

## **Критика на системите за оценяване**

Welbourne, Theresa M. 2011. Създаване на система за отчетност: всичко е до позитивния натиск от колегите, Jan 13, 2011, 11:30 AM

### **Това, което знаем не работи**

Дълги години организациите се опитват да създадат култура на отчетност на служителите посредством строга система за управление на трудовото представяне. Съществува интересен спор относно това дали изобщо трябва да имаме оценки на представянето, тъй като много мениджъри и служители смятат, че то не е полезно и на практика носи повече вреди, отколкото ползи (вж. Приложение 1. Критика на оценяването на трудовото представяне).

В същото време има компании, които използват системите за управление на представянето към всеки служител, основани на измервания, от най-старшите мениджъри до ново постъпилите служители. Изследванията на екипа на Welbourne, Theresa показват, че независимо от големите и сложни усилия за синхронизиране на стратегиите, служителите не винаги са наясно относно посоките на бизнеса и ефекта на стратегиите върху тях. Най-често това се дължи на бързата промяна в бизнес-средата, принуждаваща компанията да сменят дейности, което дезориентира служителите. Около 70% от коментарите на отворени въпроси от клиенти и фокус групи по лидерство се отнасят до това, че усилията за синхронизиране на стратегиите и създаване на култура на отчетност не работят.

### **Уроци от маркетинга и социалните мрежи**

Това което работи при отчетността е позитивният натиск от страна на колегите. Рекламните кампании например целят създаването на позитивен натиск от близки да се купи нещо и този натиск е ефективен. Хората се съобразяват с мнението на своите близки и ще купят неща, за да са вградят, да се чувстват част от групата на тези близки било в училището, било на работното място. Фейсбук и другите социални мрежи са друг пример за позитивен натиск от познати и близки. Потребителите се съобразяват с изискванията на своите приятели и правят всичко, което се изисква от тях за да поддържат своя профил, да добавят снимки, съобщения и т.н., за да бъдат част от продължаващата мрежа на познанства.

Да се отчиташ, защото искаш да се отчиташ изглежда работи добре. Предизвикателството в случая е как да се създаде среда на отчетност за работата, в която служителите и мениджърите искат да участват

### **Уроци от енергийните полета**

Изследвания на енергичността на служителите доказват, че отчетността нараства посредством позитивен натиск от колегите, водена от висока степен на видимост. Същността на тези изследвания се състои в анализ на отговори на въпроси към служители относно тяхната енергичност на работното място и други изисквания. Използваните индикатори за измерване на тази енергичност са съчетани с други индикатори относно целия бизнес на организацията (продажби, разходи, качество, производствени цели и т.н.). Тези изследвания (наречени още Pulse dialogues) могат да се правят седмично, месечно и т.н., като в края на всеки период се получават съответните отчети. Отчетите се дават на всички мениджъри и служители и това създава отчетност.

## 2. Критика на оценяването на трудовото представяне

A Persuasive Argument for Getting Rid of Employee Performance Reviews

by John Hollon on Jul 12, 2010, 9:15 AM, <http://www.tlnt.com/2010/07/12/a-man-after-my-own-heart-he-calls-performance-reviews-%e2%80%9c%e2%80%9d/>

Според проф. Culbert, сред индикаторите за измерване на представянето на работниците и служителите, най-важно е мнението на техния ръководител. Това той твърди в книгата (написана заедно с Larry Rout) „*Get Rid of the Performance Review!*”. Поради това служителите за почват да правят това, което смятат, че техният ръководител ще отчита, а не това, което изисква работата или потребностите на компанията. Друг експерт също смята, че годишната атестация или оценка също не е адекватна за получаване на необходимата информация и поставяне на цели, защото това е тежка процедура, която създава излишно напрежение и писане на хартия. Подобно мнение се поддържа и от изпълнителният директор на Yahoo Carol Bartz. За него е важно дали всеки служител е имал поне един смислен разговор с непосредствения си мениджър през месеца, което е напълно достатъчно. Той дори не иска да знае за какво е бил разговорът, стига да е бил смислен за служителя.

Според едни от доставчиците на автоматизирани системи за оценка на представянето на служителите (Halogen Software), едва 20% от американските компании имат такива. Това е може би така, защото се губи много време и средства за внедряването на подобна система, вместо тези средства да се инвестират в подобряване на представянето на служителите, а не толкова във формализиране на процеса по оценяване. Все пак наличието на такива системи, веднъж внедрени, спестяват усилия по писане в негъвките хартиени формуляри и позволяват насочване на вниманието към подобряване на работата.