

5.5 ИЗТОЧНИЦИ НА ИНФОРМАЦИЯ ЗА СТЕПЕНТА НА КОМПЕТЕНТНОСТ

Събиране на информация за ИР

Съществуват няколко начина за събиране на информация за поведението. Това са:

- рейтинг на изпълнението;
- коментари на изпълнението;
- образци на изпълнението.

Видът събирана информация най-вероятно ще варира според наличността на информация за ИР и целите на прегледа. Така например голям брой организации използват рейтинг на изпълнението само там, където се търси общ рейтинг на ИР като резултат от прегледа – т.е. става дума за преглед на ИР, който директно се обвързва с възнаграждението. Друг широко използван начин за събиране на доказателства за компетентността/ компетенциите на служителя е използването на процес на оценяване, съсредоточен в т.нар. *центрове за оценяване*. Този подход е оправдан за оценяване на компетенции, необходими за изпълнението на бъдещи роли или за съществено променящи се роли, както и за подбор на кандидати за нови роли. Трудно е обаче да се оправдае използването на такъв метод спрямо прегледа на изпълнението на настояща роля – освен ако (1) нормалният процес на управление и преглед не е бил използван ефективно или (2) налице са сериозни пречки информацията за изпълнението да се събере пряко, „лице в лице”. Често пъти центрoвете за оценяване се наричат „центрове за развитие”, но това название не е точно, защото първостепенната цел е да се оценява изпълнението и чрез него – нуждите за развитие на служителя. Ние предпочитаме да наричаме процесите от този тип *център за оценяване с цел развитие*.

Ако един служител вече изпълнява дадена длъжност, тогава информацията би трябвало да се събира пряко, като се използва един (или комбинация) от следните инструменти и/или няколко техники:

- анкетни карти,
- записи на постиженията,
- задачи.

Таблица 5.5. обобщава различните видове информация и методи за събиране, които

могат да се използват за различни прегледи на ИР.

Цел на прегледа	Източници на информация	Методи за събиране
Да се установи нивото на изпълнение (настояща роля).	<ul style="list-style-type: none"> • изпълнение/ демонстриране на поведение; • постигане на резултати; • изпълнение на задачи. 	<ul style="list-style-type: none"> • анкетни карти; • документиране/записи на постижения; • наблюдения.
Да се идентифицира нуждата от подобряване на изпълнението.	<ul style="list-style-type: none"> • изпълнение/ демонстриране на поведение; • постигане на резултати; • изпълнение на задачи; • лични обстоятелства; • фирмени проблеми. 	<ul style="list-style-type: none"> • анкетни карти; • записване на постижения; • наблюдения; • дискусии (например със служителя).
Да се идентифицира потенциалът за развитие (бъдеща роля).	<ul style="list-style-type: none"> • изпълнение/ демонстриране на поведение; • постигане на резултати; • изпълнение на задачи. 	<ul style="list-style-type: none"> • центрове за оценяване с цел развитие; • задачи.
Да се обсъдят интересите, свързани с израстване в кариерата.	<ul style="list-style-type: none"> • професионално и личностно развитие до момента; • профил на компетентността; • стремежи; • интереси, познания и способности; 	<ul style="list-style-type: none"> • центрове за оценяване с цел развитие; • центрове за оценяване с цел израстване в кариерата • дискусии със служителя.

Таблица 5.4. Пример за източници на информация и методи за събиране, които се използват при различните прегледи

Събиране на информация чрез въпросници

Готовите типови въпросници могат да бъдат много удобни за организации, които нямат компетентностна рамка, или в случай, когато рамката не покрива групата от роли, за които е нужна обратна връзка за резултатите. Типовите въпросници:

- Са леснодостъпни.
- Много често са пригодени за машинно обработване.
- Предоставят (част от тях) сравнения с рейтинги, които са получени в други компании.
- Съдържат доклади на професионалисти.

Разбира се, готовите въпросници могат да създадат и проблеми, ако предварително няма отговор на следните въпроси:

- Отражават ли фирмените ценности/ култура?
- Ще подкопаят ли доверието в съществуващата рамка?
- Ползвателите ще бъдат ли разконцентрирани или объркани от наличието на повече от една рамка?
- Доколко хората ще се чувстват съпричастни към съдържанието на въпросника?

