперименте, она так перенервничала, что у нее подскочило давление и пришлось брать больничный. Эксперимент отложили. Нормальная процедура аттестации в компании началась только через год, но уже для всех.

Забавный вопрос — а надо ли аттестовывать первое лицо компании? Отвечу вопросом — а кто это будет делать? Первое лицо подотчетно акционерам, и только они могут принять решение, устраивает он их или нет. А уж если первое лицо — собственник, то о какой аттестации может идти речь?

Мысли по поводу

Оценка первого руководителя подчиненными крайне редко будет эффективной. С одной стороны, далеко не все рискнут сказать правду, с другой стороны, правильно воспринять оценки, далекие от комплиментарное™ (если такое случится), умеют далеко не все. На мой взгляд, если первый человек компании хочет опросить подчиненных, чтобы узнать их оценку своей работы, это сродни мазохизму и является демонстрацией беспомощности (мнение личное). Грамотный руководитель должен уметь получать обратную связь, не прибегая к столь экзотическим способам, как аттестация себя подчиненным коллективом.

2.2.2. И в какой очередности?

Часто спрашивают: «Как лучше начинать аттестацию — с руководства или с подчиненных?» Единого рецепта тут нет (кроме тех случаев, когда аттестация проводится в соответствии с ведомственными инструкциями и положениями, но это в данной книге не рассматривается).

Очевидно одно — если аттестация проводится для согласования целей, она должна начинаться «сверху», чтобы обеспечить единство целей на всех уровнях.

Я бы порекомендовала аттестацию «сверху вниз» в тех случаях, когда компания только внедряет эту процедуру. Пусть руководители сначала на себе ощутят, что это такое, а потом уже выходят к подчиненным. Руководитель должен почувствовать, каково это — быть оцениваемым. Тогда ему удастся избежать ошибок, перечисленных в гл. 4.

2.2.3. А судьи кто?

Один из важнейших вопросов — кто должен проводить аттестацию. Очевидно, что те, кто задает этот вопрос, не имеют в виду формальную аттестацию для административных целей (в данном случае все определено Трудовым кодексом).

Нет единого рецепта по определению лиц, проводящих аттестацию. У каждого подхода есть свои достоинства и недостатки (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2. Кто проводит аттестацию

КТО	В каких случаях	Преимущества	Недостатки
------------	------------------------	---------------------	-------------------

Непосредственный руководитель	Подходит в любых случаях. Наиболее подходит для цели «Деятельность»	Имеет наилучшее представление о работе и работнике. Логическое завершение оценки сотрудника, имеющей место постоянно в течение года, и получение обратной связи. Дешево	Работник и так общается с руководителем постоянно. Нет «притока свежей крови». Субъективизм. Учет преимущественно целей подразделения, а не организации
Руководитель руководителя	Два способа — участвует в процессе оценки руководителем или проводит самостоятельно. Используется, когда необходимо сравнивать оцениваемых или если цель — «Потенциал»	«Честная игра». Оценка более стандартизована, так как позволяет избежать отпечатков особенностей множества линейных руководителей. Возможность работнику пообщаться с вышестоящим руководством	Требует больше затрат и времени
Представитель службы персонала	Используется реже, чем предыдущие, или в сочетании с ними. Используется, если отсутствует непосредственный руководитель, или для компании с матричной структурой. Вариант — при командной работе оценка по окончании проекта (при участии руководителя проекта). Цель — «Деятельность». Идеально при оценке психологической ситуации в коллективе, психологических характеристик, тестировании	Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы	Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала. Представитель службы персонала, особенно в крупной организации, не может быть специалистом по всем производственным вопросам

Самооценка	Сотрудник сам себя оценивает. Используется не в сравнении себя с другими людьми, а в сравнении различных аспектов своей деятельности. Используется редко, чаще является элементом системы	Помогает избежать субъективного отношения оценщиков. Если используется как часть системы, сравнение результатов самооценки и оценки руководителя может стать отправной точкой аттестационного интервью. Если используется «открытый метод», аттестуемому предлагают ознакомиться с оценкой руководителя и при необходимости добавить свои комментарии	Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки / недооценки и неадекватного восприятия
Оценка равными (коллегами)	Используется не очень часто из-за психологических проблем. Если используется, оценка осуществляется группой, результаты осредняются	У коллег более ясное понимание того, как оцениваемые выполняют работу	Коллеги могут не захотеть оценивать работу друг друга (воспринимается как «подстава»)
Оценка подчиненными	Используется редко. Лучше всего подходит для цели «Потенциал»	Показывает вышестоящим руководителям возможности оцениваемого и управленческие способности. Может использоваться для планирования карьеры или корректировки деятельности оцениваемого	Подчиненные знают не все аспекты работы руководителя. Руководители могут возражать против оценки из-за боязни подрыва авторитета. Подчиненные опасаются, что их оценки идентифицируют и последуют репрессии

Аттестационная комиссия	Используется преимущественно для административных целей	Группа руководителей принимает более взвешенное решение, чем один руководитель. Соблюдаются требования Трудового кодекса	Может превратиться в формальную громоздкую дорогостоящую процедуру. В большинстве случаев затраты превышают отдачу
Центры оценки (ассесментт)	Используются для цели «Потенциал». Оцениваются преимущественно руководители	Позволяет учитывать больше факторов, чем при сравнении со стандартами выполнения работы. Очень хорошо для решения о продвижении	Дорого. Не всегда в компании есть специалисты должной квалификации (предполагается участие нескольких «оценщиков»). Привлечение внешних консультантов со всеми вытекающими последствиями

Рассмотрим некоторые особенности вариантов выбора лиц, проводящих аттестацию.

В западной практике очень часто используется оценка непосредственным руководителем. Это логично, так как взаимопонимание между руководителем и подчиненным — основа эффективной работы. В ежедневной «текучке» решаются преимущественно тактические производственные задачи. Психологически и организационно достаточно сложно без явного повода сесть и обсудить прошлые достижения и неудачи и наметить планы на будущее. Аттестация и может послужить таким поводом к откровенному разговору. Однако оценка непосредственным руководителем предполагает конструктивные взаимоотношения между начальником и подчиненным. В случае конфликтных ситуаций вероятность эффективного завершения аттестации при таком взаимодействии невелика.

Кроме того, руководители среднего звена зачастую противятся самой идее аттестации. «Мы и так ежедневно оцениваем подчиненных, аттестация

— не наша работа.» К сожалению, не все руководители понимают, что работа с подчиненными входит в круг их обязанностей. Часто приходится напоминать, что руководителю платят деньги не только за то, что он специалист, но и за то, что он руководит другими людьми. Есть и еще одна серьезная причина, препятствующая проведению аттестации непосредственно линейным руководителем,— неумение и неготовность последнего.

Живой бизнес

Компания, планирующая проведение аттестации, решила перед началом аттестации организовать семинар для линейных руководителей. На семинаре во время обсуждения основное противодействие со стороны начальников встретила идея проводить аттестацию «один на один» с подчиненным.

Доводы приводились разные — опасения, что собственная оценка не будет учитывать то, как подчиненный взаимодействует с другими подразделениями (странно, не правда ли,— руководитель не знает, как его сотрудник работает с другими отделами), недостаточная авторитетность процедуры в случае такой аттестации (хотя все начальники обладали авторитетом) и т. д. Так как обстановка в группе сложилась достаточно доверительная, я спросила: «Скажите, что вас больше всего беспокоит на самом деле?». Участники семинара честно признались, что они боятся встретиться с подчиненным и обсудить стратегические вопросы с глазу на глаз. Оказалось, что для того чтобы чувствовать себя уверенно, им нужна поддержка. Такая ситуация — не редкость. И причина ее — отнюдь не аттестация, а недостаточная подготовленность РУКОВОДИТЕЛЕЙ к РУКОВОДСТВУ. Как я уже говорила ранее, во время подготовки и проведения аттестации проявляются все недоработки в работе с персоналом.

Во время аттестации нельзя полностью исключить человеческую природу. Оценка непосредственным руководителем в большинстве случаев будет содержать налет субъективизма. Это не значит, что надо отказываться от его

оценки. Просто следует искать пути снижения субъективизма. Необходимо краткое обучение руководителей перед началом аттестации, чтобы напомнить им, какие типичные ошибки существуют, и по возможности снизить возможность появления этих ошибок. В большинстве случаев аттестационному собеседованию предшествует заполнение руководителем аттестационной формы. Рекомендуется, чтобы представитель службы персонала предварительно ознакомился с этой заполненной формой и посоветовал руководителю, что следует изменить. Более подробно поговорим об этом в гл. 4, обсуждая поведенческие ошибки при проведении аттестации.

Мне пришлось участвовать в собеседованиях, когда сильные и уважаемые руководители привлекали меня в качестве консультанта для участия. Это происходило в небольших компаниях, не имеющих своей службы персонала, когда собеседование проводит первое лицо компании. В данном случае участие третьего человека было обосновано. Зачастую директор маленькой компании находится в сложном положении (можно сказать, что в определенных вопросах он очень одинок). Директор не имеет возможности обсудить сложившиеся производственные взаимоотношения с кем-либо из членов коллектива. А взгляд со стороны (или просто возможность рассмотреть ситуацию с разных точек зрения) бывает необходим. Консультант привлекается для получения совета и просто «взгляда со стороны».

Какие бы потенциальные сложности не возникали в связи с проведением аттестации непосредственным руководителем, его участие необходимо. Никто лучше него не представляет деятельность сотрудника и особенности работы с конкретным сотрудником. Вне зависимости от процедуры аттестации руководителей необходимо учить и развивать.

Пища для размышлений

Во многом решение о том, чтобы сделать одной из главных фигур в процедуре аттестации линейного руководителя, определяется идеологией компании. Персоналом управляет непосредственный руководитель. Этот

тезис, увы, еще не стал общепринятым. Линейный руководитель часто лишь элемент производственной системы, а подчиненные предпочитают решать вопросы «через его голову», обращаясь напрямую к вышестоящему начальству. Такая ситуация приводит к снижению роли руководителя и падению дисциплины. Если подчиненный знает, что его работу оценивает начальник начальника, а не непосредственный руководитель, едва ли он будет стремиться к неукоснительному выполнению распоряжений последнего. Результат—ненужные стрессы и обоюдное недовольство.

Перенесение центра тяжести в работе на линейных руководителей предполагает умение делегировать полномочия со стороны вышестоящего руководства, а также инвестиции — временные, финансовые, моральные в развитие руководителей.

Еще один подход — когда аттестацию проводит руководитель руководителя. Безусловно, с точки зрения развития организации это более эффективно. Возможно, по результатам аттестации может оказаться, что сотрудника одного подразделения целесообразнее перевести в другое, что в конфликтах виноват не только подчиненный, но и его непосредственный начальник. Руководитель руководителя получает возможность получить информацию о ситуации в подразделении «из первых рук» — от рядовых сотрудников. Это позволит, помимо всего прочего, оценить работу непосредственного начальника. Кроме того, руководитель более высокого ранга путем проведения аттестации может получить и сравнить информацию о ситуациях в разных подразделениях.

Есть весьма существенное «но» при таком подходе — это временные затраты. Например, мне пришлось работать с одной компанией с иерархической структурой численностью 120 человек. В непосредственном подчинении у генерального директора находится 11 руководителей подразделений, у каждого руководителя подразделения в подчинении 6-8 руководителей направлений. Простой подсчет показал, что генеральный директор должен потратить

как минимум две рабочие недели только на то, чтобы ознакомиться с деятельностью руководителей подразделений и провести собеседование.

Привлекать или нет непосредственного начальника к аттестации вышестоящим руководителем — решение, зависящее от ситуации в организации. С одной стороны, как уже отмечалось, непосредственный начальник лучше знает, как работают сотрудники. Действия «через голову» он может воспринимать негативно, опасаясь, что подчиненные предпримут попытку дискредитировать его в глазах высшего руководства. С другой стороны, собеседование с двумя руководителями сразу может быть психологически тяжело для подчиненного, подчиненный может попытаться уйти от откровенного разговора.

Зачастую представитель службы персонала выглядит как основное действующее лицо в аттестации. Безусловно, руководство аттестацией дает возможность службе персонала продемонстрировать свою значимость. Однако квалифицированные руководители служб персонала считают, что их основная роль в аттестации — организовать процесс, помогать руководителям и разрешать конфликтные ситуации. Не может «персональщик» досконально разбираться в особенностях работы на каждой должности, тем более не всегда он владеет информацией о результатах деятельности каждого сотрудника. Получить такую информацию он может от кого-то (руководителя, коллег) и при оценке выступит скорее как промежуточное звено. Службы персонала существуют в организациях численностью не менее нескольких десятков человек; очевидно, что не может один профессионал в области человеческих ресурсов разбираться в работе десятка профессионалов в других областях.

Опыт показывает, что наиболее полезно участие представителя службы персонала в процедуре аттестации в качестве помощника и консультанта того, кто непосредственно проводит аттестацию. Директор по персоналу может стать той поддержкой, которая позволит проводить аттестационное собеседование линейному руководителю. Он может в ряде случаев выступать и как представитель «руководителя руководителя», обеспечивая унифицированный

подход к аттестации в разных подразделениях, снижая субъективизм линейных руководителей, получая информацию, важную не только для конкретного отдела, но и для организации в целом.

Самооценка, несмотря на кажущуюся простоту, является методом со своими подводными камнями. Зная свою организацию, мы должны представлять себе ответы на некоторые вопросы. Насколько адекватно наши сотрудники оценивают свою деятельность? Готовы ли мы к тому, что будут расхождения между самооценкой и оценкой руководителем? Если такие расхождения возникнут, способны ли руководители конструктивно их обсуждать? Наконец, зачем нам нужна самооценка, как она соотносится с целью аттестации?

САМООЦЕНКА (Пример)

1. Опишите КРАТКО вашу текущую работу

2. Назовите 3 свои самые сильные стороны в работе

3. Можете ли вы определить 3 свои слабые стороны в работе

4. Какую работу вы хотели бы выполнять

5. Оцените свои навыки на работе

А —

Б —

С —

Исключительные

В соответствии
с требованиями

Бывают
затруднения

- * Управление людьми.
- * Постановка задач.
- * Организаторские навыки.
- * Коммуникативные навыки.
- * Делегирование.
- * Принятие решений.
- * Управление временем.
- * Планирование.
- * Поддержка и сопровождение клиентов.
- * Решение проблем.
- * ...

Данная анкета самооценки — очень удачный пример. Она ни в коей мере не дублирует оценку деятельности руководителем, а заставляет аттестуемого задуматься о себе и своей работе. Имеет смысл остановиться на разборе анкеты подробнее.

В пункте 1 аттестуемому предлагается КРАТКО описать текущую работу. Предполагается, что при ответе на вопрос человек вспомнит в первую очередь то, что он считает наиболее важным в своей работе или занимающим большую часть времени. Это полезная информация для руководства, так как может оказаться, что мнения начальника и подчиненного о выполняемых задачах совпадают не полностью.

В пунктах 2 и 3 аттестуемый самостоятельно определяет свои сильные и слабые стороны в работе. Руководство может сопоставить свои представления о достоинствах сотрудника с его мнением. В собственных слабостях сотрудник признается самостоятельно, анкета заставляет его задуматься, руководитель получает информацию о потребности в обучении.

Ответ на пункт 4 (при условии откровенного ответа, конечно) позволяет сравнить реальную должность и ту работу, которая нравится сотруднику, оценить возможность его перемещения в интересах организации и его самого.

Пункт 5 аналогично пунктам 2 и 3 заставляет аттестуемого задуматься о своих знаниях и навыках, необходимых для выполнения работы.

Английская компания *Thomas International Ltd*, активно использующая в центрах ассессмента метод самооценки, предлагает респондентам оценить свои знания и навыки, разбив их на группы и увязав с характером выполняемой работы.

Например:

Что из перечисленного вы считаете своими самыми сильными сторонами?

- *Образование.*
- *Умственные способности.*
- *Личные качества.*
- *Навыки межличностного взаимодействия.*
- *Коммуникативные навыки.*
- *Управленческие навыки.*
- *Опыт.*
- *Обучаемость.*
- *Предприимчивость.*

Что из перечисленного вы считаете своими самыми сильными сторонами? (для технических специалистов)

- *Аналитические навыки.*
- *Креативность.*
- *Реалистичность.*
- *Объективность.*
- *Аккуратность.*
- *Навыки самоорганизации.*
- *Достижение ключевых целей.*
- *Техническая компетентность.*

- *Хорошее отношение к руководству.*

Что из перечисленного вы считаете своими самыми сильными сторонами? (для оценки организационных и административных навыков)

- *Логический подход.*
- *Новаторство.*
- *Позитивное отношение.*
- *Административная компетентность.*
- *Достижение целей.*
- *Скорость и аккуратность.*
- *Умение свести воедино разные задачи.*
- *«Раскачивание» статуса-кво.*
- *Умение укладываться в определенные временные рамки.*

Что из перечисленного вы считаете своими самыми слабыми сторонами?

- *Слишком агрессивный.*
- *Отсутствует контроль времени.*
- *Неумение слушать.*
- *Неассертивный.*
- *Некреативный.*
- *Избегание конфликта.*
- *Плохой коммуникатор.*
- *Слишком рискованный.*
- *Пессимистичный.*

Ит.д.

Далее по специальной методике данные характеристики ранжируются, и получается самооценка.

Простое заполнение сотрудниками таких анкет может дать очень интересные результаты, и не только в процессе аттестации. Например, перед семинаром в одной организации сотрудники заполнили несколько анкет-самооценок. В коллективе ситуация была не самая простая. После анализа анкет стала очевидна причина — большинство сотрудников отнесли к числу

своих наиболее слабых сторон излишнюю агрессивность, в то время как у руководителей, по результатам самооценки, слабой стороной явилось избегание конфликта.

В другой организации перед тренингом по продажам консультанты по продажам сложного технического оборудования заполнили анкеты. Оказалось, что подавляющее большинство отнесло к числу своих слабых сторон коммуникативные навыки. Потребовалось добавить в программу наряду с техникой продаж расширенный блок эффективных коммуникаций.

Иногда соотнесение самооценки со стоящими перед коллективом задачами позволяет определить и описать «пробелы» и выработать план действий. Так, сотрудники компании, совместно пришедшие к выводу о том, что для стоящих перед ними задач необходимо в первую очередь научиться ставить и четко описывать цель, выдвигать свежие идеи и вырабатывать решения, по результатам самооценки охарактеризовали среди своих наименее сильных сторон стратегическое планирование, инициативность, организаторские способности. Стало понятнее, где нужна поддержка руководства и как следует помогать сотрудникам.

Самооценка чрезвычайно полезна при обсуждении программ развития и обучения персонала. Для оценки деятельности ее эффективность значительно ниже.

Никуда не уйти от того факта, что самооценка будет субъективной. Во-первых, аттестуемый может вкладывать в параметры, по которым он себя оценивает, смысл, отличный от понимания руководителя. Мне приходилось сталкиваться с высокой самооценкой по таким параметрам, как «коммуникативные навыки», «формирование команды», при этом самооценка имела мало общего с действительностью. Частично такая ситуация объяснялась разным пониманием критериев оценки (более подробно о критериях оценки и их разъяснении можно прочитать в гл. 3). Частично причиной является неадекватное восприятие сотрудником себя и своей рабочей деятельности.

Самооценка может быть как завышенной, так и заниженной. В том случае, если на собеседовании речь будет идти о развитии сотрудников, сравнение самооценки и оценки руководителем и обсуждение расхождений позволит сформировать программы обучения. Подчеркнем, что обсуждение будет носить конструктивный характер, если в лист самооценки будут включены в основном вопросы о знаниях, навыках, поведенческих характеристиках, а не оценка деятельности.

