

КАЗУС 1.

СИСТЕМА ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ИНДИВИДУАЛНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ В ЗЛАТНА ПАНЕГА – ЦИМЕНТ

Системата за управление на изпълнението в ЗЛАТНА ПАНЕГА – ЦИМЕНТ е комбиниран подход, комбиниращ подходите за управление на знанието, учеща се организация, стратегическо планиране, непрекъснато усъвършенстване, ISO системи. Важен етап при управление на изпълнението е годишният *процес за оценяване на изпълнението*, който осигурява възможност служителите и техните преки ръководители да извършат преглед в дълбочина на изпълнението през изминалата година, да определят цели и да планират приоритетите за развитие през следващата година. Оценката на изпълнението се базира на начина, по който служителите развиват знанията и уменията си, за да постигнат очакваните от длъжността им в организацията резултати. Оценката включва резултатите от работата на служителя за изминалия дванадесетмесечен период (януари – декември). Процесът се прилага за всички, които имат поне 6-месечен стаж в компанията. Наскоро назначените служители се оценяват главно въз основа на придобитите от тях познания и не толкова според степента, до която осъществяват всички изисквания към тяхната длъжност. Процесът на годишна оценка на изпълнението се осъществява в седем стъпки и се завършва не по-късно от 31 януари всяка година.

Седемте стъпки на процеса

Времева рамка:

1. Подготовка на оценявания служител и на оценяващия
 - 1.1. Подготовка на оценявания служител
 - 1.1.1. Преглед на основните аспекти на работата по време на оценявания период
 - 1.1.2. Записване в специален формуляр на основните постижения, примери за приложение на критериите за управление на персонала
 - 1.1.3. Записване в специален формуляр на предпочитанията за професионално развитие
 - 1.1.4. Предаване на формулярите на оценяващия
 - 1.2. Подготовка на оценяващия

- 1.2.1. Преглед на аспектите на работата на оценявания служител през оценявания период
- 1.2.2. Внимателно прочитане на формулярите, съдържащи бележките и възгледите на оценявания
- 1.2.3. Събиране на информация от надеждни източници (колеги, сътрудници, клиенти и други)

2. Първа ДИСКУСИЯ с участието на оценявания и оценявания работник

- 2.1. Обяснителен разговор за постигане на взаимно разбиране на данни, които ще послужат като основа за определяне на оценката
- 2.2. Обяснителен разговор за предпочитанията за професионално развитие на служител

3. Извършване на оценяването от прекия оценяващ

- 3.1. Общ преглед на работата (**Какво**) – количествени и качествени резултати, основни постижения
- 3.2. Оценка на критериите за работа (**Как**)
- 3.3. Цялостна оценка
- 3.4. Предложения/ коментари за усъвършенстване на изпълнението на служителя
- 3.5. Оценка на потенциала и състоянието на готовност

4. Съгласуване на оценката с непрекия оценяващ

- 4.1. Осигуряване на справедливо и безпристрастно отношение към всички оценявани служители
- 4.2. Осигуряване на разпределение на оценките на оценяваните служители в съответствие с указанията за разпределение
- 4.3. Съгласуване на перспективите за развитие с плановете за оценяваните служители
- 4.4. Записване на съгласуваните промени (когато е необходимо) във формулярите; подписване на формулярите от двамата оценяващи

5. Втора ДИСКУСИЯ с участието на оценявания и оценявания служител

- 5.1. Съобщаване на оценката на оценявания служител
 - 5.1.1. Обсъждане на резултатите и сравнение с очакваните резултати (**Какво**) и критериите за работа (**Как**); съобщаване на цялостната оценка
 - 5.1.2. Открит конструктивен диалог с наблягане върху областите, изискващи подобрене, и използването на силните страни
 - 5.2. Съгласуване на програма за развитие
 - 5.2.1. Преглед на дейностите за развитие, извършени през оценявания период
 - 5.2.2. Записване на дейности за развитие и очаквани резултати
 - 5.3. Определяне на очакваните резултати през следващия период
6. Вписване на коментари и подписване на формулярите за оценка от оценявания
7. Предаване на оригиналните формуляри за оценка на отдел „Човешки ресурси”

Подробно описание

1. Подготовка

Годишната оценка на работата изисква подготовка от страна както на оценявания, така и на оценявания, за да бъде оценката извършена правилно и да не бъде пропусната информация, която може да повлияе върху цялостната оценка. В течение на годината се изготвя опростен дневник с бележки за работата на оценявания (например данни за възнаграждението, завършени проекти, закъснения при изпълнение на задълженията и други). Този дневник трябва да се използва като справка при подготовката на оценката.

1.1. Подготовка на оценявания

Преди да се срещне с оценявания, оценяваният работник внимателно преглежда работата си през изминалата година и попълва специален формуляр (РА-2), описващ основните му постижения и специалните умения, валидни по време на оценявания период.

Формуляр (РА-2)

ОЦЕНКА НА РАБОТАТА

ДАНИИ ОТ РАБОТНИКА

Име:	Период на оценяване:
Длъжност:	Заема длъжността от:

ПРЕДПОЧИТАНИЯ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНА КАРИЕРА

Този раздел се отнася за бъдещето

Какво искате да правите по-нататък и как искате да се развивате? Трябва да подготвите собственото си мнение по този раздел и да го обсъдите с вашия ръководител, за да съгласувате реалистичен план за развитие.

Какво искате да правите повече/по-малко?

Как можете да натрупате такъв опит?

Обобщение на приоритетите за развитие

Постигнати резултати спрямо поставените цели – основни постижения

Общи коментари

Чрез процеса на оценяване на служителя се предоставя възможността да изложи своите мнения и очаквания относно професионалното му развитие, като за отправна точка се вземе сегашната му длъжност и се разгледа периодът от следващите пет години.

Ползата от този процес е двойна:

- Служителят взема активно участие в собственото си развитие, излагайки своето виждане във формуляра РА-2 и набелязвайки с прекия си ръководител реалистичен план за развитие.
- Прекият ръководител има възможност да изпълни важната роля на съветник чрез насочване на служителя в посока, в която ще може да се възползва в най-голяма степен от собствените си силни страни.

Не е необходимо всички служители да изразяват желание за напредък в професионално отношение в конкретния момент. Има служители, които са удовлетворени и желаят да останат на сегашната си длъжност, като подобряват работата си и обогатяват опита си. В подобни случаи планът за развитие трябва да бъде съобразен с този контекст.

1.2. Подготовка на оценяващия

Оценяващият преглежда информацията относно работата на оценявания служител по време на оценявания период, като отчита изложените от служителя мнения във формуляра РА-2. Оценяващият трябва да събере информация за работата на оценявания служител и от други надеждни източници като колеги, сътрудници, клиенти и пр. Оценяващият трябва да се подготви за обсъждане на потенциала за професионално развитие на оценявания служител, съобразявайки се с изложените във формуляра предпочитания на последния.

2. Обяснителна дискусия

Ръководителят насрочва среща за обсъждане на елементите, влияещи върху оценката, като по този начин осигурява взаимно разбиране и предоставя на оценявания възможност да съобщи кои според него са важните точки за оценката на работата му. Обсъждат се и предпочитанията за професионално развитие, посочени от оценявания в специалния формуляр РА-2. Разговорът приключва с набелязване на основните приоритети за развитие.

3. Извършване на оценката

3.1. Цялостен преглед на работата

Цялостният преглед изисква да се посочат и документират основните постижения на оценявания служител през оценявания период (например намаляване на разходите с х%). Поставените конкретни измерими цели се записват и оценяват в специалния формуляр РА-3, а след това се използват при формулиране на цялостната оценка за работата на служителя по отношение на целите.

ЦЕЛИ, ИЗМЕРЕНИЯ И РЕЗУЛТАТИ ОТ РАБОТАТА

(най-много 4–5 цели)

Име:	Период на оценяване:
Длъжност:	Заема длъжността от:

ЦЕЛИ – ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ Определете специфични, измерими, постижими (но също и предизвикателни), подходящи, обвързани с време цели на работата, които съответстват на бизнес целите.	ИЗМЕРЕНИЯ Определете критериите за успешно постигане на целите			РЕЗУЛТАТИ Коментирайте резултатите и ефективността на подхода за всяка цел (Какво и как).
	КОГА?	ИНДЕКС (осн. показатели за работата)	КОЙ ОЩЕ?	

