

НАТАЛЬЯ
МАКОВСКАЯ

Методика подготовки работников к интервьюированию

В процессе интервьюирования, которое играет роль средства коммуникации между руководителями и подчиненными, осуществляется анализ деятельности работников. С его помощью руководители ближе знакомятся с проблемами подчиненных и определяют соответствие достижений работников за определенный период времени ожидаемым или нормативным результатам. Подчиненные в свою очередь получают представление о том, насколько их деятельность удовлетворяет предъявляемым к ним требованиям, согласуется ли она с целями и задачами предприятия и какое место по уровню полезной отдачи они занимают среди других работников.

СРЕДИ РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ ВСЕГДА НАХОДЯТСЯ ТАКИЕ, КОТОРЫЕ НУЖДАЮТСЯ В УКРЕПЛЕНИИ УВЕРЕННОСТИ В ТОМ, ЧТО ОНИ УСПЕШНО СПРАВЯТСЯ С АНАЛИЗОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ. ПОЭТОМУ ПОДГОТОВКА РУКОВОДЯЩИХ РАБОТНИКОВ К ПРОВЕДЕНИЮ ИНТЕРВЬЮ ФАКТИЧЕСКИ ВЫПОЛНЯЕТ ДВОЙНУЮ ФУНКЦИЮ: ВЫРАБАТЫВАЮТСЯ НЕОБХОДИМЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ, В РЕЗУЛЬТАТЕ ЧЕГО ПОЯВЛЯЕТСЯ ЧУВСТВО УВЕРЕННОСТИ.

Результаты ряда исследований [1;2] свидетельствуют о том, что без соответствующей подготовки интервью в лучшем случае приводят к напрасной потере времени, а в худшем — к демотивации работников и снижению их полезной отдачи.



При подготовке руководителей к проведению интервью акцент необходимо делать не столько на ознакомлении с процедурой оценки и порядком заполнения документации, сколько на обучении их тем навыкам, которые обеспечивают взаимопонимание в процессе интервьюирования. Этой цели соответствует такой подход к подготовке, при котором с системой оценки вначале знакомится высший руководящий персонал предприятий. При этом на нижестоящих уровнях управления к введению подобной системы обеспечивается ответственное отношение. Кроме того, подобная организация подготовки имеет практическое значение, поскольку перед тем, как оценивать подчиненных, руководителям полезно применить эту процедуру к себе. Поддержка и понимание со стороны руководства важны и для создания на предприятиях благоприятного морально-психологического климата, без которого никакая система оценки, какой бы совершенной она ни была, не может быть эффективной.

Подготовка руководителей среднего и нижнего звена к введению системы анализа качественного состояния рабочей силы и интервьюированию подчиненных осуществляется в течение краткого курса практических семинаров. На них объясняют цели и задачи анализа, его структуру, процедуру интервьюирования и заполнения оценочных форм. Если руководящие работники различных уровней управления участвовали в формировании системы оценки и отдельных ее элементов, то проведение для них таких вводных семинаров не вызывает затруднений. Если же они впервые знакомятся с системой, то вступительная теоретическая часть занятий может затянуться из-за большого количества вопросов и дискуссий по некоторым из них.

Семинары проводятся непосредственно перед началом проведения интервью. Представители высшего управленческого звена, предварительно ознакомленные с сущностью системы, должны принять участие в семинарах и выступить в ее поддержку, для того чтобы у нижестоящих работников сформировалось к ней отношение как к важному мероприятию.



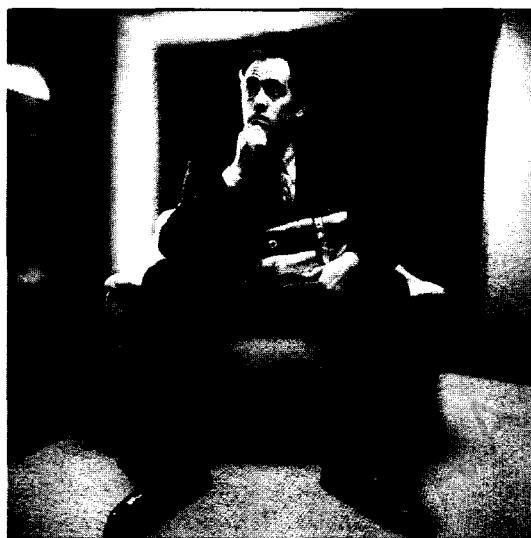
Семинары проходят успешнее, если их организация удовлетворяет определенным требованиям:

- группы работников не должны быть большими, поскольку часть занятий посвящена выработке практических навыков интервьюирования и оценки подчиненных;

- участников семинаров, негативно относящихся к процедуре оценки, желательно рассредоточить по разным группам, т.к. в этом случае их негативное влияние будет нейтрализовано позитивным отношением других работников.

