

КАК ПРАВИЛЬНО ОЦЕНИТЬ СОТРУДНИКА?



В последнем номере года мы завершаем цикл публикаций, посвященных 30-летию журнала «Директор школы». В заключительном материале, который был впервые опубликован в нашем журнале в феврале 1997 года, мы вспомним о технологии оценивания сотрудников. Существует ли единая технология оценки и воздействия на подчиненных или к каждому из них необходимо подобрать ключик столь же уникальный, как и он сам?



К 30-летию журнала
«Директор школы»



Светлана Абрамова,
кандидат психологических наук,
г. Москва

Что управляет людьми? Их желания и чувства, обстоятельства, другие люди, да и сами они управляют собой. Чем управляют люди? Своим и чужим поведением, своей и чужой деятельностью. Как управляют? Путем принуждения и/или привлечения, увлечения себя или другого. Руководитель воздействует на подчиненных, формируя и создавая такие (в том числе и психологические) обстоятельства, которые и принуждают их стать полноценным субъектом своей профессиональной деятельности. Что же это за обстоятельства?

Человек хочет нравиться людям

Многие хотят не просто нравиться, но быть достойными всеобщей любви и восхищения. Другие хотят, чтобы их уважали, пусть не все подряд, но хотя бы те, кого уважают они. Это не только приятно, но и выгодно. Мы скорее поможем тому, кто нам симпатичен. Ради сохранения хороших отношений мы охотнее идем на компромиссы. Мы объединяемся с теми, с кем близки наши взгляды и оценки, и сторонимся того, кто «чужой». Хо-

тим мы того или нет, но, когда наши взгляды разделяются окружающими, мы считаем их правильными, а людей — нормальными.

Когда окружающие думают иначе, мы готовы поставить под сомнение истинность своих мыслей. А если кто-то ведет себя явно по-другому, чем все, он кажется нам «ненормальным». Общественное мнение их всегда третирует в той или иной форме. Поэтому еще сильнее, чем желание быть «своим», нам присуща боязнь оказаться «чужим». Положительно оцениваемый человек чувствует себя комфортно, негативно — никакого комфорта не испытывает. Неоцененному совсем плохо. Тот, кого и «оценить-то не за что», ощущает себя как пустое место. Лишенный обратной связи, он попадает в зону мучительных сомнений и неопределенности. И теряет чувство контроля над ситуацией. Очень часто, чтобы выйти из этой ситуации, люди провоцируют конфликты, ибо тогда у них появляются друзья и враги. Даже если только враги — все же это лучше, чем ничего. Нередко конфликты на этой почве произрастают и сами по себе. Потеряв чувство контроля над

Конечно, деловые качества работника можно рассматривать как черты характера, но зачем? Чтобы безрезультатно его воспитывать? Или, наоборот, с тем, чтобы смириться? Думается, лучше рассматривать деловые качества личности как проявление отношения человека к своей деятельности.

ситуацией, человек, бывает, теряет и самоконтроль, впадает в истерику и срывает свое раздражение, вызванное ощущением непредсказуемости, а значит, и опасности, на других.

Таким образом, даже отрицательная оценка для человека лучше, чем никакая. Поэтому он сам сознательно или неосознанно, но сделает так, чтобы его оценили. Однако ситуации безоценочности практически не существует. Мы постоянно оцениваем друг друга. Словом, жестом, взглядом, желанием побеседовать или тем, что избегаем контактов. Довольно быстро мы определяем, нравится нам тот или иной человек или не нравится. Значительно большее время требуется на то, чтобы понять «за что» и «чем». Дав однажды человеку ту или иную оценку, мы не торопимся менять ее. Вот так и появляются ярлыки, иначе говоря, утвержденные общественным мнением и достаточно устойчивые и обобщенные оценки людей.

Навешивая ярлык, мы ожидаем от человека соответствующего поведения и бываем удивлены и разочарованы, когда он ведет себя не так, как ему вроде бы положено. Даже если ярлык отрицательный, а человек вдруг повел себя положительно, мы не бежим к нему с распростертыми объятиями, а замираем в подозрении: что с ним, что он еще придумал? Тем самым затрудняем ему возможность путем изменения своего образа действий повлиять на отношение к себе. Наиболее склонны к раздаче ярлыков именно руководители организаций, ибо это создает для них ситуацию стабильного управления. Но главное заключается в другом.

