

3.1. ПРИНЦИПИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА РАБОТАТА

Днес управлението на *изпълнението на работата* (ИР)¹ е поставено на едно от челните места в дневния ред на бизнеса – и то с висок приоритет. В последните години различни управленски модели като „Европейския модел за съвършенство в работата“ (EFQM), „Балансираната карта на резултатите“, или т.нар. „Балансирана система от показатели (Balanced scorecard), както и новата вълна от типа „икономика на знанието (knowledge management)“, придадоха модерно звучене на принципите за управление на изпълнението на работата и очертаха рамката за действие.

И така, ще се спрем на днешните тенденции в съответствие с трите типични фази в развитието на инициативите, свързани с управление на ИР:

- Къде сме сега и къде бихме искали да бъдем: концепции, визия и очаквания?
- Как можем да стигнем до там: разработване на процеса?
- Как можем да бъдем сигурни, че процесът работи добре: приложение и изграждане на умения?

Първо ще определим що е то *управлението на изпълнението на работата*. Армстронг и Барън (2005) предлагат следната дефиниция:

Управлението на изпълнението на работата означава постигане на по-добри резултати от организацията, екипите и индивидите в съответствие с договорирана рамка за планирани цели, задачи и стандарти.

Често ИР се характеризира като:

- стратегическо – за бизнеса като цяло и в дългосрочен план;
- интегрирано – обвързва индивидуалните цели с бизнес целите; свързва функционални планове, като включва различни инициативи на отделите по човешките ресурси – организационно развитие и възнаграждение;
- фокусирано към усъвършенстване – насочено не толкова към това **какво** да се изпълнява, а към това **как** трябва да се изпълнява;
- развиващо – подкрепя екипите и отделните им членове за непрекъснато усъвършенстване на техните способности.

Убеждения и предразсъдъци

¹ Напоследък в специализираната литература широко навлезе и кратката форма *управление на изпълнението*. (Бел. ред.)

Повечето от мениджърите вече имат известен опит (пряк или непряк) за управление на изпълнението: някои от тях го свързват с атестирането, с прегледа на ИР, с месечните срещи един с друг или със срещи, свързани със *Стандарта за инвестиране в хората*. Този опит може да бъде позитивен или негативен.

Нека да разгледаме част от мненията, свързани с управлението на изпълнението (Банчева, Е. 2009). Ето някои от тях:

Последователност: „Управлението на ИР е процес, който позволява хората да бъдат третираны и оценявани последователно и честно в съответствие с общи критерии, постигнати на принципа на споразумението. Този процес е много по-честен отколкото субективните начини, които използваме.“

Непрекъснато усъвършенстване: „Управлението на ИР помага на хората да се усъвършенстват в рамките на непрекъснат цикъл: планиране, извършване, преглед, оценяване, планиране и т.н. Ключът за това е постигане на споразумение за плановете, които са подходящи за индивидите при техния настоящ опит, умения, потенциал и т.н.“

Общ план: „Управлението на ИР позволява да се обвържат индивидуалните роли и техните цели с целите на компанията по такъв начин, че хората да се насочват към извършване на правилните неща и в същото време да са наясно как да участват в цялото.“

„Инвентаризация“: „Управлението на ИР позволява да се изгради цялостен поглед за организацията, освен това то дава възможност да се види какво правим добре и какво не; как нашето общо равнище на компетентност се издига или спада чрез серия от дейности за измерване и диагностика на организацията, за да може да се управлява адекватно.“

„Повече време за човека в организацията“: „Управлението на ИР е насочено изцяло към индивида: то означава също да се отделя специално време за разговор с мениджъра, за да се дискутира как трябва да се вършат нещата и с поглед към бъдещето.“

Повече за по-малко: „Управлението на ИР позволява на мениджърите да делегират повече и по този начин те освобождават собственото си време, за да ръководят и да постигат качество в по-кратък срок и на по-ниска цена.“

Възнаграждение: „Единственият начин е хората да се възнаграждават честно за това, което предоставят и постигат. Управлението на ИР е най-добрият и честен път, по който ние трябва да постигнем това.“

Защо тези мнения са стойностни? Ако разгледаме поотделно всяко едно от тях, ще видим, че те звучат съвсем разумно. Събрани заедно обаче, те могат да доведат до объркване и смущение сред мениджърите. Всъщност крайната интерпретация може да постави мениджърите в доста трудни ситуации.

Например: „Управлението на ИР трябва да бъде интерпретирано в смисъла на обективност и възможност за измерване на изпълнението, тук не става дума за моето мнение или преценка – ако някой не успее да постигне резултатите, значи не е успял – и толкова.“

„Управлението на ИР е процес, който основно е свързан с измерване и контрол.“

„Ако атестирането е предназначено за индивидите, това означава, че те самите трябва да си формулират дневния ред и плана за провеждане на срещите. Защо трябва аз като техен мениджър да бъда загрижен за това как те се чувстват в края на срещата.“

3.2. ПОДХОДИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Управлението на изпълнението се реализира чрез различни подходи и може да бъде открито под различни маски, но независимо от разликите то задоволява конкретните изисквания и приоритети на организациите. Обикновено управлението на ИР обхваща три реални очаквания, свързани с работата, които Питър Хони (2003) определя по следния начин:

Служителят трябва да знае:

- Какво се очаква от него/ нея да свърши?
- Колко добре си върши работата той/тя?
- Каква потребност от развитие и усъвършенстване изпитва той/тя?

Вариациите в подходите отразяват до голяма степен различните отговори на следните въпроси:

До каква степен ние искаме този процес да бъде структуриран и формализиран? Винаги трябва да имаме предвид личностното развитие и тренинг, планирането на кариерата, подбора и възнаграждението. Важно е също използва ли организацията стратегически средства като Модела за съвършенство в работата или Балансираната карта на резултатите, които могат да окажат влияние върху управлението на ИР.

Върху кой аспект от изпълнението ние бихме искали да се фокусираме? Върху резултатите (изхода), върху усъвършенстване на уменията и знанията (входа) или върху начина, по който постигаме резултатите (поведение или компетенции)?

Дали управлението на ИР съществува, за да структурира бизнеса, или ние желаем управлението на изпълнението на работата да подпомага усъвършенстването на работата? Обикновено тук става дума за работа чрез проекти. Колко често организациите структурират

своята работа на принципа на проектите, определяйки конкретните роли и отговорности на хората в тях?

Кои са ключовите играчи при управление на изпълнението на работата – индивидът, екипът, бизнес мениджърът или мениджърът, отговорен за персонала в организацията? И ако отговорът е „индивидът“, каква роля играят другите?

Списъкът може да бъде продължен, но засега ще определим пет основни подхода.

Цялостно управление на изпълнението на работата

Това е може би най-структурираният подход – той включва всички елементи, обикновено свързани с управление на ИР: ролеви профили (цел и отговорност на ролята, измерване на успеха, компетенции); индивидуални цели; личностни планове за развитие (включващи конкретни потребности от развитие и дейности, както и по-дългосрочни намерения и желания, свързани с кариерата); преглед на изпълнението на работата, съчетаващ различна степен на самооценка и обратната връзка от мениджърите и от другите.

Усилията тук се фокусират върху търсенето на баланса между **какво** и **как** при изпълнение на работата, като индивидът се насочва и към изисквания бизнес резултат и към избор на предпочитан начин за постигане на този резултат.

