

# Оценяване на персонала (Оценка на трудовото представяне)

Преподавател: проф. д.ик.н. Желю Владимиров



# Същност и цели на оценяването на персонала (1)

---

- Дейност по набиране и анализиране на **информация за трудовото представяне** на работника или служителя и за изготвяне на становище за неговата работа:

**Първа група въпроси**, на които се търси отговор са:

- Какви са **постиженията**, които са били очаквани на даденото работно място или длъжност?
- Какво в действителност е било **постигнато** през дадения период на съответното работно място или длъжност?
- Кои са вътрешните и външните **фактори**, които са оказали влияние върху резултатите от работата на съответното работно място или длъжност?
- Доколко, в каква степен резултатите от работата на съответното работно място или длъжност са резултат от действието на фактори, които са под директния контрол на работника или служителя?
- Какво конкретно **трябва да се направи**, за да се постигнат по-високо качество и ефективност при изпълнение на възложените задачи?

## Същност и цели на оценяването на персонала (2)

---

- **Втората група въпроси** е свързана със степента на съответствие между професионалните способности на работника или служителя и изискванията на работата или длъжността в това отношение:
- Какви професионално-квалификационни **способности** притежава работникът или служителят и доколко той ги използва и разкрива при изпълнение на трудовите задачи?
- Какво трябва да направи организацията, прекият ръководител и самият работник или служител, **за да се използват пълноценно** професионално-квалификационните способности на изпълнителя на съответната работа или длъжност?
- Работникът или служителят притежава ли **възможности за развитие** в професията и/или длъжността и какво трябва да направи организацията, прекият ръководител или работникът или служителят за това?

# Основни цели на оценяването

---

- Разкриване на съществуващите **възможности за подобряване на работата**, за постигането на по-високо качество на изпълняваните задачи;
- Определянето на **онези работници и служители**, на които могат да се възлагат по-големи отговорности в трудовия процес, които имат възможност за развитие в професията или за израстване в кариерата;
- Подобряване на **професионално-квалификационната подготовка** на работниците и служителите (определяне на потребностите от образование и квалификация в организацията);
- Определяне на онези работници и служители, които работодателят трябва да **задържи на всяка цена (ключови)**, както и на онези, които при дадена пазарна конюнктура биха могли да бъдат освободени;
- За **материалното поощрение** на работниците и служителите;
- Да се подпомогне **самооценката** на работниците и служителите
- За наблюдаване на **ново-постъпилите** работници и служители по време на изпитателния срок (подходящ ли е, необходими ли са допълнителни обучения и т.н.)

## За постигането на тези цели, оценяването трябва да бъде:

---

- Неразделна част от използваните организационни технологии, да има директна връзка със системата на заплащане и със системата за обучение и израстване;
- Да бъде обичайна практика в организацията, да няма кампаниен, епизодичен характер;
- Съобразено с целите и със спецификата на работата или длъжността;
- Добре организирано и правилно проведено;
- Да се основава на обективни критерии за оценяване, да отговаря на чувството за справедливост на работниците и служителите;
- Да използва опростени и разбираеми от всички процедури и техники за оценяване;
- Да се провежда от добре обучени за специалисти и ръководители и т.н.

# Подготовка на работата по оценяване на персонала

---

- Какъв е обхватът на системата за оценяване, кои са **категиорите персонал**, които ще бъдат обект на оценяване?
- **Кой ще извършва оценяването**, кой ще бъде оценяващият?
- Какви ще бъдат **критериите** за оценяване на персонала?
- Какво ще бъде **участието на оценявания** в процедурата за оценяване?
- Каква ще бъде **периодичността** на оценяването в организацията?
- Какви ще бъдат **процедурите за обжалване** на резултатите от оценяването и за тяхното разглеждане?
- Създаването на **специален орган за оценяване** отклонява оценяването от неговите същински цели - резултатите от труда на дадения работник и наклонява везните към оценяването на неговата личност
- Затова и **предпочитанията са към непосредствения ръководител** с възможност за контрол

# Критерии за оценяване на персонала

---

- Основната цел на работата, функцията или на изпълняваната длъжност;
- Главните задачи, които трябва да се решат, за да се постигне набелязаната цел;
- Количествените резултати от труда на работника или на служителя, които трябва да бъдат постигнати;
- Стандартите за работата на отделното работно място (качествените показатели за зоните, в които не могат да се определят и предявят количествени изисквания);
- Изискванията, които работното място или длъжността предявяват към професионално-квалификационното равнище на работника или служителя;
- Основният принцип при определяне на критериите за оценяване на персонала трябва да бъде „**Оценяване на факти, а не субективно мнение на оценяващия за работата на съответния работник или служител**”.

