

PROCESUL ÎMPOTRIVA EVALUĂRII ANGAJAȚILOR

Dr. Robert P. Holley

Bibliotecile și Web 2.0

Iunie 2009

INTRODUCERE

- Teoria americană a managementului pune mare preț pe evaluarea angajaților
- Excepția o face Managementul Total al Calității, dezvoltat după modelul Juran și Deming
- I will focus on the intrinsic flaws of evaluation rather than on faulty evaluations

Puncte principale

- Angajații adesea nu sunt responsabili pentru prestația lor
- Evaluarea are aspecte negative
- Evaluarea rar îi face pe angajați să se schimbe
- Există alternative filozofice și practice pentru evaluarea formalizată a angajaților

Angajatul adesea nu este responsabil pentru prestația sa

- Factori de mediu și de noroc
- Sprijin instituțional
 - Instruire potrivită
 - Resurse suficiente
- Grupuri
 - Cele mai multe sarcini de bibliotecă necesită munca în grup
 - Prestația individuală depinde/atârnă de alții

Aspecte negative ale evaluării angajaților

- Competiție crescută în rândul angajaților
 - Mai obișnuită, dacă se presupun recompense
 - Două căi de a câștiga: să alergi mai repede sau să pui frână în competiție
 - Concentrarea mai mult pe problemele personale decât pe scopurile organizaționale

Aspecte negative ale evaluării angajaților (continuare)

- Relații de concurență între angajat și superiorul său
 - Angajații aduc argumente pentru o estimare mai bună decât cea de a purta o discuție onestă cu superiorul
 - Cei mai mulți dintre oameni cred despre ei înșiși că sunt peste medie, fapt imposibil d.p.d.v. statistic
 - Angajatul poate interpreta orice comentariu negativ ca pe o critică la propria persoană

Aspecte negative ale evaluării angajaților (continuare)

- Negativul afectează moralul angajatului
 - Evaluarea ar putea duce la o productivitate scăzută
- Un proces cronofag
 - Superiorii sunt adesea evaluați de propriii lor superiori

De ce evaluarea angajaților dă roade rar

- Schimbarea se face greu
 - Angajatul refuză să ducă la bun sfârșit cerințele postului
 - Trăsăturile de personalitate și atitudinile sunt greu de schimbat
 - Angajatul crede că angajatorul nu are dreptul să-i ceară schimbarea
 - Exemplul meu personal de birou dezordonat

De ce evaluarea angajaților dă roade rar (continuare)

- Angajatul refuză să asculte sau consideră că nu are nevoie de asta
 - Angajatul este mulțumit cu prestația sa curentă și se așteaptă doar la laude
 - Angajatul consideră locul său de muncă ceva mult prea sigur pentru a mai necesita vreo schimbare
 - Angajatul este mulțumit să presteze minimul admis pentru a-și menține slujba

Alternative filosofice la evaluarea angajaților

- Examinați procedeele aplicate în cadrul instituției
 - Strategia MTC - Deming/Juran
- Construiți mai bine pe punctele tari, decât să corectați punctele slabe
 - Dacă e posibil, desemnați angajaților sarcini care să li se potrivească propriilor lor puteri
 - Nu întotdeauna este posibil

Alternative practice la evaluarea angajaților

- Comunicare fără formalități, frecvent
- Trasarea de obiective, separat de evaluare
- Găsiți alte modalități de a crea documentație
 - Statistici
 - Rapoarte de activitate

Concluzie

- Nu sunt total de acord cu Demming/Juran cum că prestația individuală nu contează
- Sistemul actual nu funcționează bine datorită motivelor date mai sus
- O estimare mai potrivită pentru noii angajați, pentru angajații cu atribuții schimbate, sau pentru noii superiori

Concluzie (Continuare)

- Estimarea, de obicei, nu diferă pentru angajații pe termen lung
- Evaluarea se concentrează mai mult pe aspectele negative și este stresantă
- Mai degrabă morcovul comunicării frecvente decât bățul evaluării