

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ОЦЕНЯВАНЕ ОТ РАВНИТЕ ПО СТАТУС – ТЕОРЕТИЧНИ ПРЕДПОСТАВКИ VS ПРАКТИЧЕСКИ ИЗМЕРЕНИЯ В БЪЛГАРСКАТА ДЪРЖАВНА СЛУЖБА

Аделина Борисова¹,
Национална агенция за професионално образование и обучение

Резюме

Оценяването от равните по статус дава възможност на колегите от екипа да участват в системата за оценяване на постигнатите резултати. Този вид оценка принадлежи към модерната практика за оценяване, основана на 360-градусовата обратна връзка. Оценката от равните по статус намалява субективността в оценяването, но създава и редица предизвикателства за всички ангажирани страни. В статията се анализира теоретичният модел на оценката от равните по статус спрямо действащата практика за включване на повече участници в оценяването на държавните служители в България.

Ключови думи: *оценка на изпълнението на длъжността, оценка на равните по статус, държавна служба, компетентности*

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.

PEER APPRAISAL - THEORETICAL ASSUMPTIONS VS PRACTICAL DIMENSIONS IN THE BULGARIAN CIVIL SERVICE

Adelina Borisova², National Agency for Vocational Education and Training

Abstract

Peer appraisal enables teammates to participate in the performance appraisal system. This type of evaluation belongs to the modern evaluation practice based on 360-degree feedback. Peer appraisal reduces subjectivity in evaluation, but also creates a number of challenges for all parties involved. The article analyzes the theoretical model of peer appraisal in relation to the current practice of including more participants in the civil servant's assessment in Bulgaria.

Keywords: *performance appraisal, peer appraisal, civil service, competences*

В статията се фокусираме върху един от аспектите на инструментариума за оценяване, базиран на 360-градусовата обратна връзка, който се състои в участието на колегите от екипа в оценяването. Това е съвременна практика за оценка, която има голям потенциал за непрекъснато подобряване на работния процес. Стремeжът към ограничаване на субективността води до ангажирането на повече участници в оценяването. Поставянето на оценка от равните по статус обаче поставя сериозни предизвикателства пред мениджмънта, тъй като възниква въпросът „как колеги от екипа да поддържат добри отношения и едновременно с това да бъдат оценители“.

Мори Пейпърл (Peiperl, 2001) разглежда задълбочено проблема с оценката от равните по статус. Авторът идентифицира няколко парадокса, свързани с прилагането на този инструмент за оценка: *парадокс на ролите* (как едновременно да бъдем колеги и оценители); *парадокс на работата в група* (как функционира екипът и по какъв начин да се оцени екипната работа, при условие че фокусът е върху индивидуалните резултати); *парадокс на измерването* (с какви критерии да се измерва изпълнението); *парадокс на възнаграждението* (дали оценката от колегите да оказва влияние върху заплащането).

Пейпърл подчертава, че мениджърите имат ключова роля в успешното оценяване от равните по статус, като мениджърите и организациите трябва да посвещават повече време за изясняване предназначението на този вид оценяване, чиято цел е да се

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.

предостави навременна и полезна обратна връзка, за да се помогне на служителите да подобрят работата си. Подробната и качествена обратна връзка от равните по статус, наставничеството и подкрепящото консултиране от мениджъра, са изключително важни инструменти за професионално развитие.

Когато се избират критерии, е важно да се помни, че служителите изпълняват различни работни задължения. Неподходящи и тясно дефинирани критерии ще затруднят оценителите и ще бъдат още по-трудни за приложение и от оценяваните.

Парадоксът на работата в група не винаги се откроява като съществен проблем, когато се постигне правилния баланс между оценяването на приноса на отделните служители и признаването на взаимозависимостта между тях.

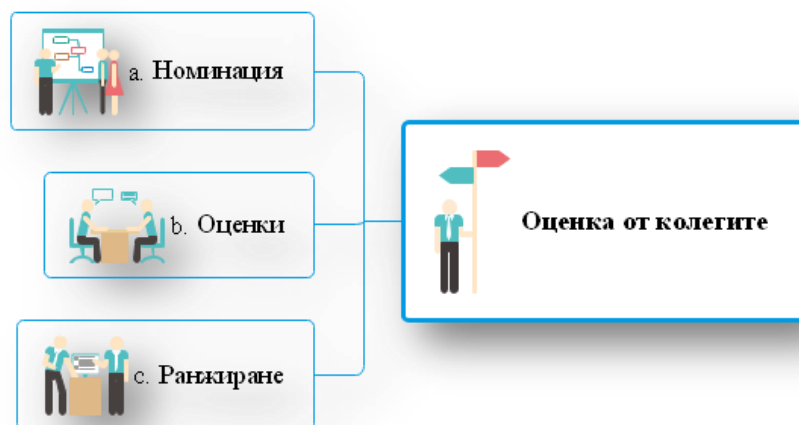
Основните условия за ефективно работеща оценка от равните по статус включват няколко препоръки, насочени към мениджърите:

- Първо, придобиване на умения за справяне с изведените парадокси, тъй като те могат да блокират всяка програма за оценка от равните по статус;
- Второ, заявяване на подкрепа и разясняване на служителите ползите от този тип оценяване;
- Трето, съветване на подчинените, търсене на тяхното мнение и създаване на условия за обсъждане и самоусъвършенстване;
- Четвърто, провеждане на тренинг в малки групи за формиране на умения за оценяване и даване на обратна връзка.

