

Тема 12. Оценяване на персонала¹

1. Същност и цели на оценяването на персонала

Оценяването на персонала е дейност по набиране и анализиране на информация за трудовото представяне на работника или служителя и за изготвяне на становище за неговата работа въпроси. **Първата група** е свързана със степента на изпълнението на работата, функцията или длъжността, която е възложена на работника или служителя: 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?

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?

Няма спор за това, че така както се води и трябва да се води точен отчет за състоянието на материалните активи на организацията, така трябва да се прави постоянен отчет и за състоянието на нематериалните активи на организацията - човешките ресурси, за качеството на тяхната работа, за равнището на трудовите им постижения, за оптималното им използване. Това отговаря на интересите както на работодателя, така и на работниците и служителите. Оценяването на персонала, както и оценките, получени в резултат на това, служат за постигането на няколко **основни цели**.

Първо, за разкриване на съществуващите възможности за подобряване на работата, за постигането на по-високо качество на изпълняваните задачи. В крайна сметка оценяването на персонала означава да се формира мнение за това как и доколко успешно работникът или служителят се справят със задачите, които са им възложени, как и доколко работата им подпомага да се реализират целите на организацията. Изводите от това, преодоляването на разкритите слабости в организацията и в работата показват действителните възможности за постигане на по-висока ефективност.

Второ, за установяването 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. В интерес на организацията е тя да разполага с такава система за оценяване, която да ѝ даде своевременна информация за тези, които сега или в бъдеще биха могли да поемат успешно по-големи отговорности, както и за това какво конкретно трябва да се направи, за да се използва ефективно този човешки потенциал.

Трето, за подобряване на професионално-квалификационната подготовка на

¹ По: Шопов, Д., Атанасова, М. 2009. Управление на човешките ресурси. София, Тракия-М

работниците и служителите. Оценяването на човешките ресурси предоставя информация и за това доколко подготовката, специалните знания, професионалните умения и трудовите навици на заетите отговарят на изискванията на работното място, какво не достига в тази подготовка и квалификация за тяхната ефективна работа. Това има съществено значение за: определяне на потребностите от образование и квалификация в организацията; оценяване на действащата система за повишаване на квалификацията и преквалификацията на работниците и служителите и за определяне на необходимите промени в нея; разработване на програми за повишаване квалификацията на работниците и служителите; оценяване на действащата мотивационна система в организацията; подпомагане на работниците и служителите по-добре да изпълняват своите задачи в трудовия процес; набиране на информация, необходима за планирането на работната сила в организацията.

Четвърто, за определяне на онези работници и служители, които работодателят трябва да задържи на всяка цена, както и на онези, които при дадена пазарна конюнктура биха могли да бъдат освободени. Разбира се, че, при други равни условия, организацията ще се стреми да запази онези работници и служители, които изпълняват най-добре възложените им задачи, и при наложена необходимост от закриване на работни места - да освободи онези, които не се справят пълноценно с работата. За да се отговори на тази потребност, вместо преценката на непосредствения ръководител, която не винаги може да бъде меродавна, всяка организация трябва да разполага с ефективна за своите условия и изисквания система за оценяване на човешките ресурси и банка от данни за резултатите от нейното функциониране.

Пето, за материалното поощрение на работниците и служителите, които притежават високи професионално-квалификационни качества и реализират пълноценно своите възможности за постигане целите на организацията. Резултатите от оценяването на дейността на хората в трудовия процес са важен инструмент за промяна в основната заплата, за диференциране на премиите и други трудови възнаграждения.

Шесто, за да се подпомогне самооценката на работниците и служителите, за да се активизира процесът на себе развитие и пълноценната им само-реализация в труда. Това има много голямо значение за интегрирането на заетите с целите на организацията.

Седмо, за наблюдаване на новопостъпилите работници и служители по време на изпитателния срок. През този период много важно е ръководството на организацията да получи отговор на два основни въпроса:

- Подходящ ли е новоприетият работник или служител за работата, функцията или длъжността, която му е възложена, отговарят ли неговите действителни възможности на изискванията на работното място или на длъжността?

- Необходими ли са му допълнителни знания, умения и навици за да може да изпълнява пълноценно възложените му задачи? Оценяването в този случай може да предостави много съществена информация на работодателя за това дали да сключи нов трудов договор със съответния работник или служител и какъв да бъде характерът на този трудов договор.

За да постигне своите основни цели, оценяването на персонала трябва:

- да е неразделна част, елемент на използваните организационни технологии, да има директна връзка със системата на заплащане и със системата за обучение и израстване в организацията;
- да бъде обичайна практика в организацията, да няма кампаниен, епизодичен характер;
- да бъде съобразено с целите, които си поставя, както и със спецификата на работата или длъжността;

- да бъде 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 това работници, служители и ръководители и т.н.

Резултатите от оценяването на човешките ресурси имат съществено значение както за работодателя, така и за отделните работници и служители. На работодателя те показват състоянието и проблемите на човешките ресурси, с които той разполага, възможностите за тяхното развитие и пълноценно използване в съответствие с целите на организацията, съществени резерви за повишаване производителността на труда, както и мерките, които трябва да предприеме за това. На работниците и служителите те показват областите, в които те биха могли да се развият и усъвършенстват, личните усилия, които трябва да положат за да постигнат това, както и възможностите, които реално биха могли да им се предоставят за това от организацията.

2. Подготовка на работата по оценяване на персонала

Подготовката на работата по оценяването на персонала зависи преди всичко от функционалните стратегии на организацията по човешките ресурси, както и от нейните цели в дългосрочна и средно-срочна перспектива. Тя трябва да отговори най-малко на следните основни въпроси:

- Какъв е обхватът на системата за оценяване, кои са категориите персонал, които ще бъдат обект на оценяване?
- Кой ще извършва оценяването, кой ще бъде оценяваният?
- Кои ще бъдат критериите за оценяване на персонала?
- Каква ще бъде системата, която ще се използва за оценяване?
- 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?

Оценяването на персонала трябва да обхваща всички работници, служители и ръководители, независимо от мястото, което заемат в организацията. В крайна сметка на всяко работно място, на всяка длъжност могат да възникнат проблеми в качеството, с което се изпълнява работата, функцията или длъжността, а тяхното своевременно разкриване и решаване са съществен фактор за постигането на по-висока ефективност от дейността на организацията. Това предполага, в рамките на общите принципи да се използват диференцирани показатели, критерии, процедури и техники за оценяване на различните категории и групи персонал като се отчита спецификата на изпълняваните от тях работи, функции и длъжности.

По въпроса за оценявания съществуват различни схващания и разнообразни практики. Така например в близкото минало в нашата страна имаше тотална система за атестиране на служителите, регламентирана с нормативен акт на правителството. В нея се предвиждаше "широка обществена основа" на оценяването. То се възлагаше на атестационна комисия с представители на администрацията, на работниците и служителите, на синдикатите, на партийното ръководство, на комсомола и т.н. Без да коментираме ефективността на тази система за атестиране, обикновено се счита, че създаването на специален орган за оценяване отклонява оценяването от неговите същински цели - резултатите от труда на дадения работник, служител или ръководител, неизбежно наклонява везните към оценяването на неговата личност, на неговите личностни качества, и по такъв начин обезсмисля неговото провеждане.

При определянето на оценявания предпочитанията са към непосредствения ръководител. Счита се, че той носи отговорността за резултатите от работата, разполага

с информация за резултатите, които се очакват на съответните работни места, както и за желаното поведение на работниците и служителите в трудовия процес. От ролята му на непосредствен ръководител следва и неговият непосредствен интерес от обективното оценяване на фактите и от разкриването на съществуващите възможности за по-пълното използване на човешките ресурси, които управлява. Като контролен механизъм обаче често се предвижда оценката на прекия ръководител за работата на отделния работник или служител да се разглежда и да се потвърждава от следващия в йерархията ръководител. Това се прави с цел да се подпомогне обективността на оценяването. При използването на някои специфични техники за оценяване на персонала обаче възниква потребността оценяващ да не бъде непосредствения ръководител, а друго лице. Това е човек, който много добре познава работата, изискванията, стандартите в организацията, както и очакваните постижения от всяко работно място или длъжност. Неговата основна задача е да подготви целия обем на предварително необходимата информация, за да може съответният ръководител да направи своята оценка. **Критериите за оценяване на персонала най-често обхващат:**

- 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, за да се решат главните задачи и да се постигне набелязаната цел на работното място;
- 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;
- резултатите от работата на работника или служителя;
- начинът, по който работника или служителя реализира своите възможности в трудовия процес, за да изпълни поставените задачи. 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”.

Определянето на техниката за оценяване на персонала зависи преди всичко от целите, които иска да постигне работодателят, а така също и от спецификата на изпълняваната работа или функция. При множеството техники за оценяване, които се използват в практиката, при други равни условия предпочитат се тези от тях, които:

- 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 за пълноценна реализация на своите възможности. Участието на оценявания в процеса на оценяването не винаги е било безспорно. С развитието обаче на доктрината „Човешки отношения” все повече се налага разбирането, че оценяването не може и не трябва да става „зад гърба” на работника или на служителя, че човекът в трудовия процес трябва да получи възможност да изрази своето мнение за работата, за нейното подобряване, за своето развитие в организацията. Диалогът между ръководителя и подчинения за качеството на работата и за нейното подобряване, за слабостите в производството и за тяхното отстраняване, както и за участието му при търсенето на възможности за постигането на по-висока ефективност, много често се разглежда като специфичен мотивационен

фактор.