Компетенциите в този модел се разглеждат като стандартна рамка, която позволява да се оценят силните и слабите страни на работната сила и да се планират по-мощни програми за развитие и за индивида, и за екипите. По този начин оценяването на компетентността се извършва точно и последователно от повечето мениджъри и от самия оценяван, включен в този процес.

Когато даденият подход се прилага адекватно, той може да подкрепя инициативи, свързани с *тоталното качество*, като включва модела за Съвършенство в бизнеса, привеждайки доказателства за връзката между бизнес план, индивидуално атестиране и личностно развитие и превръщайки се на практика в „Стандарт за инвестиране в хората“.

Управление на изпълнението на работата, базирано на умения или компетенции

Тук ударението е предимно върху компетенциите като рамка за структуриране и измерване, много често силно обвързана със системите за възнаграждение. Ключът за успешното изпълнение е в доказването на съществуващите умения и в развиването на нови. Изпълнението на работата може да бъде ясно диференцирано по-скоро чрез компетенции и поведение отколкото чрез цели и резултати. Този подход може да бъде много полезен за организациите, особено когато те имат ясна представа за дефицита на уменията и когато считат, че колективната компетентност е фундаментална за успеха на организацията.

Обикновено рискът се крие в отдаването на прекалено голямо внимание на *входа* (на поведението) за сметка на *изхода* (или на резултатите). Освен това ясната връзка между оценяването на компетентността (компетенциите) и възнаграждението може в известна степен да застраши, да напругне честността на оценяването и да изложи на опасност процеса на развитие на индивида, особено при дискутиране и преглед на компетентността в атмосфера на откритост и честност.

Управление на изпълнението на работата, базирано на екипен принцип

Третият подход се основава на екипните процеси за реализиране на бизнес плана или за поставяне на цели и обикновено е свързан със задаването на въпроси като *Какво означава всичко това за нас?; В какво и как да се ангажираме, за да постигнем резултати?.* Оттук нататък процесът става все по-индивидуален: *Какво означава всичко това за мен?; Какво ще е моето участие в екипа, за да се постигне успех?; Какви умения трябва да притежавам?; Как трябва да се променя, за да участвам активно?.*

Този подход за управление на ИД може да бъде ефективен само ако има истински цели на екипа, които трябва да бъдат споделяни и напълно приемани от всички.

Управление на изпълнението на работата чрез непрекъснато учене и менторство

Този подход е насочен повече към отделния човек. При него усъвършенстването на изпълнението е свързано с ученето на индивида на базата на собствен опит. Тук процесите започват с вглеждане в себе си и дискусия с ментора за това какво е било добре свършено и какво не е било толкова добре свършено, за да се определят силните и слабите страни на личността и потребностите от развитие. Индивидът се ангажира да работи върху две или три ключови области. Компетенциите могат да бъдат използвани като средство за *напредването на личността* и в този смисъл фокусът при управлението на ИР не се поставя върху сравнението между отделните хора.

Този подход може да бъде полезен при разрешаване на индивидуални казуси – тогава, когато е необходимо конкретно усъвършенстване на изпълнението на работата. Той може да бъде полезен и за установяване на потребностите от развитие или при започването на нова задача (изпълняване на нова роля), при бърза промяна на обстоятелствата, когато е необходимо съзнателно усилие за учене на базата на минал опит.

Управление на изпълнението на работата, базирано на проекти

Общата трудност при управление на ИР се състои в това, че то се основава на формални роли и отговорности, произтичащи от структурата на организацията, а не на работата, която действително е била свършена. Затова и много организации правят опит да *префокусират* процесите, свързани с управление на изпълнението чрез работа в проектни екипи. В случая ключът за успеха е как да се открият индивидуалните таланти в организацията и по какъв начин да бъдат разгърнати. Мениджърът на проекта трябва да е убеден, че „получава точно това, което купува“. Индивидът трябва да знае с какви умения и способности ще участва и как да ги разгърне, как всичко това ще пасне на потребностите на екипа и как проектът ще помогне да се развият нови умения и да се изградят личностни ценности. За мениджъра на проекта е важно да интегрира изпълнението на отделните хора в екипа, да им предостави навременна и конструктивна обратна връзка и накрая да оцени изпълнението на индивидуалната

задача. Много често тук има и допълнителна роля – на ресурсния мениджър, чиято работа е да търси съответствието между хора и проекти, така че да развива индивидите, да изгражда и да развива способността на организацията да постигне по-добри резултати и да разгръща ресурсите си за постигане на най-добрия ефект.

Този подход е полезен, защото постига баланс между хората и задачата, позволява на организацията да се стреми към изграждане на способности в дългосрочен аспект и да създава производствен капацитет, основан на умения.

Ако се вгледаме в петте подхода, ще видим, че те в голяма степен се припокриват, което на практика означава, че игнорирането на даден подход няма да доведе до игнориране на всички аспекти на останалите подходи. Така например добрият мениджър може да изпълнява ролята на ментор почти във всички подходи за управление на изпълнението на работата. Но кое е важното тук? При разработването на подходящия подход за управление на изпълнението трябва да се обмислят всички възможности по отношение на контекста на ситуацията в организацията и най-вече – уменията на мениджърите, включени в този процес. Основният въпрос тук е да се помогне на организацията да постави акцент върху реалните си потребности и да постигне ясни бизнес отговори и бизнес процеси.

3.3. ПРОЦЕС НА УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА РАБОТАТА

Проектирането на процеса на управление на изпълнението е свързано с изясняване на няколко основни понятия и стъпки.

Разбиране на организацията

Очевидно е, че трябва да има яснота по въпроса къде се намира организацията и накъде би искала да върви. Въпросът е дали това е бързо разрастваща се компания, в която доброто изпълнение на работата трябва да бъде обвързано с позитивните процедури, за да се помогне на хората да усъвършенстват своите компетенции, както и фокусът да бъде насочен към нови компетенции, необходими на компанията като цяло. На практика това води до установяване на стандарти за работа в организацията и в управлението на изпълнението. И обратното – дали не става дума за организация, в която съществуват традиционни и остарели схеми за оценка на работата и изпълнението, обвързани с възнаграждението, които трябва да бъдат преразгледани с цел мотивиране на служителите и фокусиране върху процеса, а не върху формалните процедури и правила.

Следователно познаването на потребностите на системата за управление на изпълнението е изключително важен момент за успеха.

Другият фактор, който трябва да бъде разбран, е какъв смисъл влагат хората в понятието *изпълнение на работата*. Дали става дума за постигане на резултати, за знания и умения на индивида, които са необходими за работата, или за това **как** трябва да се постигнат тези резултати.

Общото при повечето инициативи, свързани с управлението на ИР, е в това, че акцентът се поставя предимно върху резултатите, т.е. върху *изхода*. Ала ако искаме да заложим ориентация към изпълнението, то съвсем естествено е да сложим ударение върху уменията, които трябва да се изпълняват, т.е. върху *входа*. Водещите световни организации правят именно това, фокусирайки се върху необходимите компетенции и поведение като ключ за успеха на организацията, но отчитайки и необходимостта от създаването на култура, ориентирана към изпълнението – т.е. въпросите: *Какъв смисъл ние владеем в изпълнението на работата?* или *Как ще разпознаем доброто изпълнение на работата?* стават ключови.