Живой бизнес

Во время подготовки аттестации в компании несколько руководителей захотели, чтобы их подчиненные одновременно с ними заполнили ту же самую аттестационную форму (не отдельный лист самооценки). Зачем? «Интересно знать, как считают подчиненные», — был ответ. Честно говоря, к слову «интересно» в работе с персоналом я бы относилась осторожно — не всегда можно предсказать, куда этот интерес заведет. Пришлось сразу предупредить о потенциальной проблеме. Представьте себе два варианта развития событий. Вариант первый. Руководитель заполняет аттестационную форму, знакомит с результатами подчиненного, подчиненный отмечает в форме свое согласие/несогласие, происходит обсуждение. Подчиненный знакомится с мнением руководителя, обдумывает его и в случае несогласия аргументирует свою позицию. Вариант второй. И аттестуемый, и аттестующий излагают свою точку зрения. При расхождении (а они в большинстве случаев неизбежны) обе стороны встречаются и пытаются переубедить друг друга. Если еще попадется мягкий руководитель и напористый подчиненный, аттестационное собеседование может перейти в продолжительный спор — зачастую по мелочам. Вторым вариантом могут позволить себе сильные руководители с крепкой нервной системой и развитыми коммуникативными навыками. И не всегда усложнение и затягивание процедуры аттестации будет оправдано полученным результатом. Один из руководителей все-таки решил действовать по-своему. Двум подчиненным были вы-

даны для самостоятельного заполнения аттестационные формы. Увидев результат, руководитель пришел в замешательство — самооценка подчиненных по большинству критериев расходилась с его оценкой (была завышена).

Еще несколько слов об ошибках при проведении самооценки, с которыми я столкнулась сама.

Во-первых, возникает естественное желание узнать как можно подробнее мнение сотрудника о себе. Один раз мы выдали шесть листов самооценки, хотя для решаемой задачи хватило бы и трех. В результате те, кто заполнял анкеты, не только устали от процесса, но и перестали видеть смысл в процедуре. Вывод — избыток информации так же плох, как и ее недостаток.

Во-вторых, надо осторожно относиться к словам, используемым в анкетах. Оказалось, что такие слова, как «ассертивный», «креативный», далеко не всем понятны. Соответственно результаты анкетирования оказались менее достоверными.

Оценка коллегами — достаточно специфический способ, приживающийся далеко не во всех компаниях. У него есть определенные достоинства. В некоторых организационных структурах коллеги знают лучше начальства, как работает тот или иной сотрудник. Например, в магазине продавцы в торговом зале иногда лучше знают, как работают их коллеги, чем начальник, находящийся за пределами зала. Однако этот способ характеризуется серьезными ограничениями.

Во-первых, работники должны доверять службе персонала и быть уверены, что их ответы не идентифицируются и не станут достоянием гласности. В одной организации мне рассказали механизм «секретности». Аттестационные листы выдавались сотрудникам домой, чтобы их мог заполнить кто-либо из родственников своей рукой под диктовку. После этого листы опускались в специальный ящик, доступ к которому имел только директор по персоналу. Такой подход обеспечивал анонимность. В другой организации была предпринята попытка провести оценку коллегами. Однако руководитель

службы персонала при составлении анкеты не учла, что, ввиду специфики организации и распределения работ, вне зависимости от почерка все ответы легко идентифицировались. Сотрудники просто не сдали анкеты.

Во-вторых, объективность коллег напрямую зависит от организационной культуры в компании. Те, кто иногда смотрят телевизионные программы, в которых после нескольких раундов остается один победитель (а члены команды шаг за шагом исключаются самой группой), знают, что примерно с середины игры наступает стремление исключить сильного соперника. То же самое может произойти и при анонимном опросе сотрудников о деятельности коллег. По счастью, это случается не всегда. Менеджер по персоналу магазина, продающего одежду, рассказала мне, что у них была произведена подобная оценка. К удивлению и радости, оценка коллегами и оценка руководством почти полностью совпали. Как отметила менеджер, в коллективе сложились очень хорошие отношения и нет стремления кого-либо «подставить».

При использовании оценки коллегами необходимо учитывать взаимоотношения в коллективе и психологические аспекты, возникающие при такой оценке. К результатам оценки надо относиться с осторожностью. И самое главное, надо понять, какую дополнительную информацию нам даст/не даст такая оценка, как она соотносится с целями аттестации.

Оценка подчиненными — еще более специфический способ с ограниченной областью применения. Особенности у этой оценки те же, что и у оценки коллегами (боязнь потери конфиденциальности) и оценки непосредственным руководителем (субъективизм). И чуть больше потенциальных проблем.

У нас есть три варианта результатов оценки — высокая, в соответствии с нормами, низкая/критическая. Если руководитель получил высокую оценку подчиненных, это в большинстве случаев свидетельствует о хороших управленческих навыках. А как быть, если оценка низкая? Каким образом сложатся отношения начальника и коллектива в дальнейшем? Значит ли это, что организация переходит к принципам «выборности» руководителя, или же началь-

ник должен составить личный план исправления ошибок? Или просто в коллективе формальный и неформальный лидер — разные люди? Слишком много открытых вопросов и непредсказуемых, иногда необратимых последствий.

Живой бизнес

Я знаю организацию (на Западе, а не у нас), в которой сотрудники добились замены молодого энергичного руководителя на его заместителя под лозунгом сохранения хорошей обстановки в коллективе. Молодой руководитель был резок, порой грубоват, и требователен, заставлял работать. Его заместитель, напротив, вот-вот собирался на пенсию, и к тому же получил хорошее наследство. Так что сам не перетруждал себя работой и других не подгонял, зато был добр и внимателен.

Впрочем, нельзя однозначно отрицать полезность оценки подчиненными. Это — неоценимый источник информации для продвижения руководителей по карьерной лестнице, оценки климата в коллективе, анализа причин достижений и неудач. Например в вузах, в которых внедряли анонимную оценку преподавателей студентами, в лидеры студенческих симпатий в большинстве случаев выходили не «добренькие», а строгие, но справедливые преподаватели.

Аттестационная комиссия давно и прочно вошла в нашу жизнь. С некоторой долей сарказма можно отметить ее несомненное преимущество для лиц, проводящих аттестацию — разделение ответственности и отсутствие персональной ответственности. Решение принимает группа из нескольких руководителей, и в результате налицо вариант коллективной ответственности за принятое в итоге решение. О минусах (или «гримасах») аттестационной комиссии я уже писала в предыдущем разделе, ссылаясь на информацию «с мест», — о комиссиях из тринадцати человек, о ситуациях, когда члены комиссии сами не знают ответов на задаваемые вопросы (и не всегда понимают, зачем эти вопросы задают). Пожалуй, надо подумать и о плюсах.

Живой бизнес

В производственной компании численностью в три с половиной тысячи человек аттестационный лист заполняет непосредственный руководитель. Аттестационная комиссия рассматривает листы, проводит собеседование с сотрудником и определяет, насколько объективно мнение руководителя. Если возникают сомнения в объективности, руководителя просят обосновать свое мнение. То есть комиссия выступает в качестве некоего арбитражного суда. Кроме того, члены комиссии, представляющие разные подразделения, имеют возможность составить целостную «картину мира», знакомясь с ситуацией в компании из первых рук.

Очевидное преимущество грамотной аттестационной комиссии — снижение уровня субъективности. (Во многом те же преимущества, что и привлечение к аттестации руководителя непосредственного руководителя.) При этом комиссия должна состоять из людей разумных и авторитетных, и действовать в соответствии с целями аттестации. Кроме того, присутствие на аттестации нескольких руководителей дает возможность лучше оценить ситуацию в компании (провести аудит человеческих ресурсов), особенно в условиях, когда планируются серьезные стратегические изменения. Однако необходимо сопоставить затраты (временные и материальные) и ожидаемый результат.

Оценка 360 градусов становится все более популярной. Она сочетает оценку руководителем, коллегами, самооценку и в ряде случаев оценку подчиненными и клиентами. Положительная сторона такой оценки — сбор наиболее полной информации, отрицательная — не всегда цель оправдывает средства. Подобная оценка требует тщательной подготовки, и она имеет смысл только в том случае, если вся полученная информация будет использована в дальнейшем. Избыток информации зачастую так же вреден, как и ее недостаток. Оценка 360 градусов сочетает в себе все плюсы и минусы вариантов выбора лиц, проводящих аттестацию, рассмотренных ранее. Рассмотрим дополнительно такую возможность, как оценка клиентами.

С одной стороны, в клиентоориентированных компаниях (в первую очередь — связанных с оказанием услуг), основной задачей сотрудников является удовлетворение потребностей клиентов. С другой стороны, не очевидно, что для выяснения того, как работает сотрудник, необходимо опрашивать клиентов. Как такой опрос будет организован? Значит ли это, что по результатам оценок, данных клиентами, компания будет предпринимать административные действия по отношению к сотрудникам? И наконец, неужели непосредственный руководитель сам не знает, с каким качеством его сотрудник выполняет работу по обслуживанию клиентов?

Живой бизнес

В крупной рекрутинговой компании представитель одного из ключевых клиентов выразил резкое недовольство специалистом, работающим с ним. За несколько лет это была единственная жалоба на сотрудника. Тем не менее руководитель решил устроить показательное наказание, чтобы только не потерять клиента. Результат — остальные сотрудники поняли, сколь непрочны их положения, а специалист начал искать работу. Уважение к клиенту на самом деле обернулось удовлетворением его прихотей. Если в компаниях, работающих в области «business to business», клиент будет в том или ином виде давать формальную аттестационную оценку сотрудникам, можно ожидать, что он станет требовать информации по действиям, предпринятым по результатам его оценки (позитивной или негативной). Руководство должно быть готовым отвечать на вопросы клиентов.

Другой пример касается компании, работающей в области «business to client», т. е. работающей с частными лицами. Под руководством, точнее предводительством, психолога в крупном универмаге решили оценить работу продавцов. Для этого набрали группу студентов, в задачи которых входило изображать покупателей. После этого студенты заполняли анкеты о работе продавца (у каждого продавца был бэдж с именем). Некоторые студенты осознанно провоцировали испытуемых. По результатам анкет, в боль-

шинстве случаев по одной анкете на продавца, делались выводы. Мне пришлось разговаривать с представителем администрации, крайне негативно оценившем результаты подобной деятельности. На одном из моих семинаров в группе оказался один из тех, кто проводил так называемую оценку. Он с удовольствием рассказывал об этом как об оплачиваемом развлечении. Комментарии излишни.

Если организация решает прибегнуть к помощи клиентов для оценки своих сотрудников, она должна грамотно подойти к подготовке процедуры и предвидеть возможные последствия. Кстати, оценка клиентами давно и повсеместно применяется в гостиницах — в номерах лежат карточки, в которых клиент может поставить свою оценку обслуживающему персоналу — качество уборки, вежливость, реагирование на запросы. Правда, я ни разу так и не собралась заполнить подобную карточку, и, судя по их далеко не новому виду, я в своей лени была не одинока.

В заключение приведу ряд вопросов, на которые должна ответить организация, принимая решение о том, кто проводит аттестацию.

- * Что в большей степени соответствует цели аттестации?
- * Насколько те, кто будет проводить аттестацию, готовы к процедуре?
- * Присутствуют ли внутренние конфликты, требующие вмешательства «третьих лиц»?
- * Какие ресурсы мы можем выделить для проведения аттестации?

Пример из проекта по проведению аттестации:

ВЫБОР ЛИЦ, ПРОВОДЯЩИХ АТТЕСТАЦИЮ

При подготовке аттестации в организации одним из вопросов, стоящим перед руководством, был вопрос о том, кто проводит аттестацию. Далее приводятся доводы «за» и «против»- различных вариантов.

Существуют две точки зрения — оценка производится только непосредственным руководителем или непосредственным руководителем совместно с руководителем блока.

Прежде чем принять решение, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Насколько компетентно могут оценить непосредственные руководители подчиненных (непредвзято, без эмоций, в зависимости от выполнения задач)? Примечание: речь идет обо всех руководителях — нельзя в одном и том же блоке по-разному организовывать процедуру?

2. Насколько сотрудники будут бояться беседовать с двумя руководителями одновременно (зависит от отношений)?

3. Как часто сотрудники беседуют по работе с руководителями блоков, насколько важно это общение? (Процедура аттестации как способ организовать общение.)

4. Насколько хорошо руководители блоков знают, что должны делать, и как реально работают рядовые сотрудники?

5. Есть ли возможность перемещения сотрудника из одной службы в другую в рамках блока (если сочтут, что такое перемещение полезно обеим сторонам)?

Кто оценивает «+»и «-»	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель вместе с руководителем блока
Плюсы	Лучше знает работу и работника. Логичное завершение постоянной оценки, которая и так имеет место. Возможность побеседовать без «текучки» и обсудить спорные вопросы. Сотрудник не испытывает страха	Оценка более объективна. Стандартизована, так как позволяет избежать особенностей непосредственных руководителей. Возможность пообщаться с вышестоящим руководством. Учет интересов блока, а не отдельной службы. Перспективнее для оценки потенциала

Минусы	Общение и так постоянно происходит. Возможен субъективизм. Решения о потенциале и обучении на уровне службы, а не блока	Требует больше затрат времени. Сотрудник может быть подавлен сразу двумя начальниками. Руководитель блока хуже знаком с деталями, чем руководитель службы. Руководитель службы может быть недоволен вмешательством
--------	---	--

Еще один возможный вариант — аттестацию проводит руководитель блока для всех сотрудников.

2.2.4. Участие консультантов в проведении аттестации

К аттестации, как и ко многим другим проектам, компании часто привлекают консультантов. Рискую навлечь на себя критику коллег, скажу, что роль консультанта в процедуре аттестации может быть только вспомогательной. Ни один консультант не знает ситуацию в компании так же хорошо, как те, кто в ней работает. А при проведении аттестации важно не только знать, но и чувствовать, что происходит в организации. Консультант может оказать помощь в постановке процесса, служить «свежей головой», делиться опытом из обширной практики. Оптимальным способом сотрудничества будет такой, при котором консультант будет предлагать варианты действий и исходя из ситуации в компании приемлемые будут отбираться и корректироваться руководством. Кроме того, консультант может оценить качество подготовленных для аттестации документов. Привлекать консультанта к аттестационному собеседованию надо только в ограниченном числе случаев и учитывая его личность и соответствие его поведения тому, что принято в компании. Единственный случай, когда консультанты «играют первую скрипку», — ассессмент, если в компании нет своего ассессмент-центра. Но и в этом случае руководство должно провести серьезную подготовительную работу с консультантами, чтобы те поняли ситуацию и потребности компании.

Попробуем оценить плюсы и минусы привлечения консультантов, а уж дело руководителей — принимать решение. Как известно, достоинства и недостатки тесно связаны

Плюсы	Минусы
Консультант знает различные методы и подходы	Консультант не полностью владеет ситуацией в компании
Консультант имеет опыт проведения аттестации в других компаниях	Консультант недостаточно хорошо знает особенности деятельности
«Свежий взгляд» и отсутствие предубеждений и личных связей, т. е. большая объективность	Требуется дополнительных временных затрат для объяснения ситуации и финансовых затрат
Консультант снимает дополнительную избыточную нагрузку с сотрудников	Коллектив всегда настороженно воспринимает вторжение постороннего человека

Если компания приняла решение о привлечение консультантов, я бы рекомендовала запросить у консультантов предложения — что они готовы делать, и на основании предложений составить техническое задание. Тогда станет понятно, в чем будет заключаться проект и за что консультант получит деньги.

Приведу в качестве примера документы, разработанные компанией Ю-Консаят.

Предложения по участию консультантов в процедуре аттестации

Цель предложения

1. Показать, как консультанты могут содействовать реализации и усовершенствованию существующей процедуры аттестации.
2. Предложить новые подходы к процедуре аттестации.

Структура предложения

Предлагаются к рассмотрению различные стадии процедуры аттестации, а также что могут сделать на каждом этапе консультанты. То есть Заказчику предлагается «меню», из которого он может выбрать пункты для дальнейшего обсуждения. Участие консультантов может носить частичный характер, т. е. по желанию Заказчика консультанты могут как полностью отвечать за каждый этап, так и принимать ограниченное участие в соответствии с тех-

ническим заданием. Техническое задание для консультантов вырабатывается в процессе совместного обсуждения.

1. ЦЕЛЬ АТТЕСТАЦИИ

К основным целям аттестации относятся следующие: **Административные Потенциал Деятельность**

В соответствии с целями выбирается метод и строится процедура.

Участие консультантов:

Построение иерархии целей в зависимости от:

- * стратегических и оперативных планов компании;
- * существующих проблем;
- * накопленного опыта.

Результат:

- * Четкое описание целей аттестации, что необходимо для дальнейшей работы и облегчит понимание процедуры всеми участниками.
- * Выявление групп аттестуемых (весь персонал или отдельные группы).
- * Определение порядка аттестации («сверху вниз» или «снизу вверх»).

2. ВЫБОР ЛИЦ, ПРОВОДЯЩИХ АТТЕСТАЦИЮ, ВЫБОР МЕТОДА, ОЦЕНКА ЗАТРАТ

В зависимости от цели аттестации и ситуации в компании определяется, кто будет проводить аттестацию (комиссия, непосредственный руководитель, руководитель руководителя, служба персонала, самооценка и т. п.) и какой метод целесообразно использовать (рейтинговый, сравнительный, метод записи, поведенческие рейтинговые шкалы, управление по целям и т. п.). На практике, как правило, используется комбинированный (комплексный) подход, позволяющий учитывать цели, текущую ситуацию, а также оптимизировать временные (финансовые) затраты.

Если мы хотим повысить ответственность линейных руководителей и оценить их умение управлять, мы переносим «центр тяжести» в процедуру

аттестации именно на них (это не значит, что служба персонала не участвует в процессе). Если организация придерживается жесткой централизованной системы, аттестацию проводит комиссия высших руководителей. Хотим подчеркнуть, что, чем выше уровень организации процесса аттестации, тем больше в этот процесс вовлечены линейные руководители. Служба персонала не должна брать на себя всю ответственность за результаты аттестации.

Участие консультантов:

Предложение для обсуждения различных вариантов организации процедуры аттестации. По каждому варианту приводятся преимущества и недостатки, а также оценка затрат.

Результат:

Выбор оптимального с точки зрения «цена-качество» метода.

3. ВЫРАБОТКА КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ

Предметом оценки могут быть:

- * выполнение должностных обязанностей;
- * особенности поведения;
- * эффективность деятельности;
- * уровень достижения целей;
- * рабочие знания и навыки;
- * коммуникативные способности;
- * качества руководителя и др.

При этом определяются:

А) Ключевые для данной должности характеристики.

Б) Что конкретно мы понимаем под этими характеристиками (например, если мы оцениваем качества руководителя, что конкретно мы рассматриваем — умение планировать, решать проблемы, принимать решения, организовывать деятельность других, мотивировать подчиненных работать в

команде, взаимодействовать с другими подразделениями и т. п.; если речь идет о достижении целей — какие цели мы ставим).

Участие консультантов:

С помощью специальных методик выбрать ключевые критерии оценки для каждой группы работ.

Результат:

Набор критериев, по которым мы проводим аттестацию, по каждой группе работ (должностей) с описанием этих критериев (для единого понимания).

4. ПОДГОТОВКА АТТЕСТАЦИОННОЙ ФОРМЫ

Для облегчения процесса аттестации при любом методе (включая собеседование) рекомендуется разработать единую аттестационную форму. Она обеспечит возможность проведения структурированного интервью, одинакового подхода ко всем аттестуемым, а также облегчит анализ и хранение информации.

Аттестационная форма должна отвечать следующим условиям:

- * быть легкой для понимания всеми участниками;
- * все должны понимать ее одинаково;
- * включать все необходимые ключевые критерии;
- * быть легкой для заполнения;
- * поддерживать аттестующего во время интервьюирования и принятия решений.

Участие консультантов:

Предложение вариантов аттестационной формы в соответствии с вышеперечисленными требованиями.

Результат:

- 1) Утверждение итоговой формы.
- 2) «Словарь», разъясняющий основные критерии и стандарты оценки.

5. ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ, ПОДЛЕЖАЩИХ АТТЕСТАЦИИ

При проведении аттестации очень важно, чтобы сотрудники выступали как союзники, а не как обороняющиеся. Для этого они должны ясно понимать цели и процедуру.