Периодичността на оценяването на персонала в организацията зависи преди всичко от целите, които си поставя самото оценяване. Ако то е много важно е при изграждането на системата за оценяване на човешките ресурси, необходимо е да се предвидят и съответните процедури за обжалване на оценката, когато оценяваният не е доволен от нея и счита, че тя не отговаря на фактите. Наличието на такива процедури, възможността за постигането на по-голяма обективност на оценяването има положително въздействие върху социалнопсихологическия климат в групата, а така също и върху поведението на работниците и служители в трудовия процес. Преобладаващата практика е при възникването на различия в оценките на оценявания и на оценявания, които имат значение за работника или служителя, по тях да се произнесе по-горестоящият ръководител. В редица случаи тази процедура се осъществява от административния колективен орган за управление (съвет на директорите, управителен съвет, колегиум и др.).

Основен въпрос, който трябва да получи отговор в процеса на подготовката за оценяване на персонала, е за **признаците, по които ще се оценяват** отделните работници и служители. Като се има предвид мястото на системата за оценяване на персонала в системата за тяхното управление, признаците по които ще се оценяват работниците и служителите, трябва да отговарят на няколко основни изисквания:

- да отразяват специфичните и най-важните особености и изисквания, 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 съществуват критерии или стандарти, които да осигурят обективност при оценяването на работниците и служителите и на резултатите от техния труд;
- да се поддават на наблюдение и обхващане и да позволяват необходимата точност на наблюденията;
- да бъдат отличими един от друг, т.е. да съществуват такива ясно разграничими разлики между отделните признаци в системата за оценяване, които да направят невъзможно припокриването на отделните признаци, двойното и тройното 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, което ще направи тромава и неефективна практиката по оценяване на човешките ресурси и ще увеличи възможностите за припокриване на отделните признаци, с произтичащите от това последици за достоверността на получената оценка. Техният брой обаче не трябва да бъде и много малък, тъй като това може да доведе до отпадането на важни за ефективността на работата аспекти от трудовата дейност на работниците и служителите.

Едновременното съобразяване на всички тези изисквания към признаците, които ще се възприемат за оценяване на работниците и служителите е много трудно. Това показва опитът по оценяването на човешките ресурси в много развити в икономическо отношение страни. Обикновено броят на признаците, които се използват при оценяването на човешките ресурси, е различен и варира от 5-6 до 30-35. Преобладава обаче ориентацията към умерения брой на признаците - около 10-12.

Така например в една система за оценяване на персонала, популярна във Великобритания, са предвидени **осем признака**: Желание за работа; Обем на работата (сръчност, бързина); Точност на изпълнението; Инициативност; Спазване на работното време; Развитие през последните 12 месеца (след последното оценяване); Ръководни способности (ако е подходящо за работата или за длъжността); Сътрудничество

(комуникация) със:

- подчинените;
- служителите на неговото равнище;
- ръководителя;
- другите отдели;
- клиентите (доставчиците).

В системата за оценяване на държавните служители в Кралство Белгия се съдържат **12 критерия за оценяване**:

- Познаване на разглежданата материя;
- Разбиране на задачите и тяхната функция;
- Капацитет на използване на своя професионален и социален опит;
- Приспособяване към колектива;
- Възможност за самоуправление;
- Ритъм на работата и постоянство на този ритъм;
- Качество на работата;
- Интерес към работата;
- Трудови взаимоотношения с колектива;
- Способност за общуване;
- Способност за усъвършенстване, за адаптиране към промените в организацията;
- Загриженост към клиента.

Според едно изследване на техниките на оценяване на персонала в САЩ най-широко се използват **следните признаци**:

- адаптивност към работата, към производството, към социалната среда;
- редовно идване на работа и спазване режима 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, както и на изискванията за охрана на труда;
- рязностранност на възможностите на работника или на служителя и др.

След подбирането на признаците, по които ще се оценяват работниците и служителите, всеки от тях следва да се опише, да се характеризира по възможно най-точния начин. Това описание, тази характеристика трябва:

- да 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.

3. Техники за оценяване на персонала

Техниките, които се използват за оценяване на персонала, са много и разнообразни. Много често те са обект на фирмена тайна, особено когато са ефективни, но най-разпространените от тях са представени във фиг. 1. **Техниката на писмените характеристики** е най-старата техника, която все още се използва. Тя се основава на ретроспекцията. Нейната същност се състои в това, че 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. Техниката на писмените характеристики крие опасност от субективизъм и от непълно та в оценъчната информация, може да пропусне съществени страни от дейността и качествата на оценявания за сметка на второстепенни и статистически данни. Освен това, както показва практиката, не са редки случаите, когато ръководители дават положителни или неутрални характеристики за работата на някои работници и служители с цел да се освободят от тях, за да не си създават бъдещи проблеми в съда. Като слабост на тази техника се счита и това, че тя не предоставя възможност за даването на обща количествена характеристика на оценяваните обекти. Поради това при нейното използване сравняването на постиженията на работниците и служителите е много трудно, дори невъзможно. Поради това техниката на писмените характеристики не се счита за достатъчно ефективна. Преобладава мнението, че те могат да се разработват, но само като спомагателно средство за оценяване.

Фигура 1. Най-често използвани техники за оценяване на персонала

| Техники за оценяване |
|--|
| на писмените характеристики на експертните оценки на сравняване на работниците и служителите с лица, избрани в качеството им на еталон на отчетните карти или на атестационните формуляри на зададената групировка на подреждането на работниците и служителите на сравняване по двойки на отделните работници и служители на свободния избор на оценъчните характеристики по готови форми на принудителния избор на оценъчните характеристики по готови форми на нормативния отчет на отворения край на поведенческите скали на оценката-интервю на мениджмънта на целите на ранжиране приоритета на дейностите и др. |

Писмените характеристики, които се използват са три вида - произволна, обобщена и обобщена структурна. Произволната писмена характеристика е широко разпространена техника. В нея липсва формализация, структура, критерии, показатели, периодичност и системност на оценяването. Определя се само лицето, което се оценява, оценителят, който трябва да направи това, писменият характер на оценката и регистрирането ѝ в личното дело на работника или на служителя. Тази техника осигурява голяма свобода на оценяващия. При чувство за отговорност, компетентност,

обективност и добро познаване на работата на оценявания, както и на неговото трудово поведение, този, който изготвя произволната писмена характеристика, може да отрази достатъчно пълно резултатите от труда и да характеризира достатъчно добре трудовото поведение и професионално-квалификационните качества на оценявания. Могат да бъдат изложени много факти, те да се анализират, да се направят обобщени изводи и препоръки за подобряване на работата и за по-ефективно използване на човешките ресурси. Обобщената писмена характеристика е техника, която изисква независими писмени характеристики от различни лица, които познават работата и професионално-квалификационните качества на оценявания. В този случай се събират повече отзиви от лица, които са работили непосредствено с оценявания -прекия му ръководител, ръководители на работни групи, ръководители на програмни колективи и др.

Обобщаването на независимите характеристики включва: анализ, съпоставяне, отделяне на главното от второстепенното, случайното от необходимото и синтезиране на оценъчна информация за съответния работник или служител. Особено ценно в случая е отразяването на съвпадащи факти и съждения. Проблемът обаче възниква, когато получените писмени характеристики са противоречиви. Тогава се налага да се търсят допълнителни сведения по дадения въпрос. Обобщената структурна характеристика е модел от ранжирани по значимост групи от показатели за оценяване, за които се изисква от оценяващия да даде своето мнение. Тези показатели могат да бъдат различни в зависимост от целите, които си е поставила организацията. Едновременно с това от оценяващия се изисква и заключение за степента, в която качествата на оценявания съответстват на изискванията на длъжността и на възможностите за развитие. Обобщената структурна характеристика въвежда определен ред в оценяването, но създава и предпоставки за формализъм.

Техниката на експертните оценки е развитие на техниката на писмените характеристики, която е допълнена с количествено оценяване на отделните показатели по предварително разработена скала и определени критерии. Нейната същност се свежда до оценяването на постиженията на съответния работник или служител от специалисти, включени в група (комисия, жури), които дават количествена оценка на всеки от показателите, включени в програмата за оценяване. За съществено достойнство на тази техника се счита това, че групата от експерти поема с по-голяма готовност отговорността и риска за оценяване на съответния работник или служител, отколкото това прави отделният оценител. Тя е в състояние да обхване значително по-голям брой „вътрешни” и „външни” фактори, оказващи влияние върху оценките по отделните показатели, отколкото това може да направи едноличният оценител. Към техниката на експертните оценки обаче се отправят и редица критични забележки. Счита се, че групата от оценяващи експерти може да бъде толкова дезинформирана, колкото и всеки отделен специалист. Освен това групата може да „внуши” на отделните членове да се съгласят с мнозинството дори когато оценката, която дават те на оценявания, е вярна. Наблюдения и експерименти са показали, че при тази техника често взема връх не силата на аргументите, а броят на „за” и „против” предложената оценка. Не са редки случаите, когато „шумното мнозинство” може да повлияе на групата с многобройни доводи, която не е настроена „борбено”.

