

Стоит ли при продвижении человека внутри компании ориентироваться только на результаты оценки? Нет, говорят эксперты: часто наилучшие показатели демонстрируют те, кому не приходилось решать сложных задач, и их продвижение может навредить бизнесу

[Римма Авшалумова](#)

[Мария Подцероб](#)

Ведомости

18.09.2013, 171 (3433)

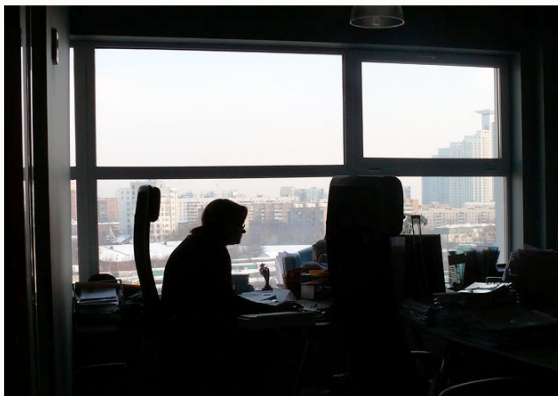


Фото: С. Портер/Ведомости

Порой кажется, что принять решение о найме или продвижении легко. Например, у вас работают два менеджера по маркетингу, один — с великолепными показателями работы, другой — со средними. Нетрудно предположить, на чьей стороне окажутся симпатии руководителя отдела персонала.

Но традиционный подход может быть ошибочным. Причина в том, что результаты работы сотрудника должны оцениваться в контексте конкретной рабочей ситуации, но этого почти никогда не происходит, утверждает [Франческа Джино](#), профессор делового администрирования Гарвардской школы бизнеса. Если вернуться к примеру с менеджерами по маркетингу, продолжает Джино, то, возможно, выяснится, что менеджер с прекрасными показателями продаж работал на легком рынке и потому сорвал большой куш. На самом деле он может быть худшим работником, чем другой менеджер, работавший на неустойчивом и сложном рынке и получивший весьма средние результаты. «Когда руководители, принимающие решения, смотрят на результаты работы этих двух людей, они охотнее продвигают первого и забывают, что показатели второго кандидата ухудшили неблагоприятные условия работы», — объясняет Джино.

Доклад с результатами ее исследований был опубликован в июле этого года под названием *Inflated Applicants: Attribution Errors in Performance Evaluation by Professionals* («Кандидаты с завышенными возможностями: ошибки атрибуции в оценке работы, допускаемые профессионалами»).

Профессор утверждает, что, даже когда руководство знает о том, что менеджер работал на очень трудном рынке, его работу оценивают только по результатам без учета ситуации.

Потребуется ли работодателям и рекрутерам больше времени и усилий, чтобы изучать условия работы конкретного кандидата и выяснять, как он справлялся раньше с рабочими заданиями? «Конечно, потребуется. Ведь мы зачастую даже не вникаем в информацию, которая помогла бы нам избежать ошибок в выборе», — отвечает Джино.

Муки выбора

Выбрать лучшего из внутренних кандидатов действительно задача не из простых, соглашаются российские топ-менеджеры. Когда в ГК «Промышленные силовые машины» собирались выделить отдельные продуктовые направления в нескольких департаментах, на руководящие должности решили выбрать кандидатов из своих сотрудников. Ключевыми критериями были личностные характеристики — способность инициировать действия, планировать их и доводить до конца, учитывались срок работы в компании и опыт, поскольку продукт довольно специфический. А спустя несколько месяцев провели аудит и посмотрели, как новые руководители вжились в роль, насколько достигли объективных измеряемых целей, которые сами себе поставили, как воспользовались ресурсами, предложенными компанией.