Проверяване на климата и преглед на управлението на изпълнението в момента – т.е. как се работи сега

Единственият и може би най-добър начин за проверка и преглед е да задаваме въпроси на работещите в организацията хора, тъй като проектирането на обосновани процеси за управление на изпълнението трябва да съответства на организацията и същевременно процесите следва да бъдат „собственост“ на хората. Много полезно би било да се проведе кратко изследване сред различни групи служители от различни отдели на организацията за изясняване на проблемите, свързани с изпълнението на работата и тяхното управление. Ето няколко примерни въпроса: *Когато говорим за изпълнението на работата, какъв смисъл влагаме в това?; Какво работи добре при прилагане на системата за управление?; Какво не работи добре?; Защо?* и т.н.

Разбира се, може да се приложи и по-структуриран подход за обсъждане на системата за управление на ИД, като се направи одит с цел да се открият силните и слабите места. Ето и някои от аспектите, които би трябвало да бъдат прегледани:

- Поставяне на целите: как се ангажира индивидът в този процес, постижими ли са целите?
- Личностно развитие: доколко прегледите на изпълнението на работата определят и подкрепят възможностите за развитие на личността?
- Срещи за преглед на изпълнението на работата: какъв е фокусът на тези срещи – подобряването на изпълнението за в бъдеще или оценката на изпълнението на предишен етап? Тези срещи едностранни ли са, или се правят от горе на долу?
- Каква е добавената стойност: каква е добавената стойност за индивида и за бизнеса в организацията – т.е. какво е участието в цялото и каква е връзката между бизнес планове и индивидуално изпълнение и развитие; каква е добавената стойност за индивида – т.е. какви са ключовите ползи за индивида?

Включване на различни групи при разработването на процесите за управление на ИР

Несъмнено ключовите мениджъри в организацията трябва да участват активно при проектирането на процесите за управление на изпълнението. Това може да стане чрез участие в различни семинари и работни групи. Обикновено първата стъпка на тези

семинари е свързана с изясняване на въпроса: „Защо бихте искали да управлявате изпълнението на работата и какви ползи ще извлечете от него?“.

Второ, трябва да се определят ключовите характеристики на *начина, по-който вършите нещата тук*. Примерите тук са ефективна работа чрез проекти, култура, характеризираща се с отворени комуникации и обратна връзка, поощряване на иновациите и др. Трето, изследвайте какво би представлявал един здравословен процес за управление на изпълнението. За някои групи това ще означава до голяма степен структуриране на този процес: ролеви профили, определяне на компетентността и компетенциите, поставяне на SMART цели, прегледи на изпълнението на работата и личностни планове за развитие – всъщност прилагане на целия реквизит на управлението на ИР. За други групи успехът се крие в качеството на дискусиите, провеждани в екипа и между отделните служители и техните супервайзори: „Какво трябва да постигне екипът и какво ще бъде моето участие?“; „Какви умения, знания и типове поведение трябва да усъвършенствам?“ и т.н.

И накрая, един също важен, но труден въпрос: *процесите за управление на изпълнението на работата подходящи ли са за всички в организацията?*. Основният критерий, който винаги трябва да се прилага тук, е по какъв начин тези процеси ще помогнат на индивида да повиши или да поддържа изпълнението на работата си и да развие умения, необходими и за бъдещето изпълнение на работата.

3.4. ИЗГРАЖДАНЕ НА УМЕНИЯ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Основните предизвикателства при управление на изпълнението са свързани със следните области (Банчева, Е., 2009):

Цел и планиране: постигане на споразумение с индивида за целите

Обикновено когато говорим за дефиниране на ролите, отговорността, отчетността и т.н., при определянето на целите съществува тенденция тези цели да бъдат описвани по един доста неподходящ начин: „Е. Ф. трябва да действа като...“ или „да бъде отговорен за...“ вместо „Е.Ф. представя програма за...“ или „повишаване на изпълнението на работата X на екипа Y със Z%“. Т.е. става дума за поставяне на SMART цели. Този процес може да бъде опростен, ако мениджърите и техните подчинени формулират ясно за себе си какво биха искали да постигнат, като се използват следните въпроси:

- Как ще изглежда успехът след 6 месеца?
- Какво трябва да направя, за да може това да се случи?
- Кой ще ми окаже помощта, от която имам нужда?
- Как мога да бъда сигурен, че тази помощ ще бъде осигурявана?
- Кои са подводните камъни, които биха ми попречили да постигна целта?
- За да постигна целта, трябва ли да направя нещо по собственото си развитие?
- Как ще преценя успеха си, свързан с личностното ми развитие?

Предимството на този подход е в това, че осъществява връзката между нещата, които е необходимо да се правят, и начина, по който индивидът ще постигне това, т.е. между *какво* и *как*; а също така между желаните резултати и личностното развитие.

Обратна връзка: управление на обратната връзка за ИР и поведението на мениджъра

Даването и получаването на обратна връзка е изключително важен момент при управление на изпълнението. Ако следвате посочените по-долу златни правила, вашата работа може да бъде конструктивна.

- Давайте обратна връзка веднага.
- Концентрирайте се върху наблюдаваното поведение, не върху личността.

- Фокусирайте се върху поведение, което може да бъде променено.
- Бъдете конкретни, визирайте отделни аспекти на поведението.
- Поставайте приоритети, не затрупвайте служителя с прекалено много информация.
- Използвайте двупосочна комуникация, стимулирайте дискусията и взаимодействието.

Личностно развитие: анализ на потребностите от развитие за определяне на подходящите пътища в тази посока

Много от прегледите за изпълнение на работата определят индивидуалните потребности от развитие и спират до тук. Всъщност това е само едната част от процеса, другата е свързана с разработване на план за действие в тази посока, но за съжаление този момент често остава извън ползрението на мениджърите. Причината за това се корени във факта, че голяма част от мениджърите в повечето случаи използват единствено тренинг курсове, вероятно защото не са осъзнали широкия диапазон от възможности и алтернативи за развитие на хората в организацията.

Затова, **първо**, трябва да сте наясно дали служителят желае да поеме отговорност за собственото си развитие, като ролята на мениджъра е да трансформира неосъзнатите му/ ѝ подбуди в осъзнато желание и мотивация.

Второ, усъвършенстването на служителя и постигането на целите, заложиени в личностния план за развитие, не трябва директно да бъдат обвързани със системата за възнаграждение.

Трето, докато процесите, свързани с преглед на изпълнението на работата, са насочени напред към бъдещето, то личностното развитие трябва да започне с оценка на компетентността в момента, като се включват предишни постижения и изпълнение на работата. Добрият мениджър ще открие верния баланс между минало и настояще, фокусирайки се върху постигане на успех в бъдеще.

Четвърто, мениджърите много често откриват, че е доста трудно да обсъждат само изпълнението на работата, без да засегнат личността. Именно определянето на компетенциите/ компетентността позволява да се открие подходящият език (деперсонализиран), наблягащ върху поведението, върху онова, което е било наблюдавано, а не върху личностните характеристики.