Противодействие системе оценки со стороны участников семинаров объясняется не столько непониманием ее эффективности, сколько неуверенностью в своих силах по компетентному ведению интервью, а также опасениями увидеть негативную реакцию со стороны подчиненных. Из-за этого некоторые руководящие работники могут стремиться свести процесс подготовки лишь к выработке навыков по заполнению документации, сопровождающей интервьюирование. У кого-то из них может сложиться мнение, что интервьюирование потребует от них профессионального консультирования подчиненных. А поскольку не все руководители имеют достаточно точное представление о функциях своих работников, то часть из них будет опасаться, что окажется в затруднительном положении. Другие, наоборот, могут пытаться принизить значение системы оценки, для того чтобы придать себе больше уверенности. Они будут рассматривать механизм анализа как формальный и малозначимый. Как правило находится группа руководителей, которая скептически относится к периодическому интервьюированию подчиненных, считая это элементом своей повседневной деятельности [2]. Однако ряд исследований подтверждает, что именно те руководители, которые часто обсуждают с подчиненными их текущие задачи, лучше других справляются с проведением формализованных интервью при оценке их деятельности [1;2].

Среди руководящих работников всегда находятся такие, которые нуждаются в укреплении уверенности в том, что они успешно справятся с анализом деятельности подчиненных. Поэтому подготовка руководящих работников к проведению интервью фактически выполняет двойную функцию: вырабатываются необходимые практические навыки, в результате чего появляется чувство уверенности.



Краткие семинары для руководителей высшего уровня, как уже отмечалось, должны проводиться отдельно от руководящих работников следующего за ними ранга. Это связано с тем, что руководители высшего управленческого звена предпочитают скрывать свои слабые стороны и поэтому вряд ли захотят предстать перед коллегами и подчиненными в качестве учеников.

Продолжительность вводного курса может колебаться в зависимости от целей. Если помимо информирования преследуются более широкие задачи, то может быть проведено краткое инструктирование о методах оценки работников и порядке заполнения оценочных форм. Подробнее эти вопросы рассматриваются на практических занятиях, посвященных выработке соответствующих навыков.

ПСИХОЛОГАМИ УСТАНОВЛЕНО, ЧТО РУКОВОДЯЩИЕ РАБОТНИКИ, НЕ СПРАВЛЯЮЩИЕСЯ С ДОСТИЖЕНИЕМ НАМЕЧЕННЫХ ЦЕЛЕЙ, СКЛОННЫ ОБВИНЯТЬ В ЭТОМ НЕБЛАГОПРИЯТНОЕ СТЕЧЕНИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ.

Практические занятия для руководителей всех уровней направлены на выработку у них навыков, связанных с техникой оценки и консультирования подчиненных по вопросам их профессионального роста и повышения квалификации. Обучение процедуре оценки включает:

- информирование о критериях и системе единиц их измерения;

- проведение практических занятий по оценке определенных типов трудового поведения и деловых качеств работников;



АТТЕСТАЦИЯ

■ ознакомление с наиболее распространенными ошибками, искажающими результаты оценки.

Участники семинаров должны получить ясное представление о критериях оценки, принципах их формирования и сущности каждого из их числовых значений в соответствии с принятой системой единиц. В противном случае руководители будут по-разному интерпретировать трудовое поведение своих подчиненных, и результаты анализа качества рабочей силы по предприятию в целом могут оказаться несопоставимыми.

Назовем наиболее распространенные ошибки, допускаемые руководителями при оценке подчиненных. Так называемый «эффект ореола» [2] проявляется в том, что руко-

прямого отношения к должностным обязанностям. В результате предубежденности руководителей некоторые работники, несмотря на вполне приемлемые результаты работы, могут быть незаслуженно низко оценены.

Воздействие внутренних и внешних факторов на деятельность подчиненных также может быть оценено руководителями субъективно. Психологами установлено, что руководящие работники, не справляющиеся с достижением намеченных целей, склонны обвинять в этом неблагоприятное стечение обстоятельств [2]. Если же неудачи в работе постигают подчиненных либо коллег, то их причину пытаются найти в недостатках, связанных с трудовым поведением, способностями, низкой продуктивностью. При этом влиянию внешних факторов придается гораздо меньшее значение, чем при анализе собственной деятельности.

