

1. Представяне на концепцията за оценяване и анализ

“Проблемите, свързани със задържането на подходящите хора, се променят с промяната на пазара... Макар оставайки на работните си места, служителите “абдикират” като изоставят своята мотивираност и продуктивност, което създава “психологическо текучество”” (Кауе, В.).

Настоящата разработка е продиктувана от стремеж за постигане на положителна промяна по отношение на ефективността на процесите по управление изпълнението и оценяването на служителите, чрез изграждане на специфични за характерните особености на една дистрибуционна компания инструменти, които да допринесат за повишаване на производителността и за стимулиране идентификацията на служителите с организационната култура. Предвид глобалните тенденции към настъпващ недостиг на таланти, практическата необходимост от инвестиране на три пъти повече ресурси за подбор, в сравнение с инвестираните в обучение, и разбирането, че мотивационните фактори, които привличат и най-вече задържат качествени служители, не са обвързани само с нива на заплащане, може да се каже, че на организациите, особено занимаващите се с търговия, се налага да фокусират върху системи за висока ефективност, т.е. върху комплекс, съставен от мисията, визията и културата на организацията; от желанията на клиентите; от организационните, екипните и индивидуалните цели; от изискванията към и потребностите на служителите; от влияние, експертиза и автономност; от обратната връзка, комуникация, продуктивност и резултати.

Разработката представя анализ на принципите за изграждане на атестационно измерване и предлага практически модел за приложение на такава система, отнесена към двадесет длъжностни позиции в дистрибуционна компания. Разработката завършва с първоначален тест на системата за атестация на служителите в дистрибуционната компания.

1.1. Общ преглед на оценяване изпълнението на работата

Ефективната система за оценяване е неделима част от успешното управление и изпълнението на мисията и стратегията на всяка организация. Такава система е свързана с редовното предоставяне на обратна връзка, чиято цел е идентифициране на представянето, нуждите от развитие на умения, знания, отношение и адекватно планиране. Ключов аспект от оценяването е комуникиране на целите чрез ясни, измерими, постижими, приложими и време обвързани критерии. Системата за оценяване може да служи като важен фактор за стимулиране на служителите да развият своя потенциал по отношение на изпълнението на работата и личното си развитие за успешно постигане на целите на организацията.

Според ACAS (2001), „атестациите представляват оценяване на представянето на служителя, неговия потенциал и нужди от развитие. Те подsigуряват възможност да се види цялостната картина на съдържанието на работата, натовареността и обема; да се проследи постигнатото по време на отчетания период и да се договорят цели за следващия. Тази дефиниция ясно определя факта, че служителят получава обратна информация за изпълнението на своята работа, като тя се отнася както до оценяване на изпълнението през даден минал период, така и до предлагане и договаряне на бъдещи планове.

1.2. Исторически преглед

Принципът на оценяване съществува в природата под различни форми. Всички видове избират своите водачи, защитници, партньори. Най-ранните източници за оценяване са открити в Кода на Хамураби (около 18 в. пр. н. е.), даващ право на получаване на заплащане, на пътуващи търговци във Вавилония, зависещо от

постигнатите резултати. Испанските колонизатори са упражнявали форми на оценяване в индианските общества, въз основа на тяхното сътрудничество, културно-лингвистична афилираност и местоположение. Създадените категории, които по-късно са били възприети от английските колонизатори, антрополозите и държавните власти, и са затвърдени чрез система за запазване на правата, са основата за съвременната племенна идентичност. Идеалът за добродетелите на самураите е бил критерии за оценка в японското общество от късните години на 17 век. По подобен начин репутацията и произходът са били определящи за избора на партньор в хиндуистките бракосъчетания, символ на съюза между две семейства.

Използвано под различни форми, оценяването на служителите съществува от средата на 19 век. Опростените в началото процедури на заплащане „на парче“ или пропорционално на продуктивността биват допълнени от стандартизирани проучвания и схеми за стимулиране на представянето. В средата на петдесетте години на миналия век се оформя по-модерен модел за оценяване, при който вниманието се насочва към оценяване, основано върху нови категории, превърнало се в средство за мотивация и развитие.

Оценяването е наречено потенциално „най-значимият аспект от организационния живот“. Въпреки разностранния опит и мнения по отношение на резултатите от провеждането на атестации, тези процедури могат да бъдат оформени обективно, според ясни стандарти по отношение на качеството на представяне на на служителя; ясно да представят настоящи и бъдещи очаквания и да подчертават важноста на двустранната обратна връзка. Те могат да служат също за ангажиране на служителя в неговото лично кариерно развитие. Важно е също, че елементите на атестационния процес - поставяне на цели, ефективно наблюдение, практическо документизиране и продължаваща комуникация, могат да бъдат практически усвоени.