Участие консультанта:

Описание аттестации в неугрожающей манере.

Результат:

Краткое и понятное письменное разъяснение (возможно — «Политика компании по проведению аттестации»), включающее:

- * цель аттестации (с элементами патетики);
- * критерии;
- * описание процедуры;
- * частоту проведения;
- * порядок анализа и дальнейшие действия;
- * процедуру обжалования результатов.

6. ТРЕНИНГ ДЛЯ ТЕХ, КТО ПРОВОДИТ АТТЕСТАЦИЮ

Лица, проводящие аттестацию, должны выработать общий подход и, по возможности, избежать стандартных ошибок. В зависимости от опыта лиц, назначенных для проведения аттестации, определяется продолжительность и глубина тренинга.

Участие консультантов:

Разработка программы тренинга, включающей:

- * разъяснение целей;
- * разъяснение процедуры;
- * обсуждение аттестационной формы, чтобы убедиться, что все понимают, что и по каким параметрам оценивается;

* разъяснение типичных трудностей и ошибок при проведении аттестации;

* обсуждение потенциального результата.

Проведение тренинга.

По желанию Заказчика можно подготовить краткую брошюру для менеджера по проведению аттестации.

Результат:

Подготовленность всех участников, снятие напряжения, повышение эффективности.

7. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ

Участие консультантов:

Оценить время и ресурсы, необходимые для каждой стадии, кто участвует, кто отвечает за что, информационные потоки, сроки.

Результат (проект плана) может выглядеть, например, так:

Этап	Ответ- ст- венный	Кто во- влечен	Какая информация кому передается	Срок выполнения

8. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

В зависимости от целей, выбранного метода, круга аттестуемых и аттестующих мы можем предложить варианты анализа и обработки информации. (Более подробно можно говорить при принятии решений по предыдущим этапам.)

2.3. МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ

О методах проведения аттестации в литературе написано достаточно много. Как правило, в организациях используется сочетание различных методов. Рассмотрим некоторые из них и особенности их применения.

2.3.1. Рейтинговые методы

Наиболее распространенный и наиболее простой метод проведения аттестации — рейтинговый. Суть его заключается в том, что работники получают оценку по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой. Существуют два варианта — введение рейтинговых шкал, когда оценка ставится от 1 до 3 баллов, от 1 до 4 баллов, от 1 до 5 или 10 баллов — на усмотрение разработчиков шкалы. Второй вариант — это «список», когда выбирается ответ «да» или «нет».

На практике анкеты оценки по рейтинговым методам выглядят по-разному. Приведем несколько примеров.

Пример 1.

Графические рейтинговые шкалы

Предмет оценки — руководство

1. Обеспечивает помощь, обучение, наставничество

почти никогда 12345 почти всегда

2. Четко объясняет подчиненным, что от них требуется

почти никогда 12345 почти всегда

3. Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности

почти никогда 12345 почти всегда

4. Поощряет персонал за хорошую работу

почти никогда 12345 почти всегда

5. Доводит важную информацию до подчиненных

почти никогда 12345 почти всегда

Список

Предмет оценки — руководство

1. Обеспечивает помощь, обучение, наставничество

да ☐ нет ☐

2. Четко объясняет подчиненным, что от них требуется

да ☐ нет ☐

3. Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности

☐ ☐

да нет

4. Поощряет персонал за хорошую работу

да ☐ нет ☐

5. Доводит важную информацию до подчиненных

да ☐ нет ☐

Пример 2.

Оценка эффективности служащих

Оцениваемые качества:

1. КОЛИЧЕСТВО (ОБЪЕМ) РАБОТЫ

результат работы/скорость работы 12345

2. КАЧЕСТВО РАБОТЫ

2.1. Тщательность работы — точность/безошибочность 12345

2.2. Равномерность работы — работа без значительных колебаний 12345

3. ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

3.1. Подвижность мышления — способность быстро перестроиться в новой ситуации 12345

3.2. Анализ ситуации / установка приоритетов — видение связей/оценка существенного 12345

3.3. Самостоятельность — самостоятельность при выполнении заданий 12345

3.4. Экономность — ориентированность на деятельность, минимизирующую расходы 12345

4. РАБОЧИЙ СТИЛЬ

4.1. Инициативность — личный стиль при выполнении заданий; применение неординарных решений в нестандартных ситуациях 12345

4.2. Выдержка — готовность планомерно работать до завершения задания 12345

4.3. Выносливость — способность отвечать различным по интенсивности требованиям	12345
4.4. Надежность — правильное и в срок выполнение заданий	12345
4.5. Многосторонность — временное исполнение других работ	12345
5. СОВМЕСТНАЯ РАБОТА И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	
5.1. Обмен полученной информацией — устный и письменный обмен информацией с сотрудниками	12345
5.2. Работа в команде — доказанная готовность к сотрудничеству для совместного решения задачи	12345
5.3. Убедительность — ясное изложение сути дела и защита личного мнения	12345
5.4. Контактность — готовность к контакту с сотрудниками, тактичность и дипломатичность	12345

Пример 3.

Оценка работы секретаря

1. Индивидуальные особенности работы	Намного превосхо- дит требо- вания	Пре- восходят требова- ния	Соот- ветствует требова- ниям	Соответ- ствует не- кото-рым требова- ниям	Несо- ответст- вует требова- ниям	Нет отве- та
Ответственность, надежность, предан- ность						
Умение организовы- вать и планировать						
Решение проблем / обоснованность мнения / инициа- тивность						

2. Межличностное взаимодействие	Намного превосходит требования	Превосходят требования	Соответствует требованиям	Соответствует некоторым требованиям	Несоответствует требованиям	Нет ответа
Письменные и устные коммуникации						
Обслуживание клиентов						
Адаптивность						
3. Секретарские / административные навыки и умения	Намного превосходит требования	Превосходят требования	Соответствует требованиям	Соответствует некоторым требованиям	Несоответствует требованиям	Нет ответа
Общие навыки и умения секретаря						
Подготовка документов						
Знание основ бухгалтерского документооборота						
Пользование электронной почтой						
3. Секретарские / административные навыки и умения	Намного превосходит требования	Превосходят требования	Соответствует требованиям	Соответствует некоторым требованиям	Несоответствует требованиям	Нет ответа
Качество работы						
Количество работы						
4. Деятельность в интересах организации	Намного превосходит требования	Превосходят требования	Соответствует требованиям	Соответствует некоторым требованиям	Несоответствует требованиям	Нет ответа
Работа в команде						
Обучение						
Соблюдение дисциплины						

Как видно из примеров, вид анкет с использованием рейтинговых шкал может заметно отличаться. Основное, что их объединяет,— это необходимость поставить определенные оценки.

При использовании рейтинговых шкал несколько моментов всегда вызывают обсуждение.

Во-первых, какую шкалу использовать, трех-, пяти-, десятибалльную, другую? Нет единого рецепта. Мне пришлось беседовать с директором, в организации которого давно и успешно используется десятибалльная шкала оценки. По его словам, она дает больше свободы, позволяет учитывать нюансы деятельности, вызывает меньше споров. Кроме того, в шкале от 1 до 10 нет «середины» (там, где используется пятибалльная шкала, многие отмечают стремление аттестующих поставить среднюю оценку). Однако был вопрос, на который директор мне так и не ответил,— в чем разница, например, между оценками «8» и «9»? Как обосновать эту разницу?

Чаще всего используется пятибалльная шкала оценки. Впрочем, в одной компании мне сказали, что подумывают о переходе к четырехбалльной, чтобы избежать усредненных оценок «3». В некоторых случаях, когда трудно ввести разумное промежуточное значение между «соответствует требованиям», «не соответствует» и «превосходит», рационально использовать трехбалльную оценку. Двухбалльная оценка, или просто список «да»-«нет», также имеет право на существование.

Второй вопрос для обсуждения — стоит ли вводить цифры или можно описать варианты оценки словами, как это сделано в примере 3. Представьте, что мы оцениваем сотрудника по пятибалльной шкале, где 3 — соответствие требованиям к должности. Очевидно, что большинство сотрудников получают именно эту оценку. Это нормальный результат, но психологически «тройка» воспринимается достаточно негативно, вместо удовлетворенности от полученной оценки аттестуемый будет воспринимать себя как школьник-середняк, получивший тройку. И от аттестующих мне приходилось слышать обидное слово «троечники». Поэтому я бы рекомендовала либо описывать оценку

словами (если за норму принята «3»), либо вводить шкалу от -2 до 2, либо в начале аттестационного листа описывать, что подразумевается под той или иной оценкой. Напомним, что, согласно различным исследованиям, в нормальной организации подавляющее большинство (70-80 %) сотрудников — те, кто соответствуют занимаемой должности.

В отчете 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» ((9), с. 49-57), выполненном доцентами СПбГМТУ Игорем Постниковым и Юрием Камневым, приводятся результаты оценки по рейтинговому методу молодых специалистов. Для оценки были взяты четыре предложенных мною критерия: качество работы, объем работы, профессиональные знания, инициативность и творческий подход (более подробное описание критериев приводится в гл. 3). Была принята пятибалльная шкала оценки для первых трех критериев, и трехбалльная — для четвертого. По результатам оценки 27 человек на одном предприятии оказалось, что никто из них не получил ни по одному критерию оценку «1» («не соответствует занимаемой должности»), 22 % хотя бы по одному критерию получили оценку «2», у всех остальных хотя бы по одному критерию была поставлена оценка «3» или «4» (превосходит требования). Количество оценок «2» по отдельным критериям составило 4—7 %, «3» и «4» — около 80 %. С учетом специфики оцениваемых (предприятие отбирало выпускников с хорошими показателями) данное распределение баллов соответствует ожиданиям.

Значительное превышение требований к должности не намного лучше несоответствия, так как свидетельствует о нестабильности человеческих ресурсов организации. Если у оцениваемого результат намного превышает норму, это говорит о том, что он «перерос» занимаемую должность. Руководство должно задуматься о том, чтобы подобрать ему работу более высокого уров-

ня, в противном случае не исключено, что сотрудник найдет такую работу сам, но в другом месте.

Как только в аттестационном листе появляются цифры, у некоторых участников процесса аттестации появляется острое желание «сложить, умножить, подытожить» и получить некий итог в виде цифры. Интересно, что у людей с техническим образованием такие предложения возникают реже, чем у гуманитариев. Вероятно те, кто имел дело с моделированием, лучше понимают, что результат любого моделирования во многом определяется параметрами, заложенными в модель. Единая оценка, полученная путем простого суммирования разных оценок, не учитывает большего или меньшего значения отдельных критериев для выполнения работы.

Живой бизнес

Приведу пример того, как делать НЕ НАДО. В одном солидном журнале была опубликована статья об аттестации в гостинице. Были определены группы факторов, по каждой группе выводилась средняя оценка. Первая группа—Знания (основное и дополнительное образования, знание иностранных языков, обучаемость, эрудированность (!!!) и т. д.), вторая группа — Профессиональные качества (умение работать в коллективе, умение работать с клиентом, соблюдение стандартов обслуживания, умение выходить из сложных ситуаций, нацеленность на карьеру в данной гостинице и т. д.), третья группа — Личностные качества (открытость, контактность, дружелюбие, хобби (!), инициативность, цель в жизни (!), уровень мотивированности и т. д.). Не говоря уже о том, что вряд ли кто в здравом уме сможет оценить по пятибалльной шкале сотрудника по таким критериям, как эрудированность, хобби, цель в жизни, очевидно, что значение второй группы факторов гораздо больше, чем первой или третьей.

Выводить итоговую оценку на основании арифметических действий с исходными оценками можно и разумно только в том случае, если обеспечен обоснованный подход к «взвешиванию» исходных оценок.

Пример. Коэффициенты, определяющие важность (удельный вес) различных критериев оценки работы машинистки (наборщицы):

Критерий	Коэффициент (вес)
Скорость	2
Аккуратность	1
Дисциплина	1
Внешний вид	0,5

2.3.2. Сравнительные методы

Сравнительные методы заключаются в том, что менеджеры сравнивают ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ сотрудников (подчеркнем — не сотрудников, а их деятельность). Данный метод используется гораздо реже, чем рейтинговые методы. К нему имеет смысл обращаться для определения поощрений лучшим сотрудникам.

Есть несколько вариантов — ранжирование, парное сравнение. При ранжировании в список сначала вносятся сотрудники, чья деятельность является наилучшей и наихудшей, затем аналогично выбирается два сотрудника из оставшихся и т. д. По методу парных сравнений деятельность каждого сотрудника поочередно сравнивается с деятельностью остальных. Если деятельность сотрудника лучше, чем деятельность того, с кем сравнивают, он получает «1», если хуже — «0». Далее считается общая сумма баллов каждого сотрудника. Данный метод используется не только при проведении аттестации, но и при ранжировании различных объектов / задач. Однако его применение ограничено числом сравниваемых объектов, так как общее количество произведенных сравнений составляет $p(p-1)/2$, где p — число сравниваемых объектов.

Пример.

Ранжирование (по группе)

1. Анна (наивысшая оценка)
2. Алевтина (более низкая оценка)
- 3.
- 4.

....

n-2

n-1 Александра (менее низкая оценка)

n Алена (низшая оценка)

2.3.3. Письменные методы

К письменным методам относятся в первую очередь эссе (или в более привычном для нас варианте характеристика сотрудника) и метод критических ситуаций. Характеристика достаточно часто используется как в сочетании с другими методами, так и самостоятельно. Важное условие для превращения письменной характеристики в рабочий инструмент — ее структурированность. Необходима «рыба», позволяющая написать характеристику, отвечающую целям аттестации. В противном случае мы создаем дополнительные трудности руководителям (вспомните, как непросто писать сочинение на вольную тему без плана) и себе при дальнейшей обработке полученного материала.

Пример.

Аттестационная форма

Имя аттестуемого _____

Должность _____

Период аттестации _____

Руководитель _____

Дата _____

Предыдущая аттестация _____

Инструкция для руководителя:

Опишите деятельность аттестуемого сотрудника с учетом таких факторов, как количество и качество работы, умение планировать работу, надежность, способность к обучению и применению знаний на практике. Если вы

считаете, что деятельность сотрудника значительно превышает требования или не соответствует требованиям, пожалуйста, обоснуйте свое мнение.

Комментарии сотрудника (по информации, включенной в данную характеристику):

Подпись руководителя

Подпись сотрудника

Очевидно, что включение характеристики в аттестационную форму как дополнение к другим методам позволит руководителю отметить моменты, не вошедшие в оценку по другим методам. Самостоятельное использование характеристик, по-видимому, более приемлемо для небольших компаний, где не всегда имеет смысл разрабатывать более сложные схемы. В средних и крупных компаниях характеристики неизбежно будут носить отпечаток личности множества руководителей, их содержание будет определяться не только управленческими качествами аттестующего, но и его литературными способностями. Обрабатывать информацию, полученную с помощью характеристик, значительно сложнее, чем полученную с помощью рейтинговых методов. Кроме того, в характеристиках гораздо выше вероятность субъективизма.

К письменным методам относится также метод критических ситуаций. Его суть заключается в том, что в течение периода, за который производится оценка работника, его руководитель делает записи о его поведении (как позитивном, так и негативном) в сложных или критических ситуациях. В записях

должны учитываться описание и дата события, как себя повел сотрудник, как это соотносится с ожидаемым поведением, какой результат был достигнут.

Пример. Метод критических ситуаций.

Инструкция для руководителя: записывайте в соответствии с данной формой все позитивные и негативные ситуации, в которые был вовлечен работник. Пожалуйста, делайте это, не откладывая.

Дата _____

Описание ситуации _____

Как действовал работник _____

Какое поведение работника ожидалось / было бы правильным _____

Какой результат достигнут _____

Оценка руководителя _____

Дополнительные комментарии _____

Несмотря на внешнюю простоту этого метода, он содержит много подводных камней. Непонятно, что же считать критической ситуацией, требующей описания,— то ли записывать все подряд, то ли дожидаться экстремальных событий. Количество записей, по-видимому, будет зависеть от личности руководителя и его любви / нелюбви к бумагам.

Кроме того, этот метод предполагает, что подчиненный постоянно находится «на глазах» у руководителя и ничто не останется незамеченным. Технологический процесс во многих организациях этого не гарантирует.

Не надо быть пророком, чтобы предположить, что в основном записи будут содержать информацию о неправильном поведении сотрудника — когда все идет хорошо, это воспринимается как должное. Кроме того, ведение подобных записей при наличии нескольких подчиненных — дополнительная и серьезная нагрузка на руководителя, которая едва ли им будет приветствоваться. Результатом может стать формальное отношение или открытое сопротивление. Реакция подчиненных на создание такого досье тоже весьма прогнозируема.

По-видимому, метод критических ситуаций целесообразен для оценки сотрудника в период испытательного срока или «перевоспитания», когда крайне важно постоянное наблюдение за его действиями и последующий анализ. Признаться честно, мне не приходилось сталкиваться с аттестациями, использующими этот метод.

2.3.4. Поведенческие рейтинговые шкалы

Поведенческие рейтинговые шкалы, известные как BARS (Behaviourally anchored rating scales), сочетают рейтинговые методы и черты поведения на рабочем месте в различных ситуациях.

Коротко и понятно метод составления поведенческих рейтинговых шкал изложен в книге Дерекы Тор-рингтона и Лауры Хэлл (6). В организации сотрудники независимо друг от друга опрашиваются о различных примерах поведения. Затем эти примеры собираются и обобщаются и передаются опять опрашивавшимся, чтобы предложить им разместить примеры на шкале. Наиболее часто повторяющиеся у различных респондентов оценки берутся за основу при построении поведенческих рейтинговых шкал.

В результате поведенческие рейтинговые шкалы описывают различные варианты поведения в ситуации от желательного и ожидаемого до крайне нежелательного.

Пример ((6), с. 410).

Поведенческая рейтинговая шкала: отношения
с клиентом

Выясняет важную для клиента информацию и делает
необходимые телефонные звонки, даже если это
не входит в его обязанности

A

Часто проводит с клиентом час и более, чтобы
выявить источники трудностей и проблем клиента

B

Обычно остается спокойным даже с

раздраженными клиентами	C
Если ответ на проблему клиента не возникает немедленно, часто говорит клиенту, что не обладает необходимой информацией	D
Иногда до десяти минут не обращает внимания на ждущего клиента, даже если в этот момент не очень занят	E
Регулярно заставляет клиентов ждать десять минут и более и отвечает на их вопросы с комментариями, наподобие «Я не обязан все знать»	F

Метод поведенческих рейтинговых шкал достаточно сложен и требует высокой квалификации при подготовке. Его имеет смысл применять для тех работ, в которых очень важны черты поведения в различных ситуациях.

2.3.5. Управление по целям (MBO — Management By Objectives)

Управление по целям — метод, получивший в последнее время наибольшее признание и развитие не только как метод аттестации, но и как метод управления, как философия менеджмента. Впервые понятие управления по целям было введено Питером Друкером в 1954 г.

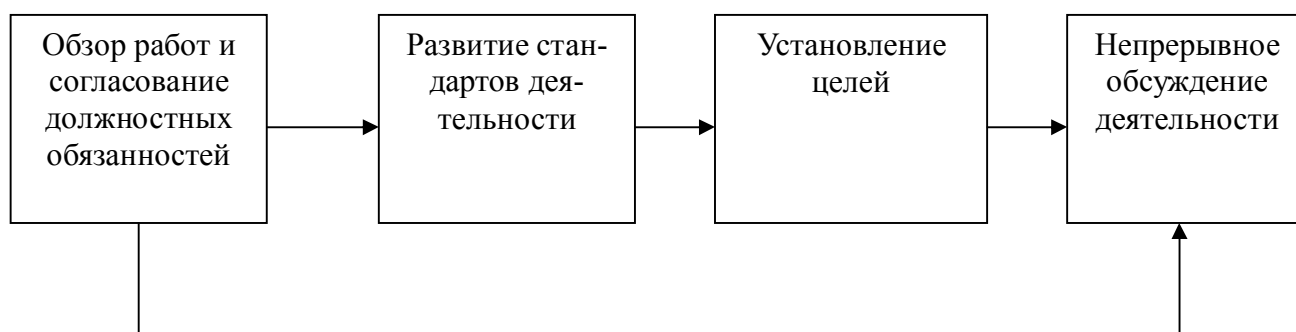
Основная идея метода заключается в том, что управление и развитие является целенаправленным, т. е. не «искусство ради искусства», а достижение целей организации через постановку целей каждому сотруднику и их согласование. Это позволяет перейти от простого ежедневного выполнения должностных обязанностей (ориентации на процесс) к осознанной работе, нацеленной на важный для организации результат.

