

12 ОШИБОК, КОТОРЫЕ ДОПУСКАЮТСЯ ПРИ ОЦЕНКЕ (АТТЕСТАЦИИ) КАДРОВ

Во многих организациях при проведении оценки (аттестации) работников допускаются различные ошибки (об этом свидетельствует имеющаяся практика), что приводит к производственным и межличностным конфликтам, формированию нездоровой морально-психологической атмосферы, увеличению текучести персонала.

Обратим внимание на наиболее типичные ошибки, которых следует избегать (и это можно сделать) при проведении оценки (аттестации) руководителей и специалистов. При этом под оценкой мы будем понимать не только регулярную оценку, проводимую в той или иной форме ежемесячно (ежеквартально), ежегодно, но и периодическую аттестацию, проводимую согласно положению об аттестации руководителей и специалистов.

Все ошибки, которые могут допускаться при оценивании работников, можно разделить на две группы:

- *ошибки, связанные с отсутствием должной организации оценки кадровой службой;*
- *ошибки, связанные с личностями оценщиков.*

Рассмотрим некоторые из этих ошибок.

Ошибки, связанные с отсутствием должной организации оценки кадровой службой

Ошибка 1

Отпуск процесса оценки кадров на самотек, на откуп непосредственным руководителям.

Суть ошибки состоит в следующем. Кадровые работники изначально предполагают, что руководители структурных подразделений имеют, как правило, высшее образование и определенный управленческий опыт, поэтому умеют оценивать подчиненных. К сожалению, это не так. Очень часто даже зрелость возраста и длительное исполнение обязанностей по руководящей должности автоматически не являются предпосылкой умелой и объективной оценки работников.

Как не допустить этой ошибки? Кадровая служба в обязательном порядке должна согласовать с руководителем организации и ввести в практику работы с персоналом обучение руководителей, которые участвуют в процессе оценивания работников. Нормой должно стать недопущение к этому ключевому процессу руководителей без соответствующей подготовки или, по крайней мере зачетного собеседования. При этом кадровые работники в этом обучении руководителей должны играть ведущую роль.

Ошибка 2

Слабый контроль организации процесса оценки (аттестации).

Производная первой ошибки: со стороны кадровой службы отсутствует разъяснение руководителям целей, задач, принципов оценки, не проводится выбор адекватных методов и методик оценки, не обеспечивается достаточная методическая и организационная работа по выбору места, времени, рекомендованию членов оценочной (аттестационной) комиссии, трудовой коллектив недостаточно информирован о технологии проведения оценки, порядке ознакомления с ее результатами и т. п.

Ошибка 3

Недостаточно четко определены параметры, на основании которых будет производиться оценка деятельности работника.

Эта ошибка связана с некомпетентностью как кадровой службы, так и непосредственных руководителей. Как оценивают работников в некоторых организациях? Иногда по суждению человека или людей, которым «разрешено» высказывать руководителю свое мнение о других работниках, иногда по сложившемуся общественному мнению. Это неверно, потому что в результате создаются условия для необъективной оценки, субъективизма при оценивании работников.

Ошибка 4

Отсутствие приоритетов оценки.

В ходе периодической (аттестации) кадровой службой совместно с руководителями организации и структурных подразделений четко не определены предмет и приоритеты оценки. Сразу возникает ряд вопросов. Что оценивать? Результаты работы? Потенциал работника? Уровень его образованности или вклад в окончательный результат деятельности организации? Личностные качества вообще или те, которые необходимы в профессиональной деятельности? По каким критериям? И что важно оценить в работнике, занимающем именно данную должность? Разобраться с этими вопросами должны руководители структурных подразделений совместно с кадровой службой.

Ошибки, связанные с личностями оценщиков

Ошибка 5

Особенности личностных характеристик оценщиков, влияющие на результаты оценки.

Пример. Два руководителя отделов с одинаковой численностью работников. Семенов — начальник отдела продаж, жесткий, властный, требовательный и авторитарный руководитель. Рубанов — руководитель отдела маркетинга, человек мягкий, интеллигентный, не вполне уверенный в себе, практикующий попустительский тип управления. Оба проводили оценивание кадров в своих структурах. У Семенова практически каждый работник получил ряд жестких замечаний по работе и предложения по ее улучшению. Рубанов оценил деятельность каждого работника отдела маркетинга «на отлично». Обе структуры взаимосвязаны, и результаты деятельности отдела продаж напрямую порой зависят от работы отдела маркетинга.

