

Най-често срещани грешки при оценка на персонала (атестация)

Преподавател: проф. д.ик.н. Желю Владимирова



Типове грешки

- Грешки на възприятието
- Грешки на подчинението
- Отсъствие на комуникация
- Оценка заради самата оценка
- Поведенчески грешки
- Пристрастия
- Политика и интереси

Грешки на възприятието

- Оценка под въздействие на общото положително или отрицателно впечатление
- Екстремалност – оценяващият поставя само крайни оценки
- Осредняване – оценяващият поставя средни оценки
- Отчитане в по-голяма степен на последните събития
- Физическата привлекателност

Грешките на подчинението

- Мениджърите, които се намират под наблюдение на висшестоящи, са склонни и се стремят максимално да увеличат количеството на задачите, вместо да се съсредоточат върху качеството на работа; това може да доведе до неизпълнение на плана и съответно до занижение на оценката
- Твърде често се наблюдават случаи, когато ръководителите активно се намесват в работата на подчинените си, независимо кой инициира това вмешателство.

Отсъствие на комуникация

- Наличието на обратна връзка може да повиши както точността на получените оценки, така и да има положителен психологически ефект за служителите (оценката като основание в бъдеще служителят да бъде уволнен или да не получи премия).

Оценка заради самата оценка

- Един от начините да се **минимизира** подобно поведение е при провеждане на атестацията е да се оцени не само работата на дадения служител, но и **неговия дългосрочен потенциал** - в какви области би било удачно да се развива и по какъв начин може да му се помогне или как този човек се вписва в организацията и по какъв начин би могъл да бъде полезен, дори това да е свързано с преместването му в друг отдел или подмяна на някои от задълженията му.

Поведенчески грешки при оценяването

- Различни стандарти за работници, изпълняващи еднаква работа – това често може да е резултат от **пристрастно** отношение към служителите. Понякога това е резултат и от отчитането на потенциална на конкретните хора – подобно на ситуация в която хвалим тройкаджия за отговор, който ако бъде даден от отличник, ще бъде порицан.
- Завишаване на оценката на тези, които имат убеждения и възгледи сходни с тези на оценяващия
- Оценка по една от характеристиките – често дори не най-важната.
- Промяна на стандартите в хода на атестацията – ярък пример за това е изпита. Ако изпитващият смята, че всички отлично познават предмета и могат да се справят с него, а забелязва че това не е така след всеки изпитван, към последните той занижава изискванията си.

Пристрастия (1)

- *Възраст, етнос и пол:* 40 отделни изследвания показват значителни **предубеждения спрямо по-старите служители**. Резултатите са показателни и що се отнася **до раса**: „белите толерират бели, негрите - негри”. **Полът** е нещо, което също така много силно влияе на оценката - жени с по-силно изразени мъжки качества се толерират; също така съществуват стереотипи относно мъжки и женски професии.
- *Физическа външност:* Абсолютно всички изследвания, проведени до момента показват силна корелативна връзка между оценката и външността. Само като пример за това се посочва, че разликата в годишната заплата между привлекателните и не толкова привлекателните служители може да достигне до 13 000\$.

Пристрастия (2)

- **Отношение и ценности:** Анализът показва, че собствените ценности на мениджърите са най-добър показател за оценяване на служителите. Тези, които карат висшестоящите да се чувстват като добри мениджъри или по някакъв начин им помагат да се чувстват реализирани, съответно получават по-добри оценки.
- **В групата или извън групата:** тези служители, които по някакъв начин са попаднали в харесваната от мениджърите групичка получават по-добра оценка при положение, че в никакъв случай нямат по-добри индикации за това.
- **Лично харесване/ не харесване:** Дълбочинни интервюта с мениджъри показват, че $\frac{3}{4}$ от тях са склонни към изкуствено повишаване на оценката и не им допада идеята да я понижават. Също така става ясно, че при 83% от оценяващите **настроението** е фактора, оказващ най-силно влияние върху оценката.

Впечатления

Тук се включват:

- правилното поведение,
- правилното облекло,
- правилните думи.