Компетентност/ компетенции и управление на изпълнението на работата

Компетенциите могат да бъдат описани като „знания, умения, опит, качества и типове поведение, които индивидът трябва да има, за да изпълнява работата си ефективно“. Доста трудно е обаче да се открие еднозначно определение: някои автори поставят ударението върху личностните черти, убеждения, мотивация и ценности; други – върху способността да се изпълнява работата според изискваното равнище. Така например Бояцис (1982) определя *компетенциите* като „съществена характеристика на индивида, която води до ефективно или изключително изпълнение на работата“, докато Флетчър говори за „способността да се изпълнява дейността в рамките на определена професия по отношение на предписан стандарт“ (Флетчър, 1995), или, с други думи, по отношение на минималния стандарт за компетентно изпълнение. В първия случай става дума за американската интерпретация на тези понятия и обикновено се използва категорията *компетенция*, във втория случай става дума за прилагане на професионални стандарти и обичайният термин е *компетентност*.

Компетентността и *компетенциите* са ключови категории за управление на изпълнението на работата в организациите. Хората могат да изпълняват добре работата си само ако притежават необходимите умения (компетенции/ компетентност) за тази работа.

За организацията е важно, от една страна, да знае кои са необходимите компетенции, за да се изпълнява конкретна длъжност, а от друга страна – да бъде наясно с личностните компетенции, на базата на които може да се прогнозира индивидуалният успех.

Немалко организации днес прилагат система за управление на изпълнението на работата на базата на компетенции. Кои са ползите?

- Висшият мениджърски екип определя поведението, което е необходимо, за да се реализират мисията и стратегията на организацията.
- Мениджърите оценяват служителите по отношение на обща рамка от договорирани критерии.
- Организацията прави редовна „инвентаризация“ на уменията на служителите.
- Организацията предоставя на хората ръководство за постигане на техните лични планове за развитие.

- Организацията има яснота по отношение на пропуски в компетенциите и търси възможности за преодоляването им и т.н.

Съществуват различни техники за определяне на компетентността/компетенциите. Най-известните от тях са:

- техника на критичните инциденти;
- интервю, базирано на критерии/компетенции;
- репертоарна решетка на Кели.

3.5. МЕТОДИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ

Оценяването на индивидуалното изпълнение на дейността се осъществява с помощта на предварително определени формални методи.

Метод на скала за графично оценяване

Скалата за графично оценяване съдържа редицата от отличителни характеристики и обхвата на изпълнение за всяка от тях. След това служителят се оценява чрез идентифициране на резултата, който най-добре описва неговото ниво на изпълнение за всяка отличителна характеристика. Скалата за графично оценяване е най-простата и популярна техника за оценяване на изпълнението. Тя включва определени отличителни характеристики (например качество и надеждност) и редицата от степените на изпълнението на работата (от „незадоволително“ до „изключително“) за всяка характеристика. Мениджърът оценява всеки подчинен, като огражда или поставя отметка срещу резултата, който най-добре характеризира неговото изпълнение за всяка отличителна характеристика. След това степените и оценките се събират.

Метод на промяната при подреждането

Оценяване на служителите от *най-добре* до *най-слабо* според представянето по конкретна отличителна характеристика. Методът на промяна при подреждането е един от най-популярните. Първо се прави списък на всички подчинени, които ще бъдат оценявани, и после се задраскват имената на всеки, който не е достатъчно добър, за да бъде класиран. След това във формуляр се отбелязва името на служителя, който се намира най-високо по отношение на измерваните характеристики, както и на този, който заема най-ниската позиция. После се избира следващият, който се намира най-високо, и съответно онзи, който е най-ниско, редувайки най-високата и най-ниската останали свободни позиции, докато всички служители, които трябва да бъдат оценени, се окажат подредени.

Метод на сравняване по двойки

Представява подреждане на служителите, като те биват сравнявани с другите си колеги. Методът на сравняване по двойки прави метода на редуването по-прецизен. За всяка отличителна характеристика (количество работа, качество на работата и т.н.) всеки подчинен е сравняван в двойка с останалите си колеги.

Таблица 3.1. Подреждане на служителите по метода за сравняване по двойки

ЗА ХАРАКТЕРИСТИКАТА „КАЧЕСТВО НА РАБОТА“						ЗА ХАРАКТЕРИСТИКАТА „КРЕАТИВНОСТ“					
Оценяван служител:						Оценяван служител:					
В сравнение с:	А Асен	Б Мария	В Чальо	Г Деян	Д Хари	В сравнение с:	А Асен	Б Мария	В Чальо	Г Деян	Д Хари
А Асен		η	η	æ	æ	А Асен		æ	æ	æ	æ
Б Мария	æ		æ	æ	æ	Б Мария	η		æ	η	η
В Чальо	æ	η		η	æ	В Чальо	η	η		æ	η
Г Деян	η	η	æ		η	Г Деян	η	æ	η		æ
Д Хари	η	η	η	æ		Д Хари	η	æ	æ	η	

↑

Мария е най-високо оценена тук

↑

Асен е най-високо оценен тук

Забележка: „+“ означава „по-добър от“; „-“ означава „по-лош от“. За всяка диаграма добавете броя плюсове във всяка колона, за да получите класирания най-високо служител.

Метод на „принудително разпределение“

Методът на „принудително разпределение“ е подобен на подреждането по крива. Чрез този метод определен процент от служителите се поставя предварително в съответните категории за изпълнение. Така например мениджърът може да реши да разпредели служителите както следва:

15% – с високо ниво на изпълнение,

20% – с високо към средно ниво на изпълнение,

30% – със средно изпълнение,

20% – със средно към ниско ниво на изпълнение,

15% – с ниско ниво на изпълнение.

Каре 3.1. Фирма „Merck & Company“

Фирма „Merck & Company“, чийто персонал наброява около 31 000 души, с успех използва за оценяване метода на „принудителното разпределение“. Причината, поради която Merck го въвежда, е следната (Commerce Clearing House, 1989). Системата бива внедрена, когато компанията открива, че 80% от нейните служители са получили оценка 4 и повече по 5-степенна скала за оценяване. С други думи, служители, които имат значими постижения, получават едва малко по-високи оценки от онези, които работят добре, но не изключително. В резултат и системата за оценка на изпълнението, и планът за възнаграждение за заслуги нямат ефект върху мотивацията на персонала. Целта на новата програма е да предостави възможност за по-прецизно диференциране на служителите, така че да могат да се идентифицират „изключителните“ служители.

Сега в Merck всички служители преминават през процедура за годишно оценяване на изпълнението на работа, която се провежда през месец декември. Те се срещат със своите супервайзори, за да прегледат заедно с тях своите постижения през годината (съотнесени с предварително установени цели), като получават една от 5-те оценки: ИЗК (изключително), ОТЛ (отличава се), ВС (висок стандарт на Merck), МП (място за подобрене) и НЕ (неприемливо).

Предварително определен процент от подчинените на мениджъра трябва да попаднат във всяка една от 5-те категории. Например 5% от служителите в отдела могат да получат оценка ИЗК, 15% – могат да получат ОТЛ, мнозинството (70%) трябва да попаднат във „високия стандарт на Merck“ (тази категория е в диапазона на средните стойности). С други думи, тази система принуждава преките ръководители да идентифицират не повече от 20% от служителите си като постигнали ниво над средното, когато биват сравнявани с колегите им от Merck.