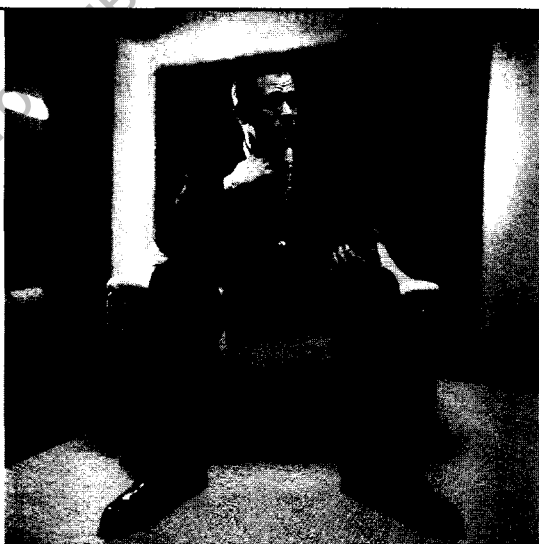
Разновидностью подобных ошибок является дискриминация подчиненных. Скажем, нередко мужчины относят успехи трудовой деятельности женщин к «везению» в делах или относительной легкости выполняемых ими заданий. В то же время за этими успехами следовало бы увидеть напряженный труд и большие способности. При подготовке к процедуре оценки этот вид предвзятости со стороны руководителей хорошо иллюстрируется с помощью практических упражнений. Участникам семинара может быть предложено оценить какого-либо работника по его словесному описанию, причем одним сообщается, что они оценивают женщину, а другим — что оценивают мужчину. Разница в суммарных оценках обеих групп покажет наличие дискриминационного подхода к анализу деятельности работников в зависимости от их пола.

Иногда анализируется трудовая деятельность работников не за весь год (или полгода), а, скажем, за месяц. Это довольно распространенная ошибка, возникающая по причине субъективизма, поскольку в памяти оценивающих, не фиксирующих свои наблюдения письменно и не обсуждающих их с подчиненными, зачастую остаются впечатления только о событиях последних месяцев.

«Эффект ореола» может также возникнуть и в случае, если руководители и подчиненные имеют родственные взгляды, образ мышления и схожие личные качества, что способно придать соответствующую благоприятную окраску оценке их деятельности. Руководителям свой-

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ ОБЪЯСНЯЕТСЯ НЕ СТОЛЬКО НЕПОНИМАНИЕМ ЭФФЕКТИВНОСТИ, СКОЛЬКО НЕУВЕРЕННОСТЬЮ СВОИХ СИЛАХ ПО КОМПЕТЕНТНОМУ ВЕДЕНИЮ ИНТЕРВЬЮ, А ТАКЖЕ ОПАСЕНИЯМИ УВИДЕТЬ НЕГАТИВНУЮ РЕАКЦИЮ СО СТОРОНЫ ПОДЧИНЕННЫХ.

водители имеют склонность придавать повышенное значение одному или двум-трем качествам подчиненных, которые им более всего импонируют, и в соответствии с этим позитивно оценивать их деятельность. Несколько положительных черт придают, таким образом, благоприятную окраску всем остальным характеристикам. Точно такое же воздействие могут оказывать и негативные качества подчиненных, особенно те из них, которые не имеют





ственно испытывать симпатии по отношению к своим сторонникам и единомышленникам. В таких ситуациях бывает трудно избежать завышения оценок.

Помимо техники оценки у руководителей должны быть выработаны навыки проведения интервью. Они состоят в умении получать необходимую информацию о подчиненных в процессе собеседования с ними, представлять результаты оценки их деятельности доброжелательно и в конструктивном духе, выявлять «узкие места» в работе подчиненных, ставить задачи на предстоящий период, повышать мотивацию работников и консультировать их, давая полезные советы.

В качестве примера проведения интервью может быть упражнение, при выполнении которого участники оценивают одного из своих коллег, имитирующего трудовую деятельность в хорошо известной для всех конкретной ситуации. Однако в этом случае процедура оценки зачастую кажется искусственной. Поэтому более эффективным и интересным для участников семинара можно считать следующее упражнение. Одним слушателям поручается небольшое задание, связанное с их непосредственными обязанностями. После его выполнения другая часть осуществляет оценку деятельности своих коллег. В качестве задания может быть предложена, например, разработка какого-либо совместного проекта, требующего участия всех руководителей, включенных в группу. Такое задание основывается на принципах, аналогичных методологии оценочных центров. После его выполнения каждый из участников оценивает работу других в зависимости от их вклада в общие результаты.

