

ОЦЕНЯВАНЕ НА РЪКОВОДИТЕЛИТЕ ОТ ТЕХНИТЕ ПОДЧИНЕНИ - ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ В БЪЛГАРСКАТА ДЪРЖАВНА СЛУЖБА

Аделина Борисова¹,
Националната агенция за професионално образование и обучение

Резюме

Оценяването на ръководителите от техните подчинени е важен елемент на съвременната мениджърска култура. Към настоящия момент този инструмент за оценка все още не се прилага в системата за оценяване на изпълнението на държавните служители в България. Въпреки това, на доброволен принцип може да намери практическа реализация в дейността на отделни администрации. Начинът на прилагане може да бъде чрез анонимна анкета, която обхваща няколко групи компетентности: кои са тези компетентности и защо да бъдат оценявани от подчинените служители са предмет на анализ в настоящата статия.

Ключови думи: оценка на изпълнението, лидерство, мениджмънт, екипна ефективност

APPRAISAL OF MANAGERS BY THEIR EMPLOYEES- OPPORTUNITIES FOR APPLICATION IN THE BULGARIAN CIVIL SERVICE

Adelina Borisova², National Agency for Vocational Education and Training

Abstract

The assessment of managers by their subordinates is an important element of modern managerial culture. Currently, this evaluation tool is still not applied in the performance

¹ Аделина Борисова – доктор по публична администрация, главен експерт в дирекция „Професионална квалификация и лицензиране” в Националната агенция за професионално образование и обучение (НАПОО) към Министерски съвет. Професионална сфера на дейност: разработване и актуализиране на Държавните образователни стандарти за придобиване на квалификация по професии; поддържане, актуализиране и допълване на Списъка на професиите за професионално образование и обучение; участие в международни работни групи към Европейската комисия; участие в международни проекти в областта на ПОО и др. Основни области на научен интерес: публична администрация, управление на човешките ресурси в държавната администрация, системи за оценка на изпълнението на държавните служители в сравнителен европейски контекст.

² Adelina Borisova, Phd, chief expert at Vocational Qualification and Licensing Directorate at the National Agency for Vocational Education and Training within the Council of Ministers. Professional area of activity: development and updating of the State educational standards for acquiring qualification by professions; maintaining, updating and supplementing the List of professions for vocational education and training; participation in international working groups at the European Commission; participation in international projects in the field of VET, etc. Main areas of scientific interest: public administration, human resources management in the state administration, systems for evaluation of the performance of civil servants in a comparative European context.

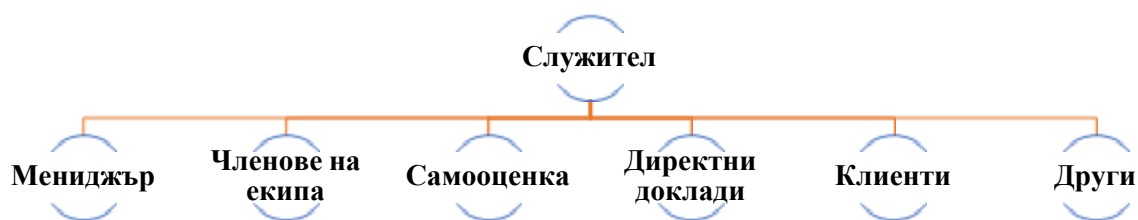
appraisal system of civil servants in Bulgaria. However, on a voluntary basis it can find practical implementation in the activities of individual administrations. It can be applied through an anonymous survey, which covers several groups of competencies: what are these competencies and why they should be assessed by subordinates are the subject of analysis in this article.

Key words: *performance appraisal, leadership, management, team effectiveness.*

Оценяването на ръководните служители от подчинените им представлява инструмент за оценяване, който принадлежи към 360-градусовата система за обратна връзка³. 360-градусовата система за обратна връзка⁴ е метод, който се нарича още обратна връзка от множество оценители или оценки от множество гледни точки.

Характерно при този метод е получаването на всеобхватна оценка от оценявания, непосредствения му ръководител, равните по статус, клиенти, членове на екипи по проекти, и др. С метода на 360-градусовата обратна връзка се измерват компетентности⁵ – професионални знания, професионални умения, професионално поведение (енергия, оптимизъм, колегиалност, добронамереност).