--	--	--	--	--

Формуляр РА-3 за изпълнение на целите

4. Оценка на критериите за работа

Критериите за работа се дефинират въз основа на стратегията, бизнес целите, културата и ценностите на групата. Критериите за работа, приложими за всички служители, са следните: ноу-хау, планиране/организация, използване на ресурси, вземане на решения, ангажираност, инициативност, извършване на промени, сътрудничество, ефективно общуване.

4.1. Корпоративни ценности на групата

ПОЧТЕНОСТ:

- Пряко и открито общуване
- Правдоподобност
- Достойнство
- Етични бизнес практики

НОУ-ХАУ:

- Съвършенство във всяка дейност
- Увеличаване на базата ни от знания
- Инициативност при обучение

ПОЛЗА ЗА КЛИЕНТА:

- Една стъпка пред нуждите на клиента
- Новаторски решения за предимство пред конкуренцията
- Най-доброто възможно обслужване за вътрешния клиент

АНГАЖИРАНОСТ И СТРЕМЕЖ КЪМ ВИСОКИ РЕЗУЛТАТИ:

- Задавай ясни цели (SMART)
- Учи се от грешките и успехите
- Задавай високи стандарти
- Стреми се към постигане на акционерна стойност

НЕПРЕКЪСНАТО УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ:

- Търси нови начини за вършене на работата
- Избягвай самодоволството
- Поемай пресметнати рискове
- Учета организация

КОРПОРАТИВНА ОБЩЕСТВЕНА ОТГОВОРНОСТ:

- Активен член на обществото
- Устойчиво развитие
- Уважение към хората

4.2. Допълнителни критерии за управление на персонала

Мениджърите също ще бъдат оценени на базата на пет допълнителни критерия за управление на персонала: желание за успех, предоставяне на насоки/ развитие на екипи, развитие на персонала, предаване на знания, делегиране.

4.2.1. ЛИЧНОСТНИ УМЕНИЯ

4.2.1.1. НОУ-ХАУ

Придобива и прилага познания, необходими за справяне с работата. Оценяват се размерът и задълбочеността на съществуващите знания и степента, до която служителят активно търси и придобива нови познания.

4.2.1.2. ПЛАНИРАНЕ/ОРГАНИЗАЦИЯ

Притежава способност за проектиране, планиране и организиране на собствената работа, както и на работата на подчинените (ако има такива), задава приоритети с цел навременно и успешно изпълнение на възложените проекти.

4.2.1.3. ИЗПОЛЗВАНЕ НА РЕСУРСИТЕ

Постига резултати при оптимално използване на време и ресурси. Разбира съотношението разходи/полза, показва активен интерес към намаляване на загубите на време и средства и търси начини за постигане на резултати по-бързо, по-добре и с по-ниски разходи, като същевременно се придържа към стандартите за качество.

4.2.1.4. ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ

Проявява способност да се справя при сблъсък с действителността, да разрешава проблеми и да взема решения за получаване на устойчиви резултати.

4.2.1.5. АНГАЖИРАНост

Проявява ангажираност при преследване на очаквания краен резултат без необходимост от постоянен контрол. Притежава самодисциплина при поемане на отговорност за действията си и резултатите от тях.

4.2.1.6. ИНИЦИАТИВНОСТ

Предприема необходимите действия, преди да бъде помолен или задължен да го направи, открива и се възползва от възможностите благодарение на творческото си мислене, прави повече, отколкото се изисква от него в сферата на отговорността му.

4.2.1.7. ИЗВЪРШВАНЕ НА ПРОМЕНИ

Приспособява се към промените в средата, работния поток или организацията. Извършва промени и използва данните и идеите на другите като стимул за промяна.

4.2.1.8. СЪТРУДНИЧЕСТВО

Притежава способност да изгражда дух на сътрудничество и екипна работа чрез общуване, участие и информиране на другите. Обединява усилията си с тези на другите за по-ефективна и качествена работа.

4.2.1.9. ЕФЕКТИВНО ОБЩУВАНЕ

Проявява способност да изслушва внимателно другите и да разбира това, което имат да кажат; има способността да се изразява ефективно и да излага мнението си ясно и уверено; да формулира идеи и значения ясно и сбито в устна и писмена форма.

4.2.2. УМЕНИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

4.2.2.1. ЖЕЛАНИЕ ЗА УСПЕХ

Демонстрира поведение, което активизира, въодушевява и мобилизира хората, така че те доброволно да се ангажират за постигане на очакваните резултати.

4.2.2.2. ДАВАНЕ НА УКАЗАНИЯ / РАЗВИВАНЕ НА ЕКИПИ

Насочва подчинените как да постигат целите на работата; настоява служителите да спазват фирмените правила, процедури и граници на поведение; контролира и оптимизира работата им.

4.2.2.3. РАЗВИТИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Полага ефективни усилия за подобряване на уменията на подчинените; постига се чрез предоставяне на ясна, специфична за поведението и подпомагаща работата обратна връзка, чрез ефективни указания и съвети и чрез осигуряване на обучение, полезни възможности за развитие и опит.

4.2.2.4. ПРЕДАВАНЕ НА ЗНАНИЯ

Активно проявява желание за споделяне и разпространение на ноу-хау сред подчинените. Признава стойността и значението на ноу-хау за компанията и е активно допринасящ член на една обучаваща се организация.

4.2.2.5. ДЕЛЕГИРАНЕ

Засилва позицията на другите чрез споделяне на власт и контрол. Насърчава инициативността и разширява задълженията за постигане на максималния потенциал на подчинените.

4.3. ПРИЛАГАНЕ НА КОРПОРАТИВНИТЕ ЦЕННОСТИ НА ПРАКТИКА

Прилага проповядваните корпоративни ценности на практика. Активно предава ценностите на колегите си.

За критериите „Развитие на персонала” и „Предаване на знания” трябва да се дадат примери в подкрепа на оценката.

Критериите за работа се разглеждат въз основа на реалното поведение на служителя в работна среда по време на оценявания период, като всеки критерий се оценява по следната скала:

Оценка	Определение
А	<p>Работата на оценявания НАДХВЪРЛЯ изискванията към длъжността.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Постига резултати, далеч по-добри от очакваните. • Признат като специалист в областта си, който има влияние върху останалите за постигане на качествени резултати. • Предвижда проблемите и взема превантивни мерки.
В+	<p>УДОВЛЕТВОРЯВА ОТЛИЧНО всички изисквания към длъжността.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Постига по-добри от очакваните резултати с минимално насочване. • Изпълнява поставените задачи навреме дори и при кратки срокове. • Намира алтернативни решения за справяне с проблемите.
В	<p>УДОВЛЕТВОРЯВА изискванията към длъжността (понякога надхвърля някои от тях).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Постига очакваните резултати. • Изисква насоки и контрол в рамките на очакваното. • Изпълнява поставените задачи в срок.
В-	<p>НЕОБХОДИМО Е ПОДОБРЕНИЕ, за да удовлетвори напълно изискванията към длъжността.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Резултатите са незначителни и често далеч под очакванията. • Необходим му е постоянен контрол и често закъснява при изпълнение на задачите.
С	<p>Работата е НА ПО-НИСКО НИВО от изискванията към длъжността.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Не постига очакваните резултати. • Необходими са му постоянен контрол и коригиране, изпуска крайни срокове.

Оценка на целите: *какво*

Дава се цялостна оценка на степента, до която оценяваният служител е постигнал поставените цели през оценявания период.

Конкретните индивидуални измерими цели се отчитат и оценяват подробно в специалния формуляр РА-3, а след това се използват при съставяне на цялостната оценка за работата на служителя по отношение на целите.

Цялостна оценка

След оценяване на основните резултати и критериите за работата оценяващият дава цялостна оценка на служителя съгласно горната скала за оценяване.

Формуляр РА-1 за оценка на работата

Оценяван работник	
Име:	Идентификационен №:
Длъжност:	Заема длъжността от:
Бизнес звено/отдел:	Период на оценяване:
Оценяващ	
Име:	
Длъжност:	
Ръководител на оценяващия	
Име:	
Длъжност:	

Преглед на работата

Опишете основни резултати, подкрепящи цялостната оценка на работата по време на периода на оценяване.