# Критерии за избор на техники за оценяване

---

- Гарантират оценяване на факти и ограничават субективно мнение в този процес;
- Позволяват да се намери решение на проблемите, които са наложили необходимостта от оценяване на човешките ресурси;
- Не са трудоемки, не изискват много време за тяхното прилагане;
- Налагат прякото участие на оценявания в процеса на неговото оценяване, предполагат провеждането на диалог между оценяващия и оценявания,;
- Мотивират работниците и служителите за професионално развитие и реализация на своите възможности.
- (Участието на оценявания в процеса на оценяването не винаги е било безспорно...днес обаче все повече се налага разбирането, че оценяването не може и не трябва да става „зад гърба” на работника или на служителя, а в диалог)



# Изисквания към признаците, които подлежат на оценка

---

- Да отразяват **специфичните и най-важните особености**, които работното място или длъжността предявяват към работника или служителя;
- Да характеризират **постиженията** на работника или служителя, резултатите от неговия труд през дадения период;
- Да има критерии или **стандарти, които да осигурят обективност** при оценяването и на резултатите от труда;
- Да се поддават на **наблюдение** и да позволяват необходимата точност на наблюденията;
- Да се **отличават един от друг** така, че няма припокриване на отделните признаци (двойно и тройно отчитане на един и същ признак);
- Да бъдат **универсални**, т.е. да бъдат присъщи за всички видове работи, функции и длъжности, изпълнявани от съответната група работници или служители;
- Да не бъдат много на брой - преобладава ориентация към **10-12 признаци за оценяване**

# Сравнение на системи от признаци за оценяване

Обединено Кралство	Белгия
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Желание за работа;</li><li>2.Обем на работата (сръчност, бързина);</li><li>3. Точност на изпълнението;</li><li>4. Инициативност;</li><li>5. Спазване на работното време;</li><li>6. Развитие през последните 12 месеца (след последното оценяване);</li><li>7. Ръководни способности;</li><li>8. Сътрудничество (комуникация) със:<ul style="list-style-type: none"><li>-подчинените;</li><li>-служителите на неговото равнище;</li><li>-ръководителят;</li><li>-другите отдели;</li><li>-клиентите (доставчиците).</li></ul></li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Познаване на разглежданата материя;</li><li>2. Разбиране на задачите и тяхната функция;</li><li>3. Капацитет на използване на своя професионален и социален опит;</li><li>4. Приспособяване към колектива;</li><li>5. Възможност за самоуправление;</li><li>6. Ритъм на работата и постоянство на ритъма;</li><li>7. Качество на работата;</li><li>8. Интерес към работата;</li><li>9. Трудови взаимоотношения с колектива;</li><li>10. Способност за общуване;</li><li>11. Способност за адаптиране към промените в организацията;</li><li>12. Загриженост към клиента.</li></ol>

# Най-често използвани признаци за оценка в САЩ

- **Адаптивност към работата**, производството, социалната среда;
- **Редовно идване на работа** и спазване режим на работното време (трудова дисциплина);
- **Поддържане на машините**, апаратите, съоръженията, инструментите и приспособленията в съответствие с изискванията на вътрешните стандарти;
- **Контакти с другите** в трудовия процес, доколкото това се изисква от изпълняваната работа или от заеманата длъжност;
- Сигурност, **стабилност** в работата;
- **Здравословно състояние**, физическа сила и други здравни характеристики на работниците и служителите, значими за изпълняваната работа или за заеманата длъжност;
- Отношение към ресурсите, с които работи (пестеливост);
- **Инициативност** при изпълнение на възложените задачи;
- **Съобразителност** в работата;
- **Познаване** на работата;
- Възможност **за развитие**;
- **Качество** на изпълняваните задачи;
- Обем (**количество**) на извършената работа;
- Спазване на **правилата за техническа безопасност** и на изискванията за охрана на труда;
- **Разностранност на възможностите** на работника или на служителя и др.

## Подробно разписване на признаците (как да се разбират)

---

- Да се разкрива по възможно **най-точния начин съдържанието** на съответния признак;
- Да съдържа **конкретните показатели**, чрез които може да се характеризира съответният признак или най-малкото - конкретният начин, по който той би могъл да се характеризира;
- Да показва начина, по който може да се определи всеки от показателите, както и **конкретните източници за информация**;
- Да определя **степените, които характеризират всеки от възприетите фактори**, както и разграничителните критерии, изискванията, които трябва да бъдат налице, за да се отнесе той в една или друга степен

# Техниките за оценяване на персонала са на:

---

- Писмените характеристики
- Експертните оценки
- Сравняване на работниците и служителите с лица, избрани в качеството им на еталон
- Отчетните карти или атестационните формуляри
- Зададената групировка
- Подреждането на работниците и служителите
- Сравняване по двойки на отделните работници и служители
- Свободен избор на оценъчните характеристики по готови форми
- Принудителния избор на оценъчните характеристики по готови форми
- Нормативния отчет
- Отворения край
- Поведенческите скали
- Оценката-интервю
- Мениджмънт на целите
- Ранжиране приоритета на дейностите и др.

