

Аттестация

Рано или поздно многие компании приходят к идее о проведении аттестации своих сотрудников. В некоторых компаниях аттестация является ежегодной практикой оценки сотрудников. Процедура во многом полезная, ведь аттестация направлена на определение квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств сотрудников, установления их соответствия (или несоответствия) занимаемой в компании должности.

Но нельзя забывать и то, что аттестация – процедура для компании крайне затратная. Она требует подготовки до, времени руководителей и сотрудников в процессе её проведения, качественной работы компании по итогам. Это если не считать количества нервных клеток аттестуемых сотрудников.

Поэтому перед тем, как принять решение «Аттестации будет!» компания должна взвесить все «за» и «против» и подобрать тот инструмент для решения своих задач в области оценки сотрудников, который будет оптимальным.

Наш сегодняшний кейс о том, какие ошибки лучше не повторять, принимая решение об аттестации. Мы работали с одной крупной компанией, когда её руководитель, просматривая отчёты о продажах, окончательно связал низкие показатели исключительно с квалификацией сотрудников продающих подразделений. В этот момент он уже точно решил, что в компании пора провести масштабную аттестацию, начиная с Московского представительства и далее – по всем филиалам.

Сказано – сделано. Диалог, состоявшийся между Первым лицом HR-директором был таким:

- Мне нужна процедура, по итогам которой я смогу уволить всех низко квалифицированных сотрудников по соответствующей статье. Аттестация является такой процедурой?

- Да, является.

- Начинайте. Я потом всю компанию буду оценивать на постоянной основе.

Нашей задачей была подготовка компании к проведению аттестации. Как консультанты мы пытались отговорить руководителя от принятого эмоционального решения, предлагая альтернативные варианты. К нашим уговорам присоединился юрист компании по трудовым вопросам, который совершенно не хотел исков сотрудников по оспариванию результатов аттестации. Но совместные усилия не возымели действия. Есть руководители, которые хотят получить собственный опыт. Тогда уроки усваиваются.

Началась подготовка. Была сформирована рабочая группа по разработке моделей компетенций аттестуемых сотрудников, разработке профессиональных тестов, кейсов, опросников. Параллельно велась работа по подготовке Положения по проведению аттестации, разработке всех необходимых шаблонов и документов. Через 3 месяца всё было готово. Вышел приказ о проведении аттестации. Была сформирована Аттестационная комиссия, которая состояла из ключевых руководителей компании, которые в течение 2 месяцев половину своего рабочего времени провели, принимая участие в аттестации.

Аттестация прошла. По её итогам 17% аттестуемых попали в кадровый резерв, 60% были признаны соответствующими своей должности, 19% сотрудников оценили как условно соответствующих и 4% сотрудников признали не прошедшими аттестацию. Их уволили по статье, как и хотел Руководитель. К счастью юриста, ни один из сотрудников не стал оспаривать результаты. Руководитель компании признал, что в данном случае он не готов масштабировать этот опыт на всю сетку. И решил закрыть тему аттестации для себя. Попробовал – не понравилось. Тем более, что за те 2 месяца, пока проходила аттестация, продажи в Москве сильно упали по

сравнению с регионами – сотрудники тратили массу усилий, чтобы подготовиться к тестам и кейсам, и значительно меньше – на работу с клиентом.

Руководитель потерял интерес к этому процессу, но по итогам аттестации сформировался довольно внушительный кадровый резерв, с которым надо было продолжать работать. Сотрудники ждали от компании развития и повышения. Ждали месяц, два, а потом они стали уходить в другие компании. В результате высоких оценок аттестационной комиссии в них проснулась профессиональная и личная уверенность, им захотелось попробовать свои силы сначала в своей компании (но компания не стала этим заниматься), а потом – на рынке. Так компания лишилась и своих лучших продавцов.

Что же получилось в итоге? Как и хотел руководитель, худшие были уволены по статье. Все 7 сотрудников. Зато больше 30 покинули компанию, посчитав, что она их недооценила. Прибавим к этому время, которое затратила компания, деньги, имиджевые риски...

Тем не менее, идея с проведением аттестации весьма популярна. В некоторых ситуациях она совершенно оправдана и полезна. Проблема начинается тогда, когда аттестация внедряется с идеей наказать. Как правило, есть более простые, точечные и доходчивые способы. Но каждый решает сам. За что и в ответе.

P.S. Иногда при проведении аттестации руководители отдельно просят включить стресс-интервью в методики оценки. Аттестация сама по себе стресс, её не стоит усиливать. Просто напомним: 14 апреля 1801 года Александр I упразднил пытки при допросах.

Вредный управленческий совет №14

Если вдруг в твоём отделе
Поселилась дисциплина,
Все задания и планы
Выполняться стали в срок,
Значит, кто-то точно метит
На твоё святое место!
Чтобы вычислить шпиона,
Надо всех аттестовать!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!

№14, 14.04.17