Количествени/качествени резултати – Основни постижения:

Цялостно обобщение на работата:

Подпис на оценявания работник

Подпис на оценяващия

Подпис на ръководителя на оценяващия

ОПРЕДЕЛЕНИЯ НА КРИТЕРИИТЕ ЗА ОЦЕНКА НА РАБОТАТА

Оценка на критериите за работа

Лични умения

	A	B +	B	B -	C
Ноу-хау	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Планиране / организация	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Използване на ресурсите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вземане на решения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ангажираност	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Инициативност	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Извършване на промени	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сътрудничество	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ефективно общуване	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Умения за управление на персонала

Желание за успех	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Предоставяне на указания / развиване на екипи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Развиване на персонала	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Предаване на знания	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Делегиране	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Оценка на целите

Цялостна оценка на целите : A B+ B B- C

Цялостна оценка на работата

- | | | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| A | Превъзхожда изискванията към длъжността. | <input type="checkbox"/> |
| B + | Отлично удовлетворява изискванията към длъжността. | <input type="checkbox"/> |
| B | Удовлетворява изискванията към длъжността (понякога превъзхожда някои от тях) | <input type="checkbox"/> |
| B - | Необходимо е подобрение, за да удовлетворява напълно изискванията към длъжността | <input type="checkbox"/> |
| C | Работата е на по-ниско ниво от изискванията към длъжността. | <input type="checkbox"/> |

Прилагане на практика на корпоративните ценности *

Кое от следните твърдения най-добре отразява поведението на работника?

1. Възприема ценностите и се държи подобаващо. Активно предава ценностите на своите колеги и реагира, когато другите не се държат подобаващо.
2. Поведението му в ежедневната работа е съобразено с ценностите.
3. Поведението му по отношение на ценностите може да бъде подобрено.

* За корпоративните ценности не се поставя оценка, но те се вземат предвид в общата оценка

ПРЕДЛОЖЕНИЯ И КОМЕНТАРИ

Предложения на оценяващия

1. Да продължава да:

2. Да започне да:

3: Да спре да:

Коментари на оценявания работник

План за развитие

Основни области за развитие

Предложения и коментари на оценяващия

Коментарите на оценяващия се документират по подходящ начин, за да се подпомогне усъвършенстването и професионалното развитие на оценявания служител. Оценяваният работник трябва да знае дали се справя добре и дали трябва да продължава по същия начин, какво се очаква от него да започне да прави и какво трябва да спре да прави. Това ще позволи на оценяващия да формулира по-конкретно мнението си за силните страни на служителя и за областите, където е необходимо усъвършенстване.

Планиране на развитието

Планът за развитие отразява цялостния подход на участващите в оценката страни. Оценяващият записва предложените дейности за обучение и развитие на оценявания през следващата година, отчитайки предпочитанията на втория за кариера от съответния формуляр (РА-2).

Разработено е и се използва „Ръководство за планиране на развитието” в качеството на практическо средство за подпомагане на мениджърите при съставяне на конкретен план от дейности, удовлетворяващи нуждите от развитие на оценяваните служители. В

Ръководството се описват алтернативни методи за развитие на служителите и се анализират компетенциите в по-специфични области на развитие.

Оценяващият записва също и очакваните резултати. Важно е да се отбележи, че предложените дейности се обсъждат и съгласуват с оценявания служител.

Оценка на потенциала и готовността

Друг важен аспект от процеса е оценката на потенциала на служителя и планирането на бъдещото му развитие.

Потенциалът и готовността на служителя се оценяват въз основа на предпочитанията му за кариера и изявените по време на работа компетенции. В този момент трябва да се вземат предвид данните от ръководителите на отдели или от други лица, пряко свързани с неговата работа.

Трябва да подчертаем, че развитието на служителя е пряко свързано с бизнес нуждите на групата, които определят какви длъжности да бъдат попълнени и какви са изискванията за тях квалификации.

Формуляр РА-4

Оценка на потенциала и времева рамка

(Този формуляр не се обсъжда с оценявания.)

Име:	Ид. №:
Позиция:	На тази позиция от:
Период на оценка:	

Оценка на потенциал

- | | | | |
|----|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. | ВП | Служител с висок потенциал. Може да бъде повишен най-малко с 3 степени или да достигне до висше управленско ниво. | <input type="checkbox"/> |
| 2. | П | Служител, който може да бъде повишен най-малкото до следващото ниво. | <input type="checkbox"/> |
| 3. | МР | Може да бъде развиван в настоящото ниво с настоящата или друга функция. | <input type="checkbox"/> |
| 4. | ПО | Под оценка. Изпълнението в сегашната роля не отговаря на изискванията. | <input type="checkbox"/> |
| 5. | НП
П | Не е проявен потенциал. | <input type="checkbox"/> |
| 6. | ТС | Твърде скоро. Потенциалът още не може да бъде оценен. | <input type="checkbox"/> |

Времева рамка

- | | | | |
|----|-------------|----------------------------------------|--------------------------|
| 1. | П | За повишение през следващите 12 месеца | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Г1-2 | Готов за повишаване след 1–2 години | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Г3-5 | Готов за повишаване след 3–5 години | <input type="checkbox"/> |
| 4. | ДП | Добре позициониран в сегашната си роля | <input type="checkbox"/> |

Коментар на пряк супервайзор

Име:

Длъжност:

Подпис: _____

Коментар на непряк супервайзор

Име:

Длъжност:

подпис: _____

Функционален супервайзор*

Име:

Длъжност:

Подпис _____

Ролята на непрекия оценяващ

Непрекият оценяващ координира правилното и навременно осъществяване на целия процес от страна на прекия оценяващ, който се отчита пред него, като му оказва съдействие при:

- а) осигуряване на безпристрастно и справедливо отношение към всички оценявани служители;
- б) съгласуване на потенциала на служителя с плановете за неговото развитие.

По същество това е етапът на „качествен контрол” на процеса на оценяване, чрез който се осигурява избягването на дискриминация при оценката на служителите, отнасяща се до различна интерпретация и използване на поставените от оценяващите оценки.

Съгласуваните оценки се подписват от двамата оценяващи.

5. *Интервю при оценка*

5.1. Съобщаване на оценката

Интервюто при оценяване е най-важният етап в целия процес. За да бъде ефективно, то трябва да бъде проведено в приятелска обстановка без отвлечане на вниманието.

Предметът на обсъждане е работата на служителя на заеманата понастоящем от него длъжност и развитието му в рамките на компанията, а не самият служител като личност.

Оценяващият трябва да се концентрира върху знанията, способностите и потенциала на оценявания служител. По време на интервюто оценяващият:

Трябва...	Не трябва...
<ul style="list-style-type: none"> • да ограничава обсъждането в рамките на темата; • да бъде конкретен; • да слуша внимателно и да прави пояснения, когато е необходимо; • да насърчава оценявания работник да изложи собствените си възгледи. 	<ul style="list-style-type: none"> • да прибягва до общи изрази; • да прави личностни характеристики; • да прави сравнение с работата на други колеги; • да говори за пари; • да дава обещания, които не може да изпълни.