1.3. Дефиниране на оценяване/атестация

В допълнение към определението на ACAS, атестацията представлява конструктивно и неизненадващо оценяване, което отразява серия дискусии или мини-преглед, проведени през годината или отчитания период. То цели не само да отчете характеристиките на ситуацията към момента на измерване, но и да подпомогне подобряването на аспектите, свързани с изпълнение на работата (например, да се отправи конкретно предложение за форма на поведение, за обучение или за подсигуриране на възможности за развитие, с цел подобрене на изпълнението и адекватна самооценка на личните нужди от развитие).

Флетчер и Уилямс⁴ (Fletcher and Williams, 1985) отиват и по-нататък по отношение на тази дефиниция на оценяването, дефинирайки, че то не е единственото нещо, което правим при атестация на изпълнението. Според тях съществуват две конфликтни роли, обвързани в процеса на атестиране - тези на съдия и на помощник. При атестация на служители, интервюиращият представлява формалната възможност за даване на обратна връзка, подсигурирана от страна на организацията, играейки ролята както на съдия, по отношение на миналото представяне на служителя, така и на помощник, предвид подпомагането на неговото бъдещо развитие.

1.4. Цели на атестирането

Атестацията може да бъде средство за:

- Подобряване на изпълнението на работните процеси;
- Събиране на двустранна обратна информация;
- Мотивация, когато се използва правилно;
- Идентифициране на потенциала;
- Идентифициране на нуждите от обучение;

- Подпомагане на кариерното развитие;
- Въвеждане на система за допълнителни възнаграждения;
- Разрешаване на проблеми, свързани с работата
- Изясняване на възможни неясноти по отношение очакванията на компанията спрямо служителите;
- Подсигуряване на информация за ефективността на процеса на подбор на кадри;
- Подпомагане на развитието и планирането на кариерата;
- Подсигуряване на информация за планиране на човешки ресурси;
- Идентифициране на идеи за промяна
- Оценяване на компетенциите.

Най-общо, при извършване на атестация, се оценяват вече споменатите три основни категории (Рандъл, 1984) - *изпълнение на работата, потенциал и критерии за възнаграждение*.

При оценяване изпълнението на работата, въз основа на резултатите от представянето за изминал период, се оценяват силните страни, нивото на положени усилия и областите, в които по-нататъшно развитие би било полезно. Целта е служителят да може да изпълнява работата си по-ефективно в бъдеще. Въпреки твърденията на много мениджъри, че неформално дават подобна обратна информация на подчинените си, оценявайки работата им, без официална система и подходящо обучение, такъв подход би бил нередовен, основан върху субективни критерии и извършен без наличие на достатъчно умения и знания за предприемането му.

Когато се измерва потенциалът и нуждите от обучение, чрез изпълнението на задачите през изминал период от време, може да се идентифицират данни за индивидуалното кариерно развитие и възможността за поемане на нови и/или отговорни позиции в организацията (хоризонтално и/или вертикално развитие). Целта тук е не само да се види какво е направил служителят в миналото, но да се прогнозира нивото и вида работа, която този служител би могъл да върши в бъдеще, което да му помогне да достигне пълния си потенциал, така че организацията да може максимално да се възползва от неговите възможности и способности. Изграждането на среда, стимулираща личното израстване, е критично. А за да се създадат правилните възможности, е важно да се разгледа наличния потенциал.

Резултатите от системата за атестиране могат да бъдат използвани за инициране на промени в нивата на заплащане или друг начин на стимулиране, обвързани с индивидуалното представяне на служителите. Препоръчва се всички конкретни части от процеса на оценяване да не бъдат пряко обвързани с идеята за определяне нива на парични възнаграждения. Според Питър Дракър, „финансовите награди не са основен източник за положителна мотивация в модерното индустриално общество, въпреки че неудовлетвореността от тях пречи на изпълнението на работата. Най-добрите икономически награди не са заместители за отговорността или за подходящата организация на работа.”⁵ (Drucker, 1986, 312). Задължително и от изключителна важност да се подсигурят критерии за оценяване, които са обективни, както и реални възможности всички служители да бъдат възнаграждавани за усилията си.

1.5. Управление на изпълнението на работата

Концепция

Майкъл Армстронг(1994) определя управлението на изпълнението на работата като „процес, проектиран да подобрява организационното, екипното и индивидуалното представяне. Този процес се движи и притежава от линейните мениджъри.” Управление на изпълнението е свързано с подобрене не само на представянето на

индивида, но също на представянето на екипа и организацията, в един процес, включващ договаряне и съвместно преразглеждане на целите.