Трябва да се има предвид, че обратната връзка от подчинените е важен инструмент за откриване на пропуски в стила на управление и за подобряване на лидерските умения⁶. Схематично начинът на функциониране на 360-градусовата обратна връзка изглежда по следния начин (Виж Схема № 1⁷):



Предвид посоченото в Схема № 1, оценяването на ръководните служители може да принадлежи и към т.нар. групови оценки⁸, които са разработени с цел създаване на атмосфера на екипна работа и повишаване на продуктивността. При груповите оценки всеки е оценяван, включително и ръководителят.

Пеги Ланза⁹ препоръчва груповите оценки като допълнение на индивидуалните. Авторът акцентира, че за да бъдат ефективни груповите оценки, е необходимо

³ Богданова, М. (2013) Подбор и оценяване на персонал. София, 443 – 444 [Bogdanova, M. (2013) Podbor i otsenyavane na personal. Sofia, Universitetsko izdatelstvo „Sv. Kliment Ohridski“].

⁴ Пак там.

⁵ Пак там.

⁶ Георгиева, Т. (2011) Проучване опита на Великобритания в прилагането на системата за оценка на трудовото изпълнение. сп. Икономически алтернативи, бр. 2, 13 [Georgieva, T. (2011) Prouchvane opita na Velikobritania v prilaganeto na sistemata za otsenka na trudovoto izpalnenie. sp. Ikonomicheski alternativi, br. 2, 13].

⁷ Пак там, 444.

⁸ Пак там, 399.

⁹ Lanza, P. (1985) Team appraisals. Personnel Journal, 64, 47 – 51 (цит. по Лоуенбърг, Г., К.А. Конрад. Оценка на трудовото изпълнение. Управление на човешките ресурси – христоматия. 2002, 399).

изграждане на доверие между оценяван и оценяващ, както и наличие на конфиденциалност. При този метод основните предимства са тези, че мениджърът не е единственият оценяващ и оценките не са свързани със заплащането, което прави процесът по-обективен и по този начин се подсилва участието в групата.

Оценяваният служител може да сравни представата, която има за своите компетентности, с преценката на колегите, с които работи, за нивото на владеене на тези компетентности. Целта на обратната връзка е да бъде конструктивна, описателна, конкретна, субективна и непосредствена. На база на тази оценка може да се прецени ефективността от работата на даден служител. Резултатите от прилагането на 360-градусовата практика за оценка могат да бъдат основа за изработване на план за развитие на отдели или на цялата организация. По този начин може да се изгради моделът за работа на мениджъра на отдел, за неговите подчинени, за неговите ръководители и др.

Тази практика е посрещната със сериозна доза скептицизъм от редица мениджъри, но постепенно се превръща в инструмент за личностно развитие. Благодарение на нея ръководството получава полезна информация, очертава възможните подобрения и контролира по-добре мерките за подобрене. (Спасов [Spasov], 1999, 193-194)

Нека се опитаме да фокусираме вниманието си върху оценката на ръководните кадри и по-специално – няколко съществени въпроса, като: какви компетентности на мениджъра могат да бъдат оценявани от подчинените служители; какви са потенциалните ползи от въвеждането на подобен инструмент за оценка в публичния сектор; има ли нагласа за прилагането му в българската държавна служба.

В България понастоящем този елемент на оценяване не е включен в официалната процедура за оценка на служителите в държавната администрация. Възможен вариант за неговото въвеждане в практиката е чрез доброволно прилагане по инициатива на ръководството на дадена администрация. Реализацията му може да бъде чрез провеждането на анонимна анкета сред служителите за оценка на ръководителя от подчинените му.

Във връзка с темата е любопитно да споменем интересни резултати от проведени интервюта на автора на статията с ръководни служители от държавната администрация в рамките на пилотно изследване¹⁰, предхождащо дисертационното ѝ проучване. Повече от половината от участниците в пилотното изследване споделят, че „липсва оценка на ръководителя от подчинените чрез анонимна анкета” и потвърждават от своя личен опит като ръководители, че би било полезно за тях да знаят мнението на своите подчинени във вид на „оценка” на притежаваните от тях компетентности.

По време на интервюта е споделена интересна и иновативна практика от ръководен служител, работещ в звено към Министерството на образованието и науката.