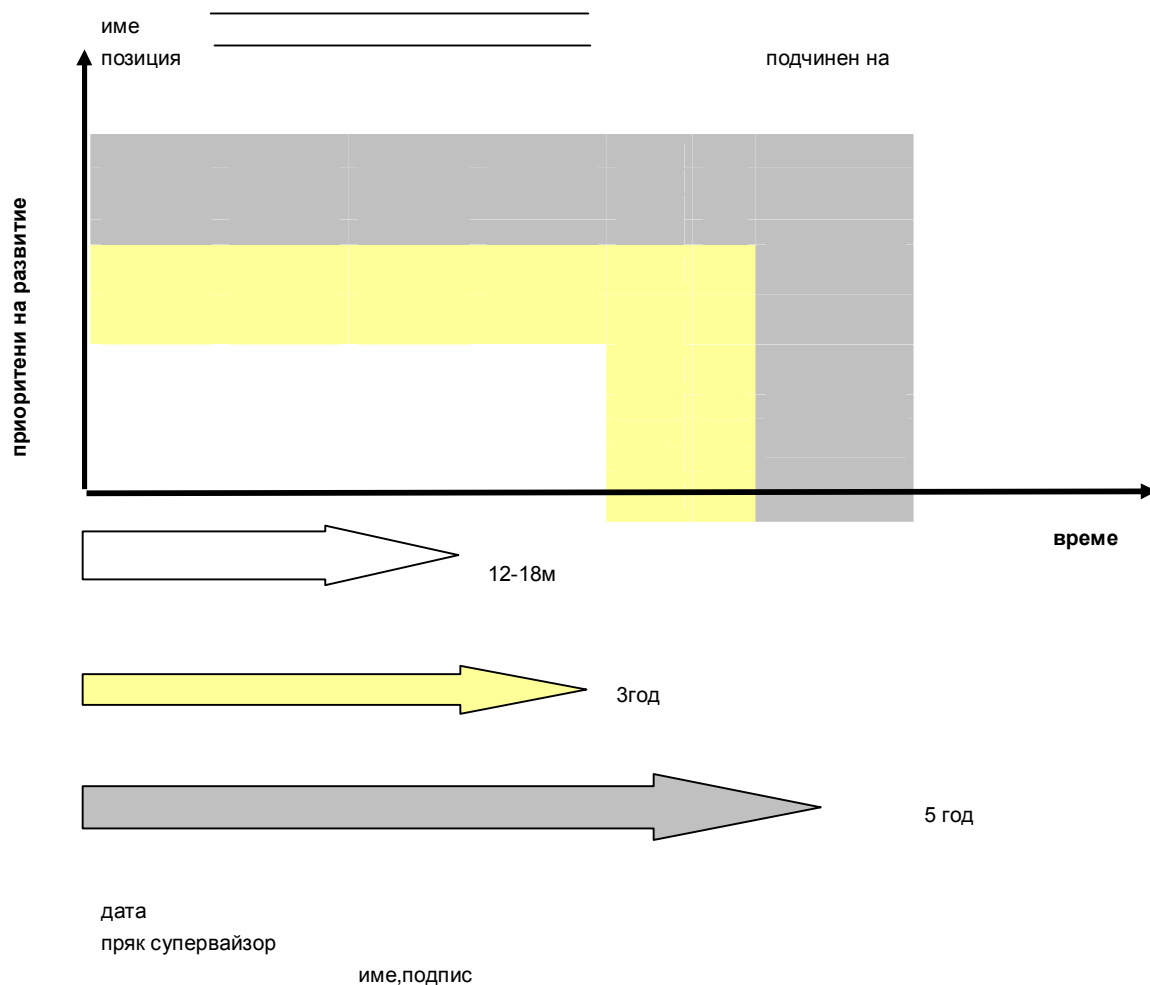
Чрез диалог и открито споделяне на мнения всеки служител получава ясна представа за своето цялостно изпълнение, за силните си страни и постижения, но също и за сферите, където е необходимо подобрение, и за необходимите действия, свързани с усъвършенстването му.

Ако оценяващият е насочвал оценявания през дадения период посредством редовни срещи и ефективна обратна връзка, не следва да възникват сериозни несъгласия между двамата. Ако при официалното годишно интервю за оценяване (атестационно интервю) съществуват несъгласия, трябва да се проведе правилно структуриран разговор за проучване на всички аргументи и контрааргументи на оценявания или оценяващия.

5.2. Съобщаване на план за развитие

Планът за развитие се изработва въз основа на коментирания между оценяващ и оценяван, но окончателният му вид се съобщава така, както е записан в съответния документ след одобрението на непрекия оценяващ. Отдел ЧР координира дейностите по изпълнение на плана за развитие. След прегледа на изпълнението се разработва „Краткосрочен и дългосрочен план на развитие”. Дългосрочният план на развитие е обвързан с кариерната пътека на оценявания. В него са включени онези компетенции, които ще се очаква оценяваният да (до)разви в дългосрочен план, за да може да съответства на предвидената за него позиция, за която е установено, че той притежава потенциал.

Формуляр: Стратегически план за развитие



Заедно с това се съставя и краткосрочният план за развитие с времева рамка от 13 до 18 месеца.

Формуляр *Краткосрочен план за развитие до 18 месеца*

Име: _____

Длъжност: _____

Подчинен на _____

Компетенции	Области	Споразумение за развитие				
		Какво	Защо (очаквани резултати)	Как (метод на обучение)	Кога	Кой (отговорен за обучението)
Специфични компетенции						
						HR

Дата: _____

Пряк супервайзор: _____

(име и подпис)

Определяне на очаквани резултати през следващ период на оценка

Оценяващият и оценяваният трябва да набележат и съгласуват целите, очаквани от оценявания, и как ще бъде оценявано изпълнението му през следващата година.

Коментар на оценявания служител

В тази част оценяваният служител може (ако желае) да изрази собственото си мнение за оценката и да коментира работата си през оценявания период. Той може също да отбележи дали е/не е съгласен с оценката, която му е дал оценяващият. Оценяваният служител подписва формуляра за оценяване РА-1. Подписът му потвърждава, че е бил уведомен за дадената му оценка.

Предаване на формулярите от оценката на отдел ЧР

Оригиналният формуляр за оценяване, подписан от оценявания служител и двамата оценяващи, се предава на отдел „Човешки ресурси” за по-нататъшна обработка.

Преглед, мониторинг и контрол

Отговорност за контрола върху съгласуваните пунктове носят и двете страни – ръководител и подчинен. Подчиненият трябва да се чувства свободен да започне дискусия и да иска срещи със своя мениджър/ ръководител.

Периодично, или поне на всеки шест месеца, трябва да се прави преглед на работата и ако е необходимо, зададените цели да се коригират.

Трябва да се набелязват и разрешават навреме възможните препятствия за постигане на целите на работата.

Последващи стъпки: преместване/повишение, разширяване на длъжността, възнаграждение.

Възнаграждение. Две компоненти в оценката на изпълнението се вземат под внимание при последващата актуализация на възнаграждението и годишните бонуси на оценявания.

В зависимост от цялостната оценка на изпълнението (А, В+ и т.н.) се актуализира възнаграждението на оценявания. Сама по себе си цялостната оценка не е единственият индикатор, който участва във формирането на новата сума. За да бъде такава промяна максимално правдива, се взима предвид мястото на позицията на пазара на труда и в кой диапазон на възнаграждение се намира тя (вж. таблицата по-долу): нисък, в първата четвърт Q1, медиана, над медианата, трета четвърт Q3 или над нея. Освен показателя „възнаграждение на пазара” се отчита и инфлационният индикатор за страната и

периода. С оглед на тези показатели може да се приложи матрица на актуализация на възнаграждението: виж диаграмата.

Матрица за промяна на възнаграждението

общ	00,0
допълн.	00,0
инфлация	00,0

	година									
позицията на пазара		A		B+		B		B-		C	
над		00,0		00,0		00,0		00,0		0.00	
Q3	средна	00,0		00,0		00,0		00,0		00,0	
	диапазон	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0
медиана	средна	00,0		00,0		00,0		00,0		00,0	
	диапазон	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	8.3	00,0	
Q1	средна	00,0		00,0		00,0		00,0		00,0	
	диапазон	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	00,0	9.6	00,0	
< Под (вкл. корекции)*	среднадиапазон	00,0	+max adj <=00,0	24.2	+max adj <=00,0	17.3	+max adj <=00,0	11.3	+max adj <=00,0	max adj <=00,0	
	max	00,0		00,0		00,0		00,0		00,0	

Компонентът, който влияе върху годишния бонус, е оценката на изпълнение на целите. В зависимост от оценката се прилага годишна бонусна схема.

Годишни бонуси/оценка на изпълнението на целите

НИВО	оценка на целите		
	B-	B	B+
	# заплати		
Мениджърско (N-1)	00,0	00,0	00,0
Мениджърско (N->1), Началник отдел	00,0	00,0	00,0
инженери/специалисти/търговия	00,0	00,0	00,0
Ментор в менторска програма	00,0	00,0	00,0

Съществено е да се отбележи, че в бонусната схема, освен годишното изпълнение на целите, допълнителен фактор, който води до допълнителен бонус, е участието в менторска програма. Служител, който ръководи менторски екип, получава допълнително годишно възнаграждение за това.

Повишаване/разширяване на длъжност (Promotion). Важна роля на системата за управление на изпълнението е приносът за кариерното развитие на служител и обвързаният с това „План за заместници/наследници” (ПЗ) на заемания определена длъжност (Succession Planning). ПЗ играе изключително важна роля в управлението на компанията и групата. Разработва се въз основа на цялостната оценка на изпълнението и най-вече на частта „потенциал за развитие” (формуляр РА-4). Разписаният ПЗ представлява начертаният път на компанията и групата в краткосрочен и дългосрочен план, отнасящ се до алокацията на управленски капитал. ПЗ не се свежда до знанието на оценявания в подробности, но на всеки участник в „Системата на управление на изпълнението” се дава достатъчно информация за кариерния път, който лежи пред него/нея в зависимост от показания потенциал.