Тъй като визията подsigурява фокусната точка, ефективното управление на изпълнението е обвързано с целите на цялата организация. Един служител се идентифицира с организацията, когато се почувства обвързан с нейната мисия, когато разбира защо и как неговият принос се оценява като съществен и когато измерителите за изпълнението на работата директно обвързват конкретния принос с организационните цели. В този смисъл оценяване, което е насочено към целите, може да бъде описано като процес от шест стъпки (Brewer, S., 2000):

1. Установяване на бизнес цели и стратегически насоки
2. Ефективно комуникиране на бизнес цели и насоки
3. Оценяване на съгласуваността на бизнес целите и насоките.
4. Оценяване на способността на служителя да постигне бизнес целите и насоките.
5. Попълване на разликите между способността и целите.
6. Въвеждане в практиката, измерване и модифициране.

Оценяването на изпълнението не може да бъде използвано само като техника, прикачена към организационната система, когато организацията иска да мотивира служителите си, но трябва да бъде интегрално обвързано с цялостната организационна култура. Управлението на изпълнението акцентира върху използването на методи за оценяване като основен аспект от успешното управление на човешките ресурси. То е процес, обвързан с ефективността на индивида, екипа и организацията. При него се търси начин за постигане на най-добро изпълнение, за максимално мотивиране и постигане на организационните цели. Използва се широк набор от техники за насърчаване подобрието на изпълнението. Такива техники включват изграждане на екипи, кръгове на качеството, управление на тоталното качество, подобрието на качеството на живота в работата и придвижване към покриване на изискванията за „Инвеститори в хора”. Някои от характеристиките на системата за управление на изпълнението са:

- Ясна връзка с организационните цели
- Ясна връзка с длъжностните характеристики и установени компетенции
- Точен и обективен процес на оценяване
- Акцент върху изграждане на планове за личностно развитие
- Продължаващо оценяване
- Връзка между оценяване и заплащане
- Начини за справяне с незадоволително изпълнение

Подходи за управление изпълнението на работата

- Цялостно управление на изпълнението на работата. Структуриран подход, който включва всички елементи, свързани с управление на изпълнението - преглед на изпълнението, въз основа на 360-градусова обратна връзка, длъжностни профили, индивидуални цели, личностни планове за развитие и т.н. Акцентът при този подход е насочен към балансиране между постигане на резултат и постигането му по конкретно определен начин.
- Управление на изпълнението на работата, основано на умения или компетенции. Подход, основан върху компетенциите, които формират структурната рамка за извършване на измерването. Поставя се приоритет върху „входа” (компетенциите и поведението), вместо върху „изхода” (целите и резултатите).
- Управление на изпълнението, базирано на екипен принцип. Този подход се основава върху екипните процеси за постигане на целите и извлича личните задачи, въз основа на екипните.

- Управление на изпълнението на работата чрез непрекъснато учене и менторство. Подходът има индивидуална насоченост, при която усъвършенстването е свързано с процеса на учене от опит. Развитието се концентрира в две или три ключови компетенции.
- Управление на изпълнението на работата, базирано на проекти. Подход, който акцентира върху идентифициране, изграждане и развиване на потребности, умения, резултати, произтичащи от екипна работа по определени проекти, която подsigурява ниво на баланс между личностите и задачата, чрез които дългосрочно развива капацитета на организацията.



Проектиране на процеса на управление на изпълнението на работата

Проектирането на процеса на управление на изпълнението на работата е свързано с:

- разбиране на организацията - позициониране спрямо жизнения цикъл на организациите, какви са характеристиките на компанията и нейната насоченост;
- текущ преглед на управлението на изпълнението - изследване на отношението между управлението на изпълнението и разбирането за целите, личностното развитие, оценяването на изпълнението и добавената стойност за бизнеса в организацията;
- участие на различни групи в разработване на процесите по управление на изпълнението - включване на ключови мениджъри; разглеждане на адекватните подходи за управлението на изпълнението по отношение на различните звена, групи и екипи в организацията.