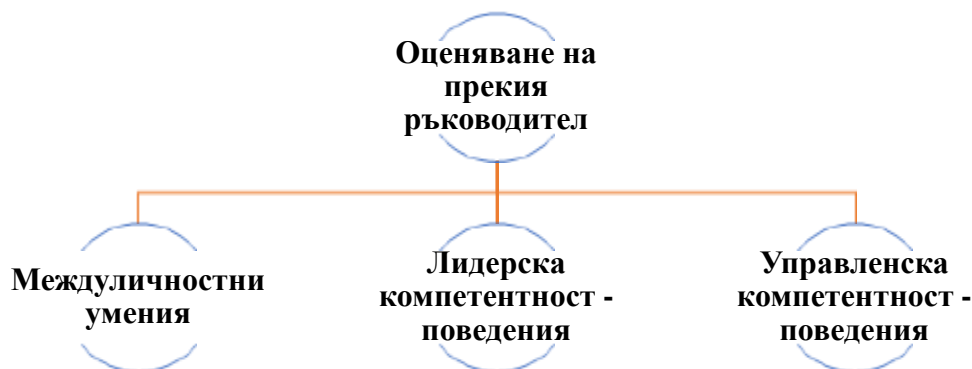
¹⁰ В пилотното изследване взимат участие 20 държавни служители, работещи в държавни институции от централната администрация, заемащи ръководни длъжности – в ролята си на оценяващи ръководители и оценявани от контролиращия ръководител в процеса (12), експерти човешки ресурси (2) и висши държавни служители (6). Пилотното изследване е реализирано през 2013 г. в дирекции на Министерство на образованието и науката (МОН), Министерство на труда и социалната политика (МТСП), Национална агенция за професионално образование и обучение (НАПОО), Национален център за информация и документация (НАЦИД), Регионално управление на образованието РУО-София област.

На доброволен принцип по своя инициатива интервюираният ръководител е приложил този вид оценяване. Използвал е анкетна карта със затворени въпроси (анонимна), обхващаща набор от специфични въпроси, касаещи дейността на ръководения отдел, степен на постигане на поставените организационни цели, преценка на професионалните качества на прекия ръководител, оценка на притежаваните компетентности (оценка на демонстрирано поведение), дефинирани в „Рамките на компетентностите”.

В тази връзка предлагаме проект на формуляр за оценка на висши държавни служители и служители, заемащи ръководни длъжности, която се базира на дисертационен труд по темата на автора. (Вж. Приложение № 1) Във формуляра са включени суб-компоненти от поведението на трите групи значими компетентности, които подчинените служители могат да оценят.

На Фигура № 1 се виждат кои групи знания, умения и компетентности на преките ръководители, могат да бъдат обект на оценка от подчинените им служители.

Фигура 1. Групи знания, умения и компетентности



Фигура 1 показва, че служителите оценяват демонстрирани поведения в различни ситуации от преките им ръководители. Оценяването се заключава повече в оценка на уменията за изслушване, оценка на уменията за създаване на добронамерена работна среда и за изграждане на ефективна работа в екип. Целта на първите две групи е да се прецени до каква степен прекият ръководител съумява да формира добре функциониращ екип от експерти, които си помагат и подкрепят. В последната група става дума повече за целеполагане, правилно разпределяне на работни задачи, мотивиране и развитие на служителите. Служителите не оценяват специфичните професионални знания, умения и компетентности на прекия ръководител.

До колко способен е прекият ръководител да изгради ефективно работещ екип зависи от неговия лидерски стил и управленски подход. Екипната ефективност зависи от множество променливи, ето защо за целите на статията разглеждаме единствено връзката между ефективно функциониращ екип и стил на мениджмънт. Затова като допълнителна възможност прилагаме формуляр, който представлява анонимна анкетна карта за оценка на екипната ефективност. Документът включва три въпроса, които са

пряко обвързани с ролята на прекия ръководител. Анализът на резултатите от попълването ѝ може да доведе до смислен дебат и взимане на работещи решения за конкретната администрация.

Заслужава си да споменем¹¹, че този вид оценяване може да се реализира и по други начини. Друг модел за осъществяване на мениджърската оценка е провеждането на фокус група с екипа му. Друга възможна практика е да се проведе интервю с напускащи служители, които обективно да споделят своите впечатления от работата и мениджъра, в какви посоки да се работи за подобряване на работния процес. Далновидно решение в тази посока може да бъде участието на служителите на етап „оценка на кандидатите за мениджър преди назначаването им на работа“ за съответния екип. При този вариант се преценява предварително степента на сходство във възгледите между бъдещия мениджър и потенциалните му подчинени.