ПЗ предвижда „наследници” в краткосрочен и дългосрочен план, както и такива в спешни ситуации. Липсата на служители, притежаващи нужните качества, които да се явят като „наследници” на определена длъжност, е индикатор за слаб потенциал на компанията да подsigурява управленски ресурс и обратното. ПЗ се изготвя всяка година. Очакванията са, че тенденциите за „отглеждане на наследници” ще трябва да са относително стабилни и да се изразяват в континиум (индикатор за последователност на решения и действия).

План за заместници/ наследници

ключови длъжности	най-подходящ наследник 1	наследник 2	наследник 3	в спешна ситуация
директор на завод Х				Х
финансов директор	главен счетоводител	н-к „Планиране и контрол”	гл. счетоводител ЗП Бетон	главен счетоводител

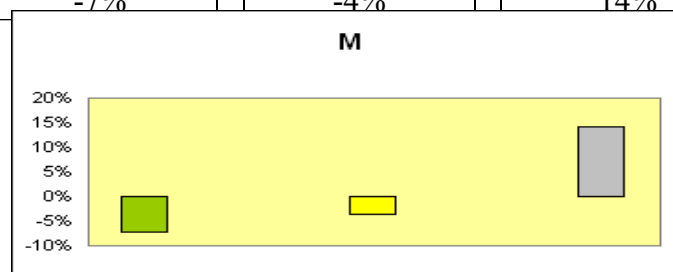
XXX	У	XX	УУ	У
	н-к Планиране и контрол XX	асистент ZZ	ново назначение	
административен директор Z	DDD			административен асистент ZZZ



ключови длъжности	(ГС) Готов сега (име)	(Г1-2) Готов след 1 до 2 години (имена)	(Г3-5) Готов от 3 до 5 години (имена)
директор на завод			
директор „Поддръжка”			A
управител ЗП Бетон			B

ключови позиции	(ГС) Готов сега (брой)	(Г1-2) Готов след 1 до 2 години (брой)	(Г3-5) Готов от 3 до 5 години (брой)
директор на завод			
директор поддръжка	1	2	3
управител ЗП Бетон			2
28	-2	-1	4
	-7%	-4%	14%

ГС
Г1-2
Г3-5
не е
идентифициран
наследник
в спешна
ситуация



6. Цялостната оценка на персонала се отпечатва под формата на свитък/ книга, която се предоставя на висшето ръководство в деня, в който се провежда прегледът на изпълнението. В свитъка се съдържа съкратена информация за всеки оценяван

(корпоративен вариант на CV) и страница с резюмирана цялостна оценката на всеки. Информацията съдържа данни и за минали оценки, за да може да се проследи напредъкът (или неговата липса) на всеки оценяван.

КАЗУС 2.

ПРОЕКТ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА НОВА СИСТЕМА ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО ПРИ СПЕЦИАЛИСТИТЕ, СРЕДНИЯ И ВИСШИЯ УПРАВЛЕНСКИ ПЕРСОНАЛ В ЕПИК ЕА

ЕПИК ЕА е създадена през 1997 г. и е специализирана в производството на електронни модули за битовата и автомобилната индустрия. Компанията се намира в Ботевград – на 60 км. от столицата. Част е от международния холдинг EPIQ GROUP за електронно производство със седалище и адрес на управление в Тесендерло, Белгия. 100 % от капитала е белгийска собственост. Мисията на компанията е да задоволява високите изисквания за качествени и евтини продукти на електронния пазар и да спазва завоюваните стандарти за качество ISO, QS, TS, VALEO, като се стреми да се превърне в основен доставчик на електронни компоненти за автомобилната индустрия. Всички отдели и функционални области на управление са представени като отделни процеси, взаимнообвързани и преплетени с междупроцесни връзки и зависимости в основния процес на управление, обусловен от предмета на дейност, визията, мисията и стратегията. Фирмата работи в силно конкурентна и динамично променяща се среда и изпитва затруднения в намирането на висококвалифицирани специалисти. Персоналът наброява 1187 души.

През последната година се забелязва тенденция към влошаване на изпълнението на служителите във фирмата, спад на ентузиазма, посветеността на работата, себеотдаването и едва задоволителни резултати. Наблюдава се също засилена обмяна на неформална „коридорна информация”, назряващо недоволство и конфликти. Неколцина служители търсят разбиране и помощ от специалистите в отдел ЧР по въпроси, засягащи възможностите за обучение и кариерно развитие. Като че ли ценностите и нормите на фирмената култура вече не са в състояние да обединяват и стимулират хората и не изпълняват основното си предназначение, насочено към поддържане на добрия имидж на организацията; към постигането на усещане за доволни, мотивирани и даващи всичко от себе си хора; както и към прекарването на разделителна линия между позволено и

непозволено, приетото и неприето, стимулиращо и изискващо наказание поведение. Екипният дух спада, след като повече от година не са провеждани обучения за екипна работа, преосмисляне на екипните роли и поддържане на добрия тон и ефективната комуникация в екипа. Хората стават повече или по-малко индивидуалисти – особено след като биват назначени силно кариерноориентирани млади и амбициозни специалисти – индивидуалисти. С главоломна скорост въпросните специалисти изграждат шеметна кариера за сметка на привнесени от тях и негативно възприемани от останалите ценности и норми. Провежда се анкета, за да се проучи степента на въздействие на общовалидни и общоприети мотивационни фактори, в която са идентифицирани основните насоки за стратегическа намеса. От анкетата се извеждат няколко основни извода както по отдели, така и за цялата организация:

- Хората оценяват като ниско и незадоволително възнаграждението си и искат заплатите им да бъдат увеличени.
- Почти всички искат трудът им да не остава незабелязан и неоценен и да получават обратна връзка за своето изпълнение на работата.
- Голямо внимание се обръща на междуличностните отношения.
- Особено влияние оказва добрият екипен дух и като цяло – работата в екип.
- Голяма част или почти всички специалисти искат да се обучават и да напреднат в кариерата.
- Решаващ фактор за изпълнението е и системата от бонуси, придобивки и социалният пакет.
- Ключов фактор е и стилът на управленско ръководство и ролята на прекия ръководител за мотивиране, развиване, делегиране, управление на различията и др.
- Не на последно място е поставена ролята на условията на труд, осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд, както и високото ниво на техническите средства, новите технологии и работата в среда, характеризираща се с висок професионализъм.
- Важен мотиватор за повечето от служителите се оказва и престижът да работят в нашата организация.

След установяване на основните за служителите мотиватори, те биват степенувани и се изработва стратегия за въздействие върху спадналата мотивация. Като първа стъпка се набелязва изграждането на **Система за оценка на изпълнението на работата**, обвързана с