Какие выводы делать вышестоящему руководителю, заместителю директора, при таких результатах оценки и как, в свою очередь, рассматривать практику оценивания, сложившуюся в этих структурных подразделениях? С одной стороны, Семенов болеет за дело, его критические высказывания в адрес всех работников являются результатом скрупулезного анализа деятельности каждого работника и должны потенциально способствовать продвижению структуры вперед. Вместе с этим можно было замечания облечь в более приемлемую форму. С другой стороны, исключительно похвала Рубанова работников своего структурного подразделения явно ведет к их самоуспокоенности, расслабленности, отсутствию потребности в саморазвитии. Какой выход в такой ситуации? Кадровая служба должна искать его вместе с заместителем директора.

Ошибка 6

Учет при оценке только последнего периода деятельности работника или наиболее запомнившиеся эпизоды его трудовой деятельности.

Чаще всего эта ошибка происходит вследствие отсутствия системности процесса оценивания самим руководителем. Ведь он должен анализировать деятельность специалиста не по каким-то последним запомнившимся событиям, иногда и неудачным, а по четко структурированным параметрам на протяжении всего межочечного периода.

Ошибка 7

Предопределение оценочного результата.

Чаще всего любое оценивание (аттестация) заканчивается собеседованием. Недостаток его реального воплощения некоторыми руководителями состоит в том, что они превращают собеседование в назидательный монолог. А ведь оценочное

собеседование является двусторонним процессом взаимодействия (должно по крайней мере быть). «Я — начальник, — ты — дурак» не та формула, по которой должно происходить общение руководителя и подчиненного.

Ошибка 8

Руководитель принимает во внимание не результаты трудовой деятельности работника, а его личностные качества.

Пример. Л., специалист высокого класса, обладает такими важными качествами, как трудолюбие, граничащее с трудоголизмом, аналитичность ума, высокая культура мышления, умение быстро разобрать любую производственную ситуацию и подсказать правильное решение. Л. предан делу, переживает за результаты труда, активно выступает за эффективное решение производственных проблем. Одновременно у Л. сложный характер, склонность к настойчивому отстаиванию своей точки зрения (очень часто абсолютно правильной) в резких тонах и спорах с начальником, что порывывает последнего из себя, потому что происходит на глазах и других подчиненных. В конце концов, на аттестации начальник представил результаты деятельности Л. не как самые лучшие, как это было в действительности, отметив, прежде всего, негативные личностные черты его характера и происшедшие в последнее время конфликты. По сути, произошла подмена объективной оценки результатов трудовой деятельности оценкой личностных черт характера. Через некоторое время Л. уволился и перешел к конкуренту.

Ошибка 9

Школьная ошибка.

Ошибка, которую допускают учителя в школах при оценивании учащихся. Они могут быть учителю симпатичны или несимпатичны, то есть ошибка связана с личностным отношением к тому или иному человеку. На основе этого субъективного мнения делается вывод и о работнике. Иногда эта ошибка оценивания проявляется в стремлении начальника отыграться на человеке за его инакомыслие или отсутствие должного почитания, может использоваться для сведения счетов.

Ошибка 10

Неизменное мнение о работнике.

Зачастую мнение о человеке в организации формируется, согласно результатам исследований, в течение трех-четырех месяцев. Это происходит обычно в течение нелегкого процесса адаптации. У одного специалиста он проходит быстро и без особых

осложнений, у других затягивается на долгие месяцы, а то и на год-полтора. Иногда сформировавшееся в этот период мнение бывает и необъективным, так как порой определяется людьми, которые не имеют понятия о результатах трудовой деятельности данного работника. Поэтому важно уметь анализировать деятельность работника во временном развитии, поэтапно.

Ошибка 11

Неумение составить объективную и всестороннюю письменную и устную характеристику работника.

Как правильно охарактеризовать работника? Как давать оценку в рамках характеристики? Какие применить в ней формулировки, чтобы человек не обиделся, а сделал все для своего дальнейшего профессионального развития? Уверен, что каждый второй руководитель не ответит четко на эти вопросы. Проверьте сами у себя в организации.

Ошибка 12

Неумение слушать и выслушать работника в ходе процесса оценки.

Это распространенная ошибка. Руководитель далеко не всегда настроен слушать, а тем более услышать подчиненного. Не следует забывать, что оценка, оценочное собеседование — важнейший этап двустороннего процесса, когда руководитель может многое открыть для себя и узнать о производственных проблемах, межличностных взаимоотношениях в трудовом коллективе.

Полностью статья опубликована:

Кадровая служба. – 2004. – № 11. – С. 83–86.