

## **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 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 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.

Благодатная 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.