Как пишет David J. Cherrington (Organizational behavior, (8), с. 189), «MBO — это в первую очередь философия менеджмента, которая отражает позитивный, проактивный способ управления в отличие от реактивного пути. Основной упор делается на (1) прогнозировании и заострении внимания на будущем организации путем развития долгосрочных организационных целей

и стратегических планов, (2) достижении результата, а не выполнении текущих задач, (3) повышении как индивидуальных компетенций, так и эффективности организации, (4) повышении участия и вовлеченности работников в дела организации».

Ограничимся рассмотрением МВО как одного из методов аттестации. Он идеально подходит в тех случаях, когда другие методы не работают или могут применяться ограниченно. В первую очередь это касается управленческого персонала, особенно высокого уровня, аттестация которого с использованием других методов дает ограниченные результаты. Управление по целям подходит для творческих видов работ, которые трудно описать количественными и качественными показателями. Схематично процесс аттестации МВО можно описать следующим образом (Robert Mathis, John Jackson, (7)):

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ (Management by Objectives)



На первый взгляд может показаться странным, что процесс начинается не с определения целей, а с обсуждения должностных обязанностей, выполнения работ и стандартов деятельности. На самом деле все достаточно логично. Любые цели достигаются с использованием определенных ресурсов. В данном случае ресурсом для достижения цели является деятельность конкретного работника. Предполагается, что на каждом этапе аттестации планка целей будет подниматься все выше. Для этого, во-первых, надо определиться, что же работник делает и с каким качеством и требованиями к работе. Далее

необходим изыскать ресурсы для улучшения работы, т. е. необходимо постоянное развитие стандартов деятельности. После этого можно устанавливать цели деятельности на определенный период — конкретные, измеримые, понятные, ДОВЕДЕННЫЕ ДО СОТРУДНИКА И СОГЛАСОВАННЫЕ С НИМ. В период между аттестациями рекомендуется периодически оценивать, насколько выполняется запланированное. Во время очередной аттестации процедура повторяется, но уже на более высоком уровне.

Пища для размышлений

На семинаре, после того как был рассмотрен метод «Управление по целям», одна из слушательниц сказала: «А ведь у нас в компании так и делают давно и успешно!». До этого она рассказывала о процедуре аттестации в традиционном понимании с использованием характеристик, отмечала многочисленные трудности. В компаниях с высокоразвитым менеджментом часто используют управление по целям, даже не зная книжного названия и теоретической подоплеки. Не исключено, что, объединив элементы традиционной аттестации и управления по целям, можно выйти на более высокий уровень и избавиться от недостатков, уходящих корнями в прошлое.

При подготовке и проведении аттестации по методу МВО надо учитывать следующее:

- * Необходимо определить цели и иерархию целей, в том числе цели для конкретных работников с учетом их знаний, желания, умений, способностей, и, пожалуй, это — самое сложное.

- * Чтобы обеспечить согласованность и взаимосвязанность целей на всех уровнях, рекомендуется начинать аттестацию «сверху вниз».

- * Во время первой аттестации по этому методу, естественно, нельзя оценивать достижение целей (так как они не были поставлены и зафиксированы ранее), следует обратить особое внимание на анализ деятельности и постановку целей на будущее.

* Очень важная роль в эффективном проведении аттестации по методу МВО отводится аттестационному собеседованию. Руководителей необходимо специально к нему готовить.

* Наиболее эффективна аттестация данным методом для управленческих и творческих или научных работников, а также в случаях, когда ограничена возможность установления количественных и качественных критериев оценки деятельности.

* МВО можно применять в сочетании с другими методами.

* Несмотря на кажущееся давление «разговорного жанра» в этом методе, его можно и нужно структурировать и формализовать.

* Как и любую аттестацию, МВО необходимо проводить не реже раза в год. В отличие от других методов МВО при налаженном процессе можно проводить и ежеквартально.

Управление по целям (пример)

Цель — 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.

Структура:

Аттестация начинается с руководства организации и будет осуществляться «сверху вниз», чтобы обеспечить совместимость целей на всех уровнях.

Частота проведения:

* В зависимости от потребности, но не реже одного раза в год.

* После того как пройдет период введения в должность (при изменении функций и ответственности).

* После периода организационных изменений.

* Для оценки развития.

Формат:

1. У каждого сотрудника состоится аттестационное интервью со своим непосредственным начальником. Во время интервью обсуждаются достижения и неудачи, а также факторы, более всего влияющие на достижение результата. Также обсуждаются, согласовываются и фиксируются задачи на ближайший период (12 месяцев) и определяется соответствующая потребность в обучении для реализации поставленных задач.

2. Сотруднику предоставляется не менее недели для подготовки к аттестационному интервью. Сотрудник получает для изучения аттестационный бланк. Подготовка необходима как сотруднику, так и руководителю, задачей которого является обеспечение конструктивной атмосферы во время беседы и подготовка информации, позволяющей объективно оценить деятельность сотрудника.

3. Собеседование проводится вдвоем. В ходе интервью заполняется аттестационный бланк, который подписывается обеими сторонами.

Обучение:

Все руководители, проводящие аттестацию, должны пройти соответствующее обучение.

Спорные вопросы:

В случае несогласия сотрудника с результатами аттестационного интервью и/или отказа поставить подпись под заполненным аттестационным бланком вопрос передается на рассмотрение вышестоящему руководителю (в отдел управления персоналом).

В аттестационную форму рекомендуется включить:

1. Содержание работы:

- * основные функции;
- * ответственность;
- * роль в подразделении;
- * по каким параметрам оценивается деятельность.

2. Деятельность:

- * В какой степени достигнуты поставленные ранее цели. Если не полностью, в чем причина.
 - * Вклад в работу подразделения.
 - * Возможность максимально использовать свои знания и опыт. Препятствия успешной работе.
 - * Обучение и как оно повлияло на деятельность.
 - * Оценка по основным критериям.
3. Определение целей на последующий период:
- | | |
|--------------------|--------------------------|
| S pecific | конкретные. |
| M easurable | измеримые. |
| A greed | согласованные. |
| R ealistic | реалистичные. |
| T imebound | определенные по времени. |
4. Развитие:
- * Потребность в обучении.
 - * Организация обучения.
5. Комментарии.

Живой бизнес

Руководство компании численностью 150 человек приняло решение о проведении аттестации. Цели не были достаточно четко сформулированы. Основная идея заключалась в том, чтобы лучше понять, что происходит в коллективе, переориентировать руководителей отделов на качественно новые задачи. Характер работы сочетал творчество и жесткие законы прибыльного производства. Ранее были попытки проведения аттестации, однако ощутимого удовлетворения они не принесли. После обсуждения было принято решение провести аттестацию по методу МЕЮ. Руководитель задал вполне естественный вопрос: «А чем, собственно говоря, отличается МЕЮ от ежеквартального процесса согласования планов подразделений, который

у нас давно внедрен? Ведь в итоге руководителя оценивают по тому, как выполнены задачи подразделения».

Действительно, эти процессы взаимосвязаны. МВО является развитием таких ежеквартальных согласований. На них упор делается на выполнение планов и задач. МВО подразумевает персонификацию задач—т. е. конкретное определение и согласование того, что и как должен делать руководитель для достижения цели.

Однако процесс подготовки аттестации в компании стал идти медленно и непросто. Оказалось, что основная трудность — это четко определить и сформулировать цели. Так решение о подготовке к аттестации привело к пониманию того, что, несмотря на былую уверенность в наличии отработанной процедуры по согласованию задач подразделений, над этой процедурой надо также еще поработать.

2.3.6. Применение различных методов оценки персонала

Таблица 2.3

Кто оценивает	Метод				
	Рейтинговые методы	Сравнительные методы	Методы записи	BARS	МВО
Руководитель оценивает подчиненных	+	+	+	+	+
Работники оценивают руководителя	+		+	+	
Коллеги оценивают друг друга	+	+	+	+	
Комбинация оценок	+	+	+	+	+
Самооценка	+		+		+
Консультанты	+	+			

(Использованы выводы из книги Robert L. Marthis, John H. Jackson (7)).

Как видно из таблицы, в зависимости от того, кто проводит аттестацию, допустимо применение тех или иных методов. Зачастую на практике в аттестации (и аттестационном листе) объединяют несколько методов. Например, краткая характеристика (методы записи) может дополнить рейтинговые методы, а для лучшей организации МВО разумно применить самооценку и в ряде случаев рейтинговые методы. Результаты сравнительных методов желательно подкрепить и обосновать рейтинговыми методами или методами записи. В любом случае при подготовке аттестации важно помнить о целях и тех ресурсах, которыми мы располагаем. Чем более сложная комбинация методов выбрана, тем продолжительнее и сложнее будет аттестация, но и полученная информация будет глубже и серьезнее. Тут также нет единого рецепта.

2.3.7. Упражнение

Приведу пример упражнения, которое мы рассматриваем на семинарах в различных группах.

Описание ситуации: компания *Торнадо* занимается продажей систем отопления и вентиляции. Компания существует на рынке 5 лет. В компании работает 20 человек: директор, финансовый директор, начальник отдела продаж, главный бухгалтер и помощник главного бухгалтера, секретарь, заведующий складом, логистик, 2 маркетолога и 10 продавцов.

Перед руководством стоит задача оценить деятельность сотрудников для обоснования выплаты ежегодных бонусов. Для этого руководство решило провести аттестацию. Ранее в компании аттестация никогда не проводилась.

Вопросы:

1. Кто должен проводить аттестацию?
2. Какой метод аттестации целесообразно выбрать?

Варианты, предлагаемые слушателями (ввиду ограниченности исходной информации предлагаются разные варианты):

1. Аттестацию должен проводить генеральный директор самостоятельно.

2. Аттестацию должен проводить генеральный директор вместе с финансовым директором.

3. Аттестацию должен проводить генеральный директор вместе с финансовым директором и начальником отдела продаж.

4. Бухгалтерию аттестует генеральный директор и финансовый директор, отдел продаж и маркетологов — генеральный директор и начальник отдела продаж, остальных сотрудников — генеральный директор.

5. Генеральный директор должен привлечь консультанта для аттестационных собеседований с сотрудниками.

Методы проведения аттестации:

1. Графические рейтинговые шкалы.
2. Самооценка.
3. Управление по целям для маркетологов.
4. Управление по целям для маркетологов, начальника отдела продаж и финансового директора.
5. Финансового директора не аттестовывать вообще.
6. Управление по целям для всех, кроме бухгалтерии, секретаря и заведующего складом.
7. Отказаться от методов записи ввиду малочисленности персонала и от поведенческих рейтинговых шкал ввиду сложности их разработки.

Каждое из мнений было обосновано и содержало рациональное зерно. Естественно, зная лучше ситуацию в компании, можно уменьшить количество рассматриваемых вариантов. Однако мы видим, что при подготовке аттестации перед нами возникнет несколько вариантов, и наша задача — оценить их достоинства и недостатки для НАШЕЙ компании и выбрать наиболее эффективный путь.

ГЛАВА 3

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ И СТАНДАРТЫ РАБОТЫ

3.1. ЧТО МЫ ОЦЕНИВАЕМ?

Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных — для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного срока, изменении заработной платы или премировании.

Легко руководителю, которого служба персонала «вооружила» таким инструментом, как процедура аттестации. Практика, увы, показывает, что инструмент этот есть далеко не у всех, да и качество его иногда оставляет желать лучшего.

Тот, кому не повезло, выкраивает часы из своего напряженного рабочего графика (план-то никто не отменял!) и начинает оценивать персонал самостоятельно. «Итак — как обстоят дела у Иванова-Петрова-Сидорова с выполнением должностных обязанностей, поведением, эффективностью, компетентностью, особенностями характера, умением руководить, соблюдением дисциплины, проявлением инициативы, ответственностью и т. п.? Пожалуй,

стоит оценить еще внешний вид, лояльность к компании, точность и аккуратность.» Список можно продолжать до бесконечности.

Увы — гарантировать при таком подходе можно только колоссальные затраты времени и нервов, вероятность ошибки, проблемы с дальнейшим ответом на вопросы подчиненного: «А почему мой сосед получил премию на 3 руб. 62 коп. больше, чем я?».

Тем, кому не хватает времени превращаться из линейного руководителя в людоведа и душелюба (или менеджера по персоналу), предлагаем алгоритм оценки сотрудников.

1. Мы знаем, чем должен заниматься сотрудник в данной должности. Мы знаем, каковы ключевые факторы для данной должности. Подбираем критерии оценки, соответствующие ключевым факторам.

2. Описываем критерии оценки. Так как часто мы вкладываем в одни и те же слова разный смысл, полезно определиться заранее с правилами игры. Если можем — вводим шкалу от «очень плохо» до «очень хорошо». Масштаб определяем сами — шкала может быть хоть двухбалльной, хоть десятибалльной.

3. Проверяем, насколько понятны наши критерии для конкретных работ. *(В связи с этим вспоминаются бурные споры из собственной практики работы в маркетинге по поводу анкеты о покупательских предпочтениях по отношению к рыбным продуктам. Маркетологи пытались понять, входит ли «качество продукта» в тройку важнейших критериев. Вы видели хоть одного человека, который скажет, что питается некачественной рыбой?)* Если критерий непонятен («качественная работа», например, может включать выполнение в срок, творческий подход и т. п.) или же слишком сложен (например «достижение положительного результата в определенный срок»), его следует разбить на простые критерии или более четко описать.

4. Минимизируем свои усилия. Рассматриваем критерии, важные для данной должности и не очень (от последних стоит отказаться), какой информацией мы располагаем для оценки деятельности сотрудника по данному

критерию. Группируем аналогичные критерии (именно группируем, а не превращаем в один необъятный).

5. Еще раз оцениваем оставшиеся критерии (достаточно ли они понятны) и приводим шкалу оценки в соответствие с реальностью (слишком завышенные требования так же опасны, как и чересчур заниженные).

Основное в этом процессе — определиться с ключевыми факторами для данной должности, соответствие которым необходимо оценивать в процессе аттестации.

Вполне естественное желание — оценить по максимально большому количеству критериев, чтобы «знать все». Например:

Предмет оценки:

- * Коммуникативные навыки.
- * Творчество.
- * Лидерские качества.
- * Преданность компании.
- * Дисциплина.
- * Принятие решений.
- * Отношения с коллегами.
- * Скорость работы.
- * Обучаемость.
- * Аккуратность.
- * Выполнение должностных обязанностей.
- * Поведение в критических ситуациях.
- * Эффективность деятельности.
- * Руководящие навыки.
- * Уровень достижения целей.
- * Компетентность.
- * Особенности личности.
- * Внешний вид и порядок на рабочем месте.
- * ...

Этот список можно продолжить. Только надо помнить, что при таком подходе и процесс аттестации может продолжаться до бесконечности. Необходимо искать оптимальное решение.

*** Критерии должны быть важными для данной должности**, т. е. при несоответствии стандарту работы по выбранному критерию работа не может выполняться на требуемом уровне. Например, нам хотелось бы, чтобы работница, убирающая офис перед началом рабочего дня, обладала хорошими коммуникативными навыками, умела быстро работать, умела расставлять приоритеты. На самом деле без этого можно обойтись. Гораздо важнее, чтобы она обладала аккуратностью и тщательно выполняла работу, завершала уборку к началу рабочего дня (нас не волнует, сколько часов она на уборку затрачивает, если у нее не сдельная оплата), четко выполняла указания руководителя (который сам расставит приоритеты в уборке), не превышала полномочий и не убирала в ящиках рабочих столов.

*** Мы должны обладать достаточной информацией для оценки по выбранным критериям**, т. е. иметь установленные стандарты работы (КАК работа должна выполняться, например, количество убираемых помещений для уборщицы, начало и окончание рабочего дня для оценки по критерию «дисциплина») и иметь необходимую информацию, чтобы сопоставить деятельность сотрудников по отношению к принятым стандартам. Например, мы не можем оценить сотрудника ни хорошо, ни плохо по критерию «Умение планировать работу», если мы не знаем, как это планирование им осуществлялось в течение рассматриваемого периода. Как ни странно, проблемы чаще всего возникают с наличием информации. Недостаточно подготовленный линейный руководитель зачастую не знает подробно, что именно и как делает его подчиненный на рабочем месте. Аттестация, таким образом, позволяет, с одной стороны, диагностировать недостатки деятельности руководителя, с другой стороны, показать необходимость преодоления таких недостатков.

Для проверки выбранных критериев я бы порекомендовала заполнить следующую короткую анкету:

ПРОВЕРКА ВЫБРАННЫХ КРИТЕРИЕВ

Оцениваемая группа должностей (должности): _____

Критерии оценки	Очень важно	Важно	Неважно	Какая инфор- мация у нас имеется
Критерии оценки	Очень важно	Важно	Неважно	Какая инфор- мация у нас имеется

1. Достаточно ли у вас информации, чтобы оценивать по «Очень важным» критериям? Если нет — подумайте, как получить эту информацию.

2. Достаточно ли у вас информации, чтобы оценивать по «Важным» критериям? Если нет — подумайте, так ли важны эти критерии. Если они важны, подумайте, как получить эту информацию.

3. Не тратьте время на оценку по «Неважным критериям».

Живой бизнес

В крупном магазине руководители отделов были озабочены тем, что информация о происходящем в отделах по неформальным каналам быстро распространяется по всему магазину и становится предметом обсуждений и сплетен. На семинаре они предложили ввести такой критерий оценки, как «Нераспространение информации о происходящем в отделе». Я поинтересовалась, а как они собираются добывать информацию об этом самом нераспространении информации. Поставить камеры слежения и подслушивающие устройства в курилке? Инициировать доносы? Оказалось, что этических и легальных путей на сегодняшний день никто предложить не смог. Соответ-

ственно от критерия пришлось отказаться. Еще один важный для всех критерий, «всплывающий» практически на каждом семинаре,— порядочность. Но до сих пор никто не предложил, на основании чего будет производиться оценка по этому критерию.

Ранее на производственных предприятиях было значительно легче проводить аттестацию. Существовали и были доступны отраслевые нормы — сколько должен перенести грузчик за смену, сколько и какой продукции выпустить рабочий определенной специальности и разряда, какую площадь и с какими характеристиками убрать уборщица. Существовали нормы времени, выработки, обслуживания, численности, нормы затрат физической и нервной энергии работников и т. п. То есть было понятно, что оценивать и как. Сейчас такие нормы существуют, но они имеют ограниченное применение. Нормы зависят от технологических условий работы, которые могут значительно отличаться для разных компаний, особенно с учетом постоянного появления нового оборудования и различных условий труда. Кроме того, в реальной ситуации не все компании могут обеспечить ритмичный и плановый характер работы. Поэтому выполнение норм отдельным работником зависит не только от того, как он сам работает, но и от того, насколько руководство обеспечило ему «фронт работ» и как поставлена система учета на предприятии.