# Техника на писмените характеристики

---

- На лице, което познава добре трудовата дейност на съответния работник или служител, се възлага да **опише неговата работа** и да прецени **доколко добре той се справя с нея**, както и **достатъчни ли са неговите професионални качества** и квалификация за изпълнение на задачите, които му се възлагат;
- Основава се на ретроспекцията;
- Крие опасност от **субективизъм** и от непълнота в оценъчната информация;
- **Сравняването** на постиженията на работниците и служителите **е много трудно**, дори невъзможно;
- Обобщената писмена характеристика е такава, която изисква независими писмени характеристики от **различни лица**;
- **Проблеми** в случай на противоречиви оценки по даден признак

## Техника на експертните оценки

---

- В състояние да обхване значително по-голям брой „вътрешни” и „външни” фактори;
- Въпросът за достигане на **споразумение между нейните членове** в процеса на оценяването има по-голямо значение, отколкото въпросът за изработването на обмислена оценка;
- Оценката на групата **може да бъде компромисен резултат**, който да не обижда никого, дори когато никой от членовете на оценяващата група в действителност не е съгласен с него;
- Случаи, когато **някой от експертите получава прекомерно влияние** върху решенията на групата (поради служебно положение)

# Други техники за оценка (1)

- **Техниката на сравняване на работниците и служителите с лица, избрани за еталон** – предварителна оценъчна скала с определен брой степени на оценка; избор на еталон; сравняване;
- **Техниката за класифициране по ред** - подрежда оценяваните работници и служители по ред (по 1, 2 или няколко признака) - общата оценка на оценяваните се получава чрез обединяването на оценките, направени по различните признаци (много трудно е класифицирането по ред на средните работници, където индивидуалните различия са незначителни);
- **Техниката за класифициране чрез сравняване по двойки** - сравняване на всеки един от оценяваните работници и служители с всички останали. След като се извършат всички сравнения по двойки от списъка на оценяваните, те се подреждат в зависимост от броя на получените предимства. На първо място се поставя оня работник или служител, който е получил най-голям брой предимства, т.е. който най-много пъти е бил по-добър от другите. На второ място се поставя следващият работник или служител по брой на предимствата и т.н. Последните места се заемат от оценяваните, които имат най-малък брой предимства при сравняването по двойки – **трудоемка техника**.



# Примери за степени на оценката

Признаци за оценяване	Степен на оценката	Изисквания за даване на оценката
Познаване на разглежданата материя	Изключително (3)	Изключително познаване на материята от личността
	Много добро (2)	Много добро познаване на материята до по-голяма част от детайлите
	Задоволително (1)	Общо задоволително познаване на разглежданата материя
	Незадоволително (0)	Незадоволително познаване, не може да изпълнява своите задачи без оказване на помощ
Разбиране на задачите и тяхната функция	Изключително	Разбира отлично поставените задачи и тяхната функция и допринася коректно за тяхното изпълнение
	Много добро	Разбира много добре поставените задачи и умее да уточнява Аспектите
	Задоволително	Приема и разбира поставените задачи и тяхната функция, която им е отредена
	Незадоволително	Не разбира значението на поставените задачи и тяхната функция и това не го безпокои
Професионален и социален опит	Изключително	.....
	Много добро	.....
	Задоволително	.....
	Незадоволително	.....

## Техниката на атестационните формуляри (Белгия)

Признаци за оценяване	Оценка					Обща оценка	
	3	2	1	0	P (тежест)	На служителя	Максимално възможна
Познаване на разглежданата материя		X			1	2	3
Разбиране на задачите и тяхната функция	X				2	6	6
Ползва своя професионален и социален опит		X			1	2	3
Адаптиране към основния колектив	X				2	6	6
Възможност за самоуправление	X				2	6	6
Ритъм на работа и постоянство		X			1	2	3
Качество на работата		X			1	2	3
Интерес към работата	X				1	3	3
Взаимоотношения, работа в колектив		X			2	4	6
Способност за общуване		X			1	2	3
Способност за усъвършенстване, адаптиране		X			1	2	3
Загриженост към клиента			X		1	1	3
<b>Общо</b>						<b>38/79%</b>	<b>48</b>
<b>70% или повече = мн. добър; 50-70% = добър; под 50% = незадоволително</b>							

# Техниката на свободните групировки

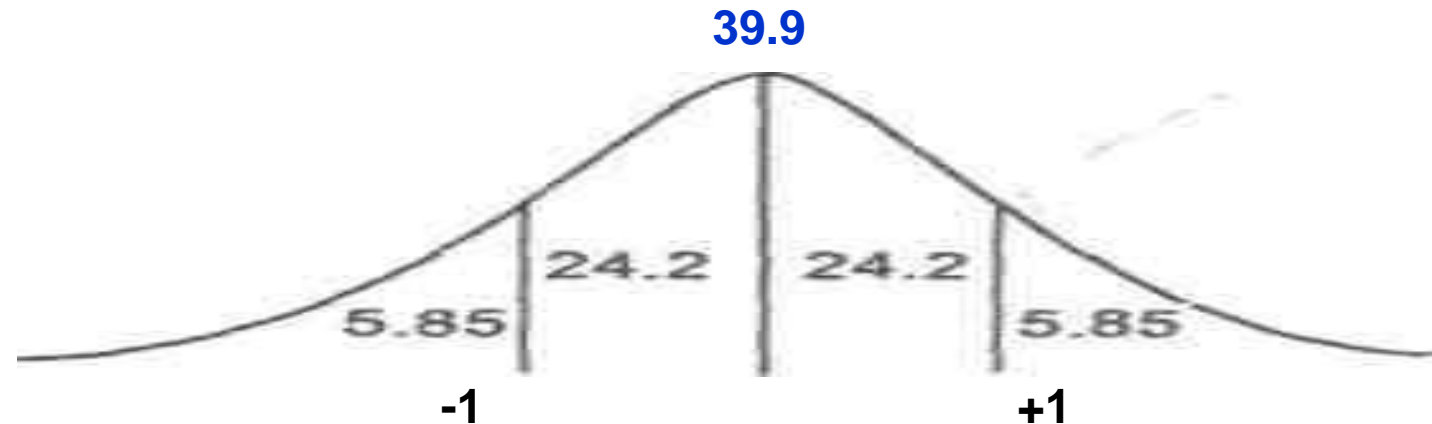
Карта за оценяване на работниците и служителите по признака „ X „

Име, презиме и фамилия	Степени на оценката				
	Отлично	Много добро	Добро	Задоволително	Незадоволително
1.....					
2.....					
3.....					
4.....					