Възможни проблеми по отношение на ефективността на системата за оценяване

- Липса на яснота. Целта на оценяването трябва да бъде ясна и дискутирана със служителите, синдикатите и мениджърския състав, за да се вземе тяхното мнение и да се постигне общо приемане на системата. Самата система трябва да бъде организирана по разбираем и достъпен начин.
- Обвързване на оценяването с нивото на заплащане. От психологическа гледна точка, човек, който бива оценяван, обикновено не е склонен да признава каквато и да е нужда от развитие или готовност да получи помощ в работата си, тъй като е наясно, че бонусът или увеличаването на заплатата му зависи от резултатите от атестацията. Въпреки доказателствата, придобити в резултат на изследвания, които твърдят, че

заплащане, обвързано с нивото на изпълнение на работата, не винаги мотивира служителите, много работодатели смятат, че предлагането на стимул или награда, е единственият начин за мотивация и въз основа на това въвеждат атестационни системи. Безспорно, при анализирането на въпроса трябва да се отчетат между културните различия, националната култура и съвременното състояние на икономиката в конкретната държава. Според Хърцбърг, някои фактори, като заплащане и добри условия за работа, които той нарича хигиенни фактори, са необходими, за да не се допусне служителите да бъдат неудовлетворени от работата. В същото време, подобрения в нивото на тези фактори не задължително ще мотивира всички служители да работят по-усърдно, въпреки че подобни подобрения биха премахнали неудовлетворението. Премахването на източниците на неудовлетвореност не стимулира мотивация. Според Хърцбърг, мотивиращите фактори са свързани с увеличаване нивото на отговорност в работата, развиване на работата в посока, интересна за съответния служител, и т.н.

- Запазване на информация в тайна от служителя. Оценяването предоставя на оценявания ролята на "съдия" и "помощник". За да може оценяваният да помогне на оценявания, е важно по подходящия той да предаде на оценявания обратната връзка за представянето. Затова е необходимо дискутиране на проблематичните въпроси и даваната оценка не трябва да се крие от служителя. Разбира се, резултатите от интервюто и формулярите за оценка следва да бъдат конфиденциални по отношение на останалите служители, но достояние на служителя, за когото те се отнасят.
- Субективизъм в преценките или атакуване на характера на оценявания. В случай, че оценяваният се чувства несигурен по отношение на собственото си представяне по време на оценяването, той може да си подсури оценяваният да не може да се превърне в заплаха за него, като се фокусира основно върху аспектите на работата, с които оценяваният не се е справил добре, без да признаят добре свършената работа. Субективни оценки могат да бъдат дадени и в случай, че няма ясни критерии за оценяване и оценяваният се насочва към атакуване на аспекти от характера на личността на служителя.
- Използване на оценяването като част от процес на дисциплиниране. Проблеми, които изискват дисциплинарни мерки не трябва да се задържат до провеждане на атестация. Подобни мерки се взимат незабавно след настъпване на събитието, което ги налага. Целта на атестацията е да стимулира служителите към развитие, а не да ги дисциплинира.

Роля на мениджъра в процеса на оценяване

Най-често процесът на оценяване протича чрез комуникация между мениджър и подчинен. Предимството е, че мениджърът или супервайзорът би трябвало да познава подчинените си, тяхната работа и начина, по който изпълняват задълженията си. Атестационното интервю подсурирява време за служителя и неговия мениджър за дискусия на въпросите, свързани с представяне и развитие. Негативен резултат би могъл да се получи, в случай, че между прекия мениджър и служителя съществува личностен конфликт или мениджърът възприема служителя като заплаха и поради това не желае да отчете положителните аспекти в представянето му. Ето защо обучението по отношение техниките на оценяване на изпълнението е от изключителна важност.

Важни аспекти от подготовката на оценявания за изпълнение на атестацията са:

- Познаване на служителя, който ще бъде оценяван;
- Спазване на принципи за уважение и поверителност;
- Избягване на формиране на предварителни впечатления и оценки;
- Ясно, директно и целенасочено послание;
- Предварителен преглед на длъжностната характеристика;

- Проследяване изпълнението на служителя през отчетания период;
- Информираност за актуализираните цели на организацията;
- Спазване на основните правила за атестиране.

Формуляр за самооценяване на супервайзора, извършващ оценяването:

Оценете своето представяне според следните твърдения 1 = много често; 5 = изобщо	1	2	3	4	5
Подсигурявам навременна обратна връзка.					
Внимателно планирам и подготвям дискусията за оценяване на изпълнението.					
Провеждам дискусията за оценяване според планираното.					
Използвам конкретни примери в подкрепа на оценките.					
Подсигурявам поверителност по отношение на всички дискусии за оценяване.					
Отделям необходимото време за качествено провеждане на оценяването.					
Давам на служителите да разберат, че ценя тяхната работа.					
Имам ясно разбиране за целите и мисията на организацията.					
Преди срещата за оценяване правя преглед на попълнените формуляри.					
Насърчавам двустранната комуникация.					
Взимам предвид нуждите и целите на служителя, когато планираме неговото бъдеще.					
Предлагам реалистични предложения за подобрене и развитие.					
Отделям дискусията по изпълнението на работата от разговора за възнаграждение и други компенсации.					
Ясно адресирам очакванията спрямо дадения служител.					