Двата основни типа въпросници, които се използват за получаване на обратна връзка, независимо дали са готови/ типови или специално съставени, са:

- основаващи се на рейтинг;
- основаващи се на коментари.

В основаващите се на рейтинг въпросници от анкетираните се иска да подредят според даден рейтинг всеки показател за всяка компетенция. Общият за една компетентност рейтинг се изчислява чрез комбиниране на рейтинги на показателите на компетентността.

Ето защо е важно въпросникът да предоставя възможност на тези, които го попълват, да дадат най-точната си оценка на изпълнението /демонстрирането на тип

поведение от другите служители. Това може да се направи по-лесно чрез предлагането на въпросници, които съдържат образци за поведенчески показатели на конкретни длъжности – например твърдения, които описват как да бъде наблюдавано всяко едно поведение в точно определена роля или длъжност.

Скала за рейтинг

Особено важно при изготвянето на въпросниците е разработването на подходяща рейтингова скала. Тя изисква от анкетираните да посочат доколко ефективен според тях е служителят във всички ситуации или колко често използват ефективно различните типове поведение. Скалите могат да варират в зависимост от конкретното поведение. Поради факта, че не всички анкетирани са имали шанс да наблюдават всички изброени във въпросника типове поведение, много е важно там, където е подходящо, да бъде включен отговорът „не мога да кажа”. Всяка точка от рейтинговата скала трябва да е ясно дефинирана, а дефинициите да са колкото се може по-опростени.

Таблицы 5.6. и 5.7. предлагат примери за рейтингови скали.

В Табл. 5.7. от анкетираните се иска да използват и двете скали за рейтинг на всеки тип поведение. Този подход дава възможност за по-прецизен рейтинг отколкото изложения в Таблица 5.6.

Използвайте следната скала, за да посочите колко често и колко ефективно служителят е използвал посочените във въпросника типове поведение	
5. Не мога да кажа	Вие не сте присъствали в ситуации, когато на служителя му е било необходимо да прибегва до такова поведение.
4. Много ефективно	Служителят ефективно прибегва до това поведение винаги, когато ситуацията го налага.
3. Умерена ефективност	Служителят прибегва до това поведение в повечето ситуации, които го налагат, и го прави ефективно.
2. Ефективност на долната граница	Този тип поведение не се следва много често в ситуации, които го налагат, а когато е било следвано, не е било ефективно.

1. Малка ефективност	Този тип поведение не е било следвано в ситуации, които са го налагали. Когато е било следвано, не е било ефективно.
----------------------	--

Таблица 5.6. Образец 1 за рейтингова скала за преглед на ИР

Използвайте следната скала, за да посочите колко често и колко ефективно служителят е използвал изброените във въпросника типове поведение			
Рейтинг	Честота на употреба	Рейтинг	Ефективност
5.	Не сте имали възможност да наблюдавате		
4.	Във всички случаи, в които е било необходимо	4.	Винаги
3.	В повечето случаи, в които е било необходимо	3.	Обикновено
2.	В много малко случаи, в които е било необходимо	2.	На моменти
1.	Никога, дори и ситуацията да са го налагали	1.	Никога

Таблица 5.7. Образец 2 за рейтингова скала за преглед на ИР

Събиране на информация чрез документиране (записване) на постиженията

При прегледа на ИР редица компании използват и т.нар. *записи на постиженията* – например дневници за обучение и развитие, в които се включват образци на изпълнение/ примери от работата. Тези примери могат да бъдат илюстрация на действителни резултати – например копия от писма или отчети или писмени обобщения как се справя даден служител в определени ситуации, използвайки длъжностния си профил на база компетенции.

Когато се използва инструментариумът *записи на постиженията*, задължително трябва да се обучава както преглеждащият, така и служителят, който събира информацията. И преглеждащият, и служителят трябва да са наясно за типа и качеството на изискваната

информация. Това намалява рисковете да се трупа огромна по обем безполезна документация.

Каре 5.1.