Оценяването на мениджъра от подчинените служители може да се използва като средство за лично и професионално усъвършенстване на ръководните кадри. Резултатите от това оценяване могат да бъдат основание за идентифициране на пропуски в мениджмънта и определяне на потребности от обучение, менторство или коучинг на оценявания ръководител от по-висшестоящ ръководител. В по-широк смисъл анализът на обобщената информация от този метод на оценяване може да се възприеме като средство за идентифициране на подходящи начини за подобряване на екипната ефективност, стила на ръководство, целеполагане, ресурсно обезпечаване, управление на кариерата, и др.

БИБЛИОГРАФИЯ

Закон за държавния служител - обн. ДВ. бр.67 от 27 юли 1999 г, в сила от 27.08.1999 г. изм. ДВ. бр.109 от 22 Декември 2020 г. [Zakon za darzhavnia sluzhitel - obn. DV. br.67 ot 27 yuli 1999 g, v sila ot 27.08.1999 g. izm. DV. br.109 ot 22 Dekemvri 2020 g.]

Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация – обн. ДВ. бр.49 от 29 Юни 2012г., приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г., в сила от 01.07.2012 г., посл. изм. доп. ДВ. бр.29 от 9 Април 2021 г. [Naredba za usloviyata i reda za otsenyavane izpalnenieto na sluzhitelite v darzhavnata administratsia – obn. DV. br.49 ot 29 Yuni 2012g., prieta s PMS № 129 ot 26.06.2012 g., v sila ot 01.07.2012 g., posl. izm. dop. DV. br.29 ot 9 April 2021 g.]

Спасов, К. (1999) Управление на човешките ресурси. София, Арт График [Spasov, K. (1999) Upravlenie na choveshkite resursi. Sofia, Art Grafik].

Богданова, М. (2013) Подбор и оценяване на персонал. София, Университетско издателство „Св. Климент Охридски“ [Bogdanova, M. (2013) Podbor i otsenyavane na personal. Sofia, Universitetsko izdatelstvo „Sv. Kliment Ohridski“].

¹¹ Виж повече на <https://smallbusiness.chron.com/employee-evaluation-manager-1927.html> , последно посетено на 02.09.2022 г.

Георгиева, Т. (2011) Проучване опыта на Великобритания в прилагането на системата за оценка на трудовото изпълнение. сп. Икономически алтернативи, бр. 2, 13 [Georgieva, T. (2011) Prouchvane opita na Velikobritania v prilaganeto na sistemata za otsenka na trudovoto izpalnenie. sp. Ikonomicheski alternativi, br. 2, 13]

Любомирова, А. (2015) Дисертационен труд на тема „Българският модел за оценка на изпълнението на държавните служители в периода 2002 – 2012 г.”, , публична защита 19.03.2015 г. [Lyubomirova, A. (2015) Disertatsionen trud na tema „Balgarskiyat model za otsenka na izpalnenieto na darzhavnite sluzhiteli v perioda 2002 – 2012 g.”, , publiczna zashtita 19.03.2015 g.]

Lanza, P. (1985) Team appraisals. Personnel Journal, 64, 47 – 51, цит. по Лоуенбърг, Г., К.А. Конрад (2002) Оценка на трудовото изпълнение. Управление на човешките ресурси – христоматия, София [Lanza, P. (1985) Team appraisals. Personnel Journal, 64, 47 – 51, tsit. po Louenbarg, G., K.A. Konrad (2002) Otsenka na trudovoto izpalnenie. Upravlenie na choveshkite resursi – hristomatia, Sofia].

Владиминова, К., Стефанов, Н., Панайотов, Д., Банчева, Е., Радев, К., Хаджиев, К., Стоянова, М., Михайлов, М., Димитрова, М., Иванова, М. (2014) Управление на човешките ресурси, Нов български университет, София [Vladimirova, K., Stefanov, N., Panayotov, D., Bancheva, E., Radev, K., Hadzhiev, K., Stoyanova, M., Mihaylov, M., Dimitrova, M., Ivanova, M. (2014) Upravlenie na choveshkite resursi, Nov balgarski universitet, Sofia].