При наличието на повече от един признак оценяването се прави поотделно за всеки от тях. В края на процеса се оформя оценъчният картон (формуляр) на всеки от оценяваните работници и служители

# Техниката на предварително зададената групировка (определен дял)

Фиг. 1. Графично описание на закона на Гаус-Лаплас



- в центъра, който характеризира средното равнище най-вероятно е да попаднат 39,9 на сто от случаите (40 служители – средна оценка);
- в площта, симетрична около центъра (-1, +1), най-вероятно е да попаднат 48,4 на сто от случаите (-24,2, +24,2) (24 – много добро; 24 – задоволително);
- в площта, извън симетричните точки (-1, +1), най-вероятно е да се намират 11,7 на сто от случаите (6 – отлично; 6 – незадоволително)
- Може ли обаче да се твърди, че оценяваните се подчиняват винаги на нормалното разпределение

# Бланка за оценяване на работника или служителя

Типова оценка на работника или служителя	Мнение на оценяващия		
	Характерно (+)	Не е характерно (-)	Не мога да преценя
Точно и акуратно изпълнява възложената му работа			
Нуждае се от контрол			
Справя се с работата, която му е възложена			
Допуска известни грешки			
Понякога се колебае при вземането на решения			
Не винаги проявява инициатива			
Губи малко време			
Дава нови идеи			
Проявява засилен интерес към работата			
Не проявява особено внимание към стандартите за качеството на работата			
С удоволствие споделя своя опит и знания с колегите			
Внимателен е в отношенията си с другите			
Нехае за състоянието на оборудването			
.....			

Кое (само едно) от петте предложения на всяка група характеризира **най-добре** и **най-малко** оценявания и неговата дейност?

Група 1			Група 30		
Най-много	Най-малко		Най-много	Най-малко	
А	А	Не прехвърля отговорността върху подчинените си;	А	А	Не обича да прехвърля отговорността на другите;
Б	Б	Обича да ръководи при минимална намеса отгоре;	Б	Б	Непрекъснато търси възможности за намаляване на производствените разходи;
В	В	Ползва се с доверието както на своите работници, така и на работниците, които не са му подчинени;	В	В	Има свои любимци;
Г	Г	Често дава кратки отговори;	Г	Г	Скъп е на награди за добре свършена работа;
Д	Д	Знае с кого да контактува, за да получи помощ отвън.			
Група 15			Група 29		
Най-много	Най-малко		Най-много	Най-малко	
А	А	Лесно се приспособява към новата обстановка;	А	А	Не участва в интриги;
Б	Б	Обича подчинените си;	Б	Б	Неуморим работник е;
В	В	Винаги е спретнат;	В	В	Никога не променя решението си;
Г	Г	Много се претоварва с дреболии;	Г	Г	Трудно формулира мислите си на глас;
Д	Д	Ръководи с желязна ръка	Д	Д	Често отсъства или закъснява за работа

# Отново към целите на оценяването посредством различни техники

- Основната идея, която е заложена в **последната техника** за оценяване е **да се отделят фактите**, които характеризират поведението и резултатите от труда на оценяваните, **от изводите**, които могат да се направят на основата на тези факти;
- Да се направи невъзможно ръководителят да смеси фактите с изводите, нещо, което на практика често се получава при оценяване работата на подчинените.
- За тази цел и самите формулировки в бланката за оценяване са направени така, че да не са нищо повече от **констатация за поведението на човека на работното му място**, констатации, характеризиращи неговото отношение към труда, към работата, към задачите, които са му възложени да изпълнява;
- Нещо повече, формулировката е направена така, че **оценяващия не винаги в момента може да прецени дали дадената оценка е положителна характеристика, или е свързана с недостатъци в работата**. Дори когато някои оценки звучат положително, то истинското им значение може да бъде отрицателно.
- Истинското значение на типовите оценки (положителни, отрицателни или неутрални) е **зашифровано в "ключа" за оценяване**. Оценяващият констатира фактите. Той не разполага с шифъра за действителното оценяване. Този шифър се намира в специално лице, което се намесва на крайната фаза на оценяването, за да разшифрова набраната при оценяването информация.