Может быть рекомендовано и другое упражнение, где каждый из участников семинара поочередно организует работу других по выполнению какого-либо задания и затем оценивается коллегами с учетом того, как он справился со своими функциями.

Особенность этих упражнений состоит в том, что руководители обучаются навыкам оценки своих коллег на основе анализа их трудового поведения в реальных условиях. Участники семинара оказываются непосредственно вовлеченными в процесс оценки в такой степени, что всей полнотой ощущают предъявляемые к ним требования. И если задания, при выполнении которых руководители оценивают друг друга, не связаны с их непосредственными обязанностями, то это не снижает эффек-



тивности подготовки. Более сложные задания, имеющие отношение к должностным функциям работников, напротив, могут отвлечь их от цели упражнений, которая заключается не только в том, чтобы добиться определенных результатов, но и в том, чтобы научиться наблюдать за их достижением и осуществлять обоснованный анализ.

Процесс выполнения рассмотренных выше упражнений анализируется руководителем семинара. Вначале он проводит опрос «оценивающих» и «оцениваемых» с целью выяснения их мнений о том, насколько успешно каждая из сторон справилась со своей ролью при интервьюировании, а затем высказывает свои суждения. В обсуждении результатов практических занятий полезно быть задействованными всем участникам группы. Им могут быть предложены специально разработанные опросные листы, заполнив которые они смогут выразить свои мнения об уровне проведения интервью. Подобная форма подготовки важна для выработки у них навыков «обратной связи», т.е. умения довести до сведения подчиненных результаты оценки в конструктивном духе.

Развитие этих способностей должно быть объектом особого внимания. Руководящим работникам необходимо помнить, что сущность «обратной связи» состоит в оказании помощи подчиненным по улучшению их трудовой деятельности. Для этого руководителям рекомендуется:

- быть осторожными в суждениях, поскольку поведение работников зачастую определяется скрытыми причинами;

- при обсуждении поведения работников опираться на конкретные факты и сопровождать свои оценки доказательствами;



АТТЕСТАЦИЯ



■ проявлять уважение по отношению к оцениваемым и помнить, что обсуждается их трудовая деятельность, а не черты характера и система ценностей;

«ЭФФЕКТ ОРЕОЛА» МОЖЕТ ТАКЖЕ ВОЗНИКНУТЬ И В СЛУЧАЕ, ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛИ И ПОДЧИНЕННЫЕ ИМЕЮТ РОДСТВЕННЫЕ ВЗГЛЯДЫ, ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ И СХОЖИЕ ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА, ЧТО СПОСОБНО ПРИДАТЬ СООТВЕТСТВУЮЩУЮ БЛАГОПРИЯТНУЮ ОКРАСКУ ОЦЕНКЕ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. РУКОВОДИТЕЛЯМ СВОЙСТВЕННО ИСПЫТЫВАТЬ СИМПАТИИ ПО ОТНОШЕНИЮ К СВОИМ СТОРОННИКАМ И ЕДИНОМЫШЛЕННИКАМ. В ТАКИХ СИТУАЦИЯХ БЫВАЕТ ТРУДНО ИЗБЕЖАТЬ ЗАВЫШЕНИЯ ОЦЕНОК.

■ отмечать негативные и позитивные стороны деятельности работников;

■ быть конструктивными и предлагать альтернативные подходы к решению задач и выполнению отдельных заданий;

■ не высказывать слишком много критических замечаний, т.к. работники либо займут оборонительную позицию, либо не смогут воспринять такой объем информации;

■ сконцентрировать внимание работников на тех сторонах деятельности, которые могут быть улучшены (если недостатки невозможно исправить, то не стоит тратить на это время);

■ убедиться в том, что высказанные суждения и оценки правильно восприняты подчиненными.

В результате у руководящих работников вырабатываются также навыки по сбору информации, необходимой для оценки деятельности подчиненных. Участники семинара обучаются правильной формулировке вопросов, уточняющих

причины, по которым подчиненные тем или иным способом подошли к выполнению заданий.

Проведение подобных семинаров целесообразно организовывать на базе головного предприятия одной из отраслей промышленности, причем финансирование таких мероприятий следует определять по количеству участников с каждого предприятия или организации. Для проведения семинаров такого рода следует приглашать специалистов-преподавателей и специалистов-тренеров.

ЛИТЕРАТУРА

1. Anderson G.C. Managing performance appraisal systems. Blackwell publishers (Oxford, UK), 1993.

2. Феонова М.Р. Управление персоналом: методология анализа качества рабочей силы. М.: Наука, 2001. ■