<https://smallbusiness.chron.com/employee-evaluation-manager-1927.html>

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1 ФОРМУЛЯР ¹² ЗА ОЦЕНКА НА ВИСШИ ДЪРЖАВНИ СЛУЖИТЕЛИ ОТ ТЕХНИТЕ ПОДЧИНЕНИ

Оценяван служител:
(име, фамилия, заемана длъжност)

1. Моля, оценете Вашия пряк ръководител до каква степен демонстрира изброените **МЕЖДУЛИЧНОСТНИ УМЕНИЯ?**

Моля, отбележете със знак „X” избрания отговор на всеки ред.

(Скала от 1 до 5) (1 ниска/5 висока)

ПОВЕДЕНИЯ	1	2	3	4	5
1. Демонстрира уважение и грижа за чувствата на другите					
2. Демонстрира дискретност					
3. Помага на подчинените си за решаване на проблемите им					
4. Подкрепя подчинените си в техните начинания, решения					
5. Приема различията и индивидуалността на подчинените си					
6. Умее да ръководи екип					
7. Способен е да изразява категорично своето мнение					

2. Моля, оценете Вашия пряк ръководител до каква степен демонстрира изброените поведения, характеризиращи **ЛИДЕРСКАТА КОМПЕТЕНТНОСТ?**

Моля, отбележете със знак „X” избрания отговор на всеки ред.

(Скала от 1 до 5) (1 ниска/5 висока)

ЛИДЕРСКА КОМПЕТЕНТНОСТ – ПОВЕДЕНИЯ	1	2	3	4	5
1. Подхожда към другите добронамерено и с уважение					
2. Разяснява цели и необходими промени, като мобилизира и насърчава служителите за тяхното реализиране					
3. Демонстрира доверие към своите подчинени, като им делегира важни задачи и правомощия					
4. Отстоява позицията си и поема отговорност за резултатите					
5. Създава и използва различни					

¹² За разработването на настоящия формуляр са използвани „Рамки на компетентностите” от НУРОИСДА и Каталог на уменията (Богданова, [Bogdanova], 2013, 524)

възможности за мотивиране и развитие на служителите					
6. Поощрява служителите за техните усилия, като редовно дава обратна връзка за постиженията им					

3. Моля, оценете Вашия пряк ръководител до каква степен демонстрира изброените поведения, характеризиращи **УПРАВЛЕНСКАТА КОМПЕТЕНТНОСТ?**

Моля, отбележете със знак „X” избрания отговор на всеки ред.

(Скала от 1 до 5) (1 ниска/5 висока)

УПРАВЛЕНСКА КОМПЕТЕНТНОСТ- ПОВЕДЕНИЯ	1	2	3	4	5
Определя ясни и реалистични цели, отговорности задължения на служителите					
Осигурява съгласуваност между оперативните планове на звеното и стратегическите цели на организацията					
Приоритизира задачите и ги възлага на подходящи изпълнители					
Осигурява добра координация между изпълнителите, като редовно търси и дава обратна връзка					
Управлява изпълнението и оценява представянето на служителите според постигнатите резултати и в съответствие с нормативните изисквания					
Системно наблюдава и контролира изпълнението на задачите					
Използва ефективни начини за анализ и разрешаване на конфликти и проблеми					

4. Моля, посочете какво затруднява най-много Вашата работа (ако е приложимо)?

.....

5. Ако имате предложение за подобряване на организационната и екипна работа, моля посочете: (ако е приложимо)

.....

**ПРИЛОЖЕНИЕ № 2 ФОРМУЛЯР¹³ ЗА ОЦЕНКА НА СЛУЖИТЕЛИ НА
РЪКОВОДНИ ДЛЪЖНОСТИ¹⁴ ОТ ТЕХНИТЕ ПОДЧИНЕНИ**

Оценяван служител:
(име, фамилия, заемана длъжност)

1. Моля оценете Вашия пряк ръководител до каква степен демонстрира изброените **МЕЖДУЛИЧНОСТНИ УМЕНИЯ?**

Моля, отбележете със знак „X” избрания отговор на всеки ред.

(Скала от 1 до 5) (1 ниска/5 висока)

ПОВЕДЕНИЯ	1	2	3	4	5
1. Демонстрира уважение и грижа за чувствата на другите					
2. Демонстрира дискретност					
3. Помага на подчинените си за решаване на проблемите им					
4. Подкрепя подчинените си в техните начинания, решения					
5. Приема различията и индивидуалността на подчинените си					
6. Умее да ръководи екип					
7. Способен е да изразява категорично своето мнение					

2. Моля, оценете Вашия пряк ръководител до каква степен демонстрира изброените поведения, характеризиращи **УПРАВЛЕНСКАТА КОМПЕТЕНТНОСТ?**

Моля, отбележете със знак „X” избрания отговор на всеки ред.