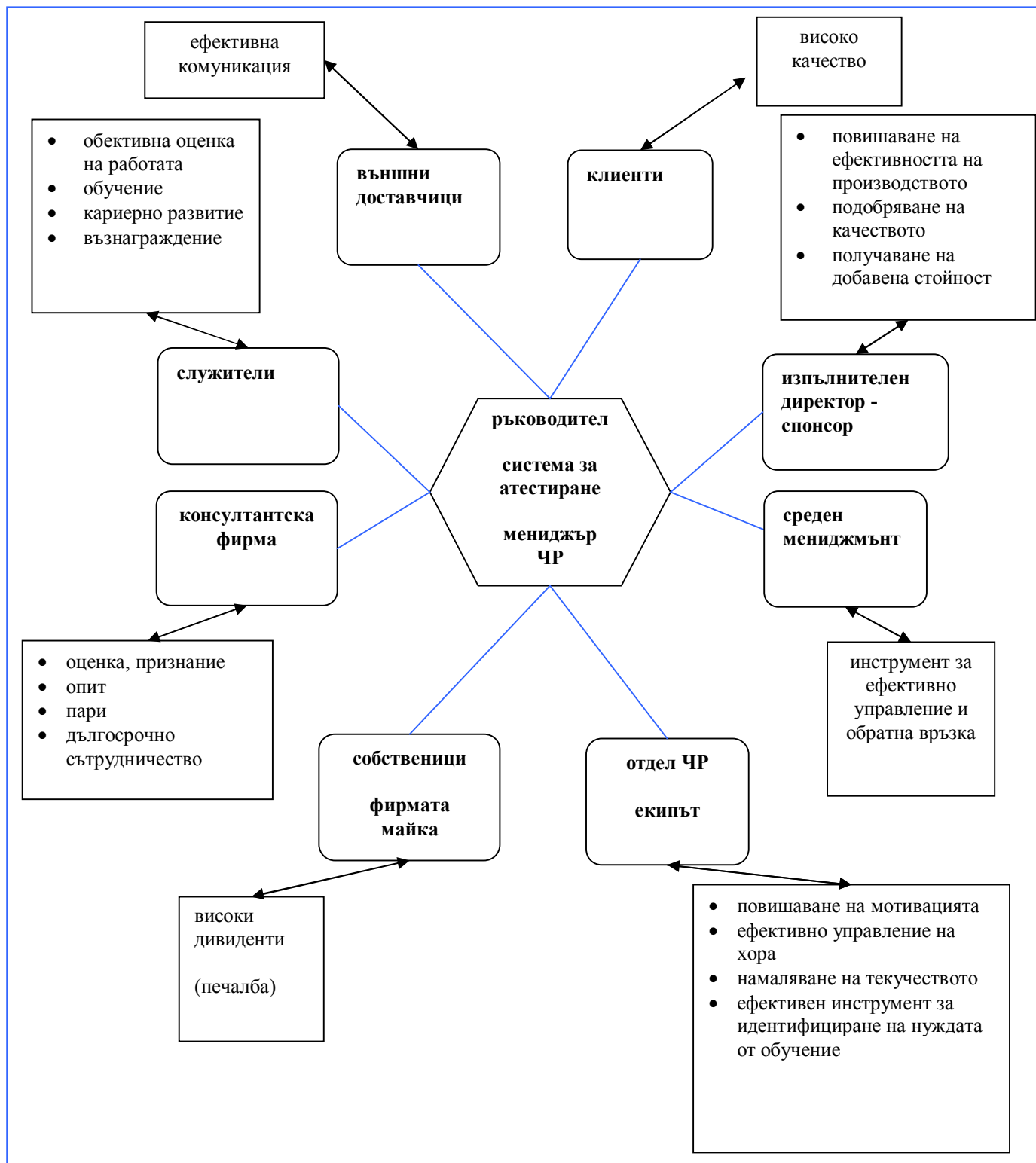
програмата за обучение и кариерното развитие. Предвижда се втора стъпка – след като се изгради нова система за възнаграждение и се преразгледа и обнови пакетът за социални плащания, бонуси и поощрения, то системата да се обвърже и с тях.

Ръководството начело с управителя възлага проекта по създаване на системата за оценка на неговия основен инициатор – отдел ЧР, плюс ключови специалисти от други отдели, които да бъдат въввлечени в проекта по преценка на мениджъра по ЧР. **Спонсор** на нашия проект е самият **Управляващ директор** (управителят). Ръководител на проекта е мениджърът по ЧР. **Реалните резултати**, които се очакват с внедряването на проекта, основно могат да се опишат като:

- повишаване на мотивацията и удовлетвореността,
- намаляване на текучеството,
- актуализиране на длъжностните характеристики,
- преразглеждане на системата за възнаграждения, бонуси, награди, поощрения и др.,
- повишаване на производителността,
- получаване на по-голяма добавена стойност за организацията.

Много са хората, организациите, непреките потребители и свързаните лица, зависими от или влияещи върху изпълнението на проекта и по-точно върху резултатите, които ще се постигнат. Най-обща представа (макрорамка) за това кои хора ще бъдат повлияни от изпълнението на проекта и кои ще окажат пряко или непряко влияние върху него, може да се придобие от Фиг. А3.1. по-долу.

Фигура А3.1. Схема на лицата, обвързани с проекта за създаване на атестационна система на персонала



За спойка на цялата тази сложна мрежа от връзки и взаимодействия на всички заинтересовани и ползващи се от процеса на оценяване на работата ще се използват следните инструменти и техники: ефективна вътрешна комуникация, срещи, доклади, обучения и разяснения, отчети, анкети, презентации, процедури и др.

Цели на проекта за създаване на Система за оценяване на ИР

Основните цели, които си поставя проектът, са:

- Да се повишат спадналата мотивация и ентузиазмът в работата.
- Да се намери най-ефективният начин за получаване на обратна връзка по отношение на индивидуалното изпълнение и усилия.
- Да се подобри вътрешната комуникация.
- Да се поощри екипният дух на изпълнение на задачите, като всеки осъзнае собствената си роля и принос в контекста на процесния и системния управленски подход.
- Да се преоцени вътрешнокултурната фирмена среда като ценности, идеи и схващания.
- Да се обвържат мисията, визията, политиката, стратегията и целите на компанията с индивидуалните роли, така че всеки да се чувства удовлетворен, оценен и въввлечен в работата и част от общата кауза, за която всички работят.
- Да се изведат нуждите от обучение, кариерно развитие, възнаграждение и бонуси; системата да идентифицира важни индикатори по отношение на всички практики и политики по управление на персонала, които в ръцете на специалистите по ЧР да се превърнат във важен инструмент за адекватна намеса и ефективно управление.
- Да се повиши производителността и да се получи максимално висока добавена стойност.

Системата за оценяване на ИР обхваща всички нива на служители в структурата на компанията с изключение на операторите (основни производствени работници), за които вече функционира бонусна система за оценяване и заплащане на труда съобразно количеството и качеството на работата.

Как SMART целите на проекта се съгласуват с фирмените цели

Конкретни (Specific) – целият проект за създаване на система за оценка е продиктуван от целите на фирменото ръководство да мотивира, задържа, обучава, развива и оценява усилията на висококвалифицираните си професионалисти, за да може да получи от тях най-доброто, на което са способни. В този смисъл целите на проекта съвпадат с целите на фирмата. Конкретността на целите на проекта се съотнася със специфичността на

бизнеса ни за производство на електронни компоненти. Определени са точно тези компетенции (технически и личностни), които са специфични за нашия бранш.

Измерими (Measurable) – Компанията очаква като функция от повишената удовлетвореност на персонала да получи и по-високи постижения и отдаденост на работата; подобрени резултати, съизмерими с количествените и качествените параметри, заложи от изискванията на стандартите за качество и бизнеса плана; бъдещи проекти и поръчки; смяна на доставчик; поява на нов клиент; нов конкурент или заплаха на бизнеса, както и реструктуриране и реинженеринг на бизнес процесите. Всяка промяна идва с нови стандарти, параметри и показатели, които се стремим да управляваме и постигаме. Освен това в процесния подход за управление за всеки отделен процес са заложи конкретни измерими показатели, които измерват поставени цели, желани резултати и предварително поставени изисквания или бюджетни параметри. За процеса *управление на човешките ресурси* аналогично са поставени параметри като например ненадвишаване на определен % за текучество, % на удовлетвореност и мотивация, % за обучение и кариерно развитие като % от фонд работна заплата и т.н.

Постижими (Achievable) – Целите са постижими тогава, когато за тях работи високомотивиран, високооценяван и възнаграждаван за усилията си екип от доволни и отдадени професионалисти. Постижимостта обикновено се мери с някакви предварително заложи резултати и критерии за тяхната изпълнимост.