Подготовка на информация за изпълнението на работата

Подготовката на информацията, необходима за успешното провеждане на атестационния процес, включва:

- Подходяща подготовка и обучение на оценяващия
- Предварително определяне и информиране на служителя за датата, мястото и времето на провеждане на оценяването;
- План за провеждане на оценяването
- Актуализиране на длъжностната характеристика
- Структура на метода за оценяване
- Документация, свързана със служителя
 - 360-градусова обратна връзка (възможности - от колеги, екип, клиенти и др.)
 - Наблюдения върху работата
 - Писмена документация от одити
 - Документация от срещи
 - Отчети
 - Жалби
 - Похвали
 - Награди
- Цели, отнасящи се към настоящия преглед и договорени на последното интервю
- Предварителни препоръки, свързани с оценяването
- Писмени предложения за развитие - предложения за обучение, план за подобряване на изпълнението
- Личен план за развитие на служителя
- Списък въпроси
- Формуляри за оценка
- Формуляр за план за развитие

- Очаквани реакции

Видове подходи за оценяване на изпълнението

В общ план при оценяване на изпълнението се използват два основни подхода:

- Обвързан с „изхода” или резултатите постигнати от служителя, въз основа на цели и поставени задачи.
- Обвързан с „входа” или с това, което служителят внася в организацията - нивото на компетентност, което служителят трябва да постигне в работата си.

В частност се използват и следните подходи:

1. Управление чрез цели (Management by objectives - МВО) Един от начините за провеждане на оценяване, насочено към постигане на по-висока обективност, е чрез поставяне на ясни цели, които служителят трябва да постигне преди следващия период на оценяване. Тогава дискусиата по време на атестационното интервю фокусира върху нивото на постигане на тези цели. Интервюто дава възможност също да се погледне към следващия етап и да се договорят нови цели за следващия период.

Един начин да се постигне това е като се обърне внимание първо на длъжностната характеристика и след това се договорят специфични цели по някои от основните задачи. Това дава допълнителното преимущество целите да бъдат обвързани ясно със стратегическите цели на организацията, така че индивидът да може да види точно какво се очаква да направи, за да подпомогне организацията в постигане на нейните цели.

Пример за МВО оценяване може да включва въпроси като:

ИМЕ	ДЛЪЖНОСТ
ДАТА НА ОЦЕНЯВАНЕ	ОТДЕЛ/СЕКЦИЯ
ДЛЪЖНОСТНА ХАРАКТЕРИСТИКА	
РАЗГЛЕЖДАН ПЕРИОД	
1. Договорени цели за разглеждания период (включва специални задачи, лично обучение и развитие).	
2. До каква степен тези цели са постигнати?	
3. Има ли други важни постижения?	
4. Имаше ли обстоятелства, попречили на постигането на договорените цели?	
5. Какви стъпки трябва да бъдат предприети, за да се преодолеят тези обстоятелствени пречки?	
6. Какво обучение е било направено през разглеждания период?	
СЛЕДВАЩ ПЕРИОД	
1. Какви специфични цели са договорени за следващия период?	
2. Какво обучение трябва да бъде предприето през следващия период?	
3. Какви следващи действия са нужни?	
КОМЕНТАРИ НА ОЦЕНЯВАЩИЯ	
Подпис	
КОМЕНТАРИ НА ОЦЕНЯВАНИЯ	
Подпис	
КОМЕНТАРИ НА МЕНИДЖЪР 4P	

2. Измервателни скали (Rating Scales) Тази форма на оценяване търси насърчаване на обективността чрез фокусиране върху аспекти от работата на служителя и оценяване по скала на успешното изпълнение на основните задължения, описани в длъжностната характеристика. Твърденията се отнасят към всяка категория от длъжностната характеристика, отчитайки нивото на изпълнение или компетентност, изисквани за това задължение. Оценяващият дискутира изпълнението на работата на служителя, въз основа на тези оценки, по време на атестационното интервю и оформя твърдение, което най-добре обобщава изпълнението на служителя.

Пример:

Основни задължения	Коментар на оценяващия	А (над стандарта)	В (малко над изискванията)	С (нужда от подобрене)	Д (изисква постоянна супервизия)
Поздравява посетителите и установява причината за тяхното посещение. Насочва запитванията.					
Отговаря на запитванията по телефона и ги насочва според необходимостта.					
Отговаря на запитванията за плащания, използвайки онлайн система за плащане.					
Разпределя пристигащата кореспонденция по отдели....					

