



*Стелла Зеленихина,
независимый эксперт в области
управления персоналом, г. Москва*

В поиске метода инвентаризации человеческих ресурсов

Оценка персонала – незаменимый инструмент управления сотрудниками, с помощью которого производится «инвентаризация» человеческих ресурсов. Она позволяет не только узнать о реальном положении дел, но и облегчить прохождение информации по вертикали, определить степень развития профессионально-деловых качеств сотрудников, сформировать кадровый резерв, составить планы по обучению и выработать рекомендации по управлению персоналом.

Через процедуру оценки компания получает возможность донести до работников содержание и уровень своих требований к ним, а также показать, в какой степени они соответствуют ожидаемым от них компетенциям. Один из важных вопросов, который решает специалист по управлению персоналом, – выбор методики оценки: от нее, в конечном счете, зависят результаты оценочного мероприятия.

Каждая из методик имеет как плюсы, так и минусы. Например, процедура классической аттестации формализована, ее методика – универсальна, что можно отнести к плюсам. Однако большие временные затраты на ее подготовку и проведение, субъективизм (непосредственный руководитель может быть пристрастен), вероятность негативных последствий (несогласие работника с итогами аттестации может привести к трудовым спорам) – это минусы данной процедуры.

К плюсам ассесмент-центра относится высокая объективность результатов, связанная с личной незаинтересованностью тех, кто проводит мероприятие, набор современных инструментов оценки (видеозаписи, ролевые игры, кейсы и т.д.), а также неформальная обстановка, в которой проходит процедура. Но у этой методики есть и серьезные минусы – она требует отвлечения персонала от работы на значительное время, и она слишком дорога для того, чтобы этим способом оценивать «поголовно» всех. К тому же результаты во многом зависят от профессионализма оценщиков, а заранее выяснить, каково качество их услуг, нелегко.

Тестирование – казалось бы, что может быть проще? Однако целесообразность использования тестов – по-прежнему одна из злободневных тем дискуссий среди специалистов по управлению персоналом. Дело в том, что стандартные методики не учитывают специфику компании, а подготовленные под конкретную организацию – обходятся ей «в копейку», требуют много времени для создания и высокой квалификации разработчиков. И опять-таки, как оценить качество их услуг?

Методика «360 градусов»

Все большую популярность приобретает методика «обратная связь 360 градусов». Процедура формализована, универсальна и объективна: в ней, кроме самого оцениваемого, могут принять участие все лица, взаимодействующие с ним в работе, – сослуживцы, непосредственный начальник, подчиненные, клиенты и даже партнеры компании. К тому же оценить персонал можно без «отрыва от производства». Считается, что эта методика состоит из одних преимуществ и может быть использована почти с любой целью, однако не стоит торопиться с выводами, не все так однозначно.

Во-первых, складывается печальная картина, когда методику используют как аттестационный механизм, привязывая к ее результатам решения по вопросам карьеры или изменения вознаграждения. Компании, поступившие таким образом, очень быстро и навсегда отказываются от оценки «360 градусов». Во-вторых, прежде чем внедрять ее в организации, необходимо ответить на вопросы: позволит ли корпоративная культура использовать этот метод для решения поставленных задач? Готовы ли руководители услышать от подчиненных всю «правду-матку»? Как компания среагирует, если сотрудники будут высказывать резко негативные оценки своего начальника, у которого самое эффективное подразделение? В-третьих, достоверность результатов по данной методике очень сильно зависит от того, как организован сбор данных. При недоверии к тем, кто проводит опрос, респонденты часто дают искаженные оценки.

Помимо прочего, чтобы реализовать эту методику или методику ассесмент-центра, специалистам по управлению персоналом придется изрядно «попотеть»: создание моделей компетенций – очень сложная и трудоемкая часть работы, а готовой к использованию информации об этом не так уж и много. К тому же, практика показывает, что вокруг понятия «компетенция» много путаницы, которая усложняет и без того нелегкую задачу. Например, запрос в поисковых системах может выдать, как минимум, 6 толкований данного понятия (варианты компетенций, подходящие компаниям вне зависимости от их сферы деятельности, см. в приложении). Если исходить из того, что модель компетенций – это набор показателей, которые можно объективно измерить (не затрачивая много времени и усилий), то в работе можно использовать готовые компетенции (если удастся их разыскать). Но в этом случае сложнее получить

свои, а не «среднестатистические» модели. По возможности лучше поручить это дело внешним специалистам: трудно качественно разработать компетенции, лишь посетив тематический семинар или прочитав книжки на соответствующую тему, – для этого требуется опыт.

Все описанные проблемы обычно не видны в ту пору, когда организация планирует внедрить методiku «обратная связь 360 градусов» или ассесмент-центр, польстившись на их многочисленные плюсы и «модность». Однако если решение принято, то придется пройти свой путь проб и ошибок. Как гласит поговорка: «Назвался груздем – полезай в кузов».