Живой бизнес

На семинаре обсуждаем, как, по каким критериям оценивать работу грузчика на складе. Компания занимается продажей верхней одежды. Продукция поступает из-за рубежа, затем со склада распространяется по магазинам (своим и дилеров). Продукция упакована в коробки и пакеты различного объема, соответственно вес упаковки в килограммах не является единственной определяющей норм выработки. На количество перенесенных грузов влияет также расположение стеллажей и наличие погрузочно-разгрузочной техники. Кроме того, из-за непредсказуемости таможи и недостаточной организованности дилеров работа носит неритмичный ха-

рактер — бывают периоды простоя и «авралы» не по вине грузчиков. В момент прихода и отгрузки товара главная задача — как можно скорее завершить работы. В данной ситуации оценка работы грузчиков по количеству перенесенных килограммов представляется нецелесообразной. Во-первых, это потребует введения дополнительной штатной единицы, в задачи которой будет входить учет индивидуальных результатов труда. Во-вторых, в связи с различными габаритами грузов неизбежны либо спорные ситуации, либо потребность в дополнительных расчетах (маловероятно, что затраты на такие расчеты будут оправданы). В третьих, основной задачей грузчиков является не перенос с места на место определенного количества килограммов, а осуществление погрузочно-разгрузочных работ в зависимости от прихода машин. Следовательно, при аттестации должна быть разработана система критериев, учитывающая скорость работы, ответственность, умение работать в команде и т. п. Основным «оценщиком» должен стать бригадир, который непосредственно видит, как работают грузчики.

1. ОПРЕДЕЛИТЕ ГРУППЫ ДОЛЖНОСТЕЙ

(по профессиональным признакам, по руководящему уровню)

И ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ:



Каковы существенные факторы для данных групп

(на основании анализа работ)?



Являются ли выбранные критерии действительно важными?



**Достаточно ли у нас информации,
чтобы оценить по выбранным критериям?**



2. ОПИШИТЕ КРИТЕРИИ



3. СГРУППИРУЙТЕ КРИТЕРИИ

И ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ РАНЖИРУЙТЕ

*Примечание: этапы 2м 3 в зависимости от проекта
можно поменять местами.*

Рис. 3.1. Разработка критериев оценки

На рис. 3.1 представлен «план» разработки критериев. В следующем параграфе рассмотрим подробно пример разработанных критериев.

3.2. ПРИМЕР КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ И РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ

Данные критерии могут использоваться при оценке рейтинговыми методами и самооценке. Следует подчеркнуть, что данные критерии не являются «истиной в последней инстанции» и могут изменяться в зависимости от потребностей организации и целей аттестации.

Оценка деятельности

Значительно превышает требования (5):

Всегда выполняет работу значительно лучше, чем требуется на данной должности.

Превышает требования (4):

Выполняет работу на более высоком уровне, чем требуется для данной должности.

Соответствует требованиям (3):

Выполняет работу в соответствии с требованиями.

Не всегда соответствует требованиям (2):

Выполняет работу в целом хорошо, но в ряде случаев допускает ошибки.

Не соответствует требованиям (1):

Деятельность не соответствует минимальным требованиям к данной должности.

Качество работы:

Работа выполняется без ошибок (или с незначительными ошибками, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно.

(5) Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя.

(4) Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя.

(3) Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.

(2) Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу.

(1) Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.

Объем работ (количество):

Работа выполняется в запланированном объеме.

(5) Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно и с легкостью делает больше, чем от него ждут.

(4) Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано.

(3) Работает стабильно. Выполняет плановые показатели.

(2) Работает медленно. Необходимо «подгонять».

(1) Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ.

Профессиональные знания:

Обладает знаниями, необходимыми для данной должности.

(5) Блестящее знание своего дела, значительно превышающее необходимый уровень. Разъяснения со стороны руководителя требуются минимальные.

(4) Профессиональные знания превосходят необходимый уровень. Хорошо понимает свои обязанности. Редко требуются разъяснения со стороны руководителя.

(3) Знания соответствуют выполняемой работе. В некоторых случаях нуждается в дополнительных инструкциях.

(2) Не всегда хватает знаний. Многие рабочие вопросы нуждаются в дополнительных разъяснениях.

(1) Явная нехватка знаний. Плохо понимает свою работу. Нуждается в постоянных разъяснениях.

Присутствие на работе/дисциплина:

В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее. (5) Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя.

(4) Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда ставит заранее в известность об отсутствии руководителя и коллег.

(3) Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. Об отсутствии предупреждает заранее.

(2) Ненадежен. Не всегда пунктуален. Об отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.

(1) Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.

Умение анализировать, оценивать факты, применять логику:

В своей работе логичен, внимателен к фактам, анализирует и оценивает данные (задачу, ситуацию).

(5) Всегда проявляет логику, анализирует всю имеющуюся информацию, на основании которой предлагает верные решения и рекомендации. Стремится собрать и использовать максимум информации даже за пределами своих непосредственных обязанностей.

(4) Относится к выполнению работы тщательно и взвешенно, выводы и решения подкреплены анализом и фактами.

(3) Избегает скоропалительных решений. В рамках выполняемых задач готов обосновать свои действия.

(2) Не всегда обосновывает свои выводы и решения. Может действовать слишком поспешно.

(1) Поверхностно подходит к своей работе. Предложения, как правило, необоснованны и скоропалительны. Не стремится разобраться в сути проблемы. Пропускает очевидные факты. Небрежен с информацией.

Умение принимать решения и брать на себя ответственность:

В рамках своих обязанностей принимает решения и отвечает за них.

(5) В любой ситуации готов принять решение и нести за него ответственность. Если необходимо срочно принять решение, выходящее за пределы его полномочий, и нет возможности проконсультироваться с руководством, готов взять всю ответственность на себя.

(4) Не боится принимать решения, даже сложные и ответственные. Не уходит от ответственности.

(3) Всегда принимает решения в пределах своей компетенции и отвечает за них. В сложных ситуациях стремится заручиться поддержкой руководства.

(2) Предпочитает не принимать решений самостоятельно. Даже в незначительных вопросах пытается получить одобрение руководства.

(1) Категорически избегает принимать решения, даже жизненно необходимые в рамках своих должностных обязанностей. Уходит от ответственности всеми способами.

Обучаемость/отношение к новому:

Умеет принимать новые задачи, знания, условия.

(5) Адаптивен и гибок. Легко принимает нестандартные задачи и усваивает новые знания. Без труда выполняет самые разнообразные задания.

Постоянно без принуждения стремится к получению новых знаний и умеет применить их на практике.

(4) Быстро усваивает новое. Начинает работать над новыми задачами без особых трудностей.

(3) Не избегает нового, но и не стремится к нему. Может выполнять несколько разных заданий, но при появлении новых нуждается в поддержке и разъяснениях.

(2) Медленно осваивает новые задачи и с трудом приспосабливается к меняющимся условиям. С трудом переходит от одной задачи к другой. Не стремится к получению новых знаний.

(1) Неспособен осваивать новые области. Отказывается учиться. Упорствует в желании работать по однажды утвержденному образцу. Сопротивляется любым изменениям.

Лояльность к организации (отделу):

Уважительное отношение к организации.

(5) Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит об организации, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией.

(4) Позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики или брюзжания. Доволен тем, что работает в организации.

(3) Доволен тем, что работает в организации. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником.

(2) Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации.

(1) Крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует организацию и коллег как на работе, так и за ее пределами.

Умение планировать/организовывать работу:

Организация и планирование своего рабочего времени.

(5) Умеет самостоятельно и рационально поставить задачи, определить приоритеты, составить текущий план работы. Ни минуты рабочего времени не пропадает даром. Коллеги, связанные с ним по работе, всегда заранее знают, какие материалы он потребует и когда они получают результаты его работы. Всегда своевременно выполняет задания без дополнительного контроля.

(4) Умеет самостоятельно и эффективно планировать свое время и координировать свои планы с планами коллег.

(3) С помощью начальника планирует график своего рабочего времени, согласованный с планом работы коллег. В подавляющем большинстве случаев придерживается плана.

(2) Нуждается в том, чтобы начальник разработал для него план. Часто отступает от плана, забывает необходимое.

(1) Неорганизован и часто делает задания не вовремя. Опаздывает и забывает. Регулярно подводит коллег.

Инициативность/творческий подход:

Старается усовершенствовать свою деятельность, сделать ее более эффективной. (5-4) Постоянно ищет новые возможности для повышения эффективности своей работы и работы своей команды. Не боится экспериментировать и выдвигать новые идеи. В результате его предложений значительно ускорились процессы (вырос объем работ, сократились расходы). «Генератор идей».

(3) Для повышения эффективности своей работы регулярно вносит предложения.

(2-1) Избегает проявлять инициативу даже в тех случаях, когда это необходимо. Сторонник рутины. Сколь бы ни была очевидна неэффективность работы, предпочтет морально устаревший «образец». Ни разу не внес никаких предложений, проявляет безразличие к работе. **Достижение ключевых результатов/приоритеты:**

Умение выделить наиболее важные для организации задачи в определенный момент времени и выполнять их в первую очередь.

(5-4) Умеет расставить приоритеты и выделить те задачи в работе, которые наиболее важны для организации. Иницирует и принимает участие в проектах, важных для развития организации.

(3) При наличии соответствующих инструкций и рекомендаций определяет приоритетные направления в своей работе в соответствии с их значимостью для организации.

(2-1) Часто не задумывается, что и зачем он делает, какое значение это имеет для организации. Несмотря на инструкции, предпочитает делать в первую очередь то, что сам считает нужным. В результате его вклад в общее дело не ощутим.

Коммуникации, устные и письменные:

Умение выразить свои мысли ясно, точно и эффективно.

(5-4) Очень хорошо излагает свои мысли, как устно, так и письменно. Неагрессивен. Логично и аргументировано умеет убедить в своей правоте с учетом интересов организации, руководителя, коллег. Письменные отчеты и докладные записки не нуждаются в дополнительных комментариях. Когда он высказывает свои мысли, избегает красивых поз и говорит по существу.

(3) Умеет разъяснить свою позицию и подготовить грамотный отчет.

(2-1) С трудом излагает свои мысли. Вместо того чтобы ответить на уточняющие вопросы, обижается, что его не понимают. Занимает агрессивную или оборонительную позицию. Письменные отчеты изобилуют ошибками, в них отсутствуют логика и структура, подготовлены небрежно. **Работа в команде:**

Умение работать вместе с коллегами в интересах команды.

(5-4) Всегда ставит интересы команды выше своих личных, постоянная готовность помочь коллегам, поделиться знаниями. Никогда не подводит, чрезвычайно надежен. Доброжелателен, готов поддержать как в работе, так и

при сложных личных ситуациях. Заинтересован в развитии команды, а не в собственном самоутверждении.

(3) Корректен и доброжелателен. Помогает коллегам, проявляет заинтересованность в общем успехе. Надежен.

(2-1) Преследует свои личные интересы вне зависимости от того, как его интересы соотносятся с интересами команды. Проводит четкое разделение между своей и чужой работой. Не заинтересован в общем результате, обращает внимание только на свой узкий участок работ. Отказывается помогать другим членам команды, часто ставя под угрозу общий результат.

Умение контролировать эмоции:

Умение держать себя в руках и вести сообразно ситуации.

(5-4) Хорошо работает не только в обычной, но и в стрессовой ситуации, всегда сохраняет оптимизм, выдержку и позитивное отношение к работе и окружающим. Его никто никогда не видел «вышедшим из себя». Когда дела идут плохо, он своим поведением успокаивает окружающих. Его зрелость и умение контролировать эмоции — одна из причин того, что коллеги стремятся работать над проектами совместно с ним.

(3) Ровное, спокойное отношение к работе и к коллегам. Старается сдерживать себя даже в сложной ситуации. Сам оценивает и исправляет последствия допущенных эмоциональных отклонений.

(2-1) С ним тяжело работать — постоянное недовольство и недоброжелательное отношение отталкивают от него окружающих и создают напряженность в коллективе. Эмоциональное поведение неровное, характеризуется взлетами и провалами.

Отношения с руководителем:

Умение подчиняться распоряжением руководства и вести конструктивные переговоры.

(5-4) Всегда открыт для беседы с руководителем. Решения руководителя, даже если он с ними не согласен, принимает с уважением и исполняет. Если имеет точку зрения, отличную от точки зрения руководителя, доносит ее

до руководителя взвешенно и аргументированно. Поддерживает авторитет руководителя и всегда готов быть для него опорой.

(3) Выполняет решения руководителя. При наличии разногласий стремится решить их конструктивно, не доводя разногласия до спора и конфронтации. Не обсуждает своего руководителя со своими подчиненными и коллегами.

(2-1) Открыто противостоит руководителю и обсуждает поведение и действия руководителя за его спиной с подчиненными и коллегами. Не считает обязательным выполнять распоряжения.

Внешний вид и рабочее место:

Умение одеваться в соответствии с ситуацией и содержать рабочее место в порядке.

(5-4) Всегда хорошо и в соответствии с ситуацией одет. Рабочее место всегда в порядке, даже в разгар напряженной работы. Порядок на рабочем месте и на полках дает возможность коллегам без труда найти нужную информацию в случае отсутствия или занятости сотрудника.

(3) Одет, как правило, в соответствии с ситуацией и опрятно. Наводит порядок на рабочем месте в конце дня.

(2-1) Одевается в зависимости от настроения, часто не обращая внимание на ситуацию и окружение. Недостаточно опрятен. Рабочее место постоянно в беспорядке, что приводит к потере нужных бумаг.

Группировка критериев

Выполнение основных должностных обязанностей

(качество работы; объем работы; профессиональные знания; умение планировать и организовывать работу; специальные знания и навыки).

Отношение к работе (лояльность к организации; дисциплина (посещаемость); отношения с руководителем; внешний вид и рабочее место).

Качества руководителя (умение принимать решения и брать на себя ответственность; организация работы подчиненной структуры; развитие подчиненных).

Коммуникативные навыки (устные коммуникации; письменные коммуникации; умение слушать; умение контролировать эмоции; работа в команде).

Понимание работы и потенциал (достижение ключевых результатов; обучаемость / отношение к новому; инициативность/творческий подход; умение анализировать и применять логику).

Теперь рассмотрим, как эти критерии были адаптированы к задачам конкретной организации. Цель аттестации — создание системы подготовки и роста кадров и выявлению потенциала сотрудников. Оцениваться должны были руководители высшего и второго уровня.

Изначально параллельно были разработаны два подхода к группировке критериев.

Подход 1.

Компетентность в работе

1. Профессиональная компетентность:

- * Знание внутренних норм и правил работы организации.
- * Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей и ответственность.
- * Качество работы и ответственность за результаты.
- * Способность прогнозировать и планировать работу.
- * Способность организовывать, координировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных.
- * Умение работать с документами.
- * Обучаемость.

2. Дисциплина.

Управленческая компетентность

1. Умение выделять наиболее важные для организации задачи (выбор приоритетов).
2. Самостоятельность, инициативность, творческий подход.
3. Умение руководить (лидерские качества).

4. Умение работать в команде в интересах организации.
5. Умение развивать подчиненных.

Психологическая компетентность

1. Стилъ общения.
2. Умение контролировать эмоции.
3. Умение слушать.
4. Способность поддерживать контакты с коллегами.

Подход 2.

Основные группы критериев:

1. Выполнение основных должностных обязанностей.
2. Понимание работы и развитие стандартов и методов работы.
3. Коммуникативные навыки.
4. Лояльность организации.
5. Качества руководителя.

После согласования была построена следующая система:

КРИТЕРИИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель аттестации — создание системы подготовки и роста кадров и выявления потенциала.

I БЛОК. КОМПЕТЕНТНОСТЬ В РАБОТЕ

1. Знание и соблюдение внутренних норм и правил организации

Знает правила и нормы работы организации и умеет работать и вести документооборот в соответствии с ними.

(5) Знает и понимает правила работы и документооборота в своем подразделении и организации и действует в соответствии с ними. Никогда не допускает ошибок. Может как сам работать и оформлять документы в соответствии с правилами, так и объяснить эти правила коллегам. Воспринимает существующие правила позитивно и как основу эффективной работы организации.

(4) Знает, признает и понимает правила работы и документооборота организации. Всегда действует и оформляет документы своевременно в соответствии с существующими правилами и нормами.

(3) Знает и соблюдает правила и нормы работы организации и оформляет документы в соответствии с требованиями.

(2) В большинстве случаев придерживается установленного порядка работы и оформления документов, однако иногда допускает ошибки и отклонения от сроков. (1) Не признает необходимость соблюдения правил и порядка работы с документами, не знает или не хочет обращать внимание на установленные процедуры, отрицает необходимость придерживаться правил и норм организации.

2. Умение оперативно принимать решения для достижения поставленных целей и брать на себя ответственность за принятые решения

В рамках своих обязанностей принимает решения и отвечает за них.

(5) В любой ситуации готов принять решение и нести за него ответственность. Если необходимо срочно принять решение, выходящее за пределы его полномочий, и нет возможности проконсультироваться с руководством, готов взять всю ответственность на себя.

(4) Не боится принимать решения, даже сложные и ответственные. Не уходит от ответственности.

(3) Всегда принимает решения в пределах своей компетенции и отвечает за них. В сложных ситуациях стремится заручиться поддержкой руководства.

(2) Предпочитает не принимать решения самостоятельно. Пытается получить одобрение руководства.

(1) Категорически избегает принимать решения, даже в рамках своих должностных обязанностей. Уходит от ответственности всеми способами.

3. Качество работы

Работа выполняется без ошибок (или с незначительными ошибками, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно. (5) По-

стоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи и контроля руководителя.

(4) Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, хорошо выполняет инструкции, не нуждается в дополнительном контроле.

(3) Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.

(2) Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу.

(1) Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.

4. Умение прогнозировать и планировать работу

Организация и планирование текущей работы и работы в будущем.

(5) Умеет самостоятельно и рационально поставить задачи, определить приоритеты, составить текущий план работы и план на перспективу. Ни минуты рабочего времени не пропадает даром. Коллеги, связанные с ним по работе, заранее знают, какие материалы он потребует и когда они получат результаты его работы.

(4) Умеет самостоятельно и эффективно планировать свое время и задачи и координировать свои планы с планами коллег.

(3) С помощью начальника планирует график рабочего времени, согласованный с планом работы коллег. Придерживается плана.

(2) Нуждается в том, чтобы начальник помог разработать для него план. Не всегда придерживается плана, не учитывает при планировании все факторы.

(1) Не организован, не умеет самостоятельно планировать и часто отклоняется от плана. Регулярно подводит коллег, не предоставляя им необходимые данные или требуя срочной помощи без предварительного предупреждения.

5. Обучаемость/отношение к новому

Умеет принимать и применять новые задачи, знания, условия.

(5) Адаптивен и гибок. Легко принимает нестандартные задачи и усваивает новые знания. Без труда выполняет самые разнообразные задания. Постоянно без принуждения стремится к получению новых знаний и умеет применять их на практике.

(4) Быстро усваивает новое и стремится к получению знаний. Начинает работать над новыми задачами без особых трудностей.

(3) Позитивно воспринимает обучение. Использует в работе полученные знания.

(2) Не стремится к получению новых знаний. Медленно осваивает новые задачи и с трудом приспосабливается к меняющимся условиям.

(1) Не способен осваивать новые области. Отказывается учиться. Упорствует в желании работать по однажды утвержденному образцу. Сопротивляется любым изменениям.

6. Дисциплина

В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее.

(5) Чрезвычайно надежен. Всегда на рабочем месте и вовремя.

(4) Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда заранее ставит в известность руководителя и коллег.

(3) Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных последствий для работы. Об отсутствии предупреждает своевременно.

(2) Не всегда пунктуален. Об отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.

(1) Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.

II БЛОК. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

1. Умение руководить коллективом

Умение организовывать, координировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных.

(5) Всегда четко ставит и разъясняет задачи, правильно распределяет подчиненных по рабочим местам с учетом характера и объема работ и в соответствии с их способностями и интересами. Эффективно организует выполнение задач подчиненными, обеспечивая взаимозаменяемость. Контролирует выполнение работы, выясняет причины ошибок и помогает их исправить, учит подчиненных эффективно использовать рабочее время и знания.

(4) Распределяет работу между подчиненными так, чтобы эффективно был достигнут результат. Контролирует выполнение задач, анализирует ошибки и показывает пути их устранения.

(3) Грамотно расставляет подчиненных по рабочим местам, анализирует и контролирует их работу.

(2) Стремится организовать согласованную работу подчиненных, однако не всегда успешно. Не разработана система контроля и анализа.

(1) Работа подчиненных не организована, задания не распределяются, либо распределяются без учета особенностей работы и подчиненных. Отсутствует контроль и анализ.

