

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 Zavacki, 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 al, 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).