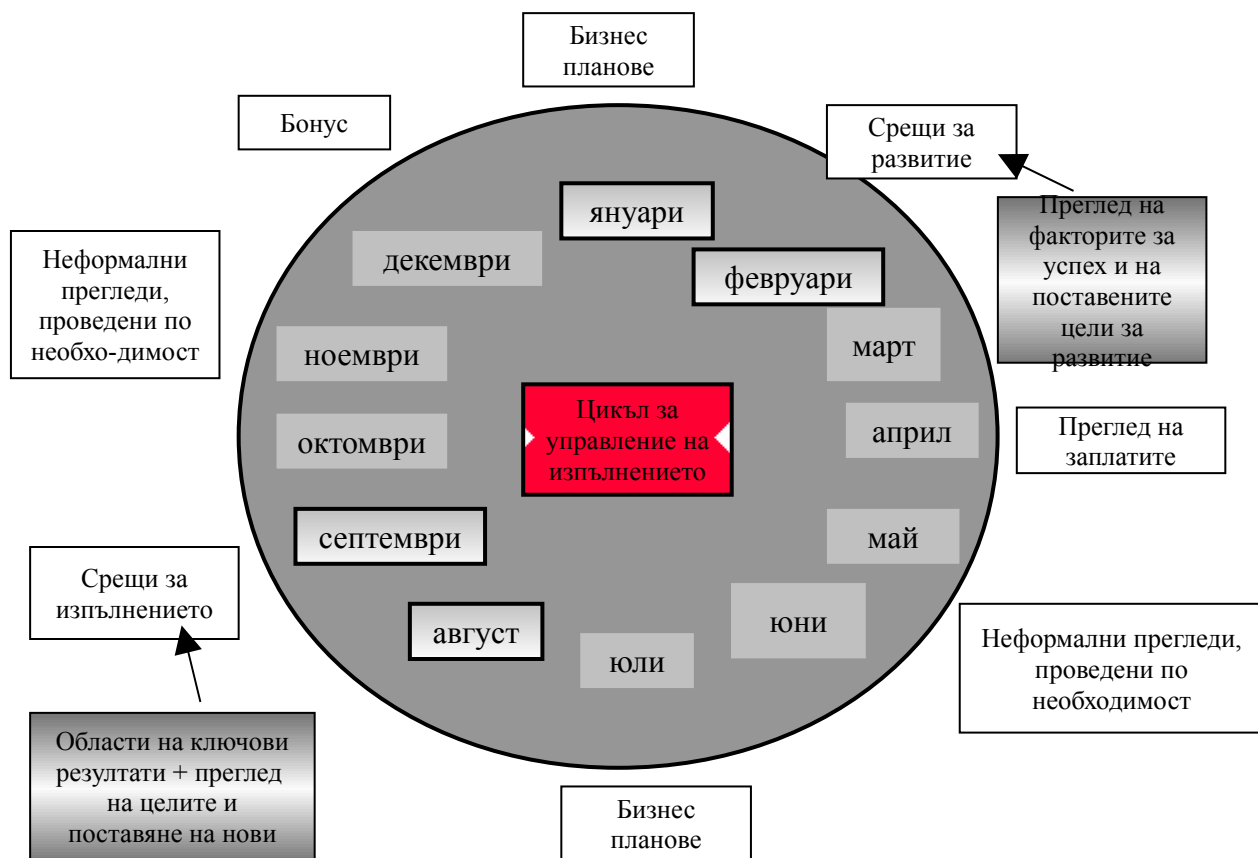


5.4. ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД В СИСТЕМИТЕ ЗА УЧР

Приложение в системите за атестиране на персонала (преглед на изпълнението на работата)

Прегледът на изпълнението на дадена работа е част от процесите на управление на изпълнението и се отнася до всички ситуации, в които се прилагат процедурите за преглед на ИР на служителите (виж Фиг. 5.4) .



Фигура 5.4. Процес на оценяване на изпълнението на дейността

Какво означават факторите за успех?

Факторите за успех представляват изискването за ключово поведение, което е необходимо, за да се постигне съвършено изпълнение в рамките на компанията. Като резултат от вътрешно изследване са определени *12 ключови фактора*, които се подразделят на 4 клъстъра:

Допълнително всеки фактор за успех се класифицира в една от следните три групи:

1. **Основни (базови):** фактори, които се прилагат във всички видове работа (отбелязани в схемата със знака ✓).
2. **Критични:** фактори за успех, които са от особено значение за постигането на резултати в работата. Те могат да варират в зависимост от работата и отдела.
3. **Участващи:** фактори за успех, които са подходящи, но не толкова важни в сравнение с критичните фактори за успех.
4. **Допринасящи:** фактори за успех, които са по-маловажни в сравнение с критичните фактори за успех.

За да се проведе успешно, прегледът на изпълнение на работата изисква умения, а те от своя страна – инструменти в помощ на този процес.