Примери от работата

За да можем да оценим уменията и компетентността на кандидата, той трябва да *направи* нещо, което ние бихме могли да наблюдаваме и оценим. Проблемът тук е свързан с поведението, което трябва да се възприеме за кратко време и което трябва да бъде насочено към постигане на определена цел или задача. Уменията на кандидата често могат да се оценят чрез *примери от работата*, когато кандидатите трябва да приведат пример за изпълнението на работата или да покажат как ще изпълняват конкретната длъжност. Смята се, че тестовете чрез примери от работата са сред методите, които най-добре предсказват бъдещото изпълнение на работата и притежават висока валидност поради факта, че кандидатите ги приемат по-добре от тестовете с хартия и молив. Освен това те не са така дискриминационни по отношение на малцинствата и позволяват на кандидатите по-надеждно да преценят дали подхождат за определената длъжност. Чрез тях може също да се натрупа полезна информация за развитието на персонала. В професионалната и управленската сфера методът, известен като *примери от работата*, може да включва устни презентации, групови дискусии без водещ, управленски и ролеви игри, интервюта лице в лице и т.н. Този метод често е съставна част от работата на центъра за оценяване, който може би е най-ясният и точен метод, въпреки че оценява управленските умения и потенциал много строго.

Събиране на информация чрез поставяне на задания/ задачи

Заданието е проект, който се базира на работата и е съставен така, че да дава възможност на служителя да демонстрира компетентност/ компетенции в съответните обстоятелства. Заданията могат да бъдат полезно средство за прегледа на ИР и при настоящи, и при бъдещи роли. Те се използват при настоящи роли, когато служителят:

- не е бил на тази длъжност достатъчно дълго, за да има работни примери;
- се натоварва с нови отговорности;

- е получил смесен вид обратна връзка относно изпълнението на дадена част от работата си.

Тъй като всяка компетенция може да допринесе за ефективното извършване на повече от една ключови дейности, заданията обикновено осигуряват събиране на информация за повече от една компетенция.

Заданията трябва да са внимателно специфицирани, за да е сигурно, че задачите в тях са представителни за атестираната длъжност и че тези задачи предоставят адекватни възможности за наблюдение и записване на поведения, които се отнасят до демонстриране на определени компетенции.

Събиране на информация чрез центрове за оценяване с цел развитие (ЦОЦР)

В последните години центрoвете за оценяване започват все повече да се използват в Западна Европа, особено за целите на индивидуалното и организационното развитие, а не само за подбор. В този контекст центрoвете все повече се наричат *центрове за развитие* или *уъркшопове за развитие на кариерата*, отколкото *центрове за оценяване*, за да се подчертае разликата в ударението и целта. За организациите и действащите специалисти става все по-ясно, че използването им налага други промени в тези центрове, за да се улесни сътрудничеството, участието и ангажираността от страна на оценявани и оценители (особено групови ръководители) и да се смекчат нюансите на „обективното измерване” в традиционния център за оценяване.

Целта на ЦОЦР е да се идентифицира какво би трябвало да научи или да усъвършенства служителят, за да бъде преценен като подходящ кандидат за друга длъжност или определена схема на развитие. ЦОЦР се използват при извънредни обстоятелства за оценка на необходимостта от развитие на настояща длъжност. Обикновено ЦОЦР са мероприятия, в които служителите изпълняват редица оценявани действия. Изпълнението на всяка дейност от страна на служителя се съпоставя с набор от показатели – маркери. На базата на това сравнение се разработва профил, който се предоставя обратно на служителя. Резултатът от процеса обикновено е план за действие с цел развитие. Този план покрива онези области, в които отделното изпълнение не е било според показателите/ маркерите и на практика съществуват дефицити в ИР. Тук компетентностната рамка може да се използва като:

- средство за проектиране на дейностите на ЦОЦР;
- показател – маркер, по който да се измерват компетенциите;
- рамка за обсъждане на резултатите със служителя.

Две неща могат да се направят, за да се подобри приносът на ЦОЦР:

1. Да се идентифицират видовете или нивата на компетентност, които са съществени за ефективното изпълнение на разглежданата длъжност (или група длъжности) или пък са жизненоважни за успеха на дадена програма за развитие.
2. Да се идентифицират образците на общи поведенчески показатели – т.е. как всъщност ще изглеждат в бъдеще тези показатели в разглежданата длъжност, в група от длъжности или в програма за развитие.

Дейностите на ЦОЦР по същество са същите като оценъчните дейности за подбор на кандидати – т.е. те позволяват на наблюдаващите да оценяват нивата на изпълнение спрямо предварително дефинираните показатели-маркери. Същевременно разликата е в събитията, които съпровождат ЦОЦР, и онези, които съпътстват центровете за оценяване с цел подбор. Тези разлики са:

- в определянето на показатели-маркери;
- в мащаба на събитието;
- в обратната връзка.