Отзывы экспертов

«Не бойся оценок общественного мнения!» Вывела на печать и положила под стекло рабочего стола. Иногда так трудно не бояться! Порой перед страхом быть белой вороной отступаешь и перестаешь уважать себя! В такие моменты начинаешь сомневаться в значимости и своего труда, и в деле всей профессиональной жизни. Чем больше управленческий стаж, тем труднее делать выбор. С одной стороны: «Береги людей!» С другой: «Школа не собес!» Автор помог провести водораздел! Стандартизировал подходы!»

«Согласна: что ни коллектив, то сложное переплетение мотивов сотрудников и проявлений их внутреннего содержания. Конечно, практика формирования взаимоотношений в коллективе должна быть продуманной, обоснованной и системной».

Оценивая человека, то есть анализируя его образ действий с определенной точки зрения ради того, чтобы спрогнозировать его поведение, мы на самом деле регулируем его. Проблема лишь в том, насколько четко определены и соотнесены нами аналитическая, прогностическая и

регулятивная функции управленческой оценки, а также насколько осознанны основания для нее, ведь наша оценка всегда производна от наших собственных критериев.

Мы оцениваем характер человека по наиболее типичному для него поведению. Поведение же есть способ привычной, автоматической, чаще всего неосознанной и эмоционально окрашенной реакции на ту или иную ситуацию. Наиболее типологическими среди них, на наш взгляд, являются следующие.

Подчинение. Человек поступает преимущественно под влиянием эмоций и желаний, спровоцированных ситуацией. То или иное «хочу» возникает в зависимости от того, какое именно желание наиболее легко и полностью может быть удовлетворено при данных конкретных обстоятельствах. Если же обстоятельства неблагоприятны, у него зачастую пропадает всякое желание не только действовать, но и иметь желаемое. Таких детей мы называем «послушными» и «умничками». А взрослых считаем людьми с «покладистым и легким» характером, воспринимая его проявления как «доброту» и «понимание», если обстоятельства

специально созданы нами. Но, когда возникает сложная и изменчивая ситуация, этот же человек предстает перед нами «безвольным» и «ненадежным».

Игнорирование. Человек сохраняет свои желания неизменными вне зависимости от того, насколько благоприятна для их удовлетворения конкретная ситуация, он ее как бы не замечает. У него всегда «все путем», главное — «действовать по плану». Он все доводит до конца. Это уверенные в себе люди, когда они на плаву, и явные неудачники, если их желания не совпадают с возможностями. Такой характер у ребенка мы оцениваем как «спокойный» и «добродушный», когда в состоянии удовлетворить его желания, но он становится «эгоистичным и равнодушным», если мы этого сделать не хотим. Когда желания взрослого нам по душе, мы говорим, что он обладает «несгибаемым», «стойким» характером, если нет, то «он попросту глуп».

Противодействие. Усиление желаний при неблагоприятной для их удовлетворения ситуации. Это люди, которые добиваются трудного и невозможного и даже любят создавать себе трудности, с тем чтобы потом

Как оценить учителя по его продуктивности?

Если приоритетная цель образования – знания, умения, навыки, это одно дело. А если развитие личности, то тогда как? И как может общественное мнение оценить продуктивность учителей, если они работают индивидуально, каждый сам по себе?

мужественно их преодолевать. У детей это «капризность», «упрямство» и «наглость» или «сила воли» и «упорство». У взрослого — «целеустремленность», «воля» и «решительность», если его стремления мы оцениваем положительно, или, напротив, «агрессивность», «самоуверенность» и «самодурство». Все это, подчеркнем, есть типы поведения, а не человека. Если использовать такую типологию практически, то нужно помнить: поведение человека в конкретной актуальной ситуации зависит не столько от привычного стереотипа его поведения, сколько от того значения, которое лично он придает данной ситуации: важная — не важная, глобальная — сиюминутная, вредная — полезная, необходимая — мелочи. Человек есть то, чего он хочет. Добавим: и то, что он делает для достижения этого.