«В итоге мы получили и удачный опыт в выборе руководителя, и неудачный: в некоторых отделах люди по результатам аудита ушли на понижение», — констатирует гендиректор компании [Андрей Медведев](#). Причина в основном была в том, что человек, достигавший отличных результатов, оказался не способен стратегически планировать, подниматься над текучкой, т. е. на старте на самом деле достаточно смутно представлял себе менеджерскую работу. Сейчас на новые позиции мы набираем уже людей извне, поскольку внутренний источник роста исчерпали.

Где сидит гений

Идеальная ситуация, когда в организации существует формальная или неформальная система кадрового резерва и руководители заранее инвестируют время и силы в развитие преемников, полагает [Елена Логинова](#), директор департамента по работе с персоналом «Ренессанс кредита». Успешность на текущей должности важна, но не может быть определяющей для руководителя, которому нужно максимально правильно спрогнозировать успешность кандидата в новой роли, добавляет она.

Наилучший результат в такой ситуации принесет назначение самого младшего по должности сотрудника в отделе, настроен революционно вице-президент [Volvo Car Russia](#) Мартин Перссон. Он убежден, что именно такой человек полон энергии и может взглянуть на проблему свежим взглядом. Такой сотрудник, скорее всего, предложит более инновационные идеи, что является ключевым требованием современного бизнеса, работающего в условиях жесткой конкуренции. Ошибка в том, что часто на повышение идет самый старший по должности сотрудник. С аргументом, что у него самый большой опыт. В итоге компания просто внесет незначительные изменения в текущий процесс, поскольку старший по должности, скорее всего, участвовал в его формировании, он будет отстаивать его и у него будет меньше мотивации для поисков нового подхода.

«Критерии выбора всегда субъективны, — считает [Сергей Чернин](#), президент ГК «Корпорация Газэнергострой». — В крупной компании руководитель лично не знает большинства сотрудников. Всегда есть вероятность, что в каком-то отделе сидит гений, генерирующий ценные идеи, а ты об этом не догадываешься». Многое зависит от заместителей и от кадровой службы, которая должна отслеживать ситуацию с перспективными сотрудниками.

Спорные оценки

«Общая проблема для всех историй с выбором правильного кандидата и ошибочными назначениями — параллельное существование двух систем оценки деятельности», — полагает [Никита Черкасенко](#), директор практики HR-консалтинга группы [IBS](#). Такие ошибки доводилось совершать ему самому и наблюдать у клиентов.

Например, в компании есть система оценки по компетенциям: посредством массовых оценок выявляются наиболее перспективные сотрудники, их развивают, обучают, зачисляют в кадровый резерв, рассказывает Черкасенко. Вся эта деятельность существует параллельно с реальной работой сотрудников. Даже проекты у этих HiPo могут быть тренировочные. Далее компания предлагает бизнесу выбрать из этих талантов себе ресурс на реальную работу, и выясняется, что их результативность ограничивается почти исключительно участием в оценочных процедурах. А параллельно в компании есть сотрудники, которые демонстрируют успехи в работе, но показывают низкие результаты в оценке, часто как следствие низкой вовлеченности в сами оценочные процедуры.

«Именно с такой ситуацией приходится сталкиваться, — утверждает Черкасенко. — Опыт учит смотреть и на прогнозируемую эффективность сотрудника (компетенции), и на реальную. По отдельности это рассматривать бессмысленно».

НЕ ХОТЯТ ЗАМЕЧАТЬ УСЛОВИЙ

Франческа Джино провела не одно исследование по психологии принятия индивидуального решения и изучению последствий этого решения для социальных групп и организаций. Недавно она опубликовала книгу *Sidetracked* («Сбитые с толку»), в которой попыталась объяснить, почему менеджеры часто планируют одно, а на деле получается другое. «Главная проблема в оценке кандидатов заключается в том, как люди оценивают работу друг друга, — пишет Джино. — В теории мы должны рассматривать способности и навыки человека, а также ситуацию, в которой он работает. Стоит учитывать, например, насколько трудной была задача, стоявшая перед работником. Мои исследования показали, что менеджеры, оценивая результаты деятельности сотрудника, раз за разом отказываются принимать во внимание конкретные условия его работы».