Освен това, тъй като всяка група е самостоятелна единица в системата за оценяване, съществува мнение, че въпросът за достигане на споразумение между нейните членове в процеса на оценяването има по-голямо значение, отколкото въпроса за изработването на внимателно обмислена оценка от комисията по оценяването. По такъв начин на практика може да се получи така, че 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. Не са редки случаите, когато

някой от експертите получава прекомерно влияние върху решенията на групата. Това може да бъде лидерство, основано на най-висока компетентност, на активност в работата на групата, на способност за убеждаване на другите и т.н. То обаче може да се дължи и на най-високото положение в йерархията, на авторитарен стил на ръководителя на групата и т.н. Като средство за противодействие на тези недостатъци на въпросната техника се препоръчва:

- анонимност при оценяването, тайно гласуване на експертите по всеки показател;
- инструктиране на експертите за еднакво тълкуване на показателите за оценяване, на измерителите и стойността на критериите;
- подбиране на групата за експертно оценяване от кръга на непосредствено работещите с оценявания работник или служител.

Техниката на експертното оценяване обикновено се препоръчва за определяне на възможностите за развитие на оценяваните. За постигането на другите цели на оценяването на персонала се отдава предпочитание на други техники.

Техниката на сравняване на работниците и служителите с лица, избрани за еталон, намира израз в следното:

- Предварително се разработва оценъчна скала с определен брой степени на оценка (4, 5 или 6), както и с няколко междинни, вътрешни степени във всяка една от тях.
- Предварително са определени професионално-квалификационни и делови качества, които трябва да притежават работниците и служителите във всяка от основните степени. Тези изисквания и качества се диференцират и за междинните степени.
- На основата на експертната оценка за всяка една от степените на скалата, както и за всяка от междинните степени се избира един работник или служител, който може да послужи като еталон за оценяване на останалите.
- Оценяването на отделните работници и служители става, като тяхната работа се сравнява с работата на съответния еталон в основните и вътрешни степени на скалата. В зависимост от степента на близост до един или друг от тях, съответният работник или служител попада в една или друга от основните или вътрешните степени на възприетата скала. Тази техника за оценяване на персонала допуска възможността всеки оценител да избира свои еталони. Това налага необходимостта от последващо сравняване и обобщаване на оценките, за да се получи окончателното разпределение на работниците и служителите по степените на скалата. Техниката за сравняване на работниците и служителите с предварително избрани лица за еталон е сравнително тровава и трудоемка. Поради това тя се прилага рядко.

Техниката за класифициране по ред се свежда до това, че оценяващият подрежда оценяваните работници и служители по ред. Това оценяване може да стане по един основен признак, например обема на работата. Може да се извърши и по няколко признака, например производителност на труда на работното място, качество на извършваната работа, професионално-квалификационни качества, състояние на трудовата дисциплина и т.н. Когато оценяването на човешките ресурси се прави по няколко признака, процедурата по подреждането на работниците и служителите се повтаря толкова пъти, колкото е броят на възприетите признаци. В този случай общата оценка на оценяваните се получава чрез обединяването на оценките, направени по различните признаци. Това може да стане чрез сумиране на номерата, които характеризират местата на оценявания по съответните признаци и чрез разделяне на сумарната оценка на броя на признаците. Тази техника за оценяване на персонала притежава сравнително добри възможности за оценяване на работниците и служителите. Тя обаче притежава и някои слабости. За най-сериозна слабост се счита тази, че ако оценяването на най-добрите и на най-лошите работници и служители обикновено не създава съществени затруднения, то много трудно е класифицирането по ред на

средните работници. Основната причина за това е, че в групата на средните работници и служители индивидуалните различия по отделните признаци са незначителни. За да се преодолее това, специалистите препоръчват при построяването на реда, в който се подреждат оценяваните работници или служители да се започва едновременно от двете страни - от добрите към слабите в низходящ ред и от слабите към добрите във възходящ ред. По такъв начин средните работници или служители ще бъдат оценени последни.

Друг съществен недостатък на техниката за оценяване по ред е нейната трудоемкост. Тази трудоемкост нараства в геометрична прогресия с увеличаването на броя на работниците и служителите, които се подлагат на оценяване. Ето защо обикновено се счита, че тя може да се прилага в малки групи, които включват не повече от 20-25 работници. Поради това в редица организации при неговото използване пристъпват към разделяне на оценяваните лица в групи, които се подреждат по ред от различни оценители. Тук обаче възниква друг проблем - невъзможността за сравнителна оценка на двама работници, които заемат една и съща позиция в различните групи. Този проблем значително се усложнява, когато групите имат различна численост. Например работник, който е заемал осмо място в група от 10 души, по принцип е слаб работник в рамките на тази група. В същото време работник, който е на осма позиция в група от 25 души, по принцип попада в групата на добрите работници, но в по-голямата група. Проблемът е как да се сравнят помежду си тези двама работници?

Техниката за класифициране чрез сравняване по двойки намира израз в сравняването на всеки един от оценяваните работници и служители с всички останали. За целта по списъка на оценяваните се формират „двойки“ от работници и служители. Първата „двойка“ се състои например от работник №1 и работник №2 по списъка на оценяваните. При сравняването на техните качества от оценяващия, по-добрият получава предимство. Втората „двойка“ се състои от работник №1 и работник №3 по списъка. При сравняването на техните качества от оценяващия, по-добрият получава предимство за това. Третата „двойка“ включва работник №1 и работник №4 по списъка и т.н. до последната комбинация на работник №1 с работника, който е последен в списъка на оценяваните. След това работникът под №2 в списъка на оценяваните влиза в двойки за сравняване последователно с работник №3, №4, №5 и т.н. до работника, който е последен в списъка на оценяваните. Тази процедура се провежда с третия, с четвъртия и т.н. до последния работник в списъка за оценяване. 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. Техниката на сравняване по двойки дава доста добра представа за степенуването на работниците или служителите в зависимост от техния принос за организацията. При това тази представа може да се счита за сравнително пълна, защото всеки от оценяваните се сравнява с всички останали. Нейната основна слабост обаче е трудоемкостта на работата по оценяването, която нараства с увеличаване броя на оценяваните. Тази слабост я прави удобна за прилагане при оценяване на групи, които не надхвърлят 20-25 души, и непрактична, когато има по-големи масиви за оценяване.

Техниката на отчетните карти или на атестационните формуляри предполага за всеки работник или служител, който подлежи на оценяване, да се открие отчетна карта или атестационен формуляр. Те трябва да съдържат признаците, по които

Подпис на атестирания
 Подпис на служителя
 Дата

Специфична разновидност на техниката на от четните карти или на атестационните формуляри е тази, която се използва за оценяване на държавните служители в Кралство Белгия (табл. 2):

Таблица 2. Атестационен формуляр

| Име на служителя | Отдел..... | | | | | | |
|---|--------------------|---|---|---|---------------|-----------------|------------------------|
| Наименование на службата. | Отговаря пред..... | | | | | | |
| 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 | | | | | | | |
| Ритъм на работа и постоянство | X | X | | | 1 | 2 | 6 |
| 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 |
| | | | | | Общо | 38 | 53 |
| | | | | | | | в процент - 79 |

Основното, което характеризира техниката на оценяване чрез този формуляр, е следното: **Първо**, всеки от възприетите признаци се оценява по четири степенна скала: изключително, много добро, задоволително и незадоволително. За тази цел са разработени таблици за оценяване. Например таблицата, която трябва да подпомогне оценяващия при оценяване на служителите на ниво 2 и 2+, има следния вид (табл. 3)