# Техниката на нормативния отчет

Скала за оценяване на работника или служителя по показателя „Изпълнението на заданието за обема на произведената продукция“

Изпълнение на заданието за обема на произведената продукция	Степени на оценката	Коефициент	Точки
под 95 на сто	Слабо	под 0.95	1
от 96 до 99 на сто	Незадоволително	0.95-0.99	2
от 100 до 101 на сто	Добро	1.00-1.01	3
от 102 до 105 на сто	Много добро	1.02-1.05	4
над 105 на сто	Отлично	над 1.05	5

Въпросната скала трябва да отразява конкретните условия на производството. В случая тя отразява принципа "Колкото повече, толкова по-добре", но в други случаи акцентът може да бъде върху качеството, което е трудно да се пресметне по подобна скала.



# Техниката на отворения край

От оценяващия се изисква да опише в **свободен текст начина**, по който работникът извършва възложената му работа и на тази основа да направи обобщено писмено заключение за работата. От него обикновено се изисква да даде отговор на **четири основни въпроса**:

- Кой са **силните (положителните) страни** в работата на оценявания? Кой са слабите (отрицателните) страни в работата на оценявания?
- Какви са **потенциалните и реалните възможности** на оценявания за развитие в работата или за израстване в кариерата?
- Какво **допълнително обучение** трябва да премине оценявания (повишаване на образованието, повишаване на квалификацията, преквалификация и др.), за да бъде пълноценен работник на работното място или на длъжността?
- Тази техника за оценяване на персонала притежава всички положителни и слаби страни на техниката на писмените характеристики.

# Техниката на оценката - интервю

---

- Получава все повече привърженици, поради това, че **се засилва реакцията срещу формализирането на оценките**. Счита се, че не всички мениджъри имат еднакви критерии за оценяване, а и не винаги имат точно дефинирани и общоприети показатели и критерии за това.
- Много често тези които оценяват, се влияят по-силно от миналата работа на оценявания и по-малко от неговата настояща работа.
- Не са редки случаите, когато оценяването се е превърнало в рутинно преписване на данните от предходната оценка и т.н.
- **Същността на оценката-интервю се състои в провеждането на разговор** между ръководителя и оценявания работник или служител, в който те спокойно и свободно **дискутират успехите и неуспехите** в работата си и начините, по които тя може да се подобри. Целта е да се създаде отношение на доверие и чувство на сигурност между ръководителя и подчинения, както и да се разкрият мотивите, желанията и амбициите на работника или служителя.
- Ръководителят ще може да получи информация за онова, което има значение за съответния работник или служител и по такъв начин ще може да определи правилно своя подход към него, да подбере най-подходящия начин за неговото мотивиране.

# Препоръки към оценката-интервю

- Разговаряйте с оценявания за **неговата работа**, а по-малко за него самия;
- Преди да дадете своята оценка, направете така, че **той сам да оцени себе си**;
- Внимателно слушайте оценявания, за да разберете **неговите аргументи**;
- Ако вашата оценка **не съвпада** с оценката на оценявания, помъчете се да изясните причините, които са довели до тази разлика;
- Когато разглеждате **недостатъците** в работата на оценявания правете това в **контекста на цялостната му работа**;
- Не се поддавайте на чувствата си дори когато има причини за това;
- Ако трябва да критикувате, **критикувайте работата, а не работника или служителя**;
- Ако недостатъците в работата на оценявания **се дължат и на вашата работа, признайте си това**;
- **Не разговаряйте с оценявания за други работници** или служители;
- Не допускайте **интервюто да премине на тема заплата**;
- Не се стремете винаги да се съгласявате с оценявания;
- По-важно е развитието на качествата на работниците и служителите, отколкото поправянето на допусканите грешки;
- Демонстрирайте своята убеденост, че оценявания ще преодолее своите слабости в работата, обяснете му **как си представяте подобряването на неговата работа**, предложете му своята помощ, ако покаже желание за промяна;
- Направете така, че всеки от оценяващите **да разкаже как вижда развитието на своята работа** в организацията и как бихте могли да му помогнете.

# Техниката мениджмънт на целите

---

- Модификация на техниката на оценката - интервю;
- Поощрява работника или служителя да участва в определянето на целите на организацията, както и на нейните поделения, да участват в определянето на начина за изпълнение на работата;
- Принуждава работника или служителя непрекъснато да обмислят целите и задачите, които ще се поставят в процеса на работата и начина, по който те ще ги достигнат. Това на практика ги приобщава към целите, към интересите на организацията;
- Много ръководителите обаче считат, че взаимното съгласуване на целите с подчинените е много трудоемко, често пъти - трудно, а понякога и невъзможно;
- Тази техника акцентира повече върху постигането на целите, а не толкова върху оценяването на качествата на работниците и служителите

# Техниката на ранжиране приоритетите на дейностите

## Пример за ранжиране приоритета на дейностите

Сектори	Задача (номер)	Единична стойност (хил.лв.)	Обща стойност (хил.лв.)	% на единичната стойност в общата стойност на всички задачи	Кумулативен процент на единичната стойност в общата стойност на всички задачи
<b>А</b> Най-важни задачи	1	2000	2000	20	20
	2	1000	3000	12	32
	3	900	3900	9	41
	.....	.....	.....	.....	.....
	<b>10</b>	260	6500	2.6	<b>10 задачи = 65%</b>
<b>В</b> Средно важни	11				
	-		9500		95 ( <b>25 задачи = 30%</b> )
<b>С</b> маловажни	36	-			
	-		10000	-	100 ( <b>65 задачи = 5%</b> )