2. Самостоятельность, инициативность, творческий подход

Старается усовершенствовать свою деятельность и деятельность подчиненного подразделения, сделать их более эффективными, внести новые предложения.

(5) Постоянно ищет новые возможности для повышения эффективности своей работы и работы своей команды. Не боится экспериментировать, выдвигать и внедрять новые идеи. В результате его предложений значительно вырос объем работ. «Генератор идей».

(4) Проявляет инициативу, самостоятельно внедряет новые методы работы.

(3) Для повышения эффективности работы регулярно вносит предложения.

(2) Творчески относится к работе, но избегает самостоятельно вносить и внедрять предложения. В большинстве случаев предпочитает установившиеся методы работы.

(1) Избегает проявлять инициативу даже в тех случаях, когда это необходимо. Сторонник рутины. Сколь бы ни была очевидна неэффективность работы, предпочитает старый образец. Ни разу не внес никаких предложений, проявляет безразличие к работе.

3. Работа в команде в интересах организации

Умение работать вместе с коллегами в интересах организации.

(5) Всегда ставит интересы команды и организации выше своих личных, постоянная готовность помочь коллегам, поделиться знаниями. Никогда не подводит коллег. Доброжелателен, готов поддержать как в работе, так и при сложных личных ситуациях. Обеспечивает, чтобы команда работала в интересах организации.

(4) Ставит интересы команды и организации выше своих личных интересов. Помогает коллегам и поддерживает их, стремится к тому, чтобы команда выступала как часть организации.

(3) Корректен и доброжелателен по отношению к членам команды. Помогает коллегам, проявляет заинтересованность в общем успехе. Рассматривает свою команду как часть организации.

(2) Поддерживает хорошие рабочие отношения с членами команды. Не всегда ставит интересы команды выше своих. Может ставить интересы команды выше интересов организации.

(1) Преследует свои личные интересы вне зависимости от того, как его личные интересы соотносятся с интересами команды и организации. Проводит четкое разделение между своей и чужой работой. Не заинтересован в об-

шем результате, обращает внимание только на свой участок работы. Отказывается помогать другим членам команды, часто ставя под угрозу общий результат.

III БЛОК. КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ

1. Стиль общения внутри коллектива

Отношение к коллегам и конструктивный подход к взаимоотношениям.

(5-4) Положительно настроен. Не позволяет себе проявления лишних эмоций. Создает доброжелательную атмосферу. Приглашает к сотрудничеству, проявляет интерес к мнению окружающих, конструктивно решает вопросы и достигает взаимопонимания.

(3) Положительно настроен, доброжелателен, стремится к конструктивному решению вопросов.

(2-1) Проявляет агрессию или подавленность. Негативно и пессимистично настроен. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов, либо отступает, либо нападает.

2. Стиль общения с заказчиками

Отношение к заказчикам и конструктивный подход к взаимоотношениям.

(5-4) Положительно настроен. Не позволяет себе проявления лишних эмоций. Создает доброжелательную атмосферу. Приглашает к сотрудничеству, проявляет интерес к мнению подопечных, конструктивно решает вопросы и достигает взаимопонимания.

(3) Положительно настроен, доброжелателен, стремится к конструктивному решению вопросов.

(2-1) Проявляет агрессию или подавленность. Негативно и пессимистично настроен. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов, либо отступает, либо нападает.

3. Умение слушать

Заинтересованность во мнении окружающих и умение правильно слышать и понять информацию.

(5-4) Заинтересован во мнении окружающих. Внимательно слушает, не перебивает, умеет задавать уточняющие вопросы. Воспринимает именно то, что сказано, избегает собственных домыслов и интерпретации услышанного.

(3) Внимательно слушает то, что ему говорят, и стремится понять.

(2-1) Не слушает, часто перебивает, не дает собеседнику завершить мысль. Если чего-то не понял, вместо уточнений добавляет собственную интерпретацию.

4. Умение излагать информацию

Умение выразить свои мысли ясно, точно и эффективно.

(5-4) Очень хорошо излагает свои мысли, как устно, так и письменно. Не агрессивен. Логично и аргументировано умеет убедить в своей правоте. Когда высказывает свои мысли, избегает красивых поз и говорит по существу. Проверяет, насколько собеседник понял сказанное.

(3) Умеет спокойно и структурированно разъяснить свою позицию.

(2-1) С трудом излагает свои мысли. Вместо того чтобы ответить на уточняющие вопросы, обижается, что его не понимают. Занимает агрессивную или оборонительную позицию. Высказывания неструктурированы, трудны для понимания окружающими.

IV. ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО УРОВНЯ

(дополнительно к вышеперечисленным критериям)

1. Умение выделить наиболее важные для организации задачи

Умение выделить наиболее важные для организации задачи в определенный момент времени и выполнять их в первую очередь.

(5-4) Умеет расставлять приоритеты и выделять те задачи в работе, которые наиболее важны для организации. Иницирует проекты и принимает участие в проектах, важных для организации. Рассматривает деятельность своего блока не изолированно, а как часть деятельности организации. Если

интересы организации в определенный момент времени не совпадают с интересами блока, предпринимает усилия для согласования интересов, при этом считает задачи организации приоритетными.

(3) При наличии соответствующих инструкций и рекомендаций определяет приоритетные направления в работе своего блока в соответствии с их важностью для организации в целом.

(2—1) Часто не задумывается, что и зачем он делает, какое значение это имеет для организации. Несмотря на наличие приоритетов в работе организации, предпочитает делать в первую очередь то, что сам считает нужным.

2. Умение развивать подчиненных

Умение выявлять потенциал подчиненных, точно ставить перед ними задачи, разъяснять, поддерживать и помогать.

(5-4) Умеет выявлять сильные и слабые стороны подчиненных. Сильные стороны развивает, при наличии недостатков оказывает помощь и поддерживает. Ставит реальные достижимые задачи в зависимости от знаний и умений подчиненных. Мотивирует подчиненных на достижение результата. Разъясняет как конкретную задачу, так и перспективы работы. Анализирует результаты работы подчиненных и планирует их рост в организации.

(3) Распределяет задачи в соответствии со способностями подчиненных, четко разъясняет задачи, помогает в их выполнении, поддерживает подчиненных.

(2-1) Не задумывается при распределении работ о способностях и интересах подчиненных. Не любит давать дополнительные объяснения и отвечать на вопросы. Не стремится мотивировать подчиненных.

3. Лояльность к организации

Уважительное отношение к организации.

(5-4) Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с

энтузиазмом говорит об организации, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится организацией.

(3) Доволен тем, что работает в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики. Позитивно воспринимает организацию и себя в организации.

(2-1) Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации и коллегам как в организации, так и за ее пределами.

Необходимо подчеркнуть следующие моменты: Итоговый вариант не является простым объединением и копированием предложенных в начале данного параграфа критериев. Формулировка предложенных критериев претерпела изменения с учетом специфики организации, были добавлены новые и исключены не важные. Например, критерий «Коммуникации, устные и письменные» был разбит на несколько более подробных критериев — «Стиль общения внутри коллектива», «Стиль общения с заказчиками», «Умение слушать», «Умение излагать информацию». НИКОГДА нельзя брать заготовку и механически переносить в свою организацию. Любая заготовка должна восприниматься как то, что в разговорной речи называется «болванка» или «рыба», т. е. некоторая схема, отталкиваясь от которой можно развивать свою собственную систему.

Посмотрим, как «доводить до ума» разработанную систему критериев, прежде чем приступить к ее внедрению.

На подготовительном семинаре перед аттестацией руководителям было предложено обсудить данную систему. Вот несколько замечаний и предложений.

* Стандарт занижен. То, что считается значительно выше нормы (оценка «5»), должно рассматриваться как норма (оценка «3»). Это замечание принадлежало первому лицу. Согласиться с ним было сложно. При повышении требований оказалось бы, что не менее половины аттестуемых работают ниже стандартов. Что бы это дало? Констатацию того, что мы и так знаем,— что

наши сотрудники далеко не идеальны. Кроме того, возникает естественный вопрос — а насколько реалистичны предъявляемые требования? Соответствуют ли они наличию необходимых специалистов на рынке труда и, что не менее важно, соответствует ли предлагаемая нами зарплата среднерыночной? Самое главное — насколько разумны наши стандарты?

Пища для размышлений

Одна из проблем, возникающих при подготовке к аттестации,— выявление норм или стандартов работы. На самом деле появление этой проблемы — результат недоработки при анализе работ (если таковой вообще проводится) и составлении описания должности. На этапе распределения работ мы должны четко представлять, что, в какие сроки и с каким качеством должен делать работник на данном рабочем месте. К сожалению, это происходит далеко не всегда. Наиболее часто встречающаяся ситуация — все «само сложилось» и идет по накатанному пути. При этом зачастую даже непосредственный руководитель не всегда может описать, что и как должен делать и делает его подчиненный. На семинарах по управлению персоналом для линейных руководителей я даю простое упражнение. Руководителям предлагается ответить на десяток вопросов о деятельности любого из своих подчиненных и далее описать данную должность соседу. Нередко это упражнение вызывает затруднения. Если возникает новая вакансия, то для нее, как правило, условия работы конкретизируются. Однако беседы с людьми, находящимися на испытательном сроке, да и с руководителями, в задачу которых входит оценить деятельность работника по итогам испытательного срока, показывают, что описание требований к работе далеки от совершенства. Если присутствует принцип «пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что», то и результат будет не совсем понятным. По собственному опыту руководителя знаю, что, пока (хотя бы в голове, а не на бумаге) не сформируются требования к подчиненному, преоб-

лаждает эмоциональная оценка его деятельности и зачастую трудно оперировать иными словами, чем «нравится — не нравится».

* Необходимо включить такой критерий, как «Профессионализм». Вопрос о необходимости этого критерия с поразительным постоянством возникает на каждом семинаре. Это и понятно — ведь от подчиненного мы требуем прежде всего профессионализма. Регулярно я задаю один и тот же вопрос: «А что такое профессионализм?». Ширина спектра ответов поражает.

Пища для размышлений

Мое личное отношение к критерию «Профессионализм» крайне отрицательное. В это слово вкладывается не меньше субъективных оттенков, чем в слово «любовь». Профессионализм подразумевает и наличие профессиональных знаний, и умение взаимодействовать с окружающими (для определенных должностей), и соблюдение норм и правил организации, и умение одеваться соответственно ситуации (для работника пищевой промышленности или медика это подразумевает идеально чистую светлую одежду и отсутствие лака для ногтей, для консультанта — деловой костюм). Список можно продолжать до бесконечности. Чем более обобщенный и абстрактный критерий мы вводим, тем сложнее по нему оценивать и тем субъективнее будет оценка. Возьмем в качестве примера аудитора. Допустим, он великолепно знает законодательство, умеет быстро и грамотно работать с документами, за многие годы не было сделано ни одного замечания по результатам его работы. Однако он небрежно одет и вне зависимости от того, с клиентами какого уровня он встречается, позволяет себе опаздывать на встречи. Мы выносим жесткий приговор «нельзя считать профессиональным». Пример другого «непрофессионала» — всегда в деловом костюме, не опоздал ни на одну важную встречу, все документы предоставляет вовремя, умеет находить общий язык с клиентом. Но, невзирая на положительное аудиторское заключение, налоговая инспекция неоднократно штрафовала его клиентов. Каждый из типов «непрофессионален» по-своему. Если

мы используем только один критерий, оценка по нему даст нам мало информации и, главное, минимум понимания, что же делать дальше с каждым сотрудником — увольнять, развивать, контролировать, учить. Кроме того, психологическая реакция на решение аттестационной комиссии о том, что оценка по критерию «Профессионализм» низкая, предсказуема и избыточно негативна. Я всегда рекомендую разбивать этот критерий на конкретные и понятные легко оцениваемые критерии, а потом уже, если так важно, объединять их в группу «Профессионализм». Вообще, такие слова и словосочетания, как профессионализм, повышение эффективности, улучшение деятельности, качество, без конкретизации напоминают лозунги. Перед началом любого семинара я спрашиваю об ожиданиях от семинара каждого участника. Вне зависимости от темы (это может быть как аттестация, так и техника продаж) всегда находится кто-то, чье ожидание — узнать «что-то новое», «что-то интересное». Я воспринимаю такие ответы как отговорку, которая свидетельствует либо о закрытости/настороженности участника перед началом семинара, либо о его нежелании задуматься. Мой призыв — поменьше общих слов и побольше конкретики. Тогда и работать будет легче.

* После просьбы к руководителям «примерить» систему критериев к любому конкретному сотруднику прозвучало замечание: «Мы не нашли здесь еще нескольких критериев, по которым его деятельность нас не устраивает». Спрашиваю: «А все ли критерии, по которым его деятельность вас устраивает, здесь присутствуют?». Ответ: «Мы об этом не думали». Рекомендую оценить, насколько так называемые «отсутствующие» критерии существенны для данной должности, и в зависимости от этого принимать окончательное решение.

В этом замечании проявилась одна из ошибок при проведении аттестации — ориентация на негатив. (Об ошибках при подготовке и проведении аттестации мы поговорим подробно в гл. 4.) Не слишком ли часто мы, давая оценку сотруднику, ориентируем себя на критику? А когда мы оцениваем своих детей, чему мы больше уделяем внимание — достоинствам или недостаткам?

* В критерии «Знание и соблюдение внутренних норм и правил организации» предложение «никогда не допускает ошибок» является лишним и нереальным, так как «идеальных» сотрудников не бывает.

* В критерии «Умение руководить коллективом» очень маленькие различия между оценками, особенно между «4» и «5».

Данный набор критериев я предлагала на открытых семинарах различным по составу группам в качестве упражнения. Задача ставилась следующим образом:

УПРАЖНЕНИЕ

* Прочитайте приведенные критерии.

* Что вы думаете о данных критериях (насколько они полные, нет ли пересечений, нет ли избыточной информации, насколько понятно описание)?

* Какие предложения по усовершенствованию вы бы внесли?

* Если бы вы оценивали сотрудников в своей организации, какие критерии вы бы выбрали? Какой информацией вы располагаете для оценки по выбранным критериям?

Приведу несколько замечаний и предложений, которые слушатели вносили с учетом своего видения задачи и специфики своей организации.

* Критерии достаточно полные, иногда чересчур подробные. Описание понятно, однако для своей организации мы бы внесли корректировки в описание критерия «Дисциплина», так как у нас в основном сотрудники находятся у клиентов. Нам не важно их присутствие на рабочем месте, а важно знать, где и когда они находятся.

* В критерии «Знание и соблюдение внутренних норм и правил организации» слишком большой акцент сделан на документооборот. Для той группы сотрудников, которую мы будем оценивать, это не является существенным фактором.

* В нашей организации достаточно много информации, связанной с коммерческой тайной и ноу-хау. Поэтому критерий «Лояльность» необходимо распространить на всех членов организации вне зависимости от руководящего уровня.

* У нас каждые два-три месяца появляются новые сложные технические продукты. Для нас критерии «Качество работы» и «Обучаемость / отношение к новому» должны быть объединены, так как невозможно работать качественно, не будучи в состоянии быстро усваивать новую информацию.

* В связи со спецификой работы мы придерживаемся жесткой иерархической административной системы. Такой критерий, как «Инициативность», нам не нужен.

* У нас ограниченное количество сотрудников работает с заказчиками. Поэтому критерий «Стиль общения с заказчиками» мы бы исключили. Но мы бы добавили дополнительные критерии, связанные с работой в команде и взаимоотношениями с коллегами.

Какую бы замечательную стандартную систему критериев мы не выбрали, в нее необходимо вносить определенные коррективы. Только после этого она будет работать.

3.3. РАЗНЫЕ ПОДХОДЫ К СИСТЕМАМ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ. НУЖНО ЛИ ОПИСАНИЕ КРИТЕРИЕВ?

Рассмотренный в предыдущем параграфе пример показывает, как надо работать с критериями оценки.

Один из существенных вопросов — нужно ли нам описание, и если да, то с какой степенью детализации?

Описание критериев нужно для того, чтобы В ОРГА-НИЗАЦИИ ВСЕ ОДИНАКОВО ПОНИМАЛИ, О ЧЕМ ИДЕТ РЕЧЬ. Чем более сложные для понимания критерии мы выбираем, тем важнее договориться об определенных правилах игры, о том, чтобы все говорили на одном языке. Зачастую в одно и то же слово и выражение разные члены организации вкладывают разный смысл. Например, я столкнулась с такими определениями, как «Адаптивность — общая гибкость и способность к изменениям», «Инициативность — степень требуемого наблюдения со стороны руководителя, умение понимать инструкции, умение расставлять приоритеты», «Прилежание и соответствие рабочему месту — мотивация и заинтересованность, сотрудничество, работа в команде и приверженность процедурам».

Скажу честно, что если бы не увидела их описания, я бы вложила совершенно другое понимание и, следовательно, оценивала бы сотрудников по совершенно иным критериям, чем коллеги! То есть при отсутствии единого понимания может случиться, что каждый аттестующий оценивает работников по своей собственной системе оценок. Письменное описание критериев служит лишь как инструмент для достижения единого понимания. Оно выступает в качестве «словаря» принятых в организации терминов. Кстати, не только в отношении процедуры аттестации многие организации обзаводятся такими словариками (или, на западный манер, глоссариями), в которые включают термины и выражения, принятые в организации и зачастую не совсем понятные постороннему человеку или новому сотруднику.

Для облегчения процедуры аттестации в различных компаниях вырабатывают разные инструменты — глоссарии. Приведу несколько примеров:

- * Описание шкалы оценки.
- * Описание критериев оценки. Здесь возможны варианты: описание только самого критерия или описание критерия применительно к шкале оценки.
- * Название критерия/характеристики и подробный перечень того, что входит в данный критерий/характеристику.

- * Набор рекомендуемых фраз для письменных характеристик.
- * Выражения, которые рекомендуется использовать при собеседовании с сотрудником.

В аттестационную форму далеко не всегда следует включать разработанные «словари». Это сделает аттестационный лист громоздким и трудным для понимания. Еще раз подчеркнем, что описание — не самоцель, а рабочий инструмент. Поэтому в итоговую форму включается только то, что необходимо для понимания аттестующим и аттестуемым процесса. Все остальное должно существовать в виде доступных рабочих материалов.

Каждая организация для себя решает, какой путь для нее более приемлем. Если понимание достигнуто, нет смысла тратить время и силы на многотомные труды. Под достигнутым пониманием по поводу критериев я имею в виду следующее:

1. Все лица, проводящие аттестацию, оценивают сотрудников по одной и той же системе.
2. В случае возникновения у аттестуемых вопросов руководитель, проводящий аттестацию, или аттестационная комиссия в состоянии им грамотно объяснить, какое значение они вкладывают в тот или иной критерий и почему выбирают ту или иную оценку в соответствии с правилами, принятыми для проведения аттестации.

Например, чтобы избежать подробных описаний, каждый критерий можно максимально детализировать:

Пример.

КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ

I. Определение целей и постановка задачи

- * Понимание необходимости четкого определения целей.
- * Четкое описание цели.
- * Понятные измеримые показатели на пути достижения цели.
- * Включение других сотрудников в работу.
- * Планирование времени и расходов, требуемых для достижения цели.

- * Оценка результата.
- * Умение расставить приоритеты.

II. Коммуникативные навыки

- * Получение обратной связи от команды.
- * Получение обратной связи от отдельных сотрудников.
- * Предоставление информации и ответ на вопросы.
- * Умение провести оценку деятельности подчиненных.

III. Развитие и наставничество

- * Правильная расстановка по рабочим местам.
- * Контроль деятельности сотрудников.
- * Анализ деятельности сотрудников.
- * Помощь в текущей деятельности.
- * Планирование карьеры.

IV. Признание успеха и достижений других

- * Признание достижений и благодарность команде.
- * Признание достижений и благодарность конкретным сотрудникам.

