

Най-често срещани грешки при провеждане на атестация

1. Типове грешки

Оценката на дейността е не само начин за получаване на информация за работата на служителите, но и **инструмент за повишаване на интереса има към работата** и фактор влияещ върху производителността на труда им. Оценяването, основано на беседа с прекия ръководител обаче е сравнително **труден процес**, който ако не е коректно извършен може значително да намали желанния ефект. В тази връзка съществуват няколко типа грешки при провеждане на атестация.

1. Грешки на възприятието
2. Грешки на подчинението
3. Отсъствие на комуникация
4. Оценка заради самата оценка.

1. 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

Тук е посочен и като фактор, влияещ на оценката, физическата привлекателност – изследванията на психолози показват, че често ние сме склонни да приписваме на хората с привлекателна външност характеристики като талант, ум, доброта, честност, допускаяки подсъзнателно че красивата форма е равна на прекрасно съдържание.

2. Грешките на подчинението

 включват основно две неща:

- 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.

3. Отсъствието на комуникация е свързано с липсата на обратна връзка. 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 служителя да бъде уволнен или да не получи премия).

Една от най-разпространените грешки е **оценката 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.

2. Поведенчески грешки при оценяването

Такива са:

- 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.

За да не се случват подобни ситуации се предлагат следните подходи:

- определяне на ключови фактори за всяка длъжност и такива, които са по-скоро желателни
- ранжирането им по степен на значимост
- какво точно се има предвид под „лошо”, „задоволително”, „добро” и „отлично” – какво стои зад това.
- Сравняване на работниците един с друг, а не по отношение на стандартите за работа

3. Примери за това как не трябва да се пише и говори по време на атестацията.

- „Служителят X 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.

- „X е изключителен работник” – това отбелязване не носи практическа информация. По-полезно е да се определят конкретните достойнства на служителя.

- „X 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.

Ето и няколко примера за сполучливи коментари:

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.

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.

4. Изводи

Коментарите трябва да бъдат:

- реалистични
- конкретни
- коректни и не емоционални

Коментарите трябва да :

- имат отношение към работата, а не към личността на служителя
- се отнасят към ключови моменти/ измерители на дейността му
- показват път към подобряване на работата (ако е необходимо)

2. Оценка на изпълнението /истинското изпълнение¹

Журнал по мениджърска психология, 1995 г.

Текстът оспорва идеята за използване на субективните оценки на изпълнението като критерий за вземане на каквито и било решения. Дискутират се изследвания, които документират/откриват 4 основни вида проблеми, намаляващи валидността на въпросните системи за оценка. Тези проблеми включват :

- Пристрастие/ предубеждение
- Конкретна политика и интереси
- Впечатление
- Незаслужена репутация

Описват се неточностите по време на оценка и се заключава, че въпреки избора на правилните хора за мениджъри, използваните методи се оказват незадоволителни. Тъй като оценката на изпълнението и съответно заплащане на базата на тази оценка са изключително популярни в Обединеното Кралство, за автора е важно да разгледа недостатъците на този вид оценка и по този начин поставя сериозно въпроса за тяхната валидност като измерител на истинското трудово изпълнение.

Пристрастия: оценката на изпълнението е повлияна от много предубеждения и фактори – такива, които не би трябвало да влияят на оценителя, но му влияят и такива, които влияят на оценителя на подсъзнателно ниво.

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\$.

¹ В заглавието има игра да думи; идеята е, че истинското трудово изпълнение на даден служител не отговаря директно на получената оценка

Отношение и ценности: Анализ 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.

Това, което е опасно предвид направените уточнения е, че пристрастията правят оценката твърде неточна: „заразата е невидима”, тъй като и двете страни - и оценявания и оценяваният не съзнават това ясно.

Политика и интереси: Изброени са 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.

Впечатление: тук се включват правилното поведение, правилното облекло, правилните думи.

Неблагодарност: Тя може да бъде изразено под няколко форми:

- Фокусирана върху работата: приписват се заслуги за неща, които служителя не е направил
- Фокусирана върху ръководителя: правене на комплименти, услуги, съгласяване с идеите му
- Фокусирана върху самия себе си: представяне на себе си като мил, дружелюбен, работлив

Тези неща се оказват изключително деморализиращи за персонала.

Незаслужена репутация: Добрата репутация се получава след усилена работа, но съществуват и други начини за нейното спечелване. Често се получава така , че много по-важно е кого познаваш, а не какво знаеш.

Много често използваните техники за придобиване на незаслужена репутация са следните:

- 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.
- преписване на заслуги- в големите организации това става много лесно- някои служители успяват да си препишат 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 псевдо-работа. 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

Като резултат се получава така, че някой чието трудово изпълнение е незадоволително, но е добър в преписването на заслуги, ще получи добра оценка за разлика от съвестен служител, който не владее техниките на добрата самореклама.

3. Основни (най-често срещани) грешки при оценяването

1. Оценяващите могат да дават *средни оценки* на всички оценявани - т.е. да смятат, че всички касиери са на средно ниво. Това би опорочило цялата идея на системата, тъй като със сигурност между служителите има такива, които блестят със своите професионални качества и умения над останалите, но има и такива, които ще се нуждаят от драстични мерки за подобряване на трудовото си представяне.

2. Недопустимо е също така да се дават *снижодителни оценки*. Това може да се получи, тъй като някои от управителите могат да се почувстват неохотно, ако им се наложи да дискутират слабите оценки на своите подчинени с тях самите. Оценяващите могат да изпитват неудобство, ако подчинените им решат да задават въпроси по отношение на получената оценка. Това може да стане, ако самите управители не се чувстват достатъчно компетентни по даден въпрос. Затова е необходимо оценките, които те ще дадат на своите подчинени, да са винаги обективирани.