(Скала от 1 до 5) (1 ниска/5 висока)

УПРАВЛЕНСКА КОМПЕТЕНТНОСТ- ПОВЕДЕНИЯ	1	2	3	4	5
1. Определя ясни и реалистични цели, отговорности, задължения на служителите					
2. Осигурява съгласуваност между оперативните планове на звеното и стратегическите цели на организацията					
3. Приоритизира задачите и ги възлага на подходящи изпълнители					

¹³ За разработването на настоящия формуляр са използвани „Рамки на компетентностите” от НУРОИСДА и Каталог на уменията (Богданова [Bogdanova], 2013, 524)

¹⁴ Под ръководни длъжности се имат предвид „началник на отдел“ и „началник на сектор“.

4. Осигурява добра координация между изпълнителите, като редовно търси и дава обратна връзка					
5. Управлява изпълнението и оценява представянето на служителите според постигнатите резултати и в съответствие с нормативните изисквания					
6. Търси и използва разнообразни възможности за мотивиране и развитие на служителя (лидерско поведение)					
7. Системно наблюдава и контролира изпълнението на задачите					
8. Използва ефективни начини за анализ и разрешаване на конфликти и проблеми					
9. Поема отговорност за резултатите на звеното (лидерско поведение)					

2. Моля, посочете какво затруднява най-много Вашата работа (ако е приложимо)?

.....

4. Ако имате предложение за подобряване на работния процес, моля посочете: (ако е приложимо)

.....

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3 ФОРМУЛЯР ЗА ОЦЕНКА НА ЕКИПНАТА ЕФЕКТИВНОСТ (МОЖЕ ДА БЪДЕ ОНЛАЙН РАЗРАБОТЕНА В GOOGLE DOCS)

1. Моля, посочете до **ТРИ** от изброените дейности, свързани с работния процес, които имат нужда от подобрене?

- планиране на дейността
- организация на дейността
- изпълнение на възложените задачи
- индивидуална отчетност
- екипна отчетност
- екипна ефективност
- признание на постиженията на член от екипа или на целия екип от колектива
- управление на конфликти
- управление на кариерата
- задържане на таланти
- оценка на постигнатите резултати
- работна среда

2¹⁵. Моля, дайте Вашата оценка до каква степен посочените **СТИМУЛИ** за екипна ефективност са налице във Вашата работа?

Моля, отбележете със знак „X” избрания отговор на всеки ред.

(Скала от 1 до 5) (1 ниска/5 висока)

СТИМУЛИ ЗА ЕКИПНА ЕФЕКТИВНОСТ	1	2	3	4	5
1. Интересни задачи					
2. Признание и постижение					
3. Опитен ръководител					
4. Подходящо ръководство и лидерски стил					
5. Квалифицирани членове на екипа					
6. Професионално развитие					

3¹⁶. Моля, дайте Вашата оценка до каква степен посочените **БАРИЕРИ** за екипна ефективност са налице във Вашата работа?

Моля, отбележете със знак „X” избрания отговор на всеки ред.

¹⁵ Въпросът е разработен на база сборник на Нов български университет Владимирова, К., Стефанов, Н., Панайотов, Д., Банчева, Е., Радев, К., Хаджиев, К., Стоянова, М., Михайлов, М., Димитрова, М., Иванова, М. (2014) Управление на човешките ресурси. София, 359.

¹⁶ Въпросът е разработен на база сборник на Нов български университет Владимирова, К., Стефанов, Н., Панайотов, Д., Банчева, Е., Радев, К., Хаджиев, К., Стоянова, М., Михайлов, М., Димитрова, М., Иванова, М. (2014). Управление на човешките ресурси. София, 359.

(Скала от 1 до 5) (1 ниска/5 висока)

БАРИЕРИ ЗА ЕКИПНА ЕФЕКТИВНОСТ	1	2	3	4	5
1. Неясни цели					
2. Недостатъчни ресурси					
3. Борба за надмощие и конфликти					
4. Неподходящ стил на ръководство					
5. Несигурност на работното място					
6. Промяна на целите и приоритетите					

*** Областите на дейност, които бъдат идентифицирани във въпрос 1, ще бъдат предмет на обсъждане в екипа и набелязване на действия за подобряването им.**