Живой бизнес

На семинарах, после того как участники подробно описали одну из подчиненных им должностей, я предлагаю выбрать критерии для оценки деятельности сотрудника в данной должности. Затем, если встречается критерий, полезный для всех, мы его анализируем и описываем. В зависимости от полноты и понятности описания выбираем либо подробное перечисление того, что подразумевается под данным критерием, либо описание с учетом рейтинговой шкалы. Например, одним из участников семинара был предложен критерий для кладовщика «Умение выстроить конструктивные отношения с другими подразделениями организации». Группа, состоящая из представителей различных организаций, определила, что понимается под этим критерием:

- * *Своевременное предоставление информации.*

- * *Своевременное предупреждение о своих запросах, потребностях.*
- *Регулярный обмен информацией.*
- *Умение правильно формулировать задачу и доносить свои потребности.*

Кстати, на работу по описанию критерия ушло шесть минут. То есть если мы четко представляем, что мы хотим и что имеем в виду, работа по описанию критериев не отнимает много времени и сил.

Еще один пример из «пояснительного листа» к процедуре аттестации, любезно предоставленный коллегами.

Система оценки компетенции работника (речь идет о менеджерах среднего и высшего звена) включает в себя следующие разделы:

- * Управленческая компетенция.
- * Индивидуальная компетенция.
- * Компетенция специалиста.
- * Методическая компетенция, в том числе общая и управленческая.
- * Социальная компетенция.

Каждая компетенция подробно описана, что обеспечивает единое понимание всеми оцениваемых факторов. Приведем в качестве примера описание управленческой компетенции.

Определение. Способность использовать, поддерживать оборудование и руководить коллегами, командой, умение фокусироваться на главных задачах, планировать, применять логику и контроль.

1. Управление персоналом:

- * ответственность за адаптацию новых сотрудников (описание и постановка задач, предоставление необходимых объяснений по использованию оборудования, предоставление информации об административных процедурах и рабочем процессе);

- * создание команды, отслеживание сильных и слабых сторон членов команды и их взаимоотношений;

- * принятие решения о приеме на работу/возможности влиться в команду новых сотрудников;
- * расстановка подчиненных по рабочим местам в зависимости от их квалификации;
- * содействие коллегам и их поддержка;
- * поддержка коллег и подчиненных в сложных ситуациях, демонстрация им возможностей выхода из кризиса с тем, чтобы помочь им «сохранить лицо»;
- * обеспечение и разработка справедливой и «прозрачной» системы заработной платы подчиненным;
- * гарантирование соблюдения правил и требований техники безопасности;
- * соблюдение этических норм и неучастие в интригах и закулисной борьбе;
- * помощь коллегам в анализе их сильных и слабых сторон;
- * принятие на себя ответственности за отбор, развитие и деятельность подчиненного персонала.

2. Способность мотивировать подчиненных:

- * согласование и разъяснение целей и задач работы, постановка задач, способствующих развитию подчиненных;
- * признание успеха подчиненных, оценка их деятельности с использованием конкретных примеров, а не общих слов, при необходимости конструктивная критика;
- * предоставление подчиненным возможности работать независимо;
- * использование для мотивации личных отношений;
- * применение делегирования в качестве инструмента мотивации, т. е. делегирование задач для повышения ответственности и вовлеченности подчиненных в работу, их развития;
- * обеспечение того, чтобы различные группы в рамках отдела понимали суть и значимость работы друг друга;

- * заинтересованность во мнении и точке зрения подчиненных;
- * создание микроклимата, в котором возможные неповторяющиеся ошибки подчиненных не рассматриваются как преступление, обеспечение возможности подчиненным исправить свои ошибки.

3. Делегирование:

- * использование делегирования для того, чтобы обеспечить себе больше возможности заниматься перспективной работой;
- * умение разделять задачи, которые можно и нельзя делегировать;
- * умение при постановке задач описать, что должно быть сделано и когда, и предоставить возможность подчиненным выяснить, как это должно быть сделано;
- * определение и создание условий и границ для выполнения задач;
- * ясное и четкое объяснение того, что ожидается от подчиненного;
- * умение наравне с делегированием задания делегировать ответственность и полномочия;
- * обеспечение того, чтобы делегированные задания выполнялись тем, кому были делегированы изначально, а не перепоручались в процессе работы;
- * проверка того, чтобы достигались цели делегированных заданий, обеспечение обратной связи;
- * постановка подчиненным сложных и интересных задач путем делегирования.

4 Развитие подчиненных:

- * признание потенциала каждого для развития и роста;
- * обсуждение возможных задач роста с каждым, согласование конкретных точек отсчета и инструментов развития, мониторинг;
- * предложение помощи и поддержки;
- * создание годового плана роста и развития, включающего конкретные этапы и систему оценки достижений;

- * умение задавать вопросы и проводить собеседование для получения обратной связи;
- * понимание сильных и слабых сторон;
- * поиск наставников, тренеров и консультантов;
- * проведение оценки/аттестации подчиненных.

Аналогичным образом описываются остальные оцениваемые компетенции. Данное описание не только позволяет достаточно легко и понятно провести процесс аттестации, оно также задает планку требований для того, кого аттестуют. Работник знает, на какие требования ему ориентироваться, чего от него ожидает руководитель. Данный вариант аттестации (напомним, он рассчитан на менеджеров) как нельзя лучше подходит для метода управления по целям (МВО). Руководитель оговаривает с подчиненным (в данном случае также руководителем) все аспекты его деятельности, используя структурированные и зафиксированные в письменном виде основные требования, отмечает, как и в каком направлении необходимо двигаться дальше, оговаривает и конкретизирует задачи. Во время следующей аттестации можно оценивать, как были выполнены поставленные задачи, что удалось и не удалось, и почему.

Очевидно, что при столь подробном перечислении важных аспектов по каждому критерию дополнительное описание будет излишним.

В компаниях, где существуют подробные и актуальные (т. е. не формальные, а реально действующие) описания должности, подробного описания критериев можно избежать, ссылаясь на оценку выполнения соответствующих пунктов описания должности (должностной инструкции). В следующем параграфе рассмотрим то, что называется разумным и последовательным подходом к проведению аттестации, базирующемся на понимании того, что аттестация — не разовый процесс, а неотъемлемая составляющая часть системы управления.

3.4. РАЗУМНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Данный параграф я посвящаю умным руководителям, которых, к счастью, становится все больше и больше. Несколько слов о моем знакомстве с компанией, менеджмент которой я называю разумным и эффективным. Ко мне обратилась директор компании с просьбой помочь в проведении аттестации. Дело было в ноябре, аттестацию планировалось провести до конца года. Основной задачей, которую руководитель ставила перед собой, было определить, насколько существующая система вознаграждения соответствует деятельности сотрудников, пересмотреть систему заработной платы. После обсуждения целей аттестации, имеющейся информации и документов, истории и особенностей компании руководитель взяла «тайм-аут». Через некоторое время она сообщила о своем решении — изменить цель аттестации, сформулировав ее как «Улучшение деятельности сотрудников, обсуждение, согласование и определение должностных обязанностей, выявление путей повышения эффективности работы и получение обратной связи» (т. е. от цели «административные решения» перейти к целям «деятельность и потенциал»). Отказ от административной цели понятен — уровень оплаты труда не определяется во время аттестации, кроме того, размер заработной платы во многом зависит от сложившейся на рынке труда ситуации. Более того, руководством компании было принято решение перед началом аттестации провести анализ работ. По итогам анализа работ были составлены описания должности, включавшие следующее:

1. Общие положения (кому подчиняется, кого имеет в подчинении).
2. Основные задачи.
3. Должностные обязанности (подробно).
4. Ответственность.
5. Взаимодействие (в компании и вне компании).
6. Требования:
 - * обязательные профессиональные знания и навыки;
 - * дополнительные;
 - * деловые навыки;

* личностные качества.

Дополнительно для должности менеджера по продажам в описание должности был включен стандарт работы с клиентами.

Отметим, что речь идет об успешно динамично развивающейся компании с благоприятным микроклиматом и разумным и интеллигентным менеджментом. Анализ работ и составление описаний должности проводились для того, чтобы конкретизировать, кто и что делает на рабочем месте, с кем взаимодействует, оценить, насколько это соответствует нашим представлениям о том, кто и что должен делать, сравнить представления о рабочих задачах разных сотрудников, занимающих одну должность, узнать «изнутри» возможности улучшения работы и использовать разумные предложения, вовлечь сотрудников в процесс улучшения. Так как компания за последние годы быстро развивалась, необходимо было привести в соответствие с реальностью и будущими потребностями сложившуюся структуру.

Соответственно и готовилась процедура. Были проанализированы с точки зрения актуальности и целостности имеющиеся в компании документы и положения, сложившиеся процедуры. Сотрудникам были розданы анкеты, после анализа заполненных анкет с каждым сотрудником было проведено собеседование.

Отношения доверия и сотрудничества, сложившиеся в компании, обеспечили достаточно открытое высказывание сотрудниками своего мнения. Было внесено интересные и полезные предложения, при этом большинство сотрудников по собственной инициативе брало на себя дополнительные обязательства. Для тех, кто с недоверием относится к вышесказанному, подчеркну, что речь идет о компании с разумным менеджментом, в которой благодаря системе руководства сотрудники ощущают себя членами одной команды, а не временными работниками.

Процесс анализа работ проводился по плану в достаточно сжатые сроки. Было принято решение через три месяца после составления описаний

должности и доведения окончательного варианта до сотрудников провести процесс аттестации.

По сути, анализ работ являлся первым, или подготовительным, этапом для аттестации по методу управления по целям. Имели место обзор работ и согласование должностных обязанностей, а также развитие стандартов деятельности. Для ряда сотрудников были установлены цели на краткосрочный период, в частности подготовить и внести предложения по оптимизации некоторых процессов и процедур.

На предстоящей аттестации, основываясь на ее цели и проделанной подготовительной работе, было решено:

1. Обсудить с сотрудниками описания должности.
2. Выслушать их предложения (получить обратную связь).
3. Конкретизировать и согласовать стандарты, цели и задачи.
4. Оценить в соответствии с важными критериями текущую деятельность за предшествующие аттестации три месяца (так как ранее аттестация не проводилась, дать оценку и работе за предшествующий период).
5. Отметить сильные стороны и недостатки, дать конструктивную критику.
6. Наметить пути развития и улучшения деятельности.
7. Оговорить цели (конкретные и измеримые) и пути их достижения.
8. Сообщить о периодичности проведения аттестации (которая должна стать регулярной) и о критериях, по которым будет оцениваться деятельность.

Было решено, что аттестацию будут проводить совместно директор и непосредственный руководитель. Вдвоем они заполняют аттестационный лист, после чего знакомят с результатами сотрудника, сотрудник вносит свои комментарии, после чего проходит аттестационное собеседование. По итогам собеседования намечаются цели на предстоящий период и составляется план действий.

Метод проведения аттестации должен быть комбинацией рейтингового метода и метода управления по целям. Аттестация включает следующие критерии:

1. С использованием метода «Управление по целям»: обсуждение Описания должности по пунктам, соответствие деятельности сотрудника перечисленным пунктам, согласование и обсуждение в соответствии с Описанием должности целей на период 6 месяцев, оценка достижений и недостатков, поиск путей их устранения.

2. С использованием рейтингового метода оценка по следующим критериям:

- 2.1. Результативность и личные достижения.
- 2.2. Профессиональные знания и навыки.
- 2.3. Клиентоориентированность.
- 2.4. Умение анализировать, планировать, принимать решения.
- 2.5. Умение работать в команде.
- 2.6. Взаимодействие с другими подразделениями.
- 2.7. Отношение к работе.
- 2.8. Дисциплина.
- 2.9. Коммуникативные навыки.

Для рейтингового метода используется пятибалльная шкала.

План действий по итогам аттестации составляется индивидуально и учитывает то, что должен сделать сотрудник, и обязательства, которые компания берет на себя. На следующей аттестации проверяется, в какой степени достигнуты результаты, да/нет и почему, как действовать дальше.

В данном случае не останется забытой и первоначальная цель аттестации, касающаяся определения оплаты. Очевидно, что при начислении годовых бонусов процесс будет более объективным и прозрачным, так как, с одной стороны, руководство будет располагать достаточно подробной и проанализированной информацией о деятельности подчиненных, с другой стороны,

во время аттестации сотрудники будут ознакомлены с мнением руководства об оценке их деятельности, получают возможность обсудить это мнение. В конце года по подразделениям рассматривается возможность дополнения аттестации сравнительными методами.

В таком варианте аттестация является не самоцелью и не формальной процедурой, а нормальным рабочим инструментом менеджмента, которые естественным образом «вписывается» в систему управления компании. С одной стороны, аттестация помогает руководителям управлять подчиненными, получать систематизированную информацию и обратную связь, держать «руку на пульсе» не только по оперативным, но и по стратегическим вопросам. С другой стороны, сотрудники ощущают свою значимость для компании, понимают, что руководство заинтересовано в их развитии в компании и готово этому развитию содействовать. Практически во всех компаниях и всегда для работников чрезвычайно важно иметь возможность общения с руководством и получения конструктивной оценки своей деятельности, в том числе своевременной корректировки.

3.5. РАЗРАБОТКА АТТЕСТАЦИОННОЙ ФОРМЫ

Аттестационная форма — рабочий инструмент, который должен отвечать следующим требованиям:

- * Быть понятным для всех участников процесса. Рекомендуется избегать слов, затрудняющих понимание, таблиц, которые трудно заполнять.

- * Быть простым для заполнения. Перед началом аттестации попросите нескольких человек (не обязательно работающих в вашей организации) заполнить аттестационный лист и выслушайте их рекомендации. Такой подход часто используется в маркетинге при анкетировании. Прежде чем выпустить анкету, ее заполняют несколько экспертов, засекая время заполнения и оценивая простоту и удобство. Одна из наиболее часто повторяющихся ошибок — в аттестационном бланке оставляют слишком мало места для ответа на «открытые» вопросы и внесения комментариев. Мне приходилось видеть блан-

ки, в которые ни один человек с нормальным почерком не мог внести ответы просто из-за размера области, предназначенной для этих ответов. Например, на графу «Опишите ваши основные должностные обязанности» менеджеру по продажам отводится прямоугольник размером 2х15 сантиметров.

* Должен быть достигнут баланс между необходимой и достаточной информацией. Безусловно, чем больше содержится информации о деятельности, руководителях, результатах предыдущих аттестаций и т. п., тем серьезнее и глубже можно проводить аттестацию. Но в этом случае аттестационная форма на каждого сотрудника может превратиться в увесистую и пугающую брошюру, работа с которой отнимет много времени и сил. В конце концов, информация о предыдущих аттестациях должна храниться в архиве и к ней всегда можно обратиться.

* Поддерживать аттестующего во время интервьюирования и принятия решений. Аттестационная форма должна обеспечить руководителю возможность проведения структурированного собеседования, задавая план разговора.

* Следует подумать о том, будут ли и каким образом обрабатываться и осредняться результаты аттестации. Чем больше сотрудников работает в организации, тем важнее обеспечить возможность и удобство обработки информации.

* Наконец, нельзя забывать о мотивирующем значении аттестации. Она проводится в конкретной компании, и логотип или название компании на аттестационном бланке будет нелишним. Также не помешает обращение к участникам процесса аттестации.

* И, конечно, аттестационный бланк должен показать, что руководство расценивает аттестацию как серьезный процесс — небрежности в оформлении и орфографические ошибки должны быть исключены.

Пример аттестационной формы:

ЛОГОТИП ИЛИ НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

АТТЕСТАЦИОННАЯ ФОРМА

Сотрудник _____

Руководитель, проводящий аттестацию _____

Дата _____ Дата предыдущей аттестации _____

Цель аттестации — создание системы подготовки и роста кадров и выявление потенциала наших сотрудников. Просим вас отнестись с пониманием к решению данной задачи.

Вам предложен ряд критериев, по которым следует оценить деятельность вашего сотрудника. Поставьте, пожалуйста, галочку в ячейке, соответствующей определенной оценке. Если критерий для вас недостаточно ясен, получите, пожалуйста, письменную инструкцию с описанием критериев в службе персонала. Если вы затрудняетесь с ответом, поставьте галочку в столбце «Нет ответа». Пожалуйста, избегайте по возможности неопределенных ответов.

Если вы выбрали вариант ответа «Значительно превышает требования» или «Не соответствует требованиям», пожалуйста, внесите свои комментарии.

1. КОМПЕТЕНТНОСТЬ В РАБОТЕ	Значительно превышает требования	Превышает требования	Соответствует требованиям	Не всегда соответствует требованиям	Не соответствует требованиям	Нет ответа
Знание и соблюдение внутренних норм и правил организации						
Умение оперативно принимать решения для достижения поставленных целей и брать на себя ответственность за принятые решения						
Качество работы						
Умение прогнозировать и планировать работу						
Обучаемость / отно-						

шение к новому						
Дисциплина						

Комментарии _____

2. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ	Значительно превышает требования	Превышает требования	Соответствует требованиям	Не всегда соответствует требованиям	Не соответствует требованиям	Нет ответа
Умение руководить коллективом						
Самостоятельность, инициативность, творческий подход						
Работа в команде в интересах организации						

Комментарии _____

3. КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ	Значительно превышает требования	Превышает требования	Соответствует требованиям	Не всегда соответствует требованиям	Не соответствует требованиям	Нет ответа
Стиль общения внутри коллектива						
Стиль общения с заказчиками						
Умение слушать						
Умение излагать информацию						

Комментарии _____

Информация для аттестуемого сотрудника *(оставить достаточно места!)*:

Вы участвуете в процессе аттестации. Наша организация заинтересована в том, чтобы все сотрудники имели возможность развиваться и использовать свои сильные стороны для общего блага. Ваш руководитель оценил вашу деятельность. Пожалуйста, ознакомьтесь с его оценкой и добавьте свои комментарии. Мы рассчитываем на ваше понимание и доброе отношение к организации. Если значение какого-либо критерия для вас недостаточно ясно, получите, пожалуйста, письменную инструкцию с описанием критериев в службе персонала. После того как вы ознакомитесь с результатами оценки, у вас состоится беседа с вашим руководителем, во время которой вы сможете определить планы будущего развития и обучения.

Согласованный план развития

Потребность в развитии и обучении для улучшения деятельности	Что планируется сделать, в какие сроки и каким образом

Подпись руководителя _____

Подпись сотрудника _____

Менеджер по персоналу _____

ГЛАВА 4

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ И ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИ ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА И ПРОВЕДЕНИИ АТТЕСТАЦИИ

4.1. 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 — обяза-

тельная 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 руково-

дители 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?».

Живой бизнес

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 пред-

ложения. 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?

Живой бизнес

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.

Живой бизнес

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. Обратив 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. Оценка руководитель дает с определенной целью, а не просто для того, чтобы высказаться. В соответствии с этим 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 аттеста-

ции (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 обсуждается. 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.

4.2. 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. Издаётся 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 (Поло-

жение, 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 деятель-

ности 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».

Мысли по поводу

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.

Живой бизнес

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.

4.3. 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 подчи-

ненный 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 возра- жение	Подготовленная информация	Преодоление возра- жения	Примечания
Я не выполнил зада- ние, потому что я все время помогал дру- гим	Отчет о присутствии на рабочем месте. Сведения о проектах, выполняемых в этот период. Должностная инструкция	Расскажите мне подробнее, чем именно вы зани- мались. Опишите, в чем заклучалась ваша помощь. Как вы расставляете приоритеты в работе?	Может оказаться, что сотрудник «лукавит» и его помощь за- ключается лишь в разговорах. Возможно также, что сотрудник обладает опытом, который ва- жен для коллег, готов помогать в ущерб се- бе. Не исключено, что его целесообразно сделать «наставни- ком» для коллег

Окончание табл. 4.1

Ожидаемое возра- жение	Подготовленная информация	Преодоление возра- жения	Примечания
Я не выполнил план, так как мой план не- реалистичен	Результаты вы- полнения плана коллегами. Данные, на осно- вании которых был определен план	На основании чего вы утверждаете, что план нереалисти- чен? Расскажите, что вы сделали для того, чтобы выполнить план? Отличаются ли условия вашей работы от условий работы коллег, вы- полнивших план?	Возможно, сотрудник просто ленив, не уме- ет организовать свою работу или ему требуется дополни- тельное обучение. Не исключено, что его аргументы по поводу нереали- стичности плана окажутся вескими и помогут в дальней- шем пла- нировании

Хорошая подготовка собеседования — залог его успеха. Во время про-
ведения 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 пе-

рекладывается 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.