Тази програма дава добри резултати, защото в Merck усилено работят по преодоляването на проблеми, присъщи на „принудителното разпределение“. Така например не е реалистично да се принуждава мениджър, който ръководи само четирима или петима души, да ги разпределя в петте категории. Ето защо там използват т.нар. „roll-up“ система. При нея няколко отдела в рамките на една и съща дирекция се проверяват заедно, за да се отговори на изискванията за процентно разпределение на системата за оценяване. (На всяка „roll-up“ среща супервайзорът може да лобира за

двама от петима служители, които са получили оценка ИЗК). Големият проблем обаче е, че служителите, които по свое мнение са постигнали високо ниво на изпълнение, трябва да разберат, че получаването на оценка ВС (висок стандарт на Merck) не ги приравнява към получилите ниска оценка в отчетната карта.

Метод на критичните инциденти

При него се води документация (записи) за необикновено добри или нежелателни примери за поведението на даден служител, свързано с работата, и се извършва преглед на тези записи съвместно със служителя в предварително определено време.

При този метод супервайзорът поддържа регистър на желани и нежелани примери или инциденти във връзка с поведението на всеки подчинен по време на работа. След това на базата на събраните за половин година доказателства прекият ръководител и служителят провеждат срещи и обсъждат изпълнението на служителя.

Този метод винаги може да се използва като допълнение към другите техники за оценяване и именно в това се състои неговото предимство. Той предоставя конкретни реални факти за обясняване на оценката. Методът свидетелства, че сме мислили за оценяването на подчинения си през цялата година, тъй като инцидентите се натрупват във времето; ето защо оценката не отразява изпълнението на служителя само в последно време. Водейки актуален списък на критичните инциденти, ние имаме конкретни примери за това какво точно трябва да направи съответният подчинен, за да тушира различни недостатъци в своята работа.

Методът на критичните инциденти често се използва като допълнение към техниката на подреждането. Полезен е при идентифициране на конкретни примери за добро и лошо изпълнение и при планиране на дейностите, свързани с коригиране на слабостите. Сам по себе си методът не е полезен при сравняване на служителите и в този смисъл не е удачен и за вземане на решения относно възнаграждението на служителите.

ТАБЛИЦА 3.2. Примери за критични инциденти за сътрудник на директор на завод

ПОСТОЯННИ ЗАДЪЛЖЕНИЯ	ЦЕЛИ	КРИТИЧНИ ИНЦИДЕНТИ
Изготвя списък на продуктите на завода.	Използва напълно капацитета на персонала и съоръженията в завода; следи за навременното доставяне на поръчките.	Въведена е нова система за планиране на производството; снижен брой на закъснелите поръчки с 10% спрямо предходния месец; увеличено усвояване на мощностите на машините с 20% спрямо предходния месец.
Ръководи снабдяването със суровини и осъществява контрол по инвентара.	Минимизира инвентарните разходи, като поддържа на разположение достатъчно количество налични резерви.	Оставя складовите разходи за инвентар да се повишат с 15% спрямо предходния месец; поръчани с 20% в повече количества от части А и Б; поръчани с 30% по-малки количества от части В.
Ръководи поддръжката на съоръженията.	Няма прекъсвания поради неизправни съоръжения.	Внедрена е нова превантивна система за поддръжка в завода; предотвратен е срив на машина чрез откриване на дефектната част.

Скали за оценяване, обвързани с поведението (СООП)

Метод за оценка, който има за цел комбиниране на ползите от описателните критични инциденти и количествените оценки посредством обвързване на количествена скала с конкретни примери за добро и лошо изпълнение. СООП съчетава ползите от описателните методи, метода на критичните инциденти и количествените оценки чрез обвързване на количествена скала с конкретни примери, илюстриращи добро и лошо изпълнение. Разработването на СООП обикновено изисква да се премине през пет стъпки (Donald Schwab, Herbert Heneman III, and all 1975, 1986):

1. *Генериране на критични инциденти.* Задават се въпроси на служители, познаващи оценяваната работа (става дума за заемащите длъжността и/или за мениджърите), за да опишат конкретни примери (критични инциденти) за ефективно и неефективно изпълнение.
2. *Разработване на параметри на изпълнението на работата.* След това тези служители групират инцидентите в малка група от параметри на изпълнението на работата (да кажем пет или десет). После се дефинира всяка група (параметър).
3. *Преразпределение на инциденти.* На този етап друга група служители, които също познават работата, преразпределят първоначалните критични инциденти. Обикновено критичният инцидент се запазва, ако известен процент (в общия случай от 50 до 80 на сто) от тази втора група бъде отнесен към същата категория, към която го е отнесла първата група на стъпка 2.
4. *Претегляне на инцидентите.* Тази втора група от служители най-общо бива помолена да оцени поведението, описано в инцидента: доколко ефективно или неефективно се явява изпълнението според съответния параметър (използват се обикновено 7-точкови или 9-точкови скали).
5. *Разработване на окончателен инструмент.* Използва се подгрупа на инцидентите (обикновено шест или седем в подгрупа) като поведенческа илюстрация за всеки параметър.

Каре 3.2. Скала за оценяване, обвързана с поведението

Трима изследователи разработват СООП за проверка на служителите, работещи в голяма западна верига за хранителни стоки и домашни потреби (Lawrence Fogli, Charles Hulin, and Milton Blood et all, 1971, 1980). Те събират редица критични инциденти и после ги групират в осем параметъра на изпълнението на работата:

Знания и преценка

Добросъвестност

Умения за поддържане на взаимоотношения

Умения за работа с регистър

„Присвояване“ на вещи, които не са техни

Организационни умения при работа на щанда

Умения при транзакция на парични средства

Способности за наблюдение

След това те разработват скала за оценка (от 1 до 9: от „изключително лошо“ до „изключително добро“), обвързана с поведението за един от тези параметри: знания и преценка.

Разработването на СООП може да отнеме по-дълго време отколкото разработването на други инструменти за оценяване – като например скалите за графично оценяване. Същевременно обаче СООП притежава значими предимства (Keaveny and McGann et al, 1975):

1. *По-точна мярка.* Служители, които познават работата и нейните изисквания, разработват СООП по-добре от всекиго друго. Следователно резултатът би трябвало да бъде добра мярка за изпълнението на тази работа.
2. *По-ясни стандарти.* Критичните инциденти по скалата помагат да се изясни какво се разбира под „изключително добро“ изпълнение на работата, под „средно“ изпълнение на работата и т.н.
3. *Обратна връзка.* Критичните инциденти могат да бъдат по-полезни, когато предоставяме обратна връзка на оценяваните, отколкото когато просто ги информираме за оценката на тяхното изпълнение, без обаче да даваме конкретни примери за поведението им.
4. *Независими параметри.* Групирането и систематизирането на критичните инциденти в пет или шест параметъра на изпълнението на работата (като например „знания и преценка“) спомага параметрите да станат по-независими един от друг. Така например, би трябвало да бъде по-малко вероятно оценяващият да оцени високо даден служител по всички параметри само защото той е бил високо оценен по параметъра „добросъвестност“.
5. *Съгласуваност.* Оценките чрез СООП са относително съгласувани и по-надеждни по отношение на това, че е налице тенденция оценките на различните оценяващи за един и същи човек да се окажат сходни (Wayne Cascio and Enzo Valenzi, 1977).