Таблица 3. Оценяване на служителите на ниво 2 и 2+

| Признаци за оценяване | Степен на оценката | Изисквания за даване на оценката |
|--|--------------------|--|
| Познаване на разглежданата материя | Изключително | Изключително познаване на материята от личността |
| | Много добро | Много добро познаване на материята до по-голяма част от детайлите |
| | Задоволително | Общо задоволително познаване на разглежданата материя |
| | Незадоволително | 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 |
| Възможност за използване на професионалния и социалния | Изключително | Използва в максимална степен своя професионален и социален опит за да не допуснат и за да разрешат проблемите, свързани с тяхната длъжност |
| | Много добро | Използва много добре своя професионален и социален опит, за изпълнение на своите задължения |

| | | |
|---|-----------------|---|
| опит | Задоволително | Може да използва своя професионален и социален опит в ситуациите близки до този опит |
| | Незадоволително | Не умее да използва своя професионален и социален опит в полза на своята пряка дейност |
| Адаптиране към основния колектив | Изключително | Допринася за сближаване на колектива и присъединяване на всички сътрудници |
| | Много добро | Добре е следван от своите сътрудници, умее да мотивира и да поддържа добър климат |
| | Задоволително | Като цяло е следван от своите сътрудници. Понякога среща трудности при овладяване на трудни ситуации |
| | Незадоволително | Не се чувства добре в колектива, не умее да си сътрудничи със своите колеги |
| Възможност за самоуправление | Изключително | Организира перфектно своята работа. Умее да определя и да актуализира приоритетите |
| | Много добро | Организира много добре своята работа, дори и необичайната |
| | Задоволително | Организира своята обичайна работа по самостоятелен начин |
| | Незадоволително | Има трудности при организирането и съставянето на плана на работата |
| 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 |
| Възможност за използване на професионалния и социалния опит | Изключително | Използва в максимална степен своя професионален и социален опит за да не допуснат и за да разрешат проблемите, свързани с тяхната длъжност |
| | Много добро | Използва много добре своя професионален и социален опит, за изпълнение на своите задължения |
| | Задоволително | Може да използва своя професионален и социален опит в ситуациите близки до този опит |
| | Незадоволително | Не умее да използва своя професионален и социален опит в полза на своята пряка дейност |
| Адаптиране към основния колектив | Изключително | Допринася за сближаване на колектива и присъединяване на всички сътрудници |
| | Много добро | Добре е следван от своите сътрудници, умее да мотивира и да поддържа добър климат |
| | Задоволително | Като цяло е следван от своите сътрудници. Понякога среща трудности при овладяване на трудни ситуации |
| | Незадоволително | Не се чувства добре в колектива, не умее да си сътрудничи със своите колеги |
| Възможност за самоуправление | Изключително | Организира перфектно своята работа. Умее да определя и да актуализира приоритетите |
| | Много добро | Организира много добре своята работа, дори и необичайната |
| | Задоволително | Организира своята обичайна работа по самостоятелен начин |
| | Незадоволително | Има трудности при организирането и съставянето на плана на работата |
| Способност за усъвършенстване, адаптиране | Изключително | Има постоянна грижа за усъвършенстване и за повишаване на своята компетентност. Доброволно се включва в новите дейности и там се показва ефикасен |
| | Много добро | Благоприятно е настроен към предложенията за промяна и показва инициатива за подобряване на своята подготовка |
| | Задоволително | Приема промените и необходимата подготовка за тази адаптация, но сам не ги търси |
| | Незадоволително | Не притежава нито възможност, нито желание да промени своето положение. Не желае да повишава своята компетентност |
| Загриженост към клиента | Изключително | Показва безупречно държание с клиентите. Умее да преценява и ориентира поръчките, за да бъдат изпълнени в най-кратък срок |
| | Много добро | Показва голяма загриженост при обслужването на клиентите. Опитва се да изпълни всички поръчки, които получава |
| | Задоволително | Опитва се да задоволява исканията на клиентите в разумен срок и в рамките на своето задължение |
| | Незадоволително | Показва безразлично отношение към клиентите |

Второ, всеки признак по четири степенната скала получава количествена оценка от 0 до 3, и по-конкретно:

- за степента "Изключително" - 3 точки;
- за степента "Много добро" - 2 точки;
- за степента "Задоволително" - 1 точка;
- за степента "Незадоволително" - 0 точки;

Трето, определя се значимостта (относителното тегло) на всеки от възприетите признаци за оценяване на работата или длъжността, която изпълнява служителят (Р). Това става чрез експертна оценка по тристепенна скала, в която всяка степен има количествена характеристика:

- когато признакът не е подходящ за оценявания служител, то Р е равно на 0 (в колона б на формуляра се поставя числото 0);
- когато признакът е подходящ за оценявания служител, то Р е равно на 1 (в колона б на формуляра се поставя числото 1);
- когато признакът е ключов за оценяване на служителя, то Р е равно на 2 (в колона б на формуляра се поставя числото 2).

Четвърто, като използва разработения формуляр и таблицата за оценяване, оценяващият класифицира всеки от възприетите признаци в една от четирите степени на скалата, като отбелязва това например със знака "X". Конкретното класифициране на възприетите признаци в примера за илюстрация е представено в табл. 2

Пето, на основата на конкретната оценка на всеки признак и на неговата значимост (Р) се изчислява и оценката на служителя по този признак. Тя е произведение от числовата стойност на оценката и числовата стойност на значимостта на признака. Например в табл.2 признакът "Познаване на разглежданата материя" е получил оценка 2т. (много добро) и е подходящ за оценяване на този служител, т.е. $P=1$. Това означава, че количествената оценка на служителя по този признак ще бъде 2 ($2 \times 1 = 2$).

Шесто, на основата на максимално възможната оценка на възприетите признаци за оценяване (за степента "Изключително"- 3т.) и на оценката за значимостта на всеки от признаците се определя максимално възможният брой точки за отделния признак. Те са произведение от въпросните два показателя. Например за признака "Познаване на разглежданата материя", чиято максимална оценка е 3, а оценката за значимост е 1, максимално възможният брой на точките е 3. За признака обаче "Разбиране на задачите и техните функции", оценен с 2, максимално възможната оценка е 6.

Седмо, на основата на фактическата сумарна оценка на служителя и на сумарната максимално възможна оценка се определя степента, в която оценявания служител се доближава до максимално възможната оценка. За тази цел се използва процентът на доближаване, който за приведения пример е 79.

Осмо, в съответствие с процента на доближаване до максимално възможната оценка, оценяваните служители получават една от трите стандартни оценки - много добър, добър и незадоволителен:

- а) оценка "Много добър" получават тези, които се доближават 70 и повече процента до максимално възможната оценка;
- б) оценка "Добър" получават тези, които се доближават 50 и повече процента до максимално възможната оценка, но не достигат до 70 на сто;
- в) оценка "Незадоволителен" получават тези, които не достигат 50 процента от максимално възможната оценка.

Допълнително към това основно правило се препоръчва:

- да не се дава оценка "Много добър" на служител, който е получил една или повече оценки "Незадоволително", независимо от общия брой на получените точки; ^ да се

даде оценка "Незадоволителен" когато служителя получи 5т. "Незадоволително", независимо от общия брой на получените точки.

Техниката на отчетните карти или на атестационните формуляри има много привърженици и се използва в САЩ, Белгия, Франция, Италия и др.

Техниката на свободните групировки включва следните етапи:

- избират се ограничен брой признаци за оценяване на работниците и служителите, определят се и показателите за тяхното характеризирание;
- съставя се скала за оценяване на всеки от възприетите признаци (обикновено четири и пет степенна, в зависимост от потребностите);
- разработва се подробно описание за това кога, при наличието на какви факти, се дава една или друга оценка на работника или служителя за всеки от оценяваните признаци;
- на тази основа се разработва и попълва картата за оценяване на работниците и служителите. Тя би могла да изглежда по следния начин (табл. 4).

Таблица 4. Карта за оценяване на работниците и служителите по признака „ X „

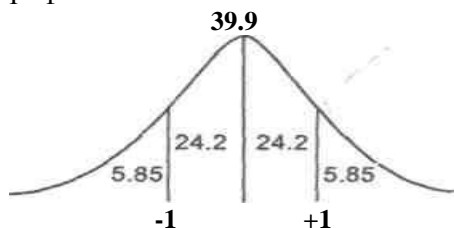
| Име, презиме и фамилия | Степени на оценката | | | | |
|------------------------|---------------------|-------------|-------|---------------|-----------------|
| | Отлично | Много добро | Добро | Задоволително | Незадоволително |
| 1..... | | | | | |
| 2..... | | | | | |
| 3..... | | | | | |
| 4.....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

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.

Тази техника за оценяване на човешките ресурси е елементарна и сравнително лесна за прилагане. Практиката обаче при нейното използване (както и практиката по използването на отчетните карти или на атестационните формуляри) показва, че въпреки детайлното описание на условията за даване на отделните оценки, както и на стремежа на оценяващите към обективност, обикновено броят на работниците и служителите, които се включват в групата на много добрите и отличните, е сравнително голям. Това се обяснява със склонността на хората при оценяване работата на другите, особено когато възникнат съмнения, да присъждат оценка в полза на оценявания.

Преодоляването на този недостатък се търси в техниката на предварително зададената групировка. **Техниката на предварително зададената групировка** се отличава само по един пункт от техниката на свободните групировки - оценяващият получава като предварително ограничение точно определен относителен дял на оценяваните работници и служители, които могат да се отнесат в отделните степени на оценъчната скала. Предварително зададеният модел на разпределение на оценяваните работници и служители се основава на Закона на Гаус-Лаплас за нормалното разпределение, за теоретичното разпределение на единиците на една статистическа съвкупност по значения на метриран непрекъснат признак с определена плътност. Значението на този Закон за статистическия анализ се състои в това, че много от статистическите характеристики, изчислени по случайни извадки с достатъчен обем, имат нормално разпределение (фиг. 1)

Фигура 2. Графично описание на закона на Гаус-Лаплас



В съответствие с графичното описание на този закон:

- в центъра, който характеризира средното равнище най-вероятно е да попаднат 39,9 на сто от случаите;
- в площта, симетрична около центъра (-1, +1), най-вероятно е да попаднат 48,4 на сто от случаите (-24,2, +24,2);
- в площта, извън симетричните точки (-1, +1), най-вероятно е да се намират 11,7 на сто от случаите.