По почти същия начин, по който могат да се адаптират за употреба в мероприятия за подбор, формулировките за поведението се използват и в ЦОЦР. Тук обаче е вероятно да се използва по-широк обхват от компетенции, а следователно и повече твърдения за поведение, особено в случаи, в които служителите участват в ЦОЦР, за да оценят потенциала си за преместване на друга работа или за по-високо йерархично ниво във фирмата. В този смисъл ЦОЦР е с по-голяма продължителност в сравнение с центрове за оценяване с цел подбор на кандидати.

Друга ключова разлика между последните и ЦОЦР е акцентът върху обратната връзка по време на и след мероприятиято. В ЦОЦР обратната връзка е пространна и се фокусира повече върху това *какво е било* и *какво не е било* наблюдавано отколкото върху рейтинга или изпълнението. Вниманието, което ЦОЦР отделя на разбирането и диагностицирането на ИР е точно толкова голямо, колкото и при оценяването на ИР.

Каре 5.2.

Центрове за оценяване

В своята статия, озаглавена *Центровете за оценяване – средство за определяне на дълготраен потенциал и за самооценка*, Йероен Зеегерс (холандски консултант) не само описва какво представлява центърът за оценяване, по какво се различава от психометричното оценяване и от оценката за изпълнението на работата, но и илюстрира с примери как този метод може да се използва за оценяване на потенциала и за развитието на мениджърите. Там авторът прави интересно съпоставяне, според което докато в САЩ центърът за оценяване се използва главно като алтернативен метод за подбор, то в Европа той играе ролята на диагностичен инструмент за оценяване на потенциала, планиране на кариерата и развитието на мениджърите. Този метод често се нарича с термините *център за развитие* или *уъркшоп за развитие на кариерата*. Повечето от дискусиите, посветени на центрoвете за оценяване, включително и мнението на Зеегерс, поставят ударението върху зараждането на този метод в частния сектор в САЩ. Центровете за оценяване дължат голяма част от своята популярност на елементи, които са били заимствани от американския модел през 70-те и 80-те години на XX в., но всъщност тази техника води началото си от използването на симулации в британската и немската армия преди 1945 г. и тяхното по-късно интегриране в сектора на обществените услуги във Великобритания и други страни.

По-долу са приведени редица примери на центрове за оценяване в сектора на обществените услуги, полицията, армията, прилагани за целите на подбора.

Каре 5.3.

Центърът за оценяване в сектора на обществените услуги

В центъра за оценяване кандидатите се разделят на групи по петима. Оценяването продължава два дена и се извършва от екип, включващ трима оценители. Информацията за обучаващите се млади административни специалисти – евентуални

таланти, се черпи от:

- предишна информация и доклади на т.нар. *рецензенти*;
- когнитивни тестове;
- интервюта лице в лице;
- симулации на длъжността.

Източник: McCleod, D. (1995)

Каре 5.4.

Центрове за оценяване: провеждане на „разширено интервю” в полицията

Те се използват за подбор на редовни полицаи за попълване на местата в схемата за ускорено израстване в кариерата, т.нар. „Специален курс”. Групите от 5–6 кандидати се оценяват от екипи по 3-ма оценители, двама от които са редовни висши полицейски служители. Процедурата включва:

- дискуссионни групи без водещ за обсъждане на въпроси от общ интерес;
- упражнение – симулация на комисия с председател на ротационен принцип;
- писмена оценка на определен проблем, примерен тест под формата на тактично, но настоятелно писмо;
- тестове за когнитивните способности, тестове за обща култура;
- интервюта; класация от колегите: тип „най-добър висш служител” и „предпочитан приятел за отпуската”.

Източник: Фелтъм, 1988, стр. 131–2.

Каре 5.5.

Център за оценяване в Британската армия (специалисти, отбиващи редовната си военна служба)

Отделните кандидати (млади специалисти, недипломирани специалисти,

военнослужещи, стипендианти и кадети) участват в четиридневен център за оценяване в екипи по осем души. Те извършват следните дейности:

- упражнение за дискусия без водещ;
- упражнение за планиране на дейността в група без ръководител;
- практически задачи на открито, свързани с подаване на команди;
- практически задачи на открито без ръководител;
- интервюта, тестове за интелигентност;
- писане на есе;
- петминутна презентация на „минилекция“.