Методът на управление чрез съгласуване на целите

Управлението чрез съгласуване на целите включва поставянето на конкретни измерими цели пред всеки служител, последвано от периодичен преглед на постигнатия напредък спрямо тези цели.

Мениджърите могат да включат своите служители в програма с умерено и равномерно целеполагане, като периодично им предоставят обратна връзка за постигнатия от тях напредък (или обратното). Под терминологичното словосъчетание *управление чрез съгласуване на целите* обаче почти винаги се подразбира *по-мощно поставяне на цели, обхващащо цялата организация, както и програма за оценяване*, която се състои от шест стъпки:

1. *Поставяне на цели за организацията.* Съставяне на общ организационен план за следващата година и поставяне на цели.
2. *Поставяне на цели по отдели.* Тук директорите на отдели и техните старши служители съвместно поставят цели за своите отдели.
3. *Обсъждане на целите на отдела.* Директорите на отдели обсъждат целите на отдела с всички подчинени в отдела (често по време на среща на целия отдел) и изискват от тях да разработят свои индивидуални цели; с други думи, да формулират как всеки служител може да допринесе, за да постигне отделът своите цели.
4. *Дефиниране на очаквани резултати* (поставяне на индивидуални цели). Тук директорите на отдели и техните подчинени поставят краткосрочни цели за изпълнение.
5. *Преглед на изпълнението: измерване на резултатите.* Директорите на отдели сравняват действителното изпълнение на работата на всеки служител с очакваните резултати.
6. *Даване на обратна връзка.* Директорите на отдели провеждат с подчинените си периодични срещи за преглед на изпълнението, за да обсъждат и оценяват постигнатия напредък на отделния служител в посока към постигането на очакваните резултати.

Проблеми, които трябва да се избягват

Съществуват три проблема при използването на този метод.

Поставянето на неясни, неизмерими цели е главният проблем. Така например цел от типа „да върши по-добра работа в областта на обучението“ е безполезна. „Да повиши четирима служители през годината“ обаче е напълно измерима цел.

Второ, методът *отнема много време.* Времето, изразходвано за поставяне на цели, за измерване на напредъка и за даване на обратна връзка годишно може да ви струва няколко часа на служител повече в сравнение с времето, което вече сте вложили при изготвянето на оценка за всекиго поотделно.

Трето, *поставянето на цели пред подчинените понякога може да се превърне в схватка:* мениджърите изискват да се изпълняват по-високи квоти, а подчинените настояват за по-ниски. Най-важното е да се познават и работата, и способностите на служителя. За да е мотивирано неговото изпълнение, целите трябва да бъдат ясни и постижими. Колкото повече познаваме работата и способностите на човека, толкова по-сигурни можем да бъдем в изпълнимостта на стандартите, които поставяме пред него.

3.6. ОЦЕНКА НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА РАБОТАТА: ПРОБЛЕМИ И РЕШЕНИЯ

Измежду нещата, които прави един мениджър, са малко онези, които крият повече опасности от оценяването на ИР на подчинените. Като цяло служителите са склонни да се настройват твърде оптимистично спрямо очакваните оценки, а също така знаят, че и повишението, и напредъкът в кариерата им, и това да бъдат в мир със себе си зависят от начина, по който ще бъдат оценени. Този факт сам по себе си прави трудно оценяването на изпълнението на работата; а безбройните структурни проблеми, които могат да хвърлят съмнение върху справедливостта на целия процес, правят нещата още по-сложни. Основният въпрос е как да се справим с основните проблеми при оценяването и как да ги решим.

Справяне с петте основни проблема при оценка на изпълнението

Съществуват пет основни проблема, които могат да подкопаят доверието в надеждността на инструментите за оценка на изпълнението (като скалите за графично оценяване): (1) неясните стандарти, (2) ефектът на „ореола“, (3) тенденцията за обобщаване, (4) снизходителност или строгост и (5) пристрастност.

Неясни стандарти за изпълнението на работата

Това се отнася до скала за оценяване, която е твърде отворена за интерпретации. А всъщност тя трябва да включва описателни изрази, които дефинират всяка характеристика поотделно и определят точно какво се разбира под стандарти за „добро“ или „незадоволително“ изпълнение.

Неясни стандарти

Проблемът с неясните стандарти е илюстриран на Табл. 3.3. Въпреки че графичната скала за оценка изглежда обективна, тя вероятно ще има за резултат несправедливи оценки, защото характеристиките и степента на заслуги са отворени за интерпретации. Така например различните мениджъри вероятно биха дефинирали „добро“ изпълнение на работата, „задоволително“ изпълнение и т.н. по различен начин. Същото важи и за характеристики като „качество на работа“ или „креативност“.

Съществуват няколко начина да се отстрани този проблем. Най-добрият подход е да се разработят и да се включат описателни изрази, дефиниращи всяка характеристика. На практика това конкретизира какво означава в съответния случай „изключително“, „по-високо“ и „добро“ качество на работа. Тази специфика поражда като резултат оценки, които са по-съгласувани и по-лесно се обясняват.

Ефект на „ореола“

Един проблем, който възниква при оценяване на изпълнението, е в това, че супервайзорът, оценявайки подчинения високо или ниско по дадена характеристика, проявява пристрастие, като повтаря същото при оценяването на същия служител по отношение на другите характеристики.

Ефектът на „ореола“ означава, че оценката на подчинения по дадена характеристика (като например „разбира се добре с другите“) повлиява върху начина, по който мениджърът оценява това лице и по други характеристики (като например „количество работа“). Този проблем често се появява при служители, които са особено приятелски настроени (или обратното – особено недружелюбни) към прекия ръководител. Така например недружелюбният служител рискува често да бъде оценяван незадоволително по всички характеристики, а не само по въпросната „разбира се добре с другите“. Осъзнаването на този проблем е съществена стъпка към неговото избягване. Обучение и тренинг също може да смекчи проблема.

Обща тенденция

Общата тенденция е всички служители да се оценяват по един и същи начин, като всъщност всички те се оценяват на средно ниво.

Мнозина супервайзори имат склонността да се ръководят от т.нар. „обща тенденция“, когато попълват скалите за оценяване. Така например, ако скалата за оценяване е от 1 до 7, те са склонни да избягват високите (6 и 7) и ниските (1 и 2) оценки, като оценяват повечето свои служители между 3 и 5. Ако използвате скала за графично оценяване, тази обща тенденция може да означава просто че всички служители са получили средна оценка. Такова ограничение може да изопачи оценките, правейки ги по-малко ефективни по въпроси, свързани с повишение, промяна в заплатата или съветване. Подреждането на служителите може да неутрализира тази обща тенденция.

Снизходителност / строгост

Проблемът се появява, когато супервайзорът има склонността да оценява всички подчинени или високо, или ниско. Някои супервайзори са склонни да оценяват последователно във времето всички свои подчинени само високо (или само ниско) така, както някои ръководители са прословути с високите оценки, които дават, а други – с ниските. Този проблем, свързан със снизходителността / строгостта, е особено сериозен при скалите за графично оценяване, тъй като от преките ръководители не се изисква непременно да избягват даването на предимно високи (или предимно ниски) оценки на всички свои служители. От друга страна, когато трябва да ранжираме подчинените си, ние сме принудени да направим разграничение между служителите, постигнали по-високи резултати, и онези, които са постигнали по-ниски такива.