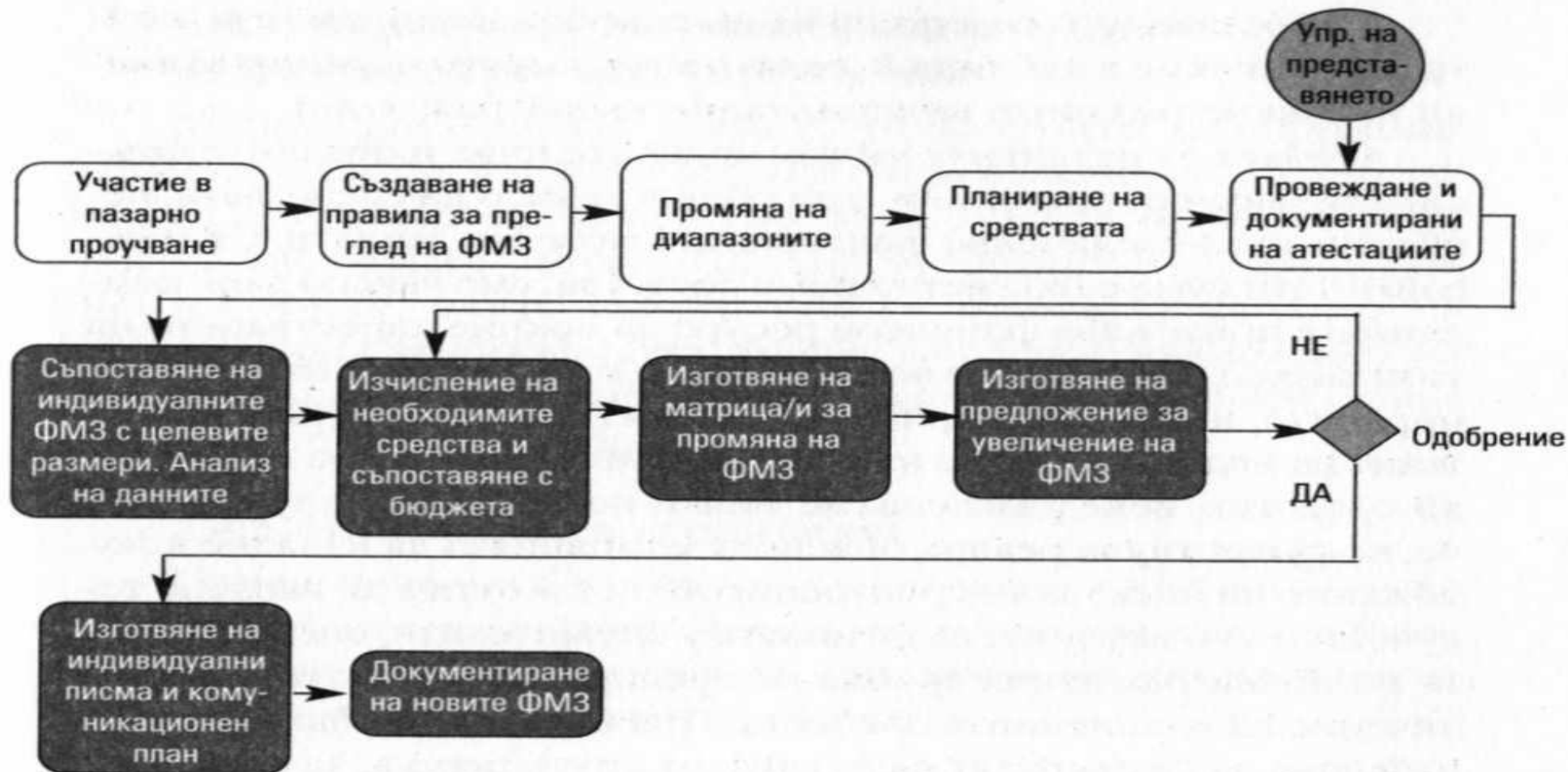
**10% от общия брой на задачите представляват 65% от общата стойност на всички задачи; 25% - съответно 10%; и 65% - съответно 5%**

# **Обвързване на оценката на представянето и управлението на фиксираните месечни заплати**

Преподавател: проф. д.ик.н. Желю Владимиров



# Процес на преглед на възнагражденията



# Съпоставяне на индивидуалните фиксирани месечни заплати

- Сумата от **разликите между целевите нива и реалните фиксирани месечни заплати** ни дава общия размер на средствата, необходими за увеличение фиксирани месечни заплати;
- Сравнявайки тази сума с бюджетираните средства, става ясно дали компанията притежава **финансов ресурс да покрие нарастването на този разход**. В случай че необходимите средства надхвърлят планираните, има два варианта:
- Първият - контролирано нарастване на индивидуалните възнаграждения в рамките на ограничени средства.
- Вторият - ако съществува опасност компанията да изпадне в положение на ниска конкурентоспособност и оттам да нарасне **текучеството** и неудовлетвореността у служителите, специалистите по възнаграждения трябва да предприемат действия за **увеличение на планираните средства**.
- При балансиран бюджет това означава да се **съкратят разходите от друго перо/а**, за да се прехвърлят там, където са по-необходими