Незаслужена репутация

Техники за придобиване на незаслужена репутация:

- Използване на стратегии от връзките с обществеността, при които се контролира информация или по просто казано „излъскване на имиджа”
- **Покриване на гърба**: добрата репутация много често се постига чрез не правенето на нещо: не изказването на противоречащи на управата твърдения, не привличането на противници.
- **Приписване на заслуги** (в големите организации това става много лесно) - някои служители успяват да си припишат заслуги за неща, които не са направили, да избегнат отговорност на грешки и по този начин да поддържат безупречен имидж
- **Реорганизациите** (малки или големи) - създават перфектни условия за псевдоработа. Усилията на всички в продължение на месеци се насочват към нещо, което няма краен продукт и по този начин се появява идеална среда за служители, искащи да правят репутация

Политика и интереси

Има много **причини за поставянето на некоректни оценки.**

Някои от тях са следните:

- за максимизиране на заслугите;
- за предпазване на служители, чието изпълнение страда поради семейни проблеми;
- за да се „стресне някой служител“;
- за да се покаже „кой е шефа“;
- за да се изпрати на някой служител ясно послание да напусне по собствена воля;
- да се изгради добре документирана база с данни с цел да се ускори уволняването на определени служители

Примери за това как не трябва да се пише и говори по време на атестацията (1)

- „Служителят Х трябва да се научи да поправя грешките си. Той би могъл да работи далеч по-добре.” – практическа полза и смисъл от този коментар няма. Всеки допуска грешки и всеки би работил по-добре ако ги поправя. Далеч по-полезно би било тези грешки да бъдат *назовани* и определени и да се обсъди с работника начините те да бъдат избегнати и поправени.
- „Х е изключителен работник” – това отбелязване не носи практическа информация. По-полезно е да се определят конкретните достойнства на служителя.

Примери за това как не трябва да се пише и говори по време на атестацията (2)

- „Х прави твърде много грешки и по тази причина оценявам работата му като неудовлетворителна” – Много е възможно служителят да не се съгласи с толкова абстрактно твърдение. Би следвало оценката да съдържа повече информация – например колко често допуска грешки, какви, при какви условия, а също и как да му се помогне да ги избягва. Понякога грешки могат да бъдат допускани и не по вина на работника, а поради други, външни обстоятелства. По принцип негативните коментари трябва да бъдат обяснени подробно и разбираемо. От една страна за да не бъдат оспорвани от работника, а от друга – за да се подобри работата.
- „Работи нормално” – ако този коментар е единствен, той свидетелства за това, че ръководителя не възприема сериозно атестацията или че не се интересува от този служител.

Примери за сполучливи коментари (1)

За качеството на работа:

- **Положителен отзив:** очевидно, този служител се грижи за качеството на работа, всички реализирани проекти се изпълняват качествено. X се отличава с акуратен подход, работата се изпълнява обмислено и с интерес. Не е имало оплаквания от качеството на работа от клиенти или колеги.
- **Отрицателен отзив:** Служителят обръща повече внимание на постигането на бърз резултат, но не и на качеството. Въпреки че бързината на работа е негово преимущество, около 10% от проектите са върнати за дообработване поради грешки. Колегите му са принудени непрекъснато да проверяват материалите, тъй като не могат напълно да им се доверят.

Примери за сполучливи коментари (2)

За обема работа:

- **Положителен отзив:** Сътрудникът изпълнява голям обем работа, винаги приключва в срок, при това успява да присъства на всички съвещания, своевременно изготвя необходимите отчети и се запознава с отчетите, постъпващи към него. Реализираният обем работа свидетелства за висок професионализъм и преданост към компанията.
- **Отрицателен отзив:** Сътрудникът е активно въввлечен в различни проекти, на които посвещава много време и усилия. За съжаление усилията не винаги водят до желани резултати. На няколко важни задачи не е отделено достатъчно внимание (примери). Видимо изпълнението на задачите възпрепятства неговата организираност и способността му да определя приоритети. За повишаване ефективността на X е препоръчително да се опита да разбере и проследи как е организиран работния процес в организацията.