Таблица 3.3. Скала за графично оценяване с неясни стандарти

	ОТЛИЧНО	ДОБРО	ЗАДОВОЛИТЕЛНО	ЛОШО
Качество на работата				
Количество работа				
Креативност				
Почтеност				
<i>Забележка: Какво точно например означава тук „добро“, „количество работа“ и т.н.?</i>				

В действителност, ако трябва да се използва скала за графично оценяване, добра идея е да се приеме разпределение между видовете изпълнение – така че, да кажем, 10% от хората да бъдат оценени с „отлично“, 20% – с „добро“ и т.н. С други думи, трябва да се опитваме да получим отстояние между отделните категории изпълнение (освен ако, разбира се, не сме сигурни, че всички наши хора наистина попадат в само в една или две категории).

Пристрастност

Тя представлява характеристика, позволяваща индивидуални различия като възраст, раса и пол да оказват влияние върху оценките, които получават служителите. Индивидуални различия между оценяваните по отношение на възраст, раса и пол могат да повлияят върху техните оценки, които реално погледнати често се намират доста далеч от действителното изпълнение на всеки оценяван (Wayne Cascio, 1978). Така например изследванията на Розен и Герд откриват системна склонност по-възрастните служители (над 60 г.) да бъдат оценявани по-ниско по „капацитет на изпълнение“ и „потенциал за развитие“ от по-младите служители (B. Rosen and T. H. Gerdee, 1976). Расата и полът на оценяваните също могат да оказват влияние върху оценката им. Тук обаче пристрастността не е непременно тенденциозно насочена към малцинствата и жените, както изглежда в случая с по-възрастните работници. Според едно проучване жените, постигнали високи резултати на изпълнение на работата, често били оценявани значително по-високо от мъжете с високи резултати. По аналогичен начин чернокожите с ниски резултати на изпълнение често били оценявани значително по-високо в сравнение с белите с ниски резултати на изпълнение (William J. Bigoness et all, 1976, 1985).

Как да избегнем проблемите при оценяването

Съществуват поне три начина да се ограничи въздействието на проблеми като пристрастност и обща тенденция при оценяването.

Първо, уверете се, че сте запознати с проблемите, които споменахме. Разбирането на проблема може да ви помогне да го избегнете.

Второ, изберете подходящия инструмент за оценяване. Всеки инструмент (като например скалата за графично оценяване или методът на критичните инциденти) има предимства и недостатъци. Методът на подреждането например избягва общата тенденция, но може да направи лошо впечатление, когато всички оценки на изпълнението на служителите реално са високи (Табл. 3.).

Трето, обучението и тренингът на супервайзорите, предназначено да елиминира грешките (като „ефекта на ореола“, снизходителност и обща тенденция) в оценяването може да им помогне да избегнат тези проблеми (W. C. Borman et all, 1975, 1979, 1984).

Таблица 3.4. Важни предимства и недостатъци на инструментите за оценяване

	ПРЕДИМСТВА	НЕДОСТАТЪЦИ
Скали за графично оценяване	Лесна за използване; предоставя количествена оценка за всеки служител.	Стандартите може да са неясни; ефектът на „ореола“, общата тенденция, снизходителността и пристрастността също могат да възникнат като проблеми.
Метод на промяна при подреждането	Лесен за използване (но не толкова като скалите за графично оценяване). Избягва общата тенденция и други проблеми на скалите за оценяване.	Може да предизвиква разногласия сред служителите и да не е справедлив за всички, ако действително всички са се представили отлично.
Метод на принудителното разпределение	Приключва с предварително определен брой хора във всяка група.	Резултатите от оценяването зависят от адекватността на вашия първоначален избор на точки на прекъсване.
Метод на критичните инциденти	Помага да се специфицира кое е „правилно“ и кое е „погрешно“ в изпълнението на служителите; принуждава супервайзора да оценява подчинените на регламентирана база.	Трудно е да се оценяват или подреждат служители, свързани един с друг.
Скала за оценяване, обвързана с поведението	Работи с характеристики на поведението и е много прецизен.	Трудно е да се разработи.
Метод на управление чрез съгласуване на целите	Обвързан със съвместно съгласувани цели при изпълнението.	Отнема време.

Разбира се, обучението не е универсално лекарство за намаляване на грешките при оценяването или за подобряване на прецизността на оценката. На практика няколко фактора, между които са (1) степента, до която заплащането е обвързано с оценките на изпълнението, (2) натискът от страна на профсъюзите, (3) текучеството на работна сила, (4) времевите ограничения и (5) необходимостта от обосноваване на оценката могат да бъдат по-важни от обучението. Това означава, че за да се подобри точността на оценките, необходимо е не само обучение, но също така редуциране на въздействието на тези фактори (Dennis Warnke and Robert Billings et al, 1979, 1987).

4. Използване на ясно дефинирани индивидуални измерения на работата (като „количество“ или „качество“), вместо недефинирани общи мерки за изпълнението на работата (като „цялостно представяне“).
5. Когато се използват скали за графично оценяване, трябва да се избягват абстрактни наименования на компетенциите (например „лоялност“, „честност“), освен ако те могат да бъдат дефинирани от гледна точка на видимо поведение.
6. Прилагане на субективни оценки (например писмени описания) само като компонент от цялостния процес на оценяване.
7. Обучение и тренинг на мениджърите правилно да използват инструментите за оценяване. Предоставяне на инструкции как да се прилагат стандартите за оценка на изпълнението (например „изключително“ и т.н.), когато се правят преценки. В шест от десет случая, при които съдът е вземал решение срещу работодателя, тъжители са били в състояние да докажат, че понякога са били прилагани субективни стандарти към отделно малцинство или към мнозинството служители (Barrett and Kernan, 1999).
8. Предоставяне на условия оценяващите да имат реален ежедневен контакт с оценяваните служители.
9. Предоставяне на възможност повече от един оценител да провежда оценяването и да осъществява всички подобни процеси независимо от останалите оценители. Този подход може да помогне да се неутрализират индивидуалните грешки и пристрастия.
10. Използване на формалните механизми за допитване и за преглед на оценките от персонал на по-горно ниво.
11. Документиране на оценките и причините за всякакви решения, свързани с прекратяване на трудов договор.
12. Където е уместно, осигуряване на коригиращо напътстване с цел подпомагане на служителите с по-ниски резултати да подобрят своето изпълнение. Съдът гледат благосклонно на тази практика.

Роли в процеса на оценяване

Кой всъщност трябва да оценява изпълнението на служителите? Има няколко възможности.

Оценка от прекия ръководител

Оценките на супервайзора все още са сърцевината на повечето системи за оценяване. Получаването на оценка от супервайзора е сравнително лесно и до голяма степен разумно. Супервайзорът трябва да бъде – и обикновено е – в най-добрата позиция да наблюдава и оценява изпълнението на подчинените си и да отговаря за изпълнението на всекиго поотделно.

Използване на оценки от колегите

Оценката на служителя от неговите колеги може да бъде ефективна за прогнозиране на бъдещ успех в управлението. Т.напр. в едно проучване, включващо над 200 ръководители производство, оценките на колегите били полезни при прогнозирането на това кои служители ще бъдат повишени (Allan Kraut et al, 1975, 1984). Потенциален проблем в този вариант е *взаимното хвалене*. Възможно е всички колеги просто да са се събрали, за да се оценят високо един друг.