# Примерно разпределение на индивидуални оценки

Оценка	ФМЗ спрямо целеви размери в диапазона							Общо	%
	<75	75-85	85-95	95-105	105-115	>115			
Отлична	5	8	8	1	0	0	22	6%	
Много добра	4	11	8	11	5	0	39	11%	
Добра	30	80	80	17	18	9	214	61%	
Нуждае се от подобрене	5	5	8	3	12	10	43	12%	
Незадоволителна	3	3	3	1	9	8	32	9%	
Общо	47	92	107	33	44	27	350	100%	
%	13%	26%	31%	9%	13%	8%			

1) 13% процента от служителите получават фиксирани месечни заплати, които са под 75% от целевия размер. 26% процента от служителите получават фиксирани месечни заплати, които са между 75% и 85% от целевия размер. Или **39% от фиксираните месечни заплати са в размер под 85% спрямо целевите размери.**

2) В горния ляв квадрант **служители с отлична, много добра и добра оценка получават по-ниски фиксирани месечни заплати спрямо целевите размери.**

3) По диагонала в другия маркиран квадрант ситуацията е противоположна - **възнагражденията на служители с недобро представяне са над целевите размери.**

# Матрица с предложение за процентно увеличение на фиксираните месечни заплати

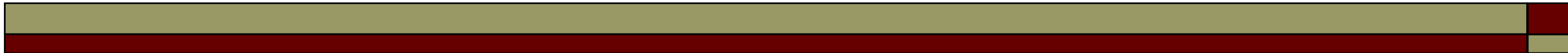
Оценка	Процент на нарастване на ФМЗ					
	<75	75-85	85-95	95-105	105-115	>115
Отлична	<b>30-25</b>	<b>25-15</b>	15-10	10	5	5
Мн. добра	<b>30-25</b>	<b>25-15</b>	10	7	5	3
Добра	20	15	10	5	3	3
Нуждае се от подобрене	10	7	5	0	0	0
Незадоволителна	10	5	0	0	0	0

Целта е да насочим средства към служителите с отлично, много добро и добро представяне с акцент към тези, които получават ФМЗ доста под целевите пазарни стойности.

# Изводи

---

- **Първо**, практиката по оценяване на персонала се характеризира с голямо разнообразие. Много компании в света търсят все по-ефективни техники за оценяване, които да ги подпомогнат ефективно за подобряване на работата, за пълноценното използване на човешките ресурси.
- **Второ**, техниките за оценяване на персонала не са универсални. Те зависят от целите, към които се стреми и от задачите, които си поставя организацията, както и от специфичния характер на изпълняваните работи, функции или длъжности.
- **Трето**, все повече се предпочитат техники, които предполагат и изискват активното участие на работника или служителя в процеса на оценяването.
- **Четвърто**, ефективността на оценяването на персонала при наличието на сполучлива техника зависи от организацията и подготовката на оценяването, от подготовката на оценяващия и на оценявания за това.



# Насоки за внедряване на система за оценка работата на персонала

Преподавател: проф. д.ик.н. Желю Владимир



## Цел

---

Да се изготви фиксиран модел, чрез който:

- Периодично да се следи и оценява изпълнението на професионалните задължения на служителите.
- Всеки служител да е наясно с изискванията на своя работодател и с начините, по които да удовлетворява тези изисквания.
- Резултатите от оценяването са в пряка връзка с формиране възнагражденията на служителите

## Принципи

---

- Оценяването се базира на резултатите от работата на служителя, както и на неговото работно поведение.
- Оценяването се извършва по точно зададен модел и параметри.
- Оценяването е процедура, която се провежда редовно.
- Обсъждането на направената преценка е съвместен процес, в който участват както мениджърите, така и служителите.

## Подход

---

- Оценяването на работата цели да покаже до каква степен служителят отговаря на изискванията посочени в неговата *Длъжностна Характеристика* и другите вътрешни правила на компанията.
- Оценяването е ежемесечно или тримесечно при определяне бонусите на служителите, на шестия месец при изтичане срока на изпитване и годишно - като обща оценка
- Общата оценка на работата и пригодността се прави веднъж годишно (обикновено в края на календарната година) и обхваща всички служители на компанията.
- Резултатите от оценяването се обобщават под формата на оценка, която се взема в предвид при формиране и актуализиране базовото възнаграждение или йерархичното ниво на служителите за следващия оценъчен период.
- Основна част от оценяването е равносметката и изготвянето на конкретен план на действие за подобряване на отчетените показатели



## Процес

---

- Във връзка с предстоящото оценяване, служителите предварително получават информация за процеса, участниците, принципите, целите.
- Мениджърът поставя оценка на работата на своите подчинени като спазва определена процедура.
- Насрочва се съвместна среща м/у мениджърите и служителите.
- Преди тази среща мениджърите изготвят Планове за Развитие и ги предоставят на служителите.
- Мениджърът дискутира Плана за Развитие със съответния служител.
- Оценяван и оценяващ постигат съгласие относно направената оценка и плана за развитие;

# Стъпка 1 – Оценка по формуляр за оценяване на работата

---

- Чрез тези формуляри се дава количествено измерение - **средна аритметична стойност на оценката** - което ще измерва всички позиции (брой събрани точки - абсолютна стойност за съизмерване на определена длъжност във всички обекти).
- Мениджърите в рамките на 2-4 работни седмици оценяват работата на всички свои подчинени в рамките на т.нар. **СЕСИЯ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ** по график
- Формулярите се предават за проверка на изготвените оценки от Ревизиращия мениджър и Мениджъра по Човешки Ресурси, след което двамата изготвят обобщен доклад Управителя, който се запознава с тях, проверява и ги **утвърждава (пази се пълна конфиденциалност)**.