В представения пример са дадени четири вида оценки. Този избор е продиктуван от склонността на много оценяващи да избират усреднени оценки, за да не обидят хора или за да не ги хвалят. При положение, че не е предоставена средна категория, оценяващите са принудени да бъдат по-решителни. Разбира се, може да се получи тенденция за избиране най-вече на варианти В и С, но е важно оценителите да бъдат насърчавани да използват пълния избор на категории.

3. Скали, оценяващи поведенчески котви (Behaviourally anchored rating scales -BARS)

При тази техника от група оценители се изисква определяне на описания за ранжирано поведение на всеки аспект на основните задължения, така че да се получи широка гама от поведенчески примери. Тези описания се сравняват и обработват, без да се посочва точката от скалата, за която примерът е предложен. Описанията се дават на примерни оценители, от които се иска да изберат точката от скалата от А до D при която А отразява отлично представяне, а D - лошо изпълнение, на която даденият дескриптор отговаря най-точно. Дескрипторите, които най-често заемат една и съща определена точка от скалата, се използват за окончателната версия на скалата за поведенческите котви.

4. Оценяване въз основа на описание (Essay Appraisal)

Независимо от дължината на описанието, която зависи от предпочитанията на супервайзора, то очертава силните страни на служителя, областите за развитие, постигане на цели, планове за развитие и т.н.

5. Оценяване въз основа на техниката на критичните инциденти (Critical Incident Appraisal)

Фокусира се върху ключови поведения, които определят аспектите на работата, супервайзорът описва детайлно специфични, свързани с работата епизоди, които представят това, което служителят е или не е направил.

6. Скали за измерване на поведенчески наблюдения (Behaviourally observation scales - BOS)

Развита в резултат от дългите процедури, тази техника индикира определен брой измерения, отразяващи изпълнението с поведенчески примери за всяка от тях. За идентифициране на ключовите детерминанти на изпълнението се използва анализ на длъжността, а дименсиите на изпълнението също са свързани с описанието на длъжността, но в този случай от оценяващия се очаква да индикира точка от скалата с цифрова стойност.

Пример: Служителят използва съвременни и интересни материали в лекциите си.
 Почти никога 5 4 3 2 1 Почти винаги

7. Оценяване с графични скали (Graphic Scale Appraisal)

Позната още като Adjective Rating Scale (Зависими скали за оценяване), тази техника е един от най-старите и популярни методи. Използва се за оценяване на дименсионно-изпълнителните фактори. Оценителят отбелязва точки по скалата, които по най-добър начин отразяват изпълнението на служителя. Обикновено има секция за коментари, подкрепящи дадената оценка.

Пример:

Фактори, отразяващи изпълнението	Оценка на представянето
Инициативност: С желание приема нови и предизвикателни задачи; само управляем и мотивиран. Очаква това, което трябва да се направи и го прави.	Не посреща очакванията Частично посреща очакванията Посреща очакванията Надхвърля очакванията Далеч надхвърля очакванията

8. Оценяване чрез списък (Checklist Appraisal)

При тази форма, супервайзорът отговаря по списък от поведенчески описания. Някои от точките се преценяват внимателно, с цел подходящо отразяване на тяхната важност.

Пример:

Отговорете дали Асистентът ЧР:	ДА	НЕ
1. Пуска обявите за свободни работни места навреме?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Подготвя пълните комплекти за първоначална ориентация?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Поддържа архивните файлове?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Отговаря точно на въпросите на служителите?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Въвежда точно данните в компютъра?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Оказва помощ на други хора от персонала, когато бъде помолен?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Оценяване базирано на избор (Forced-Choice Appraisal)

В този случай се избира едно специфично твърдение измежду две или повече такива, така че избраното да описва по най-добър начин работата на служителя. Вариация на тази форма е оценителят да избира между твърдения, описващи "най-характерни" и "най-нехарактерни" описания за служителя.

10. Категоризиране по групи (Group Order Ranking)

При използването на този метод, супервайзорът трябва да оцени всички служители, които се отчитат пред него/нея, според определена класификация, като например третината най-добри служители.

11. Индивидуално оценяване (Individual Ranking)

Служителите са оценявани според изпълнението на работните си задължения, от най-високо ниво до най-ниско. Не може да има изравняване.

12. Сравнение по двойки (Paired Comparison)

Сравняване на всеки служител с останалите членове на групата. Този метод измерва изпълнението чрез преброяване броя на сравненията, при които един индивид е бил най-силно предпочетен в сравнение с другите служители.