Все по-голяма популярност придобиват фирми, използващи самооценяващи се екипи, оценки на колеги или оценки на екипа. В корпорация „Дигитално обслужване“ (Digital Equipment Corporation) например служителят, отговарящ за оценяването, избира всяка година ръководител по оценяването. След това лицето избира един супервайзор и трима колеги, които да оценяват работата на служителя (Carol Norman and Robert Zavaacki, 1991).

Оценяващи комисии

Мнозина работодатели използват комисии за оценка на служителите. Тези комисии обикновено са съставени от прекия ръководител на служителя и трима или четирима други супервайзори.

Използването на по-голям брой оценяващи е полезен ход. В случаите, когато съществува противоречие при оценките, дадени от супервайзорите, комбинираните оценки са по-надеждни, по-честни и в по-висока степен валидни. Комисията спомага да се отстранят проблемите, свързани главно с пристрастността и „ефекта на ореола“. Освен това, когато има различия при оценките на оценяващите, те обикновено произтичат от факта, че оценяващите на различните нива често наблюдават различни аспекти от изпълнението на служителя – и оценката трябва да отразява тези различия (Walter C. Borman, 1974). Дори в случаите, когато няма определена комисия, оценката

често се разглежда от мениджъра, който стои непосредствено над този, който е извършил оценяването. Показателни в това отношение са изследванията на Тил, който посочва тази практика като стандартна в 16 от 18 компании (Teel, 1994).

Самооценки

Самооценките на служителите за изпълнението им също се използва понякога (обикновено в съчетание с оценките на супервайзорите). Основният проблем в този случай е, че често служителите се оценяват по-високо, отколкото са оценени от супервайзорите или от колегите си (George Thornton III et al, 1980, 1984, 1988, 1989).

Повечето проучвания сочат, че около 30% от служителите на различни видове длъжности поставят себе си сред най-добрите („отлично изпълнение“), 25% от служителите оценяват себе си „доста над средното ниво“ („много добро изпълнение“) и около 50% - оценяват себе си „над средното ниво“ („добро изпълнение“). Обикновено не повече от 1% или 2% поставят себе си в категория „под средното ниво“.

Супервайзорите, изискващи самооценки, трябва да знаят, че техните оценки и самооценките могат да засилят разликите между оценяващ и оценяван и да втвърдят позициите на двете страни (Herbert Myer et al 1980, 1985, 1988).

Дори самооценките да не са формално изисквани, всеки служител обикновено влиза на срещата за преглед на изпълнението на работата със своя собствена самооценка в главата си и тя обикновено е по-висока от тази на оценяващия.

Оценяване от подчинените

Повечето компании днес позволяват на подчинените си да оценяват анонимно изпълнението на своите супервайзори: процес, наричан от мнозина *обратна връзка, насочена нагоре* (Manuel London and Arthur Wohlers, 1991).

Когато се провежда в компанията, този вариант помага на висшите мениджъри да определят стиловете си на управление, да идентифицират потенциалните човешки проблеми и да предприемат коригиращи действия съвместно с преките ръководители. Такива оценки от подчинените са особено ценни, когато се използват за цели, свързани с развитието. От друга страна, те са по-ценни, отколкото ако се използват само за оценъчни цели. Ръководители, които получават обратна връзка от подчинените си (които се афишират), разглеждат процеса по насоченото нагоре оценяване по-

положително, отколкото ръководители, които получават анонимна обратна връзка; подчинените обаче (не е изненадващо) се чувстват по-спокойни, ако останат анонимни, а тези, които се афишират, са склонни да поставят изкуствено раздути оценки (David Antonioni, 1994).

Каре 3.3. Federal Express (FedEx)

Federal Express използва насочена нагоре система за оценяване, наречена Survey Feedback Action (SFA), която се състои от три етапа. Първо, самото проучване (стандартен анонимен формуляр) се дава веднъж годишно на всеки служител. Формулярът съдържа точки, предназначени за събиране на информация за нещата, които помагат или пречат на служителите в тяхната работна среда. Така например са включени съждения като: „аз мога да кажа на своя ръководител какво мисля“; „ръководителят ми казва какви са очакванията му“; „моят ръководител изслушва въпросите, които ме безпокоят“; „ръководителят ми ме информира редовно“; „висшето ръководство се вслушва в идеи, предложени от моето ниво“; „FedEx върши добра работа за нашите клиенти; в моето обкръжение използваме безопасни работни практики; парите, които взимам, са добри за този вид работа“.

Резултатите от проучването върху работна група после се компилират и връщат обратно на ръководителя. За да се осигури анонимност, по-малките единици *не получават* своите собствени резултати. Техните резултати се съхраняват заедно с резултатите на няколко други подобни работни единици, като отдел с численост от 20 или 25 души получава цялостните групови резултати.

Вторият етап е среща за обратна връзка между мениджъра и неговата работна група. Целта на срещата е да се идентифицират конкретни въпроси, предизвикващи безпокойство и проблеми, да се разгледат специфичните причини за тези проблеми и да се изработи план за действие, който да коригира проблемите. В резултат мениджърите се обучават да задават подобни въпроси. Да предположим например, че ниско оценена точка от проучването е била: „Чувствам се свободен да кажа на своя ръководител какво мисля“. Мениджърите са обучени да задават на своите групи въпроси като: „Какво те притеснява?“ (времените рамки, конкретно поведение) и „Какво от нещата, които правя, те карат да мислиш, че не се интересувам от теб и от развитието на нещата?“.

Срещата за обратна връзка трябва да води до трети етап, известен като „план за действие“. Самият план е списък от действия, които мениджърът трябва да предприеме, за да конкретизира тревогите на служителите и да повиши резултатите. Така ръководителите получават работен документ, съдържащ план за действие и включващ четири колони: (1) Какво безпокои хората? (2) Какъв е Вашият анализ? (3) Каква е причината? (4) Какво трябва да се направи?

360-градусова обратна връзка

Редица компании разширяват идеята за насочена нагоре обратна връзка до това, което те наричат „360-градусова“ обратна връзка. При нея информацията за изпълнението на работата на служителя се събира отвсякъде: от неговите супервайзори, от подчинени, от колеги и от вътрешни или външни клиенти (Kenneth Nowack et all, 1993, 1994).

Обратната връзка основно се използва за обучение и развитие, а не за увеличаване на възнаграждението (Catherine Romano, 1993).

Повечето системи за 360-градусова обратна връзка съдържат няколко общи черти. Съответните страни – например колеги, супервайзори, подчинени и клиенти – попълват въпросници, свързани с проучването за даден служител. Въпросниците могат да бъдат под различна форма, но често включват точки, насочени към демонстрация на определени умения, например: „отговаря своевременно на запитвания по телефона“, „изслушва добре“ или (както е в случая с FedEx) „моят ръководител ме информира редовно“. Компютризираните системи компилират след това цялата тази обратна връзка в индивидуални доклади, които се изготвят и се предоставят на оценяваното лице. Често оценяваните са единствените, които получават завършените доклади. После те се срещат със своите супервайзори, а понякога и със своите колеги, и споделят информацията, която е свързана с целта *разработване на план за самоусъвършенстване* (Gerry Rich, 1993).