

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).