4.4. 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 злему 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 predetermined. 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 деятельности 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 издаются 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.

Живой бизнес

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: «мотивиро-

ванные, 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 до-

работку 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 нервную 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 незлоупотребительны;
- * 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.

4.5. 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 изме-

римым. 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.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Когда работа над книгой близилась к завершению, я побывала на Мальте в компании *Sea Malta Company Limited*. Познакомившись с их системой организации аттестации, я решила вместо заключения рассказать о ней читателем. Думаю, практический опыт разработки и внедрения системы аттестации, являющейся составной частью системы управления компании, будет полезен и интересен.

В *Sea Malta Company Limited* меня приятно удивили три момента. Во-первых, комплексный подход к аттестации, при котором она рассматривается как неразрывная и важная составляющая системы управления. Во-вторых, логичность и разумность аттестационных форм. В третьих, открытость компании. Многие специалисты делились со мной материалами по аттестации, однако просили при воспроизведении использовать лишь небольшие части, не упоминая названия компании. Коммерческий помощник генерального директора г-н Джесмонд Заммит не только «подарил» материалы, но и разрешил их напечатать.

Несколько слов о компании. *Sea Malta Company Limited* создана в 1973 году как национальная судоходная компания. Сегодня компания предоставляет широкий спектр взаимосвязанных услуг, среди которых — обслуживание судоходных линий, перевозка грузов, таможенная очистка, агентские услуги, брокерские услуги, страхование, складские услуги. В компании работает около ста человек.

Система планирования строится следующим образом. Перед началом года руководство разрабатывает общие для организации цели и задачи. Далее планы доводятся до подразделений, обсуждаются, согласовываются и конкретизируются на уровне подразделений, затем на уровне отделов — до тех пор, пока каждому менеджеру не станет понятно, что и как должен делать на рабочем месте он и его подразделение. Ежемесячно все менеджеры сдают отчеты, что дает возможность оперативно контролировать ситуацию. Через шесть месяцев оценивается, как достигаются поставленные цели, что удается, какие препятствия возникают. Вновь происходит обсуждение и согласование на

всех уровнях. Компания на практике реализует «политику открытых дверей» для сотрудников — любой может обратиться к менеджерам с предложениями, вопросами.

Соответственно в таких условиях аттестация является логическим завершением регулярной оценки, которую руководитель дает деятельности подчиненного. Поскольку всем понятно, что и как должно делаться на рабочем месте, оценка получается достаточно объективной и не вызывает споров. Название данной процедуры — Performance Appraisal, т. е. Оценка деятельности. Аттестационный лист называется Performance Management and Development Programme Report (Отчет о программе развития и управления деятельностью). Выделено три управленческих уровня, чем выше уровень — тем больше уход от рейтингового метода к методу управления по целям. Ниже приведу три варианта аттестационного листа (см. Приложение).

Sea Malta Company Limited

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Отчет о программе развития и управления

деятельностью

для административного персонала / ассистентов

Конфиденциальный документ

Имя: _____

Должность: _____

Менеджер: _____

Отработано лет в данной должности: _____

Рассматриваемый период: _____

Оценка № _____

Инструкции:

(1) После заполнения оригинал следует передать в отдел управления персоналом, копии хранятся у менеджера и работника.

(2) При подготовки и проведении этого обзора можно делать ссылки на предыдущие формы оценки и должностную инструкцию работника.

КРИТЕРИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сделайте отметку в подходящей ячейке в соответствии с нижеприведенными инструкциями:

A	Выдающаяся деятельность	Исключительные результаты в текущей работе, практически не нуждается в наблюдении
B	Очень хорошая деятельность	Очень хорошая деятельность в ряде областей, наблюдение требуется иногда
C	Хорошая деятельность	Достигает результаты и вносит вклад в работу в соответствии с ожидаемым, требуется обычное наблюдение
D	Требуется улучшение	Соответствует критериям деятельности частично, требуется улучшение деятельности
E	Неудовлетворительная деятельность	Деятельность неудовлетворительная для данной должности, требуется значительное улучшение
Другое	Другие комментарии о деятельности, не обязательно из вышеперечисленных	

Критерии деятельности	A	B	C	D	E	Другое
-----------------------	---	---	---	---	---	--------

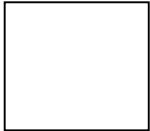
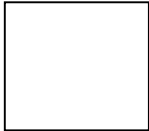
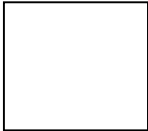
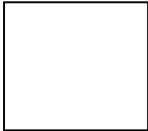
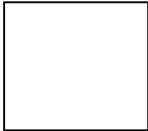
1. Знание работы: Степень, в которой работник понимает содержание работы, знание методов, процедур, правил и политик подразделения и компании, необходимых для выполнения работы						
2. Планирование и организация: Степень, в которой работник эффективно планирует и организует ежедневные обычные задания и поручения						
3. Использование рабочего времени: Степень, в которой работник усердно занимается рабочими обязанностями и поручениями, конструктивное использование рабочего времени						
4. Качество работы — точность: Степень, в которой работник производит точный и заверченный продукт работы, отсутствие ошибок, тщательность						
Критерии деятельности	A	B	C	D	E	Другое
5. Качество работы — внешний вид: Степень, в которой работник производит четкий, профессионально выглядящий продукт работы, внимание к деталям						
6. Количество работы — регулярные рабочие обязанности: Производительность и эффективность работы при выполнении регулярных ежедневных обязанностей в соответствии с требованиями к работе						
7. Количество работы — особые поручения: Производительность и эффективность работы при выполнении особых поручений за рамками повседневных рабочих обязанностей						
8. Надежность при выполнении работы: Степень, в которой на работника можно положиться при выполнении ответственных, необходимых для завершения в определенный срок рабочих обязанностей и поручений						

9. Сотрудничество с руководителем: Степень, в которой работник демонстрирует сотрудничество с руководителем при ежедневном взаимодействии, желание следовать инструкциям и принимать указанное направление						
10. Гибкость: Желание выполнять особые поручения за рамками повседневных рабочих обязанностей, степень, в которой сотрудник взаимодействует с другими как член команды на общее благо подразделения/ компании						
11. Сотрудничество с коллегами: Степень, в которой работник работает эффективно и в согласии с другими работниками. Желание брать на себя инициативу и энергично браться за дело, чтобы помочь коллегам, насколько это необходимо и возможно. Лояльность по отношению к коллегам						
Критерии деятельности	A	B	C	D	E	Другое
12. Приверженность политикам/ правилам работы: Степень, в которой работник следует политикам, процедурам и правилам работы подразделения/компании						
13. Сверхурочная/срочная работа: Желание работника пойти на сверхурочную работу и/или выполнение срочных заданий в случае необходимости						
14. Коммуникации с руководителем: Степень, в которой работник информирует руководителя о состоянии выполнения рабочих заданий и сообщает другую важную информацию, которая может повлиять на деятельность подразделения/ компании						

15. Коммуникации с коллегами: Степень, в которой сотрудник передает коллегам информацию о рабочей деятельности, знаниях, связанных с работой, и другую важную информацию, обеспечивая тем самым бесперебойность работы и привлекая внимание к особым ситуациям в работе						
16. Отношения с клиентами: Степень, в которой сотрудник взаимодействует с клиентами компании вежливо, эффективно и с желанием помочь						
17. Забота об имидже компании: Степень, в которой работник задумывается о благоприятном имидже компании и предпринимает действия, чтобы поддержать/улучшить имидж компании						
18. Присутствие на работе — пунктуальность: Степень, в которой работник придерживается установленного режима работы: своевременный приход на работу, возвращение после перерывов на еду и отдых						
19. Рабочая зона: Опрятность, чистота, организованность и внешний вид рабочей зоны (зон), за которые работник отвечает						
Критерии деятельности	A	B	C	D	E	Другое
20. Собственность компании: Забота об оборудовании компании — компьютерах, технике						
21. Внешний вид: Степень, в которой внешний вид работника опрятен и приемлем для работы						

Любые дополнительные комментарии, не упомянутые выше:

3. Общая (щелка деятельности за прошедший период

				
A	B	C	D	E
Выдающаяся деятельность	Очень хорошая деятельность	Хорошая деятельность	Требуется улучшение	Неудовлетворительная деятельность

A — Исключительные результаты в текущей работе, практически не нуждается в наблюдении.

B — Очень хорошая деятельность в ряде областей, наблюдение требуется иногда.

C — Достигает результатов и вносит вклад в работу в соответствии с ожидаемым, требуется обычное наблюдение.

D — Соответствует критериям деятельности частично, требуется улучшение деятельности.

E — Деятельность, неудовлетворительная для данной должности, требуется значительное улучшение.

4. Комментарии — Непосредственный руководитель (если возможно)

5. Комментарии — Менеджер

**6. Комментарии — Ответственный помощник
генерального менеджера**

7. Комментарии — Работник

Комментарии по поводу общей оценки и понимания личных достижений, важных задач и возможностей в рассматриваемом периоде.

8. План личного развития

Согласованные действия для дальнейшего улучшения текущей работы или для подготовки дальнейшего карьерного роста, например обучение, саморазвитие, обучение на рабочем месте и т. д.

	Действие	Планируемый срок
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

6.		
----	--	--

9. Стремления и ожидания работника

Заинтересованность в том, чтобы выполнять различные роли \ принять другие обязанности (насколько это возможно в компании) в ближайшие 1-3 года в нынешней должности или в других отделах.

Подтверждение и согласование данной оценки:

	Имя	Подпись	Дата
Работник	_____	_____	_____
Непосредственный руководитель	_____	_____	_____
Менеджер Ответственный помощник Генерального менеджера	_____	_____	_____

Для внутреннего использования:

Дата поступления _____ Номер _____

Sea Malta Company Limited

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Отчет о программе развития и управления
деятельностью для помощников менеджеров / ответственных
исполнителей

Конфиденциальный документ

Имя: _____

Должность: _____

Менеджер: _____

Отработано лет в данной должности: _____

Рассматриваемый период: _____

Оценка № _____

Инструкции:

(1) После заполнения оригинал следует передать в отдел управления персоналом, копии хранятся у менеджера и работника.

(2) При подготовки и проведении этого обзора можно делать ссылки на предыдущие формы оценки и должностную инструкцию работника.

1. Цели и результаты за рассматриваемый период

А	Краткое изложение главных ОПРЕДЕЛЕННЫХ целей за прошедший период (в соответствии с Целевым планом).	Задача
В	Комментарии по достигнутым результатам, характеристика процессов и условий (внутренних и внешних факторов), которые повлияли на уровень достижений.	Достигнутый результат

1.	А		
	В		
2.	А		

	В		
3.	А		
	В		
4.	А		
	В		
5.	А		
	В		
6.	А		
	В		

Критерии деятельности

2. Отметьте только значительные СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (С) и области, в которых требуется улучшение и РАЗВИТИЕ (Р)

Личные качества/навыки и умения	С	Р
Забота о клиенте: Степень, в которой работник ставит интересы клиента на первое место и является вежливым, готовым помочь и эффективным при взаимодействии с клиентами/заказчиками компании		
Гибкость/адаптивность: Степень, в которой работник с готовностью принимает новые сложные задачи и рабочие поручения		
Принятие решений: Способность принять решения по вопросам, относящимся к его сфере компетенции		

Инициатива/самостоятельность: Степень, в которой работник предпринимает необходимые действия, не спрашивая «чрезмерных одобрений», и умение работать самостоятельно		
Креативность: Способность генерировать различные, относящиеся к работе, идеи и варианты действий		
Энтузиазм/энергия/заинтересованность: Степень, в которой работник заинтересован в своей работе и хочет ее выполнять		
Знание работы: Степень, в которой работник понимает содержание и смысл своей работы, и интерес, проявляемый к улучшению этого понимания путем чтения литературы, изучения документов и т. п.		
Здравый смысл/предусмотрительность: Способность оценивать ситуации/проблемы, предвосхищать последствия и предпринимать соответствующие и эффективные действия		
Коммуникации (устные): Способность эффективно выражать свое мнение устно		
Коммуникации (письменные): Способность эффективно выражать свое мнение письменно		
Навыки межличностного взаимодействия: Способность эффективно взаимодействовать с руководителями, коллегами и подчиненными		
Влияние: Умение убедить других людей понять и принять их точку зрения		
Лояльность: Умение уважать обязательства по отношению к руководителям, коллегам, подчиненным и компании		
Забота об имидже компании: Степень, в которой человек заботится о развитии позитивного имиджа компании через свою собственную деятельность		

Любые дополнительные критерии, не упомянутые выше:

Управление людьми	С	Р
Лидерство: Способность давать понятные и эффективные индивидуальные указания подчиненным		
Мотивация персонала: Способность сделать так, чтобы подчиненные работали эффективно и с удовольствием		
Делегирование/способность работать с помощью других людей: Способность достигать своих целей путем мотивации подчиненных и эффективного делегирования задач подчиненным		
Знание персонала: Способность знать и понимать персонал с точки зрения сильных сторон персонала, областей, требующих улучшения и исправления, мотивирующих факторов и т. д.		
Доверие/командный дух: Умение внушать и добиваться доверия, создавать чувство «командного духа» путем понимания, преданности и т. д.		
Умение слушать: Умение эффективно слышать подчиненных, их идеи, проблемы и т. д.		
Обучение/развитие: Умение определить у подчиненных области, требующие улучшения, и эффективно предпринять соответствующие действия.		

Любые другие навыки, не упомянутые выше:

Управление собственной деятельностью	С	Р
Организация/планирование: Способность эффективно организовывать собственную работу, используя все подходящие и эффективные средства		
Уважение к временным рамкам: Способность эффективно организовать собственную работу и планировать деятельность, используя все подходящие и эффективные средства		
Внимание к затратам/управление ресурсами: Способность работать с минимальными затратами и использовать ресурсы наиболее эффективным способом		
Достижение целей: Степень, в которой достигаются цели, как установленные, так и возникающие в процессе повседневной работы		

Качество работы: Степень, в которой человек производит «качественную работу» с точки зрения представления, содержания, понимания и т. д.		
Работа в команде/сотрудничество: Умение вносить свой вклад, сотрудничать и эффективно формировать группу (команду) людей, объединенных общей целью		
Работа с третьей стороной: Умение поддерживать дружественные и эффективные отношения с поставщиками компании и другими внешними организациями		
Аналитическая компетенция/решение проблем: Способность «читать» отчеты, ситуации, рынки, проблемы и делать выводы для дальнейших действий		
Ориентация на результат: Заинтересованность в достижении результата без чрезмерного внимания к методам		

Дополнительные комментарии о деятельности с учетом факторов, не обязательно упомянутых выше:

3. Общая оценка деятельности за прошедший период

☐

A

Выдающаяся деятельность

☐

B

Очень хорошая деятельность

☐

C

Хорошая деятельность

☐

D

Требуется улучшение

☐

E

Неудовлетворительная деятельность

А — Исключительные результаты в текущей работе, практически не нуждается в наблюдении.

В — Очень хорошая деятельность в ряде областей, наблюдение требуется иногда.

С — Достигает результатов и вносит вклад в работу в соответствии с ожидаемым, требуется обычное наблюдение.

Д — Соответствует критериям деятельности частично, требуется улучшение деятельности.

Е — Деятельность, неудовлетворительная для данной должности, требуется значительное улучшение.

4. Комментарии — Непосредственный руководитель
(если возможно)

5. Комментарии — Менеджер

6. Комментарии — Ответственный помощник
генерального менеджера

7. Комментарии — Работник

Комментарии по поводу общей оценки и понимания личных достижений, важных задач и возможностей в рассматриваемом периоде.

8. План личного развития

Согласованные действия для дальнейшего улучшения текущей работы или для подготовки дальнейшего карьерного роста, например обучение, саморазвитие, обучение на рабочем месте и т. д.

	Действие	Планируемый срок
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

9. Стремления и ожидания работника

Заинтересованность в том, чтобы выполнять различные роли / принять другие обязанности (насколько это возможно в компании) в ближайшие 1-3 года в нынешней должности или в других отделах.

Подтверждение и согласование данной оценки:

	Имя	Подпись	Дата
Работник	_____	_____	_____
Непосредственный руководитель	_____	_____	_____
Менеджер Ответственный помощник Генерального менеджера	_____	_____	_____

ЦЕЛЕВОЙ ПЛАН

Имя: _____ Период для оценки: _____

Каждая цель должна определять результаты, ожидаемые в каждой ключевой сфере ответственности, включая критерии измерения, определение процесса и временной период, в течение которого должны быть достигнуты определенные промежуточные результаты.

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Подписи, подтверждающие согласование целей.

Менеджер: _____ Дата: _____

Работник: _____ Дата: _____

Для внутреннего использования:

Дата поступления _____ Номер _____

Sea Malta Company Limited

ОБЗОР УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕНЕДЖЕРЫ

Имя: _____	Подразделение _____
Должность _____	Оценивающий: _____
_____	Имя: _____
Лет в данной должности _____	Должность: _____
_____	Оцениваемый период: _____
Отдел _____	Оценка № _____

Интервью по поводу обзора управления деятельностью дает вам возможность обсудить с вашим руководителем вашу работу, деятельность, потребность в обучении и развитии карьеры.

Это осуществляется в рамках постоянного усовершенствования, при котором компания должна постоянно повышать стандарты деятельности. Для достижения этой цели каждый человек и команда должны искать пути улучшить свой вклад в бизнес.

Цели обсуждения обзора управления деятельностью:

- * Рассмотреть вашу деятельность и результаты, которые вы достигаете.
- * Совместно согласовать действия, которые улучшат деятельность.
- * Обсудить аспекты работы, требующие прояснения.

- * Определить потребность в обучении и развитии и личные ожидания.

Процедура:

- * Часть А заполняется сначала оцениваемым, после чего состоится встреча с руководителем в конце января, для того чтобы завершить заполнение части А.

- * Части В, С и D заполняются между 15 ноября — 15 декабря. Оцениваемый заполнит часть В, после чего состоится встреча с руководителем, чтобы заполнить весь обзор.

- * Копии хранятся у оцениваемого, руководителя и ассистента генерального менеджера во время всей процедуры. По заполнении копия также помещается в личное дело оцениваемого.

- * Новая форма выпускается в следующем январе, чтобы подготовить обзор на следующий год в соответствии с вышеприведенной процедурой.

С любыми вопросами можно обращаться конфиденциально к ассистенту генерального менеджера.

А. ОБЗОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Каковы ваши ключевые обязанности?

Комментарии оценивающего

2. Определенные цели/ключевые задачи, которых необходимо достичь в течение года (насколько возможно, количественное описание)?

Комментарии оценивающего

В. ОБЗОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (продолжение)

3. Какая работа удалась хорошо?

Комментарии оценивающего

4. Какая работа шла не так хорошо?

Комментарии оценивающего

5. Какие области работы требуют разъяснения? Есть ли какие-либо препятствия?

Комментарии оценивающего

С. ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Совместно согласованные действия для улучшения деятельности в следующем году.

2. Потребность в обучении и развитии.

3. Личные карьерные ожидания.

D. Общая оценка ¹

Рабочая деятельность 432 1X

Дата следующего обзора деятельности _____

ОЦЕНИВАЕМЫЙ

Подпись

ОЦЕНИВАЮЩИЙ

Подпись

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И КРИТЕРИИ

Оценка	Деятельность
4	Исключительная деятельность, которая регулярно превышает основные цели и требования к должности
3	Хорошая деятельность, при которой достигаются, и в некоторых случаях превышаются, все цели и требования к должности
2	Деятельность, соответствующая занимаемой должности, в общем достигаются цели и требования
1	Не соответствует стандартам. Необходимо определить позитивные действия для улучшения
X	Слишком рано оценивать — менее 6 месяцев на данной работе

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.

¹ Подробности на следующей странице.