Източник: Добсън и Уилямс, 1999

Аналогично в центровете за оценяване в публичния и в частния сектор фокусът се насочва предимно към симулации на длъжността, групови упражнения и наблюдение от екип обучени оценители. В публичния сектор обаче повече се използват тестовете за способности и по-малко – тестове за личностните качества; по-широко се използват ролевите игри и упражненията тип комисия (за вземане на решения), както и разширените интервюта. Освен това повече се прилагат и упражненията за обогатяване на „общата култура – знания и интереси“ вместо упражнения за изпълнение на специфичната длъжност; налице са повече физически, практически задачи и по-голямо внимание се отделя на работата на оценявания по време на упражненията, отколкото на съпоставката с определени критерии, свързани с работата.

Един от големите въпроси тук е как трябва да се определят критериите. Проучване на центровете за оценяване в здравеопазването, проведено от Олбан Меткаф (1999), хвърля светлина върху добрата практика в тази област. Провеждането на една консултация дава на оценителите единствено названието на търсения критерий (например „влияние“) и кратка обобщена дефиниция за съдържанието на това название. В един от центровете „влиянието“ се определя като:

... способност да се влияе във всички посоки. Способност да се печели сътрудничество и съгласие чрез умения за убеждаване и преговаряне; да се спечели уважение и доверие, особено да се спечели доверието на медицинския персонал. Способност да се поддържа балансирана независимост и за справяне с трудни хора и

конфликти.

(Олбан Меткаф, 2005, 2006)

Приведеното сбито и обобщено определение дава малко индикатори за това какво специфично поведение трябва да търсят оценителите във всяко упражнение или по време на интервюто за оценяване на изпълнението на работата, за да направят преценка. То не дава насоки какво всъщност трябва да *правят* ефективните или неефективните мениджъри, за да получат висока оценка. Единият от начините за определяне на критериите или компетентността/ компетенциите е показан в Таблица 5.8., която съдържа поведенческите показатели за подбор на групови мениджъри в публичния сектор в отдела по заетост и икономическо развитие към Градския съвет на Шефилд.

Настоятелност (асертивност) (способност да се действа спокойно, но твърдо, без агресия, сарказъм или неуважение независимо от ранга или длъжността)	Определения за насоките на действие
<i>Резултат</i>	
1.	Не прави усилия да се изправи лице в лице със ситуацията и да я разреши.
2.	Реагира на критиката с раздражителност, сарказъм или приема казаното с неохота.
3.	Прави колебливи опити да прояви настоятелност и отстъпва, когато нещата загубят.
4.	Проявява настоятелност по-последователно, но отстъпва при пряка конфронтация.
5.	Проявява настоятелност и може да посрещне трудните ситуации.
6.	Проявява настоятелност и запазва спокойствие дори когато се сблъсква с гнева, сарказма и неуважението

	на другите.
Творчество, инициативност (способност да се откриват други начини, чрез които да се правят нещата, и да се проявява инициатива) <i>Резултат</i>	Определения за насоките
1.	Спира напредъка, потискайки инициативността на другите.
2.	Трябва да му/ й се казва какво да прави и кога да го направи.
3.	Инициира дейност, но ентузиазмът му/ й бързо се изчерпва.
4.	Инициира и поддържа дейност.
5.	Проявява фантазия (творчество) и устойчивост пред проблемите.
6.	Проявява творческа инициативност, твърдост и помага на другите да развият своите идеи.

Източник: Дейл и Айлс, 1992.

Таблица 5.8. Поведенчески рамки в центъра за оценяване на Градския съвет на Шефилд

В този център кандидатите се оценяват по няколко критерия – например стратегическо мислене, мащабност на мисленето, настоятелност, творчество и инициативност, управление на многообразието. За целта кандидатите участват в шест упражнения, свързани с изпълнението на следните дейности: отговор на доклад на комисията за проверка; среща с директорите; среща с младши мениджър, чиято роля се изпълнява от оценител; среща за преместване в нов офис; стратегическа среща и упражнение за самооценяване (Дейл и Айлс, 1992). Градският съвет на Шефилд използва центровете за оценяване и развитие от няколко години например за да установи индивидуалните потребности от обучение на супервайзорите от най-ниско управленско ниво.