Това означава, че предварително зададената групировка, с която трябва задължително да се съобразява оценяваният, би следвало да има следния вид: (табл.5)

Таблица 5. Предварително зададено разпределение на оценяваните работници и служители по зададен признак или по група от признаци
Степени на оценката

| Относителен дял на работниците и служителите, които могат да се отнесат във всяка степен на оценъчната скала | Отлично | Много добро | Добро | Задоволително | Незадоволително |
|--|---------|-------------|-------|---------------|-----------------|
| | 6 | 24 | 40 | 24 | 6 |

Приложението на тази техника за оценяване на персонала е практически удобна и "стяга" оценявания за по-стриктно спазване на правилата. Тя обаче поражда и един основен проблем – не винаги може да се твърди, че оценяваните съвкупности от работници и служители са достатъчно големи, за да се подчинят на нормалното разпределение, не винаги нормалното разпределение е типично за всяка една съвкупност от работници и служители, която се поставя на оценяване. Напълно е възможно, поради обективно стечение на обстоятелствата в една или друга от съвкупностите, които се оценяват, да има изместено разпределение "надясно", т.е. относителният дял на добрите и много добрите работници и служители да бъде по-голям, отколкото е по предварително определените нормативи. Напълно е възможно разпределението да бъде изнесено и "наляво", т.е. относителният дял на лошите работници и на тези, които са под средното равнище, да бъде по-голям, отколкото е по предварително определените нормативи. И в единия, и в другия случай оценките, които ще се дадат, на практика няма да отразяват действителните качества на оценяваните работници или служители.

Техниката на свободния избор на характеристики за оценяване на работниците и служителите по готови форми се основава на предварително разработени оценъчни характеристики (на предварително подготвени оценки за работата, поведението и резултатите от дейността на оценявания работник или служител). Тези характеристики са включени в типова бланка (табл. 6).

Таблица 6. Бланка за оценяване на работника или служителя

В настоящата бланка са представени типови оценки за работата и резултатите от нея, както и за професионално-квалификационните качества на от отдел (цех) отговорен пред.....

Ако според вас една или друга от оценките в приложената бланка е вярна за лицето, което оценявате, то отбележете с "да" в колонката "характерно".

Ако дадена оценка не характеризира оценявания - поставете знака "не" в колонката "не е характерно". Ако не можете да прецените с "да" или с "не", поставете "?" в колонката "не мога да преценя".

| 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 | | | |
| Внимателен е в отношенията си с другите | | | |
| Нехае за състоянието на оборудването | | | |
| | | | |

Посредством тази бланка оценяващият трябва да прецени и да отбележи в съответните колони с "да", "не" или с "?" дали дадената оценка характеризира, или не характеризира работата на оценявания. Когато оценяващият счита, че оценяваният притежава характерна черта, липсваща в предварително подготвената бланка, той може да допълни списъка и да постави своята оценка в съответната колана.

На основата на попълнената бланка за всеки от оценяваните обикновено се изготвя характеристика, която обхваща както неговите положителни качества, така и слабостите в работата им.

Освен за разработване на писмена характеристика резултатите от бланката за оценяване на работника или на служителя могат да се използват и за даването на сумарна количествена оценка на оценявания и за ранжирането му спрямо останалите оценени в групата. Тази количествена оценка се прави чрез "ключ", в който всяка от типовите оценки има своя количествена характеристика, отчитаща и нейното значение в общата оценка.

Основната идея, която е заложена в тази техника за оценяване на работниците и служителите, е да се отделят фактите, които характеризират работата, поведението и резултатите от труда на оценяваните, от изводите, които могат да се направят на основата на тези факти, да се отдели констатацията на самите факти, такива каквито те са в действителност, от оценката на работника или на служителя, 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 принудителния избор на характеристики за оценяване на работниците или служителите по готови форми твърде много прилича на техниката на свободния избор на характеристики. И при тази техника за оценяване предварително се разработват бланки с типови оценки, които биха могли да характеризират работата и поведението на оценявания в трудовия процес.

За разлика обаче от техниката на свободния избор тези типови оценки не са разположени свободно в бланката за оценяване, а са групирани по определен признак. Освен това при тази техника оценяващият не е напълно свободен при избора на оценъчните характеристики. Във всяка от обособените групи от оценки той е задължен, независимо от броя на оценките в групата да избере само две от тях:

- а) оценката, която характеризира в най-голяма степен оценявания работник или служител;
- б) оценката, която характеризира в най-малка степен оценявания работник или служител.

Оценяващият задължително определя тези две фази във всяка група. Именно в това е принудителният характер на тази техника за оценяване. Оценяващият трябва да направи този избор, въпреки, че не знае, коя от оценъчните характеристики поставя оценявания в по-благоприятна светлина. И при тази система за оценяване на човешките ресурси, оценяващият не разполага с "ключа" за оценяване.

Методът, който се поставя в основата на техниката на принудителния избор на характеристики за оценяване на работниците или служителите по готови форми, някои наричат "метод на критичните точки". Той изисква по-голяма подготовка, отколкото при използването на техниката на свободния избор на характеристики за оценяване на човешките ресурси по готови форми. Тук особено значение има формулирането на оценките - характеристики, които да задоволят специфичните изисквания при оценяването на отделните категории или групи от персонал, разработването на "ключа" за претеглянето на всяка оценка, дешифрирането на резултатите и т.н.

Като пример и за илюстрация може да се посочи в съкратен вид форма за оценяване на персонала, прилагана в американска компания за оценяване на майстори и на началници на производство (табл. 7).

Таблица 7. Инструкция за попълване на бланката

| |
|---|
| <p>Тази бланка съдържа 30 групи от оценки. Във всяка група има по пет оценки. Решете кое (само едно) от петте предложения на първата група характеризира най-добре оценявания и неговата дейност и в колоната под заглавието "най-много" заградете с кръгче буквата разположена на един ред с предложението. След това от останалите четири предложения изберете едно, което най-малко характеризира оценявания и неговата дейност, и в колоната "най-малко" заградете буквата, съответстваща на предложението. Минете към следващата група от оценки и направете същото! Пропускане на предложения или обединяването им не се разрешава! Ако искате да обясните или да аргументирате своите оценки, това можете да направите в края на</p> |
|---|

бланката като забележка!

| 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 |

Техниката на нормативния отчет е свързана с няколко предварителни предпоставки:

- на работника или служителя да са възложени конкретни задачи (да има специална форма за възлагане на задачите);
- възложените задачи да имат определен количествен израз (количество на произведената продукция, обем на извършената работа или услуги и др.);
- да съществува регулярна отчетност за изпълнението на възложените задачи.

Същността на тази техника се свежда до отчитането на действителните резултати от труда на оценявания чрез показателите и нормативите, с които те са му възложени. На тази основа в зависимост от конкретното постижение се дава и оценката на оценявания работник или служител.

При нейното приложение отчетените постижения в трудовия процес могат да се трансформират в съответни степени, в балове, в точки, в коефициенти и т.н. Като пример може да се посочи една възможна скала за оценяване по показателя "Изпълнение на заданието за обема на произведената продукция" (табл. 8).

Табл. 8. 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 |

Разбира се, че въпросната скала трябва да отразява конкретните условия на производството. В случая тя отразява принципа "Колкото повече, толкова по-добре". Ето защо предвижда много добра и отлична оценка за изпълнение на показателя над 100-105 на сто. Ако обаче организацията на работата е изградена в съответствие с принципа "Толкова, колкото трябва - нито повече, нито по-малко" скалата за трансформиране на оценките би изглеждала по друг начин. Тя пак би могла да бъде пет степенна, но би завършвала на 100 процента и би присъждала оценка отличен, най-високия коефициент, най-големия брой точки на онези работници и служители, които спазват стриктно възприетия принцип в организацията на работата.

Положителното в тази техника за оценяване на човешките ресурси е това, че тя е непосредствено свързана с организацията на труда и с оперативното управление на производството в организацията. Показателите и критериите за оценяване на работниците и служителите са измерими, разбираеми са от всеки и са достъпни на всеки. Основната ѝ слабост обаче е в това, че тя не е приложима за оценяване на резултатите от изпълнението на методични и организационни задачи, както и на комуникативните функции. Тя на практика не може да се използва при служителите, при много от ръководителите, както и при работниците, работещи в екип.

Техниката на отворения край е една сравнително нова модификация на писмените характеристики. Нейната същност се свежда до това, че 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, за резултатите от нея и за качествата на оценявания. От него обикновено се изисква да даде отговор на четири основни въпроса:

- Кои са силните (положителните) страни в работата на оценявания? ^ Кои 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.

Като нейна положителна страна се сочи преди всичко това, че тя предвижда писмената характеристика и писмената оценка-заключение да се правят поотделно и независимо от оценяващия и от оценявания. След своята писмена оценка и заключение оценяващият и оценяваният си разменят готовите материали. На тази основа се провежда разговор между тях за добрите и за слабите страни в работата, за онова, което трябва да се направи, за да се повиши ефективността. В резултат на този разговор окончателно се оформя и писмената характеристика.