Пример

Компания, имеющая небольшую сеть бутиков по продаже модной одежды, собиралась провести оценку персонала по методике «360 градусов» своими силами. Было принято решение разработать только функциональные компетенции продавца бутика и для этого был составлен список требований к данной должности:

- знание основных тенденций моды;
- умение ненавязчиво устанавливать контакт с потенциальным клиентом;
- знание продукции продаваемых торговых марок, аксессуаров и т.п.;
- хороший вкус, чувство стиля;
- умение проконсультировать клиента по стилю, фасону, цветовой гамме, подобрать нужный размер, аксессуары и сопутствующие товары;
- способность убеждать, мотивировать на покупку;
- умение общаться с VIP-клиентами.

Сложности возникли сразу: как формализовать и объективно измерить компетенцию «хороший вкус и чувство стиля»? Как избежать предвзятости в результатах измерений, недовольства сотрудников и фраз, подобных этой: «Почему за умение общаться с VIP-клиентами мне тройку вклеили, хотя в основном они и есть мои покупатели, а с умением ненавязчиво устанавливать контакт с посетителями у меня нет проблем?!» После долгих дебатов компания отказалась от разработки модели компетенций продавца и приняла решение разработать компетенции для всех своих сотрудников. При этом специалист по управлению персоналом действовал по следующему алгоритму:

- компетенции, которые ему «накидали», вместе с найденными из других источников записал на карточках;
- в деталях представил «среднего сотрудника» в действии;
- разложил карточки на 3 кучки: «Необходимо», «Желательно» и «Не обязательно». Некоторые компетенции ему пришлось переформулировать и уточнять, а также «склеивать» карточки, если они логично группировались;
- отложил в сторону 2 последние кучки;
- кучку под названием «Необходимо» сократил до 12 позиций;
- проранжировал предполагаемые компетенции;
- предложил составить подобный рейтинг всем заинтересованным лицам;
- статистически обработал полученные результаты;
- предъявил их руководителю, внес его поправки, и проект был утвержден.

Таким образом, компания обошлась 12 компетенциями, из которых 6 – корпоративных, 2 – управленческих и 4 – функциональных. Для оценки их уровня применялась облегченная, четырехуровневая поведенческая шкала (см. приложение). Поскольку компетенции всегда рассматриваются в динамике, руководство не стало сразу делать выводы: первое реализованное мероприятие по оценке персонала – это уже победа, главное – донести до сотрудников свои ожидания, все равно еще придется кое-что подкорректировать и доработать.

Безусловно, для оценки продавцов можно было обойтись, скажем, методикой «Тайный покупатель»: она гораздо проще и имеет много преимуществ. А остальной персонал оценить, например, классическим методом аттестации. Однако когда самая трудоемкая часть работы осталась позади, стало очевидно, что использование единой методики позволяет получить целостную картину, даже несмотря на явные ошибки и упущения.

В крупных, особенно холдинговых структурах гораздо целесообразнее поручить разработку компетенций внешним специалистам и использовать разные методики оценки персонала для конкретных целей и бизнесов. Облегчить работу HR-менеджеров в таких компаниях помогают автоматизированные системы. В некоторых организациях самая ресурсозатратная часть (разработка компетенций) поручается внешним специалистам, а оценочное мероприятие проводится своими силами. Легче всего приходится дочерним фирмам и филиалам – обычно они используют корпоративные компетенции, созданные материнским предприятием, и им остается только сконструировать, как из кубиков, модели компетенций для своего персонала.

Оценка эффективности

Оценочное мероприятие дает отдачу после второго-третьего цикла его проведения, а экономический эффект проявляется косвенно, через изменение поведения сотрудников. К сожалению, иногда после первой же процедуры весь запал организаторов кончается, и оценка начинает проводиться фрагментарно или о ней вообще забывают, а разработанные документы надолго занимают место на полке рядом с себе подобными.

Чтобы оценка стала эффективным инструментом управления персоналом, необходимо вовлечь в ее проектирование руководителей, встроить ее в общую систему кадрового менеджмента, обосновать выгоду оценочных мероприятий для всех и продемонстрировать это на практике. Важно, чтобы результаты отражались на системеощрения, например, если после оценки сотрудники, получившие показатели разного уровня, получают премию в одинаковом размере (или, наоборот, премию никто не получает) – действенность такого мероприятия равна нулю. ▶◀◀

Приложение. Примеры компетенций**Компетенция: Общий профессионализм**

Оценка	Характеристика
A Превосходен	Имеет все необходимые для работы профессиональные знания и навыки и постоянно их совершенствует. Дает разъяснения коллегам по различным вопросам профессиональной деятельности, является своего рода «внутренним консультантом» подразделения. В непредвиденных и нестандартных ситуациях обходится без дополнительных указаний и помощи. Компетентен в смежных областях деятельности, интересуется работой коллег из других подразделений
B Компетентен	Имеет хорошие знания во всех сферах профессиональной деятельности. В непредвиденных и нестандартных ситуациях обходится без дополнительных указаний и помощи. Периодически развивает имеющиеся знания и навыки, читая профессиональную литературу. Интересуется смежными областями деятельности, работой коллег из других подразделений
C Нуждается в развитии	Имеет приемлемые профессиональные знания и навыки. В нестандартных и сложных ситуациях ему требуется помощь. Знает о пробелах в своих профессиональных знаниях и старается устранять их. Некомпетентен в смежных сферах деятельности
D Некомпетентен	Профессиональные знания и навыки недостаточны для выполняемой работы. Нуждается в помощи при выполнении повседневных обязанностей. Не считает нужным совершенствоваться и развивать имеющиеся знания. Не интересуется работой коллег. С трудом учится тому, что и так должен знать

