

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.