Наши оценки обычно сфокусированы не на поведении человека, а на его деятельности по критериям (деятельность есть сознательное воздействие на обстоятельства, а не реакция на них): каковы ее цели, способы и результаты. Опираясь на подобные основания, можно более верно просчитать образ действий того или иного сотрудника и сформировать свое отношение к нему. Ошибки в оценке возникают тогда, когда мы непроизвольную реакцию принимаем за ответственное решение или, наоборот, сознательный замысел — за простую эмоциональность. Руководитель стремится правильно оценить, то есть проанализировать и спрогнозировать поведение сотрудника в деятельности. А это порождает свои сложности.

Конечно, деловые качества ра-

Отзывы экспертов

«А нужно ли оценивать? Может, лучше ценить? Уходить от субъективного взгляда, что крайне трудно. Для меня показательным стал двухдневный выезд руководителей в оздоровительный лагерь. Многие раскрылись совершенно иначе. Просто расслабились, сменили обстановку, перестали чувствовать себя руководителями. Просто стали Человеками. И это важно».

«Почему-то психологи всегда уверены, что правы только они. Ярлыки и шаблоны для руководителя — это способ облегчить свою не самую легкую умственную работу. Боюсь, что педантичное следование советам специалиста в плане отладки взаимоотношений в школьном коллективе ровно настолько же укоротит срок работы директора школы, насколько повысит качество взаимоотношений в школьном коллективе».

ботника можно рассматривать как черты характера, но зачем? Чтобы безрезультатно его воспитывать? Или, наоборот, с тем чтобы смириться? Думается, лучше рассматривать деловые качества личности как проявление отношения человека к своей

деятельности. Последнее же поддается управленческим воздействиям.

Отношения: деловые и межличностные

То, что человек считает для себя важным, необходимым или полезным, в значительной мере определяется тем, что положительно оценивается окружающими. Иными словами, отношение сотрудников к работе во многом зависит от их взаимоотношений. Они, конечно, бывают разными.

Деловые отношения. Это отношения, в которых взаимные оценки опосредованы содержанием деятельности и в большей степени зависят от качества и количества вклада человека в общее дело, чем от индивидуальных особенностей его характера. Они возникают там, где совместная деятельность и ее результаты принципиально важны для каждого, и это осознается всеми ее участниками. Такие отношения не бывают приятными или неприятными, они просто либо есть, либо их нет.

Деловые — это не значит сугубо фор-

мальные, официальные, исключаящие дружеское общение, но главное в них — оценка человека по результативности его труда, а не по чертам его характера. Такой подход заставляет человека быть заинтересованным в качестве своей работы, относиться к ней ответственно и добросовестно. Впрочем, в организациях, где доминируют деловые отношения, ссор и конфликтов, как правило, все-таки меньше, так как люди заняты делом, а для пользы дела лучше поддерживать хорошие отношения.

Межличностные отношения. В отличие от деловых, они основаны на субъективных оценках индивидуальных особенностей поведения и характера людей. Это отношения симпатии и антипатии, возникающие в процессе общения и важные именно для него. Подбираются компании приятных друг другу людей, где душевные, доброжелательные, общительные люди ценятся значительно выше, чем трудолюбивые, работоспособные и профессионально грамотные. Разумеется, и веселый человек может быть трудолюбивым, доброжелатель-

Мне не раз доводилось наблюдать, как в педагогических коллективах деловые и межличностные отношения оказывались слитыми. В этих условиях директору школы особенно важно видеть, за какую свою репутацию в большей степени переживают учителя. За репутацию профессионала или человека, умеющего поддерживать доброжелательные отношения с коллегами?

ный — работоспособным, а общительный — профессионально грамотным. Просто в одном месте ценятся одни качества личности конкретного человека, в другом — другие, и, приравливаясь к обстоятельствам, ему приходится проявлять те черты, которые положительно оцениваются именно здесь. Межличностные отношения имеют и свою ценность. Непредвзятая внешняя оценка, обращенная непосредственно к нам, бывает очень важна, особенно когда мы стремимся выглядеть лучше. Доброжелательные межличностные отношения заставляют нас учитывать интересы другого человека. И еще одно: хорошие межличностные отношения приносят нам много радостных минут, а плохие — не дают расслабиться и заскучать.