13. Атестационно интервю

Подготовката на атестационното интервю включва:

- Подготвяне на описаните по-горе документи (в *Подготовка на информация за изпълнението на работата*)
- Подсигуряване на подходяща обстановка и разположение на оценяващия и оценявания

План за протичане на интервюто. Пример:

Въведение ↓	→	Начало на разговора и установяване на целта Активно слушане
План за срещата ↓	→	Договаряне на темите за дискусия (предишни цели, постижения, обратна връзка, нужди от развитие, нови цели, план)
Дискусия ↓	→	Инициране на двустранна комуникация (оценяване на количествените показатели, разбиране за технически умения и знания. (фактори, извън индивидуалния контрол)
План за действие ↓	→	Договаряне на действия за постигане на целите
Обобщение ↓	→	Оценяваният обобщава договорените действия
Follow up ↓	→	Обратна връзка и мониторинг на плана за действие и целите

Важни аспекти на комуникация по време на атестационно интервю са: о Изграждане на доверие. Предишни опити на двете страни могат да затруднят дискусията. Възможно е оценяваният да е резистентен към себеоткриване, да има проблеми с отхвърляне или наказание. Някои хора са избирателно възприемащи. Оценяваният може да изпитва притеснение или страх. Интервюто за оценяване е средство за изваждане на служителя от зоната на комфорт и може естествено може да бъде източник на страх от: провал, неподготвеност за успех, осъждане, емоционална болка, притеснение, споделяне на истински чувства, непознато, близост, отхвърляне и др.

- Насърчаването на дискусия чрез подходящи въпроси, изслушване и насочване.
- Активното слушане, което е белег за продуктивно интервю. Изключително важно е за набиране на необходимата информация за извършване на правилна преценка.
- Невербалната комуникация, която е важен източник на информация за интервюиращия. Важно е интервюиращият да контролира посланията на езика и на своето тяло.
- Справяне с проблемни ситуации, избягване на спорове и адекватно аргументиране.
- Говорене - слабо участие на оценявания и автократичност на оценяващия, който не дава възможност на оценявания да говори. Това са кратки интервюта, но служителят може да остане с впечатление, че мнението му в оценяването не е от значение и че няма смисъл да мисли за продължаващо развитие.
- Говорене и продаване - мениджърът говори през повечето време, но се опитва да убеди служителя в правилността на преценката. Не позволява активност от страна на оценявания, което може да породи впечатление, че мнението му не е от значение.
- Говорене и слушане - мениджърът започва да говори повече, но е готов да слуша мнението на служителя. Служителят има по-голяма възможност да участва активно в процеса на оценяване.
- Задаване на въпроси и говорене - оценяващият задава въпроси и създава впечатление, че позволява по-голямо участие на служителя, но накрая той взема повечето от решенията за бъдещите цели и какво служителят трябва или не трябва да прави.
- Общо решаване на проблеми - общо препоръчван стил при атестационно интервю, който позволява както на оценяващия, така и на оценявания да говорят и да определят цели за бъдещето. Оценяващият не доминира, а насърчава възможностите за оценявания да развива кариерата си в бъдеще, о Задаване на въпроси и слушане -

мениджърът задава въпроси и слуша отговорите на служителя. В този случай контролът се осъществява от оценявания, който говори през повечето време и дава индикации за мнението си по въпросите на представянето за изминалия период и целите за следващия. Този стил е по-подходящ за самооценяване.

При определяне на специфичните цели е от изключително значение те да бъдат обвързани с организационната визия и приоритетни нужди. Според Дракър, реалната трудност идва не при определянето на това от какви цели имаме нужда, но при решаването как да бъдат поставени.

Пример:

- Служителят изготвя кратък списък с цели, който бива доразвит съвместно със супервайзора или мениджъра. Целите са конкретни, реалистични, предизвикателни и обвързани с времеви граници.
- Целите се разглеждат в контекста на организационната мисия и нужди, както и на нуждите на съответния отдел, заедно с компетенциите и интересите на служителя, включвайки възможно обучение или друга форма на подкрепа, целящи постигане на адресираните цели.
- Целите могат да бъдат адаптирани според нуждите.
- Развива се ясен план за действие.
- По време на оценяването, супервайзорът неформално насърчава постигането на целите и подпомага служителя да предприеме инициатива за това.
- В края на цикъла на оценяване се обсъждат резултатите и се предоговарят цели, останали от миналия период, и поставените нови цели.
- Пример за ефективна практика е системата на IBM, наречена „Лично ангажиране с бизнеса”, при която служителите синхронизират личните си ангажименти с цялостния бизнес план на компанията като се ангажират да:
 - *Печелят;*
 - *Изпълняват;*
 - *Носят принос за екипа.*

2. Изработване на система за оценяване на изпълнението на работата в дистрибуционна компания за 20 работни позиции

Мисия на дистрибуционната компания:

- отлични дистрибуторски услуги към бизнес партньорите
- предлагане на продукти с отлично качество
- стандарти в ориентирано към клиента обслужване
- конкурентни цени към клиентите
- предоставяне на здравословна среда на работа и възможности за развитие на служителите в компанията.