Компетенция: работа с клиентами (внутренними и внешними)

Внешний клиент – человек (организация), который обращается в компанию для получения продукта/ услуги. Внутренний клиент – коллега (подразделение), который обращается однократно или постоянно для получения услуги или информации.

Оценка	Характеристика
A Превосходен	Всегда внимателен к потребностям клиентов и четко их понимает, выражает готовность помочь. Эффективно решает проблемы клиента. Старается, чтобы у него сложилось положительное впечатление о компании. Рекомендует ему оптимальный набор продуктов. Всегда дружелюбен, располагает к себе. Терпелив с раздраженным клиентом. Исполняет его требования быстро и продуктивно
B Компетентен	Понимает потребности клиента, выражает готовность помочь, старается исполнить его требования как можно быстрее. Заботится о том, какое впечатление останется у клиента после общения с ним. Демонстрирует доброжелательность. Терпелив с раздраженным клиентом
C Нуждается в развитии	Не всегда владеет ситуацией при работе с клиентами. Иногда демонстрирует равнодушие к их потребностям. Обычно не оказывает дополнительную помощь. Относится ровно ко всем клиентам. Иногда нетерпелив с раздраженным клиентом. Часто откладывает задания клиента «на потом». Иногда забывает предоставить ему важную или необходимую информацию
D Некомпетентен	Не ориентирован на клиента. С трудом устанавливает отношения с внутренними и внешними клиентами. Не получает удовлетворение, помогая людям. Неодинаково относится к клиентам разных «категорий». Не считает нужным скрывать личное негативное отношение к некоторым из них. Не интересуется спецификой деятельности клиента. Старается избежать заданий клиента или общения с ним

Компетенция: организация рабочего времени, расстановка приоритетов

Оценка	Характеристика
A Превосходен	Тщательно планирует свои дела. Всегда правильно расставляет приоритеты в работе. Моментально включается в работу. Потери времени исключены. Умеет нейтрализовать отвлекающие факторы. Обрабатывает все документы в требуемые сроки. Ищет пути сокращения сроков исполнения заданий. Умеет рационально распределить свое рабочее время
B Компетентен	Всегда планирует предстоящие дела. Почти всегда правильно расставляет приоритеты в работе. Быстро включается в работу. Обычно может нейтрализовать отвлекающие факторы. Потери рабочего времени минимальны, рационально распределяет свое рабочее время
C Нуждается в развитии	Не всегда планирует свои дела. Затрудняется расставлять приоритеты в работе. Иногда не успевает выполнить поручение в срок из-за потери времени. Не всегда может сопротивляться отвлекающим факторам. Иногда затрудняется рационально распределить рабочее время
D Некомпетентен	Плохо организывает свою работу. Часто не выполняет задания к требуемому сроку из-за потери времени. Медленно включается в работу. Не умеет нейтрализовать отвлекающие факторы, отвлекает от работы коллег на посторонние разговоры. Не может правильно расставить приоритеты в работе. Не умеет рационально распределять рабочее время

Компетенция: исполнительская дисциплина

Оценка	Характеристика
A Превосходен	Демонстрирует трудолюбие и добросовестность при исполнении любых заданий. Всегда четко и в срок выполняет поручения. При необходимости сам предпринимает нужные действия, не дожидаясь указаний или подсказки. Неукоснительно соблюдает трудовую дисциплину. Очень ответственен. Не требуется контроль выполнения заданий любой степени сложности. Никогда не опаздывает на работу
B Компетентен	В основном демонстрирует трудолюбие и добросовестность при исполнении заданий. Ответственен в большинстве случаев. Необходим минимум контроля. Обычно выполняет поручения в срок. Как правило, соблюдает трудовую дисциплину. Опаздывает в исключительных случаях
C Нуждается в развитии	Ровное отношение к своим обязанностям (без высокой вовлеченности, но и без отторжения). Выполняет должностные функции, но иногда затягивает с поручениями, необходим контроль их исполнения. Иногда не соблюдает установленные требования и правила. Иногда опаздывает на работу
D Некомпетентен	При необходимости действий ничего не предпринимает без дополнительного указания. Требуется контроль исполнения поручений. Часто демонстрирует необязательность и недобросовестность. Новые задания и обязанности принимает «в штыки». Подвергает руководство неконструктивной критике. Не соблюдает трудовую дисциплину, нередко опаздывает на работу