Техниката на поведенческите скали предполага:

- да се определят непосредствените цели на организацията през дадения период;
- тези цели да се декомпозират за всяко производствено и функционално звено, за всяка група;
- на тази основа да се определят целите, които се поставят пред всяко работно място, като се отчита спецификата на работата;
- да се опише поведението на работника или на служителя, което той трябва да има, за да се постигнат поставените през периода цели;
- да се определят критериите за оценяване поведението на работника или на служителя, за разграничаване на едно поведение от друго;
- да се определят точките, които ще се присъждат за всяка една от възприетите

характеристики за оценяване поведението на работника или на служителя.

Като идея техниката на поведенческите скали е безспорна. Нейното приложение обаче се натъква на две съществени пречки. Едната е трудоемкостта на работата по подготовката за оценяване. Втората пречка е изключителната трудност при описването на обективно необходимото поведение на работниците и служителите, както и при намирането на безспорни критерии за оценяване на тяхното поведение.

Техниката на оценката - интервю през последните години получава все повече привърженици. Основната причина за това е все повече засилващата се реакция 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. Широко се използва практиката оценяващите да прилагат еднакви показатели, критерии и скали за оценяване на различни категории и групи персонал. 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.

При провеждането на интервюто се разменят и мнения - мнението на ръководителя за подчинения и мнението на подчинения за ръководителя. Като се има предвид целта и значението на интервюто за оценяването на работника или служителя, обикновено се препоръчва при неговото провеждане да се изяснят стремежите и желанията на оценявания, неговите лични планове за повишаване образованието и квалификацията, претенциите му към неговия ръководител, каква е неговата удовлетвореност от изпълняваната работа, да се разискват въпроси, които събуждат в оценявания жив интерес и го правят активна страна в разговора. Интервюто трябва да служи като източник за изясняване на възникнало недоволство и да помогне за намирането на средства за отстраняването на това недоволство. Всъщност това се счита за една от важните цели на събеседването с оценявания.

Интервюто трябва да се насочи така, че да разкрие мотивите за действието или бездействието на оценявания. Така 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. За да се постигнат целите, които се поставят пред интервюто, много е важно оценяваният, с когото се води беседата, да бъде психически подготвен за това. В него трябва да се създаде убеждението, че единствената цел на разговора е да се намерят пътища за подобряване на неговата работа. За успешното прилагане на тази техника за оценяване на човешките ресурси голямо значение има и начинът за провеждане на интервюто. В това отношение обикновено към този, който води интервюто се предявяват редица изисквания. Той трябва:

- да се подготви много добре за провеждането на интервюто, да осигури пълния обем на необходимата информация за всички аспекти на разговора;
- да отдели достатъчно време за постигане на крайната цел на интервюто;
- да предразполага за разговор, да бъде откровен и пряк, да избягва демонстриране на превъзходство, за да предразположи оценявания и да не предизвиква агресивност, да избягва фамилиарност и демагогия, които биха породили недоверие в партньора;
- да умее да слуша, да остави оценявания свободно да изрази мнението си, като не

забравя, че тонът му ще бъде в известна степен възбуден и не обръща внимание на това;

- да бъде наблюдателен, тъй като едно смущение, жест или колебание понякога могат да разкрият повече неща от онова, което се казва;
- да не издребнява в споровете, особено по незначителни въпроси, да не демонстрира обидата си и да не засяга честолюбието на събеседника;
- да бъде търпелив, да не прекъсва събеседника си;
- да бъде съдържан и деликатен, да не проявява любопитство, да слуша повече и да говори по-малко и др.

Разграничават се три подхода към оценката-интервю.

Подходът "кажи и убеди". При него ръководителят обяснява на подчинения си как да работи и в целия последващ разговор се стреми да наложи на оценявания приемането на този начин на работа, който априори е приел за единствено възможен и ефективен.

Подходът "Кажи и слушай". И в този случай при провеждането на интервюто ръководителят обяснява на подчинения си своите намерения за това как да се подобри работата и да се постигнат по-добри резултати, какво трябва да направи оценявания за това. Но вместо да внушава на атестирания своите изводи, той провокира неговото мнение за оценката и за това, което произтича от нея за подобряване на работата.

Подходът "Решаване на проблеми". При неговото възприемане интервюто на ръководителя с оценявания се насочва към обсъждане проблемите в работата, към търсенето на възможните средства за тяхното преодоляване, към разкриването на онова, което трябва да се направи, от една страна, от ръководителя и, от друга страна, от подчинения, за да се подобри работата.

Като се оценява това, че компетентното провеждане на интервюто е основното за правилното оценяване на работника или служителя, към ръководителите се отправят редица конкретни съвети:

- разговаряйте с оценявания за неговата работа, а по-малко за него самия;
- преди да му 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 допускате интервюто да премине на тема заплата;
- не се стремете винаги да се съгласявате с оценявания;
- помнете, че 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. Когато се оценява техниката на оценката-интервю, обикновено се изтъква, че не всички организации разполагат с такива ръководители, които да проявят необходимото търпение и такт,

необходимата подготовка и умение за провеждането на такива разговори. Освен това много често отношенията между ръководителя и подчинения са такива, че не позволяват провеждането на откровени разговори.

Техниката мениджмънт на целите е специфична модификация на техниката на оценката-интервю. Нейното основно предназначение е да се подобри дейността на организацията, да се оценят, мотивират и усъвършенстват работниците и служителите по такъв начин, че техните лични цели и интереси да се интегрират с целите и интересите на организацията. За тази цел ръководителят провежда разговори с отделните работници и служители и съгласува с тях личните им цели и работа, която те ще изпълняват през дадения период. При това съгласуване стремежът е да се даде количествена оценка на целите и на тази основа в края на периода те двамата отново да оценят постигнатите и непостигнатите цели. Счита се, че тази техника притежава няколко достоинства.

Преди всичко тя поощрява работника или служителя да участва в определянето на целите на организацията, както и на нейните подразделения, да участват в определянето на начина за изпълнение на работата. По такъв начин те изпитват задоволство от работата, а впоследствие и от постигането на набелязаните цели, особено ако при оценката на изпълнението на работата се акцентира върху специфичното изпълнение на задачите. Освен това при използването на тази техника се създава възможност в процеса на самата работа да се усъвършенстват както работникът и служителят, така и самият ръководител, тъй като при обсъждането на целите и при изпълнението на задачите възникват различни ситуации, които изискват нетрадиционно мислене.

Мениджмънтът на целите обективно 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. Достоинство е и това, че подчинени и ръководители се намират в пряк контакт, което създава възможност за по-добра координация в работата на различните нива на управление в организацията. Не са малко обаче ръководителите, които считат, че взаимното съгласуване на целите с подчинените е много трудоемко, често пъти - трудно, а понякога и невъзможно. Освен това при приложението на тази техника неизбежно вниманието се концентрира върху краткосрочните цели на организацията, а дългосрочните цели остават в сянка. Често работникът или служителят, в стремежа си да постигнат дадена цел по нетрадиционен начин, са склонни да проявят егоизъм, а с това да навредят на резултатите от работата на другите. Трудности възникват и при субординацията на целите на различните нива на управление.

Като слабост на тази техника се изтъква и това, че тя акцентира много повече върху постигането на целите, отколкото върху оценяването на качествата на работниците и служителите, върху комуникативните им способности, върху перспективите за развитието им, както и за развитието на предприятието или организацията. Въпреки това много компании използват тази техника, макар че не може да се твърди категорично, че нейното приложение оказва само положително въздействие върху мотивацията на работниците и служителите. Обикновено се препоръчва нейното приложение да се съчетава с други техники за оценяване на човешките ресурси.

Техниката на ранжиране приоритетите на дейностите обикновено се препоръчва за използване при служителите и ръководителите, където оценяването на всяка задача нито е възможно, нито е необходимо, нито е оправдано. При тази категория персонал много важно е да се разграничи главното от второстепенното, значимото от несъщественото. За целта се използват редица техники за подреждане (ранжиране) на задачите по тяхната приоритетност. Една от най-достъпните е

техниката "ABC". Техниката за ранжиране приоритета на дейностите "ABC" е една интерпретация на закона на Парето в управленската дейност, който гласи, че "във всяка серия елементи за контролиране, селектирана малка фракция (част) по брой на елементите винаги съответства на голяма фракция по ефект". Обратно, по-голяма част от елементите ще бъдат с относително незначителен ефект. Основната цел на тази техника е да се концентрира енергия, време и средства за планиране, контрол и оценка върху малко действително важни елементи в множеството от задачи, които са решаващи за успеха на организацията. За да се приложи тази техника за оценяване, са необходими няколко важни предпоставки:

- да има пълния списък на задачите, които са възложени за изпълнение;
- да се определи стойността на всяка задача в единен измерител - пари, време, количество и др.;
- да се ранжират задачите по низходяща стойност;
- да се определи процентът, който заема всяка една задача в общата стойност на възложените задачи;
- да се определят разграничителните линии на трите сектора от задачи;
- сектор "А" - задачи с голямо значение;
- сектор "В" - задачи със средно значение;
- сектор "С" - по-маловажни задачи (табл.9)

Таблица 9. Пример за ранжиране приоритета на дейностите

| Сектори | Задача (номер) | Единична стойност в хил. лв. | Кумулативна стойност в хил. лв. | Процент на единичната стойност в общата стойност на всички задачи | Кумулативен процент на единичната стойност в общата стойност на всички задачи |
|---------|----------------|------------------------------|---------------------------------|---|---|
| А | 1 | 2000 | 2000 | 20 | 20 |
| | 2 | 1000 | 3000 | 12 | 32 |
| | 3 | 900 | 3900 | 9 | 41 |
| | | | | | |
| В | 11 | | 9500 | | 95 |
| | - 35 | | | | |
| С | 36 | | | | |
| | - 100 | - | 10000 | - | 100 |

Както може да се проследи в табл. 9, първите 10 задачи са от най-голямо значение за организацията, тъй като те представляват 65 на сто от общата стойност на всички задачи; 10 на сто от общия брой на задачите представляват 65 на сто от общата стойност на всички задачи.