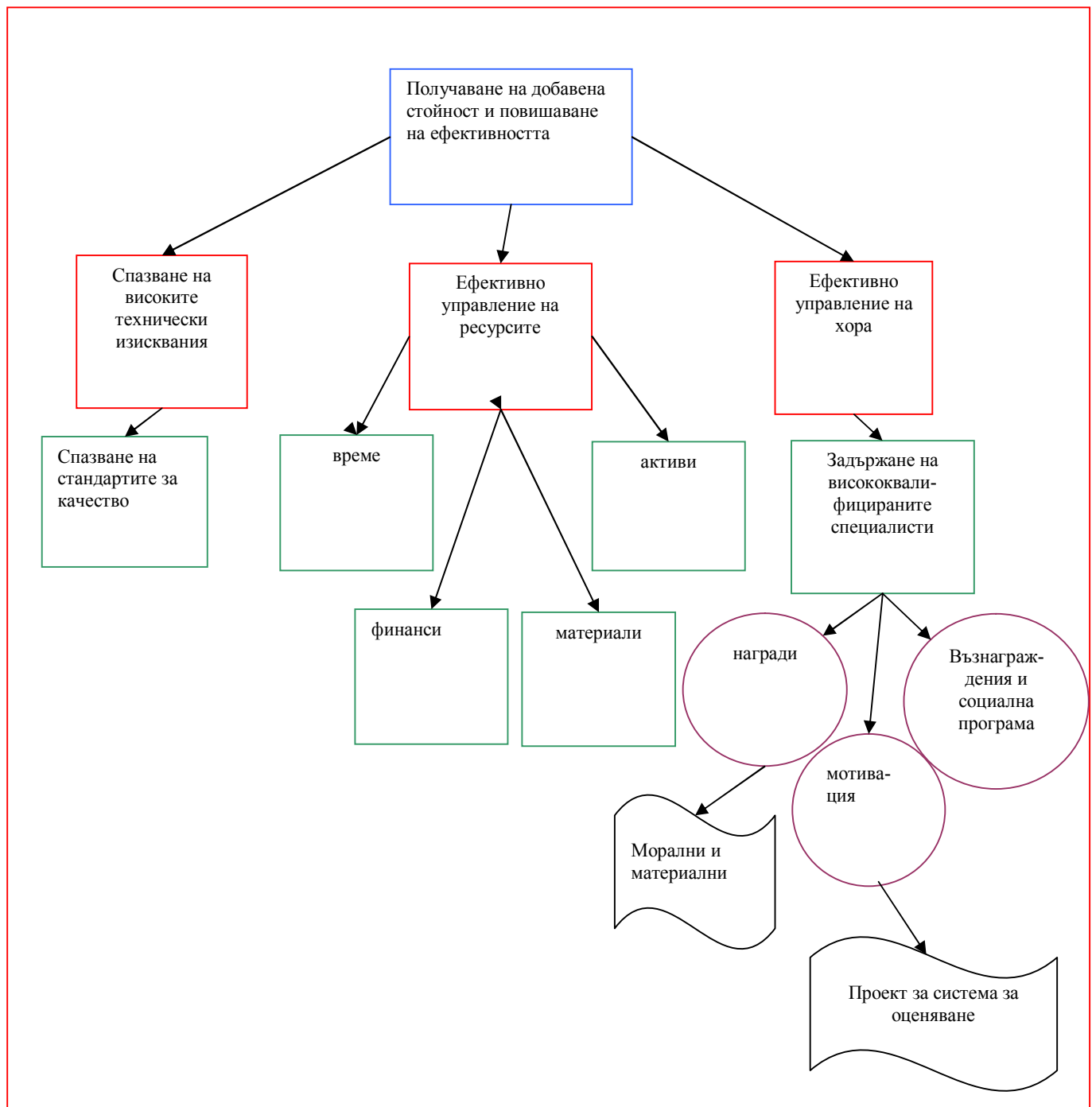
Подходящи (Relevant) – Целите на проекта са напълно съотносими с целите на фирмата по отношение на бизнес плана и стратегията (програмата за дългосрочно развитие на бизнеса), а именно – поддържане на високо качество на продукцията и като резултат от него – завоюване на по-висок пазарен дял в автомобилната индустрия. Когато във фирмата работят незатормозени и напълно отдадени на работата си хора, те са в състояние да постигнат високите цели и желаните резултати, свързани с изискванията и оцеляването на бизнеса.

Разположи във времето (Time-bound) – Конкретните индивидуални цели на отделните специалисти винаги ще са част от фирмените цели за определен период от време. Експанзията на пазара, поемането на нови поръчки, смяната на доставчик, работата в условията на силна конкуренция за ресурси, време, качество и др. ще са основните фактори, които ще преформулират и индивидуалните цели. Всички членове на екипа ще се наложи да преразгледат ролята си спрямо промените се

обстоятелства, напасвайки я спрямо целите на фирмата за даден конкретен момент или определен период от време. Конкретният момент залага и конкретни специфични изисквания за функциониране на бизнеса, както и специфични и строго дефинирани във времето индивидуални изисквания за изпълнение.

Това е смисълът на проекта ни – да сведем фирмените цели и очаквания за развитието на бизнеса в определен период от време до ниво индивидуални цели, задачи и дейности. В условията на пазарна икономика и силна конкуренция никой не върши нищо случайно без идея за очакван ефект.

Фигура А3.2. Дърво на целите



Ресурси, необходими за осъществяване на проекта

Факторите, които се управляват и променят в един проект, са хората, продуктите, бизнес процесите и организациите. Техният обхват зависи от мащаба на проекта. За успешното изпълнение на всеки проект във всички отделни фази на жизнения му цикъл е необходим и съответен на обхвата му набор от ресурси. В процеса на планиране се идентифицират подходящите за проекта персонал, материали, услуги, процедури, информация, системи, материални и нематериални активи.

Проектният екип се състои от мениджъра на проекта (мениджър ЧР), четирима специалисти от отдела по ЧР и двама външни консултанти от консултантската фирма, която ни обслужва. На различните етапи от управлението на проекта ще бъдат включени и отделни функционални специалисти, ментор, юрист, преките ръководители. *Разпределението на ролите и отговорностите на екипа* в процеса на управление и в жизнения цикъл на проекта може да бъде представено както следва (Табл. А3.1.):

Таблица А3.1. Разпределение на ролите и отговорностите

Вид дейност	Спонсор	Ръководител екип	Изпълнители	Юрист	Консултанти
Планиране	=	X	+		X
Контрол	+	X	*	+	+
Срещи за координиране	+	X	+	+	+
Изграждане на екипа	=	X			
Интервюта, комуникация	+	+	X	+	*
Правна рамка	+	+	+	=	*
Техническа инфраструктура	=	+	+		
Доклад	=	X	X	+	*
Представяне пред клиента	+	=	+		x

„=“ – трябва да одобри

„+“ – трябва да бъде информиран

„*“ – трябва да консултира

„x“ – трябва да подготви

По същия начин се определят ролите и отговорностите на участниците в разработването на проекта и за останалите дейности и задачи.

Етапи на изпълнение

Подготвянето на план-графика за изпълнение на всички индивидуално определени задачи е свързано с адекватна оценка за приоритетите и непрекъснато търсене на баланс между хора, време, качество и разходи. Времето, предвидено за целия проектен цикъл до пълното му внедряване и реално действие, е 3 месеца. Мениджърът по

проекта разработва **график на Гант**, за да разпредели дейностите и хората, които ще ги извършват, във времеви интервали от 12 седмици (3 месеца *4 седмици).

Номер на седмица

Хора от екипа / дейности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8 / Преглед на длъжностни характеристики	2	2	2	2								
10 / Изработване на средни профили		2	2	2	2	2						
6 / Съгласуване на организационни, екипни и индивидуални цели		2	2	2								
4 / Избор на критерии за оценка			2	2								
4 / Определяне на тежест по групи критерии					2	2						
6 / Определяне на скала и значение на всяка оценка					1	2	2	1				
32 / Комуникация	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2
6 / Обучение								2	2	2		
4 / Провеждане на интервюта с преки ръководители										2	2	
6 / Пилотно внедряване в отдел ЧР											2	2

4 8 10 10 7 8 6 7 6 8 6 4

За всяка дейност е определен необходимият брой човешки ресурси за съответния брой седмици, необходим за изпълнението на дейността. Така например за прегледа на длъжностните характеристики ще е необходим период от 4 работни седмици, тъй като по план-график за 1-ва, 2-ра, 3-та и 4-та седмица от началото на разработването на проекта и неговото стартиране са определени двама души, които ще се занимават само

и единствено с това. Остойностено като разход за труд, това прави: 2-ма души *8 часа дневно = 16 човекочаса на ден *5 работни дни седмично = 80 човекочаса седмично*4 седмици се равняват на 320 човекочаса общо, необходими за прегледа на длъжностните характеристики.

От горното разпределение на хората по отделните дейности се вижда, че общо за изпълнението на целия проект ще са нужни 84 човека*5 дена седмично*8 часа=3360 човекочаса. А общото проектно време възлиза на 12 седмици*5 дена *8 часа = 480 проекточаса. Или средно седмичното разпределение за човешкия ресурс възлиза на 7 човека за седмица. Разпределението – брой хора по отделна задача за определен интервал от време – е направено. Съобразено е разпределението да не пречи на текущите оперативни и ежедневни задачи.

Финансиране – прогноза за разходите, необходими за осъществяване на проекта

Финансирането е изцяло със собствени средства, като за осъществяването на проекта са одобрени и бюджетирани 50 000 лв.

Остойностяването на това какво ще ни струва 1 човекочас на специалист е по механизма, изложен по-долу.

