

Почему стоит отказаться от оценок труда

Маркус Бекингем

14.03.2014

Microsoft решила больше не оценивать работу сотрудников по числовой шкале, чему я лично очень рад. Я считаю, что подобная система оценки вовсе не способствует повышению качества работы. В лучшем случае она помогает правильно распределить заработную плату и определить цели каждого сотрудника относительно общей стратегии компании.

Разумеется, это также достойные цели. Однако система управления персоналом (HCM), основанная на неэффективной системе оценки, не способствует их достижению. Ниже я привожу две трудноразрешимые проблемы подобного подхода.

Ложная точность

Все системы управления персоналом основаны на идее, что менеджер сможет верно оценить сильные стороны и квалификацию сотрудника — ему только нужно предоставить правильную оценку с соответствующим определением по числовой шкале. Например, если те или иные варианты поведения встречаются чаще, сотрудник получает «4», а если реже, то «3». И таким образом со временем можно научиться точно оценивать качество работы. И тогда, основываясь на том «надежном» факте, что два менеджера дали сотруднику одинаковую оценку, компания сможет выявить халтурщиков, продвинуть по карьерной лестнице трудяг и честно распределить заработную плату.

К сожалению, в реальности все выглядит по-другому. Факты свидетельствуют о том, что ни один из нас не может точно оценить способности и квалификацию другого. Это происходит потому, что нам мешают наши собственные способности, знания и предубеждения. Поэтому и оцениваем мы не по некой мифической объективной шкале, а по самой что ни на есть субъективной. По большому счету наша оценка просто является ответом на вопрос: «У кого из нас квалификация выше — у него?». Если ответ положительный, оценка будет высокой, если отрицательный — низкой. Таким образом, мы на самом деле оцениваем не других людей, а самих себя.

Некоторые компании попытались бороться с этим. Они стараются учить менеджеров выявлять определенные «подсказки» по наличию у сотрудника тех или иных качеств. В результате управленцы могут стать более наблюдательными, но это не научит их лучше оценивать людей. Адекватная оценка стала фикцией — от нее далеки даже компании, тратящие миллионы долларов и уйму времени на то, чтобы натренировать своих специалистов.

В качестве примера: за последние несколько лет каждый из штатов Америки создавал команду экспертов по детальной оценке качества работы учителей. Казалось бы, тут можно было ожидать большую вариативность в оценках — ведь одни учителя лучше, а другие хуже. Но, согласно исследованию The New York Times, вариативность экспертных оценок в 2013 году оказалась очень низкой. Что означает только одно — на эти данные нельзя полагаться.

Простудите источники, и вы обнаружите похожие исследования, подтверждающие, насколько трудно оценивать квалификацию других сотрудников. Кажется, что наши оценки объективны. Однако это далеко не так. Они, конечно, предполагают некоторую точность, но эта точность ложная. Когда тому, кому мы поставили оценку «4», предлагается повышение по службе, или когда некая позиция открыта только для тех, кого охарактеризовали как «превосходящих ожидания», или когда мы определяем оплату исходя из этих оценок, или предлагаем курс повышения квалификации, — во всех этих случаях мы принимаем решения, основываясь на неверных данных! В начале этого месяца, с воодушевлением защищая идею системы оценки согласно списку достижений, Джек Уэлч заявил, что «таким образом вы можете объяснить человеку, какое положение он занимает». Это вполне достойное мнение, однако если учитывать то, как необъективно мы оцениваем других, подобная оценка только сбивает людей с толку. Как говорят аналитики: «Каков вопрос, таков ответ».

Плохие, но отлаженные методы работы

Как действуют хорошие менеджеры? Они четко определяют цели, а затем выясняют, как лучше всего помочь конкретному человеку этих целей достичь. Можно называть это персональным подходом, или подходом, основанном на сильных и слабых сторонах личности, а можно и просто здравым смыслом.