Втората група от задачи включва 25 задачи - от № 11 до № 35. Тези 25 на сто от задачите представляват 30 на сто от общата стойност на всички задачи.

Третата група от задачи включва 65 задачи - от № 36 до № 100. Тези 65 на сто от задачите представляват 5 на сто от общата стойност на всички задачи.

Задачите от група "А", поради високата им индивидуална стойност и голямо значение за организацията са обект на строго персонално планиране, отчитане, контрол и оценка на специалиста или на ръководителя, на който са възложени. За тях се води строг поименен контрол на изпълнението им, правят се детайлни разчети, лично се наблюдават, контролират и оценяват от прекия или от по-горестоящия ръководител. За задачите от група "В" се води отчетност и изпълнителите им се оценяват на 2-3 месеца чрез стандартни форми на отчетност и контрол, самоконтрол и наблюдение от прекия ръководител.

За задачите от група "С" се изразходват минимални усилия за планиране, отчетност, контрол и оценка. Обикновено това се прави по обобщени статистически показатели за групи от задачи 1-2 пъти годишно.

Опитът за систематизиране и най-общо характеризирани на основните техники, които се използват за оценяване на персонала, дават основание за няколко извода:

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 разполагаемите човешки 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 техниките, 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.

2. Насоки за внедряване на система за оценка работата на персонала²

Оценяването на служителите има за цел да оптимизира ефективността на работата чрез по-добра организация на човешките ресурси, развитие на техните способности и справедливо определяне на тяхното възнаграждение. Оценяването на персонала е един от ключовите елементи в системата на управление, заедно и наравно с подбор, обучение, развитие и възнаграждение. Този процес помага също на служителите да осъзнаят по-добре изискванията на работодателя и отговорят по-пълно на неговите нужди, като непрекъснато подобряват своята квалификация.

Хората следва да се оценяват на основата на това, което дават като приноси и резултати. И понеже пригодността и мотивацията им е с различни измерения (това е напълно естествено), нормално е техните приноси и резултати също да са различни. Което трябва да означава и различни възнаграждения. Така ще се спазва принципа за справедливостта при оценката и възнаграждението на вложения труд.

Това, което липсва като цялостна информация момента е нивото на трудово представяне на служителите, чиито възнаграждения не са пряка функция от реализираните продажби. Оценката на служителите по-скоро като моментна снимка на състоянието на тяхната пригодност/ ще ни предложи добра възможност /най-вече на мениджърите/ да опознаем пригодността и приноса на всеки служител, силните страни и слабостите в трудовото му поведение. Чрез оценката и обратната връзка за нея мениджърите могат да постигнат съгласие със служителите за тяхното ниво на представяне и да придобият информация за важни бъдещи стъпки - обучението, кариерата, подборът, мотивацията; и не на последно място може да послужи като база за формиране на техните бъдещи възнаграждения.

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.

² Светлин Иванов. 2008. Материали

- Резултатите от оценяването са в пряка връзка с формиране възнагражденията на служителите.

Принципи:

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

Подход

1. Оценяването на работата цели да покаже до каква степен служителят отговаря на изискванията посочени в неговата *Длъжностна Характеристика* и другите вътрешни правила на компанията.
 2. Оценяването е ежемесечно или тримесечно при определяне бонусите на служителите, на шестия месец при изтичане срока на изпитване, и годишно - като обща оценка
 3. Общата оценка на работата и пригодността се прави веднъж годишно (обикновено в края на календарната година) и обхваща всички служители на компанията.
 4. 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 равнотетката и изготвянето на конкретен план на действие за подобряване на отчетените показатели

Процес

1. Във връзка с предстоящото оценяване, служителите предварително получават информация за процеса, участниците, принципите, целите.
 2. Мениджърът поставя оценка на работата на своите подчинени като спазва определена процедура.
 3. Насрочва се съвместна среща м/у мениджърите и служителите.
 4. Преди тази среща мениджърите изготвят Планове за Развитие и ги предоставят на служителите.
 5. Мениджърът дискутира Плана за Развитие със съответния служител.
- Оценяван и оценяващ постигат съгласие относно направената оценка и плана за развитие; За повече подробности относно процеса на работа, виж Приложение №1

Приложение № 1

Насоки в оценяване работата на персонала

1. Преките мениджъри извършват **цялостно оценяване на работата** на своите подчинени поне веднъж годишно. В тази насока те следва да предприемат:

• **Стъпка 1** - изготвяне на **ЦЯЛОСТНА ОЦЕНКА ЗА РАБОТАТА И ПРИГОДНОСТТА /ЦОРП/** на служителите (Приложение № 2).

В процеса на оценяване ще се използва специален модел, чрез който се измерват основните показатели и критерии за изпълнение от съответната длъжност. Чрез **Формуляра за Оценяване на Работата** се преобразуват качествени показатели в единен формат, който дава количествено измерение - **средна аритметична стойност на оценката - което ще съизмерва всички позиции (брой събрани точки - абсолютна стойност за съизмерване на определена длъжност във всички обекти).**

По този метод се изследва степента на изпълнение и се обобщава така, че могат да се измери и оцени работата на служители от различни длъжности или на служители от една и съща длъжност в цялата организация.

Мениджърите в рамките на **2-4 работни седмици** оценяват работата на всички свои подчинени в рамките на т.нар. **СЕСИЯ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ**. Изготвя се график за съвместна работа, при която мениджърите събират и обобщават информацията за представянето на служителя по критериите на оценка. До приключването на Сесията за оценяване служителите и мениджърите се задължават да спазват пълна конфиденциалност по отношение водените разговори и формираната оценка. След приключване на Сесията, 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**. Утвърдените оценки се изпращат обратно за архив към съответните региони. Копие от Формуляра остава в досието на всеки служител в Личен състав. За всяка една позиция (Управител, Сътрудник продажби, Касиер и т.н.) **СЛЕД КАТО БЪДАТ ПОЛУЧЕНИ ПРЕДЛОЖЕНИЯТА** на Регионалните и Функционалните Мениджъри ще бъде разработен специален **модел от критерии**, чрез който се измерват основните показатели характеризиращи съответната длъжност (виж „Формуляр за Оценяване на Работата”). Всеки показател на работа се измерва по скалата от 1 до 5, съобразно следната схема:

| Оценка | Описание: |
|--------|---|
| 1 | Служителят никога/много рядко отговаря на необходимите изисквания 0-30% от 100 % |
| 2 | Служителят понякога отговаря на необходимите изисквания – приблизително 31-50% от 100% |
| 3 | Служителят в повечето случаи отговаря на необходимите изисквания-приблизително 51-80% от 100 % |
| 4 | Служителят често - почти винаги отговаря на необходимите изисквания-приблизително 81-99% от 100 % |
| 5 | Служителят винаги отговаря на необходимите изисквания-100% от 100% |

Оценяването обхваща служители с **над 6 месеца трудов стаж** в компанията и се отнася за периода, започващ съответно от момента на постъпване на служителя или от момента на последната оценка, която той е получил. Съответната оценка е придружена с коментар, чрез който мениджърът обосновава своето мнение. **Например:**

| ФОРМУЛЯР ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА РАБОТАТА касиер-счетоводител | | | | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|---------------------|
| ИЗИСКВАНЕ/КОМЕНТАР | ОЦЕНКА | | | | |
| | 1 никога/ мн.рядко 0-30% | 2 рядко/ понякога 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 предназначения 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 -**

1. Изготвяне на ПЛАН ЗА РАЗВИТИЕ. За да открие точната насока, в която служителят се нуждае от развитие и усъвършенстване, супервайзорът взема в предвид някои от следните показатели: Технически познания и способности, Упоритост и

Инициативност, Ориентиране в проблемни ситуации, Способност за работа в екип (приложение № 4). **Планът за развитие** предлага основни мерки, които служителят трябва да предприеме, както и срокове за тяхното изпълнение. **Например:**

| 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 |

2. 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.

3. 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. Обсъждат се оценяването както на отделните показатели, така и на цялостната работа на служителя. Обсъжда се Плана за Развитие на служителя.

4. 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 която тримата – служител, мениджър и пряк ръководител на мениджъра обсъждат съответния проблем до постигането на общо съгласие.