Стратегия:

- последователно развиване на характерните за компанията способности и методи на работа,
- чрез поддържане и развиване на високо конкурентно ниво в пазарните сегменти на функциониране, на нематериалните и материални ресурси и вътрешна среда,
- както и чрез поддържане на жизнеспособност, отговаряща на изискванията на взаимоотношенията със заинтересованите страни и външната среда.

Елементи на анализа:

1. Формулиране на целта за всяка работна позиция

2. Описание на длъжността
 - a. Основни и второстепенни задачи, свързани с работата
 - b. Параметри на властта
 - c. Отговорност
 - d. Изисквани стандарти за изпълнение на съответната длъжност
 - e. Възнаграждение
 - f. Условия за работа
3. Определяне на компетенциите за длъжността. Форми с профил, определящ тежестта на всяка от компетенциите, форми за самооценка и за оценка от страна на оценявания (За всяка от длъжностните позиции ще бъде представена форма с профил за тежестта на компетенциите и форма, която се използва за самооценяване и за оценяване от оценителя.)

Пример:

Компетенции	5	4	3	2	1
Комуникация и обратна връзка - писмено и вербално предаване на информация, предоставяне и получаване на обратно мнение относно възприемането на адресираните концепции и/или факти					
Прогнозиране и планиране-предвиждане на специфични нива на бизнес параметри и определяне на алгоритъм за действие за постигане на конкретни цели					
Приоритизиране - умение за подреждане на задачите според нивата на важност и спешност					

3. Модел за "тестване" на компетенциите за съответната длъжност

Пример:

1) Адаптивност

- a) Лесно ли се приспособявате?
- b) Ефективността на работата ви изменя ли се в условията на промяна? По какъв начин?
- c) Дайте пример, илюстриращ нивото на адаптивност в работата ви спрямо конкретна ситуация.
- d) Справяте ли се с настройване към нови условия при чести промени?
- e) Предпочитате ли да работите в по-спокойна среда?

2) Внимание към детайли

- a) От какво се интересувате повече - от общата картина или от отделните детайли в нея?
- b) Дайте пример от работата си, в който демонстрирате внимание към детайли.
- c) Важно ли е за вас да изпитате и най-дребните подробности, когато се подготвяте за изпълнението на дадена задача? Защо?
- d) Смятате ли, че, ако се концентрирате върху детайлите, има опасност да изгубите поглед върху общото?
- e) По какъв начин успявате да задържите във фокус общата картина и нейните отделни детайли?

4. Профил на длъжността и изпълняващия тази длъжност

Пример: Профил на длъжността с тежестта на всяка компетенция

Компетенции	5	4	3	2	1	
Междупличностни умения						
Емпатия		X				Разбиране на състоянието, начина на мислене и поведение на другите
Екипна работа		X				Способност за работа в група/екип

Действено-целеви умения						
Проактивност и инициативност	X					Предлагане на концепции и/или предприемане на действия, преди реализацията на дадено събитие или с цел постигане на положителна промяна
Управление на времето			X			Спазване на срокове за изпълнение на задача и съблюдаване на конкретни бюджетни ограничения
Аналитично-информационни умения						
Аналитично мислене			X			Способност за боравене с емпирични данни и заключения от тях
Прогнозиране и планиране			X			Предвиждане на специфични нива на бизнес параметри и определяне на алгоритъм за действие за постигане на конкретни цели

Пример: Профил на служителя с тежестта на компетенциите, според оценката на оценяващия

Компетенции	5	4	3	2	1	
Междудличностни умения						
Емпатия		X				Разбиране на състоянието, начина на мислене и поведение на другите
Екипна работа		X				Способност за работа в група/екип
Действено-целеви умения						
Проактивност и инициативност	X					Предлагане на концепции и/или предприемане на действия, преди реализацията на дадено събитие или с цел постигане на положителна промяна
Управление на времето			X			Спазване на срокове за изпълнение на задача и съблюдаване на конкретни бюджетни ограничения
Аналитично-информационни Умения						
Аналитично мислене			X			Способност за боравене с емпирични данни и заключения от тях
Прогнозиране и планиране			X			Предвиждане на специфични нива на бизнес параметри и определяне на алгоритъм за действие за постигане на конкретни цели
Максимум = 30 точки Оценка = 22						