Фигура 5.5. Фактори за успех

Цел на прегледа на ИР

Защо е необходим прегледът на ИР? От гледна точка на фирмата причините за неговото провеждане включват:

- справяне с посредствено ИР – установяване на нуждите от обучение и развитие за изпълнение на настоящата роля;
- идентифициране на потребности от обучение и развитие за изпълнение на бъдещи роли;
- мотивиране на персонала;
- възнаграждаване на изпълнението;
- внедряване на заявените корпоративни морални ценности и култура;
- планиране на успеха/ издигане в кариерата;
- откриване на силните страни и нуждите от развитие, съществуващи във фирмата.

От гледна точка на служителя тези причини включват:

- идентифициране доколко добре даден служител изпълнява работата си;
- идентифициране на потребностите от обучение и развитие за настоящата длъжност;
- рейтинг на изпълнението с цел определяне на възнаграждение;
- идентифициране на потенциала за издигане или преместване на друга длъжност.

Обобщено прегледът на ИР се фокусира върху една или повече от следните цели:

- да се установят конкретни нива на изпълнение;

- да се установят нуждите от подобряване на изпълнението;
- да се идентифицира развитието на потенциала за напредък в кариерата;
- да се обсъдят интересите по отношение на развитието на кариерата.

В какво се състои прегледът на ИР

Прегледът на ИР често е част от по-голям процес (например оценяване и кариерно планиране). Тези по-големи процеси обикновено започват с формулиране на цели и съставяне на планове за действие, основаващи се върху изискванията за дадена длъжност и върху способностите и потребностите на служителя от развитие. След това процесът продължава с междинни разговори и анкети за мониторинг и преглед на плановете за действие – под формата или на модифицирани цели, или на план за обучение и/или развитие. Кулминацията на процеса обикновено е под формата на официален преглед или оценка на ИР спрямо целите и плановете за действие.

Под каквато и форма да е прегледът, той обикновено включва и обратна връзка за проверка на резултатите от изпълнението.

Принос на компетентностния подход за прегледа на ИР

Компетентностният подход има значителен принос за постигането на всяка една от изброените по-горе цели и може да се види ясно в стъпките, през които преминава прегледът на ИР. Без значение колко сложен или опростен е този процес, всички форми на преглед обикновено имат сходна структура:

- идентифициране на факторите, които са съотнесими с изпълнението на длъжността;
- събиране на информация за изпълнението;
- организиране на информацията;
- обсъждане или преглеждане (например индивидуално) на информацията;
- постигане на споразумение относно резултатите.

Идентифициране на факторите, влияещи върху ИР

Всеки служител в организацията има конкретни цели за постигане (например норма на бройки, които трябва да произведе; стоки, които да продаде, или разговори, които да проведе). Колкото по-конкретна и измерима е една цел, толкова по-лесно е да се направи преглед на дадено изпълнение. Целите трябва да включват измерими резултати, които са показатели за напредъка на служителя и на практика представляват измерител на ИР.

Прегледът на ИР може да се фокусира само върху това доколко добре служителят се справя с постигането на целите си. Изпълнението обаче се измерва не само с това *какво* постига служителят, а и *как* го постига (т.е. става дума за демонстрираното от служителя поведение).

Информация за поведението можем да събираме, търсейки пряко свидетелство за компетентност, като изготвим рейтинг на компетенциите или чрез обратна връзка за компетентност, която се предоставя от запознати с длъжността на служителя лица.

Компетенциите сами по себе си предоставят структура за събиране на доказателства за изпълнение/ демонстриране на поведение.

Ако събирането на информация за изпълнението се ограничи само до компетенциите, жизненоважни единствено за постигането на изискваното ниво, това ще намали и времето, и усилията за събиране на информацията. Ето защо прегледът на ИР трябва да се фокусира върху нужните за конкретната длъжност видове компетенции, например като тези, които са изброени в длъжностния профил. Дадената рестрикция прави по-лесно обсъждането на прегледа и неговото фокусиране върху демонстрираното поведение.

Длъжностни профили, които се основават на компетентност/ компетенции, би трябвало да се разработват чрез обсъждане между служителите, изпълняващи съответните длъжности, и техните ръководители, тъй като тези служители имат практическите знания за изискванията на определената длъжност. Ако такъв профил вече съществува, служителят и ръководителят трябва поне да обсъдят и сверят дали той все още е уместен, т.е. дали не са настъпили промени, които да променят профила, съдържащ компетенциите, необходими за постигане на целите на длъжността.

И накрая: важно е да се сме наясно каква е целта на прегледа на ИР. Така например, ако неговата цел е да подпомогне дискусия за кариерното развитие, то фокусът му може да бъде върху онези компетенции, които ще бъдат важни за изпълнението на бъдещи длъжности/ роли. При прегледи за установяване на нивата на изпълнение обикновено фокусът е върху видовете компетенции, които се изискват за дадена длъжност/ роля в момента.