Проблема взаимоотношений в коллективе

Здесь мы хотим остановиться на одной специфически школьной проблеме.

Учитель, говорим мы, должен быть Личностью. Человеком культурным и воспитанным, добрым, чутким и внимательным, спокойным и тактичным, высоконравственным, интересным. Но что получается: индивидуальные черты характера выступают едва ли не в роли критериев профессионализма педагога. А уж про заинтересованность, ответственность, добросовестность вроде бы даже и упоминать неудобно. Боюсь, что при таком подходе очень непросто создать в педагогическом коллективе продуктивные деловые отношения.

Как оценить учителя по его про-

дуктивности? Если приоритетная цель образования — знания, умения, навыки, это одно дело. А если развитие личности, то тогда как? И как может общественное мнение оценить продуктивность учителей, если они работают индивидуально, каждый сам по себе? Правда, надо сказать, что все в школе знают, кто чего стоит, и переживают за свою репутацию. Большинство педагогов придерживаются убеждения, что личность ученика есть результат их совместных усилий. Не станем с этим спорить. Но в достаточной ли степени профессиональная деятельность учителей организована как совместная? На наш взгляд, регулярного проведения педагогических советов для этого абсолютно недостаточно.

Личность ученика, скорее, общий результат усилий каждого по отдельности. Поэтому моральная убежденность учителей во взаимной ответственности за итог учебно-воспитательного процесса превращается в идеал, оторванный от реальной действительности. Личное осознание каждым из педагогов заинтересованности друг в друге ради более успешного обучения и воспитания школьника становится практически недостижимым, ибо очень сложно осознать то, чего нет. Вместе с этим становится крайне проблематичным и стихийное возникновение в педагогическом коллективе деловых взаимоотношений. Последние, конечно, не самооценочность, но именно они усиливают личную заинтересованность каждого в результатах своей собственной профессиональной деятельности.

Другое дело, уделяет ли админи-

страция внимание проблеме взаимоотношений в педагогическом коллективе. Несомненно, в нем должны поддерживаться доброжелательные и уважительные, а еще лучше теплые и душевные отношения. Вопрос только в том, как они возникнут. Будут ли поддерживаться учителями, исходя из убеждения, что так должен вести себя настоящий педагог, то есть как бы по обязанности? А такие отношения по большей части неискренни, и нет сомнения в том, что это видят дети. Или возникнут более естественным путем, когда педагогов объединят значимые деловые взаимоотношения?

Мне не раз доводилось наблюдать, как в педагогических коллективах деловые и межличностные отношения оказывались слитыми. В этих условиях директору школы особенно важно видеть, за какую свою репутацию в большей степени переживают учителя. За репутацию профессионала или человека, умеющего поддерживать доброжелательные отношения с коллегами? Или это одно и то же? Вопрос с управленческих позиций немаловажный. Доминирующая система взаимоотношений всегда существует в любой организации.

Она складывается стихийно или формируется руководителем, иногда сознательно и целенаправленно, но чаще, к сожалению, тоже стихийно.

Личность руководителя весьма влиятельна. Не будем забывать, что большинство из нас стремится к успеху, по крайней мере приглядывается к тому, кто сумел достигнуть его. И вообще редко кто без особой на то причины игнорирует начальство. Тут только одна, правда, достаточно серьезная, проблема. Мы все хотим работать, а тем более общаться с людьми, которые нам приятны. Но приятный для руководителя человек не всегда оказывается самым лучшим сотрудником. И такое не скроешь от коллектива, педагоги быстро вычислят истинную оценку не по каким-то официальным документам, а по тому, с кем чаще всего директор обсуждает интересующие его вопросы, с кем пьет чай и т.п. Сила личности руководителя — в его позиции. Руководитель, когда считает необходимым, всегда может задать свои нормы и правила, если, конечно, уверен в себе и не боится оценок общественного мнения. Кстати, в последнем и заключается сила его моральной позиции. ■