3. Съществува опасност управителите да *завишават умишлено оценките на своите подчинени*, тъй като те са отговорни за тяхното представяне и като такива имат интерес техните подчинени да са най - добрите.

4. За успеха на системата е необходимо да се *оценява всеки признак поотделно*, а не оценката на единия признак да влияе на оценката на другия.

5. Не бива мениджърите да използват *себе си за еталон и стандарт за най - добро представяне* и на базата на това да оценяват своите подчинени. *Така ще се получат драстични разлики между оценките в два региона например.*

6. Грешки могат да бъдат допуснати и от факта, че *оценяващите могат да имат "отношения" с някои от подчинените си*. Дали са отрицателни или положителни тези отношения — няма съществена разлика, тъй като в единия случай оценките могат да бъдат занижени, а в другия - завишени.

7. Ефектът и целта на системата за оценка на персонала е да се открият слабостите в представянето му, да се подобрят или отстранят изцяло. При едно завишаване на оценките, слабостите ще се прикрият, но не се знае, дали няма да повлияят след време доста осезаемо и с натрупан ефект.

Избягване на типични грешки при провеждане на атестации

Компаниите губят много време, пари и усилия, провеждайки атестационни оценки, които в крайна сметка не постигат целта си. В този процес биват въввлечени ръководители, събират се атестационни комисии, на служителите им се налага да попълват множество формуляри, но в крайна сметка не успяват да извлекат необходимата и точна информация за промяна в организацията, системите за заплащания и целият процес се оказва загуба на ресурси. Тези грешки се дължат на няколко фактора и могат да се разделят на групи.

1. Терминологични грешки

Трудности, произтичащи от превода. В HR терминологията се използват няколко термина, които се превеждат по един и същи начин на български език – “оценка”, но в английския носят различно значение и съдържание. На практика се правят опити да се проведе оценка на персонала, смесвайки различни процедури. След опит за уточняване на термините, каква е процедурата за оценка на компетенциите (**Competency Assessment**) и по-точно на грешките, които биват допускани в провеждането на тази процедура.

2. Смесови грешки

Избора на подход и инструменти за оценяване на компетенцията зависи преди всичко от целите, които сме поставили на същия този процес на оценяване. Тъй като става въпрос за характеристики като знания, навици, умения, интереси и други подобни, то получените резултати могат да се използват за решение на две разнопосочни задачи:

Първо: разбирайки компетентността на служителя, можем да я използваме за назначаването му на съответна длъжност, т.е. става въпрос за **потенциал** за извършване на определена работа.

Второ: оценявайки нивото на компетентност, необходимо за изпълнението на текущите задължения на служителя, ние определяме знанията и навиците, които му липсват, т.е. тук става въпрос за **потребност от обучение** на служителя.

Т.е. оценявайки потенциала на даден служител стигаме до два различни извода и би било грешка да използваме един и същи инструменти при решаването на двата проблема. Трябва да се прави стриктно и точно разграничение в използването на методите за оценяване, за да постигнем поставената пред оценката цел.

3. Инструментални грешки

- отсъствие на модел за компетентност на съответна длъжност или група от длъжности. Грешка е да се оценява мениджър по продажби според компетенцията, изисквана например от мениджър човешки ресурси;

- несъответствие на инструментите за оценка на тези компетенции, които трябва да се оценят в рамките на съответните длъжности. Примерът тук е за едновременното провеждане на обучение във вид на “делова игра”, която в същото време се оказва и метод за оценяване;

- некоректност на самите инструменти, с чиято помощ се провежда оценяването. Става въпрос за ролеви игри или групови дискусии, които се използват за интерактивни упражнения. Ползването им като инструмент за оценяване на компетенцията на служителите е абсолютно некоректно, тъй като са твърде отдалечени от конкретните задължения и задачи на служителите;

- използването на психо-метрични инструменти, които са неприложими при конкретни условия.

4. Грешки на легитимността

Тук става въпрос за използването на инструменти, които не са легитимни, като психологически тестове, например. Те могат да бъдат нелегитимни по две причини:

- резултатите от всеки психологически тест могат да бъдат интерпретирани само от специалист;

- доколко тестовете, които се ползват са съобразени с авторските права и доколко са разрешени да се ползват именно от компанията, провеждаща оценката.

5. Технологични грешки

Това са грешки, свързани с техническата част от процедурата на оценяване:

- липсата на достатъчно подготвени наблюдатели;

- грешки, свързани с наблюдението – бързо достигнати изводи, повърхностни изводи и т.н.;

- грешки при обработването на данните – смесване на индикатори за поведение и компетенцията като цяло и други подобни.

Като **заключение** се налагат няколко кратки съвета за избягване на горепосочените грешки:

- яснота на целите, които иска да постигне компанията с провеждането на тази оценка на персонала;
- съответствие на избраната процедура за оценяване с целите на компанията;
- оценка на компетенцията на сътрудниците в компанията се провежда при наличие на модели за съответните длъжности;
- компанията да разполага с инструменти и методи, предназначени специално за провеждане на оценка на компетенцията на служителите;
- юридически да е издържана процедурата по оценяване;
- наличие на квалифицирани специалисти, вътрешни или външни, които да са обучени в използването на съответните инструменти и методи за провеждането на оценяването.