# ФОРМУЛЯР ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА РАБОТАТА касиер-счетоводител

## ФОРМУЛЯР ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА РАБОТАТА касиер-счетоводител

ИЗИСКВАНЕ/КОМЕНТАР	ОЦЕНКА				
	1 никога/ мн.рядко 0-30%	2 рядко/ поняког а 31-50%	3 в повечето случаи 51-80%	4 почти винаги 81-99%	5 винаги 100%
Подготвя/изпраща дневни отчети прецизно и своевременно			X		
Коментар: Изготвя дневните отчети навреме, но невинаги се уверява в тяхното получаване; понякога (приблизително веднъж седмично) допуска грешки в данните					
Спазва основните разпоредби и правила - пристигане навреме на работа, пушене на предназначенията за това места, почистване на работното си място ...		X			
Коментар: Проявява добра дисциплина. Въпреки това понякога (около 1 -2 пъти седмично) закъснява за работа, което води до забавяне в програмата на нейните колеги.					

## Стъпка 2. План за развитие

Насока	Мерки за изпълнение от мениджъра	Мерки за изпълнение от мениджъра	Срок
Запознаване с продуктите	Да се запознае добре с целия набор продукти присъстващи в магазина	Да предостави каталози и брошури за продуктите. Да направи необходимите разяснения в тази насока. Да се увери в успешното изпълнение на задачата.	
Работа с база данни на компютър	Да премине през курс за обучение.	Да запише служителя на курс и се увери чрез тест, че знанията от курса са усвоени успешно.	Курс на обучение -Excel, Access до Август, 2011

## Среща между мениджъра и служителя

---

- Основните показатели на работата и пригодността и тяхната оценка се обсъждат на **обща среща м/у мениджъра и служителя**, при която служителя се запознава с резултатите от оценяването.
- По време на срещата мениджърът дискутира всеки един от показателите от Формуляра за Оценка на Работата, като изтъква досегашното представяне на служителя и това, което се очаква от него в бъдещ план. Обсъжда се Плана за Развитие на служителя
- И мениджърът, и служителят подписват *План за работа* и развитие като потвърждение на това, че направените забележки и коментари отговарят на истината. В противен случай служителят има правото да поиска среща с прекия мениджър на супервайзора
- На базата на поставените вече оценки от 1 до 5 се изчислява една обща средна оценка, която може да послужи за база при личния оценъчен коефициент на служителя за тримесечния му бонус

# ФОРМУЛЯР ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА РАБОТАТА **Управител на магазин (УМ-А)**

	1	2	3	4	5
ИЗИСКВАНЕ/Коментар	мн.рядко 0-30%	рядко 31-50%	в повечето случаи 51-80%	почти винаги 81-99%	винаги 100%
1. Осъществява строг ежедневен контрол върху движението на стоката и парите					
Коментар:					
2. Изпълнява продажбените планове на магазина					
Коментар:					
3. Изготвя и изпраща всички седмични/месечни отчети прецизно и своевременно. (Отчети на продажбите, клиенти, наличности, кредити, просрочени плащания, отчети за персонала, справки за разходите).					
Коментар:					
4. Поддържа на 100% състоянието на обекта спрямо утвърдените стандарти;					
Коментар: и т.н.....					

## Участници в процеса на оценяване

Категория служители	Оценяващ	Ревизиращ мениджър
Главни сътрудници; Сътрудници Продажби, сътрудници Набиране, Приемане и Експедиция; касиер-продавачи, служители в Бизнес Център, Шофьори;	Управител	Регионален Мениджър
Системен администратор	<i>Регионален мениджър, IT Мениджър</i>	Директор верига магазини У
Касиер-счетоводител	Управител на „А”, Главен Счетоводител	Директор на Х
Търговски представител	Супервайзор	Регионален мениджър
Управител на магазин, зам. управител	Регионален Мениджър	Директор верига магазини У
Регионални и функционални мениджъри	Директор верига магазини У	Председател на УС

## Използвани документи за оценяване

---

- Формуляр за Цялостна оценка на работата и пригодността (ЦОРП) на служителите разработен за всяка отделна категория длъжност.
- Формуляр на служителя
- Длъжностна характеристика на служителя
- Продуктов тест - за някои категории служители
- Анкета за изследване на мотивационната среда (анонимна)



## Съвети към оценяваните

---

- Бъдете открити и позитивни при задаването на въпроси и изготвянето на предложения
- Подгответе се да разговаряте за вашите постижения и трудности в работата
- Фокусирайте се за обективна самооценка на вашето лично представяне, резултати и план за развитие
- Помислете за начините за професионално подобрене и развитие