Средна работна заплата на специалист от 550 лв + осигурителна тежест за работодателя в размер на 24,85% за осигуровки по социалното осигуряване ($550 * 24,85\% = 136,67$ лв.) + 4,2% здравноосигурителна тежест ($550 * 4,2\% = 23,10$ лв.), което прави месечен разход за труд в размер на $550 + 136,67 + 23,10 = 709,77$ лв. Месечният разход за труд 709,77 лв., разделен на средния брой работни дни в месеца 21,3, впоследствие разделено на 8 работни часа за ден, е 709,77 лв. ($21,3 / 8 = 4,17$ лв. Излиза, че 1 човекочас специализиран труд по проекта ни струва 4,17 лв. Умножено по 3 360 човекочаса, това прави разход на труд по проекта за ангажираните от фирмата служители в размер на 14 011,20 лв. Разходът за труд на двамата консултанти е 1200 лв. месечно (по договор), като за 3 месеца труд по проекта той ще ни излезе общо 3600 лв. Общо: $14\,011,20 + 3600 = 17\,611,20$ лв. разход на труд. Това е по-малко от одобрените от спонсора до 20 000 лв. разход на човешки ресурс. Останалият резерв от 2 388,80 лв. може да се използва за покриване на други извънредно възникнали обстоятелства, за неправилно бюджетирани други разходи, а може и да бъде спестен на организацията.

За използваните системи, процедури, интернет, интранет, телефони (стационарни и мобилни), използваните материално-техническа база, дълготрайни материални и нематериални активи, енергийни ресурси, външни услуги, организиране на тренинг и

обучения, консумативи и др. са бюджетирани общо 30 000 лв. Това е остойностено по средни цени и средно потребление, като месечно не бива да надвишава 10 000 лв.

Ето пример за остойносттаване на процеса за обучение на 60 специалисти за системата за оценка. Обучението ще се извърши в собствени помещения и със собствени сили и средства с изключение на средствата за консултантския труд. Самият процес по организацията на обучението включва: 1) съставяне на програма, 2) Подготовка на учителите, 3) избор на подходящо време и място за провеждане, 4) Осигуряване на необходимите материали, ресурси и средства:

Вложения	Количество	Ед. мярка	Общо
Системи, процедури, информация и др.	-	-	-
Дълготрайни активи (мултимедия, маси, столове, компютри и др.)	-	-	-
Материали, енергия, външни услуги (брошури, маркери, флипчарт, кафе, чай, вода, канцеларски материали, ел.енергия и др.)	60*1+10*1+100*10+60*2	5+1+0,10 +2+2+	300+10+10+120=560
хора	4*2=8	25	200

Общо за материали по обучението са необходими 760 лв.

760

Очертаване на критичния път, анализ на зависимите дейности и оценка на независимата група от дейности в проекта с най-голяма продължителност

Като най-продължителна неслучайно е определена дейността, свързана с комуникацията. Това е така, защото, ако дейностите по проекта не бъдат обяснени и споделени от всички, преходът от една дейност в друга не би бил успешен. На всеки етап от проекта спонсорът, мениджмънтът, преките ръководители и оценяващите трябва да бъдат много добре информирани за неговото осъществяване. Нслучайно за целта са определени 2-ма души, които през цялото време на изпълнението на проекта следва да са ангажирани само с това. На по-късен етап със сигурност ще се наложи да се включат още 2-ма колеги – и то тогава, когато проектът ще е набрал достатъчно голяма скорост.

От графика на Гант ясно може да се види разпределението на отделните дейности във времето. Най-трудоемката и най-продължителната заслужават специално внимание.

Това е дейността по определяне на средни профили за длъжностите, проточваща се цели 5 седмици, като двама души от екипа са непрекъснато ангажирани с нея. По план-график тя започва само седмица след началото на прегледа на длъжностните характеристики. Информация за първите профили ще има още след първата седмица работа по прегледа на определен брой длъжностни характеристики. Едновременно с нея стартира и друга дейност от осъществяването на проекта, а именно съгласуването на организационни, екипни и индивидуални цели.

Така се определя всяка дейност: коя последователност от дейности ще е най-удачна и логична, кои дейности могат да протичат паралелно, кои дейности трябва да изпреварват други и т.н.

Всичко това се съгласува в границите на екипа, одобрява се от спонсора и се комуникира със свързаните с проекта лица.

Система от критерии, по които да се оценява изпълнението по етапи и приключването на проекта

За всеки отделен етап от жизнения цикъл на проекта се изработват критерии за контрол и оценка на това как са изпълнени предварително заложените цели и доколко са постигнати желаните резултати. Критериите са измерими количествено и качествено и мерят кога, как и какво е свършено спрямо предварително заложеното, т.е. желаното. Преди да се приеме предложението за проекта, се прави стратегическа оценка, за да се гарантира, че той ще допринесе за постигане на организационните цели. Преди да се пристъпи към разработването на предложението, е важно да се прецени каква е вероятността проектът да произведе резултати, оправдаващи инвестициите от средства, време и енергия. По време на осъществяване на проекта ще се оценяват отделните дейности: как се изпълняват и как напредва процесът. Обратната връзка тук е много съществена. Тя може да бъде събрана по множество начини, сред които са традиционните анкети, срещи, доклади, отчети, презентации и др. Следи се спазват ли са процедурите, методите и средствата за постигане на предварително заложените цели, следят се разходите по бюджета, следи се комуникацията. Спонсорът бива информиран за протичането и завършването на всеки отделен етап, като му се представя отчет, доклад или план-сметка или всички взети заедно и се иска обратна връзка и одобрение. При евентуално неодобрение от негова страна се вземат мерки, извършва се препроектиране и ако се наложи – ново планиране.

Общата оценка на изпълнението визира икономиите и ефективността на средствата, предвидени за постигнатите резултати. Оценяват се и отделните вложения, за да е сигурно, че ресурсите съответстват количествено и качествено. Оценяват се избраните методи, прилаганите техники, процедурите и др.

В края на проекта се оценяват резултатите, за да се определи доколко е постигнато предвиденото и има ли разлика между планираната и реалната ефективност. При всички случаи е възможно да се оценяват и непредвидени резултати, ситуации и др.

Възможни рискове в етапите на изпълнение на проекта и план за действие при възникване на рискови ситуации

Всеки един проект сам по себе си представлява сложен комплекс от дейности по управление и осъществяване на промяна. От своя страна всяка промяна има своите ентузиастични и привърженици (сили за промяната), както и своите противници и несъгласни или песимисти (сили против промяната). От особена важност тук е ролята на ефективната комуникация и получаването на навременна обратна връзка за всичко, което се случва.

Възможни рискове:

- неприемане и неангажираност от страна на служителите;
- използване на неподходящи критерии;
- рискове, свързани с избора на консултанти;
- лошо управление на времето;
- липса на обективност;
- ненавременна обратна връзка;
- формално изпълнение на проекта и др.

Мерки за въздействие:

- ефективна и активна комуникация;
- срещи, формални и неформални екипни и индивидуални разговори;
- обучение, презентации, разяснения;
- дискусии за критериите, ефективно използване на метода „Мозъчна атака“;
- определяне на работни групи по отделни проблеми;
- въвличане на противниците в проекта и получаване на поддръжката и подкрепата им.

2. Основна цел при създаване на системата за оценка и възнаграждения и обхват

Създаване на цялостна и ефективна система, която да е съгласувана с бизнес стратегията в ЕПИК ЕА, както и с очакванията на служителите за връзката между техния принос и размера на възнаграждението им.

Системата за оценка на изпълнение на работата обхваща служителите на всички нива на структурата с изключение на операторите (основни производствени работници), за които вече функционира бонусна система за оценка и заплащане на труда.

3. Философия

Да се дефинира „ключов израз“, изразяващ корпоративните ценности и разбирания в компанията като например:

- въвлеченост;
- постигане на резултати и демонстриране на желано поведение;
- развиване на уменията и реализиране на потенциала на служителите;
- развитие на способностите;
- индивидуален принос;
- промяна на културата;
- други (в зависимост от решението на мениджмънта).

4. Етапи в изграждането на системата

2. Оценка на работните места – от гледна точка на тежестта на позицията (необходими умения, задължения и отговорности) и спрямо длъжностната характеристика
3. Планиране, преглед и оценка на цялостното изпълнение на служителите – оценяване на изпълнението спрямо заложен резултати и компетенции
4. Анализ на практиката на заплащане спрямо пазара – данни и анализи вследствие на участието на ЕПИК ЕА в различни изследвания на заплащането
5. Проектиране на структурата и тенденции – на какъв период и в какви граници ще се преразглеждат възнагражденията
6. Бонусна система – спрямо поставени цели; групов бонус за изпълнение на проект/задача (решено на последното събрание на ръководството)
7. Кариерно развитие на служителите – програма за обучение и развитие, за подобряване на уменията