Совсем не так работают современные системы оценки эффективности работы. Они игнорируют личность человека и оценивают лишь бесплотный список его квалификаций, часто называемых «областью компетенции». А затем предлагают способы восполнить недостаток этих компетенций там, где это необходимо. Но осуществить подобное достаточно трудно — причем не только оценочную часть задачи, но и обучение недостающим компетенциям. Как, скажем, помочь кому-то «лучше мыслить стратегически» или «быстрее обучаться»? Чтобы облегчить эту задачу, подобные системы стараются отладить сам процесс и предоставить менеджерам письменное руководство на тему того, как определять чью-либо компетенцию или ее отсутствие. Таким образом, вопрос оценки компетенции включается в общую систему управления корпоративным обучением, которая организует курсы повышения квалификации, чтобы заполнить соответствующие «пробелы».

Тут дело не в отсутствии надежных исследований, доказывающих, что лучшие работники должны обладать полным списком необходимых компетенций. И не в том, что, если вы их восполните, то качество работы повысится. И даже не в том, что, как я обозначил выше, менеджеры вопиюще неточны в оценке компетенции сотрудников. Нет, главная проблема в том, что хорошие руководители поступают совсем не так.

Они не подменяют реальную личность списком из теоретических навыков. Предмет их внимания — это конкретный человек вместе со своим уникальным набором качеств. Они понимают, что без личности не обойтись — именно уникальность каждого человека является тем материалом, из которого они формируют такого работника, который им нужен. И неправильно было бы маскировать это стандартным списком необходимых квалификаций и компетенций.

Некоторые считают, что людей нужно оценивать по подобному списку потому, что это создает «дифференциацию», которая является неотъемлемым элементом работы в хорошей фирме. В теории это верно. Однако практика давно не соответствует действительности. Дифференциация вовсе не означает оценку людей по стандартному списку умений. Эти умения по определению являются клише, так что они наоборот ограничивают дифференциацию. Истинная дифференциация означает понимание сильных сторон конкретной личности, постановку целей для каждой из них по отдельности, распознавание этой личности и составление для нее индивидуального карьерного плана. Именно так сегодня работают хорошие менеджеры. Они стремятся понять конкретного человека и извлечь из него максимальную пользу. Разумеется, это сложная задача. Но она становится почти невозможной, если от вас требуют смотреть на человека сквозь стандартные фильтры и клише.

Телеграф побеждает Pony Express

В 1850 году пересылка обычной почты из Сент-Джозефа, штат Миссури, в Калифорнию занимала пять недель. Это было особенно досадно, потому что в 1848-м в Калифорнии обнаружили золото и началась золотая лихорадка. Авантюристы ринулись за благородным металлом, а США нуждались в более эффективном и налаженном способе коммуникации с западным побережьем. И Pony Express предложила решение этой проблемы. Четыреста лошадей. Сто пятьдесят наездников. Двести станций и изобретение легких кожаных дилижансов для перевозки почты на запад — подобная организация требовала тщательного и детального планирования. Компания связала воедино всю эту сложную систему и смогла наладить процесс настолько хорошо и тщательно, что письма стали доходить за десять дней от Сент-Джозефа до Сакраменто — вместо прежних пяти недель. Все праздновали это событие.

Но эта колоссальная работа была проделана зря. Изобретение барона Павла Шиллинга с триумфом завоевывало все новые страны и континенты. Это был телеграф. Именно это новшество революционно преобразовало мир.

Наши современные системы оценки эффективности работы похожи на историю с Pony Express. Они — всего лишь достойные попытки наладить трудоемкий и усложненный процесс. Кто же будет нашим новым бароном Шиллингом? Давайте отдадим эту роль директору Лизе Браммель из Microsoft, которая объявила, что мы больше не будем оценивать работников по числовой шкале.

И тут возникает вопрос: «А что в данном случае является телеграфом?» Но это тема для нового поста.

Источник: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p13426/#ixzz30vGI6kzi>