5. Супервайзорът поставя средна оценка на служителя. Един от способите е тя да се формира по следния начин:

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 общата оценка се формира на база на следната формула:

| Ако средното число е от: | Общата оценка е : |
|--------------------------|-------------------|
| 1.00 до 3.49 | 0 |
| 3.50 до 3.99 | 1 |
| 4.00 до 4.69 | 2 |
| 4.70 до 5.00 | 3 |

Друг от способите е да се измерва абсолютната стойност на събраните точки за всяка позиция, например:

| Общ брой точки | Ниво |
|----------------|------|
| <35 | 0 |
| 36 до 40 | 1 |
| 41 до 45 | 2 |
| над 45 | 3 |

Тази обща оценка се взема предвид при актуализация на възнагражденията на служителите.

Цялостна оценка на работата и пригодността (ЦОРП)

ИМЕ

ДЛЪЖНОСТ: Управител

ЗА ПЕРИОДА от до г. общо работни месеца

| 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 репорти 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: | | | | | |
| 5. Спазва финансовата и технологична дисциплина; | | | | | |
| Коментар: | | | | | |
| 6. Има положително отношение към своята работа: обслужва добре клиентите си и умее да работи в екип (ръководи и помага с готовност на колегите си, внимателен и комуникативен е...). | | | | | |
| Коментар: | | | | | |
| 7. Спазва основните разпоредби и правила - пристигане навреме на работа, пушене на предназначените за това места, почистване на работното си място ... | | | | | |
| | | | | | |
| Коментар: | | | | | |

ПРЯК МЕНИДЖЪР

ОБЩА ОЦЕНКА:

II. ПЛАН ЗА РАЗВИТИЕ

Този план се изготвя от прекия административен мениджър. Той посочва основното, в/у което служителят трябва да работи, за да постигне възможно най-добро изпълнение на изискванията посочени в неговата Длъжностна Характеристика. Какви действия да се предприемат и в какъв срок

ПРЯК МЕНИДЖЪР:

Подпис/Дата

СЛУЖИТЕЛ:

Подпис/Дата

(в потвърждение на това, че служителят е запознат със съдържанието на този документ и е съгласен с него. В полето може да отпрати коментар, напр. какво обучение би желал, удовлетворен ли е от дадената оценка, какво смята да подобри в работата си, къде вижда резервите за повишаване на нейната ефективност)

До служителите на фирма X

ПРЕДСТОЯЩО В нашата компания!

ОЦЕНЯВАНЕ НА ПЕРСОНАЛА

Подготовка за въвеждане на процеса по оценяване на персонала във фирма X през Октомври 2011г.

Въпрос 1. Какво представлява Оценката на персонала?

- Ефективен мотивационен инструмент, който се използва за осъществяването на ежегоден процес по оценяване, обобщаване на резултатите и съставяне на планове за усъвършенстване работата на персонала.
- Представя се и се изготвя като документ-резюме (Формуляр за оценка)

Въпрос 2. Каква е целта на процедурата?

- Да се оценят способностите и работата на служителите на РЕД Холдинг.
- Да се мотивират служителите и да се подобри начина на изпълнение на задълженията им чрез даването на позитивна обратна връзка.
- Да се поставят специфични цели за постигане.
- Да се оценят нуждите от провеждане на обучения за развиване уменията на персонала и да се съставят съответните планове.
- Да се идентифицират най-способните мениджъри и служители, за да може да се доразвият и усъвършенстват техните умения.
- Да се установят отношения на добра комуникация между мениджърите и служителите.

Въпрос 3. Кои са участниците?

В процедурата по оценяване участват: оценяващ и оценяван, като взаимоотношенията между тях се определят съгласно следната таблица:

| 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 | Регионален мениджър, IT Мениджър | Директор верига магазини У |
| Касиер-счетоводител | Управител на „А”, Главен Счетоводител | Директор на X |
| 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 |

Въпрос 4. Защо сега се прилага тази процедура?

Над две трети от служителите на X са със стаж повече от 1 година. Затова е наложително тяхната работа да бъде оценена, да се определят бъдещите им цели и да се дефинира(планира) развитието на тяхната кариера. За някои от магазините това ще бъде първоначалната процедура (пилотен проект) за оценяване на представянето на служителите и в бъдеще ще се провежда регулярно.

Въпрос 5. Кой се оценява чрез тази процедура?

Всички служители със минимум шестмесечен стаж в X (служители, назначени преди 01.2011, включително и тези, чийто изпитателен срок изтича през юни 2011). Списък на тези служители ще бъде осигурен от отдел „Човешки ресурси”. Оценката на работата на

служителите, които имат по-малко от 6 месеца стаж в компанията ще става след тяхното съгласие и по предложение на управителите. За колегите в отпуск по майчинство оценка няма да бъде провеждана.

Въпрос 6. На каква основа ще се извършва оценяването?

Всички служители ще бъдат оценявани по следните основни критерии:

- Професионални знания и умения;
- Качество на работата;
- Личностни качества;

Подробна информация за критериите на оценка освен във Вашите длъжностни характеристики ще намерите на таблата за информация в магазина или ще получите от Вашия управител.

Въпрос 7. Какви документи ще се използват за тази процедура?

- 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)

Въпрос 8: Какви са изискванията за успешно провеждане на процедурата по оценяване на персонала?

- Точно, истинно и обективно оценяване на представянето на служителите.
- Позитивно двустранно отношение (оценител и оценяван).
- Подробна оценка на работата на служителите, представена в учтива форма.
- Определяне на лични цели, по отношение на професионалното и личностното развитие на служителите по модела SMART: Specific – Специфични; Measurable – Измерими; Achievable – Достижими; Realistic – Реалистични; Time-bound - Определени във времето

Въпрос 9: Етапи на процедурата

Стъпка 1: За всеки отдел до края на м. юни ще бъде изготвен график, при който ще се проведат срещи между служителите и оценяващите ги мениджъри. Тъй като това ще бъде първа подобна сесия за оценяване, на някои от тези срещи ще присъстват ревизиращите мениджъри и мениджъра по човешки ресурси. Те ще подпомагат процедурата, като допълнително ще дават разяснения за критериите и целите в процеса на оценяване;

Стъпка 2: Оценяващият по време на личната среща (като времетраене се препоръчва 25 мин.) информира оценявания за изготвената му оценка, като двамата заедно дискутират относно критериите и степента на изпълнение на работата за последните 6 месеца. По време на срещата мениджъра дискутира всички показатели от Формуляра за Оценка на Работата, като изтъква досегашното представяне на служителя и това, което се очаква от него в бъдещ план. Обсъждат се оценяването както на отделните показатели, така и на цялостната работа на служителя.

Стъпка 3: Обсъжда се Плана за Развитие на служителя. И оценяващият, 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 за становище от ревизиращия мениджър на оценявания, на която тримата - служител, мениджър и пряк ръководител на мениджъра обсъждат съответния проблем до постигането на общо съгласие.

Стъпка 4: Оценяващият предава попълнените формуляри в отдел „Човешки ресурси” за обобщение, където въз основа на тях се прави анализ за цялостното представяне на персонала във веригата и се изготвя план за обучение и развитие в областите от първостепенно значение, които процеса на оценяване е разпознал.

Забележка: Всички формуляри, използвани в тази процедура ще бъдат съхранявани като строго поверителна информация. Служителите имат право да получат копие от попълнения Формуляр за оценка.

Процедурата по оценяване развитието и поведението на персонала не води непременно до автоматично получаване на повишение (по-висока заплата). Общата висока оценка обаче е основание и ще се вземе предвид при актуализация на възнагражденията и при предложения за по-отговорни длъжности.

Въпрос 10. Какви са ценните 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

С пожелания за успех: Отдел „Човешки ресурси”, „Заплащане и Оценяване на персонала”

| | |
|-------------------|--|
| Име на служителя: | |
| Позиция: | |

Ниво на съответствие с изискванията

| Критерий | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|--|--|---|--|
| Аналитични умения и умения за разрешаване на проблеми | <input type="checkbox"/> Не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря в средна степен на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря на изискванията |
| Умения за организиране спрямо зададени цели в условия на поставени срокове | <input type="checkbox"/> Не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря в средна степен на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря на изискванията |
| Умения за поемане на отговорност | <input type="checkbox"/> Не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря в средна степен на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря на изискванията |
| Умения за управление на конфликти | <input type="checkbox"/> Не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря в средна степен на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря на изискванията |
| Активност в процеса на комуникация и умения за убеждаване | <input type="checkbox"/> Не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря в средна степен на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря на изискванията |
| Умения за работа в екип и активна подкрепа на екипното взаимодействие | <input type="checkbox"/> Не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря в средна степен на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря на изискванията |
| Ресурс за работа под напрежение | <input type="checkbox"/> Не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря в средна степен на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря на изискванията |
| Потребност от постижения в условия на промяна | <input type="checkbox"/> Не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро не отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря в средна степен на изискванията | <input type="checkbox"/> По-скоро отговаря на изискванията | <input type="checkbox"/> Отговаря на изискванията |

| | | | | | |
|-------------------|----------------------------------|---|---|--|-------------------------------|
| Проактивност | □ Не отговаря на изискванията | □ По-скоро не отговаря на изискванията | □ Отговаря в средна степен на изискванията | □ По-скоро отговаря на изискванията | □ Отговаря на изискванията |
| Комплексна оценка | | | | | |