Според Лоуенбърг и Конрад оценката от равните по статус следва да се ползва като инструмент за развитие, а не с цел вземане на решения за заплащане или повишение. (Лоуенбърг, Конрад, 398.)

В науката съществуват три техники за оценка от колегите в екипа, изобразени на Схема 1:

Схема 1. Техники за оценка от колегите



Номинирането дава възможност за посочване на най-добър или най-компетентен колега по някакво конкретно измерение или характеристика на работата. Оценяването и ранжирането се провеждат по подобие на оценката от ръководителите.

Оценката от равните по статус е създадена, за да насърчи екипно ориентираната среда като осигури всеобхватна обратна връзка за работата на екипа. Повечето служители приемат колегиалното оценяване поради факта, че ограничава субективността на мениджъра, тъй като включва повече участници в процеса. *Оценката от равните по статус* е създадена, за да насърчи екипно ориентираната среда като осигури всеобхватна обратна връзка за работата на екипа³.

Хендерсън подчертава, че „хората могат да имат трудности да оценяват трудовото поведение на колегите си, защото често нямат достатъчно информация за трудовите изисквания към колегата и действителното им изпълнение от негова страна.“

Поради тази причина, важно е всички участници в системата за оценка да бъдат **адекватно обучени** за ролята, която ще заемат в оценяването, за да могат да се включат с обективна преценка в този процес.

Този инструмент за оценка следва да се прилага внимателно, като за целта се минимизира влиянието на личната предубеденост на колегите и на приятелствата (негативно и позитивно влияние). За целта е необходимо оценката от равните по статус да се използва като средство за развитие, а не като средство, което оказва влияние върху заплащането и дисциплинарните действия.

Най-ефективният подход за използване на този метод е чрез наемането на професионален консултант, който да обсъди получените оценки с всеки служител. Тогава мениджърът ще се ангажира само с идентифицирането на поведението на служителя, които сочат подобро изпълнение и заслужават награда.

Груповите оценки са разработени с цел създаване на атмосфера на екипна работа и повишаване на продуктивността. При груповите оценки всеки е оценяван, включително и началникът. Ланза препоръчва груповите оценки като допълнение на индивидуалните. Авторът акцентира, че за да бъдат ефективни груповите оценки е необходимо изграждане на доверие между оценяван и оценяващ, както и наличие на конфиденциалност. При този метод основните предимства са следните: мениджърът не е единственият оценяващ; оценките не са свързани със заплащането, което прави процесът по-обективен и по този начин се подсилва участието в групата.

Въз основа на изложените ключови теоретични характеристики на оценката от равните по статус, ние ще потърсим основни прилики и разлики в прилагането на този инструмент за оценяване в процеса на годишното оценяване на извършената работа на държавните служители в България. В следствие на направения анализ на нормативни документи и на информацията от докладите за състоянието на държавната администрация, читателят ще се запознае с няколко предложения за дискусия по темата за ангажираността на служителите в екипното оценяване.

В Наредбата за условията и реда за оценяване на изпълнението на служителите в държавната администрация (НУРОИСДА) в чл. 18, ал. 2 е посочено, че „преди определянето на годишната оценка на изпълнението, оценяващият ръководител може да поиска мнение за работата на оценявания от други служители, които често работят с

³ Виж повече у Богданова [Bogdanova], 2013, 436 – 437.

оценявания”. От нормативно заложеното е ясно, че прекият ръководител може да поиска мнение за работата на оценявания служител от други служители, но това не е задължително. Този текст всъщност не въвежда колегиалното оценяване в същинския му вид в модела за оценка на работата на държавните служители, а по скоро се прилага като инструмент за обратна връзка и разширено участие на колегите в оценяването, но по преценка на ръководителя. В НУРОИСДА няма посочени случаите, при които прекият ръководител може да поиска мнението на други служители. На практика поисканото мнение не включва същинско оценяване по скала с оценки, обосновка и реално няма тежест в оформянето на крайната оценка. НУРОИСДА не изяснява обхвата на този вид поискано мнение (относно екипна задача, цялостно трудово изпълнение, междуличностни отношения, професионално-личностни качества и др.) Прекият ръководител разполага със самостоятелност да направи преценка на ситуацията и да приложи нормата по целесъобразност. В българската практика мнението на служителите от екипа не може да се отрази върху заплащането на труда, което на свой ред кореспондира с положителните характеристики на този вид оценяване. Но от друга страна, липсва връзка между колегиалната обратна връзка и професионалното развитие на служителите. В тази посока може да се дискутира въпросът дали да се даде право на колеги-ментори да участват в годишното оценяване на съответния служител. Допускаме, че законодателят въвежда тази форма на колегиално участие в оценяването, за да не се увеличи административната тежест от наличието на допълнителни формуляри за оценка и даване на мнение. Също така може да възникне риск от влошаване на работния климат вследствие на превръщането на тази възможност от доброволна практика в задължителен елемент на годишното оценяване на работата на държавните служители.

В практиката липсва информация за прилагането на тази правна възможност от страна на прекия ръководител, като това твърдение се основава на преглед и анализ на информацията, поместена в Докладите за състоянието на държавната администрация за периода от 2013 г. до 2020 г. Изборът на времеви диапазон на изследване на посочените доклади се дължи на факта, че от м. юли 2012 г. прекият и контролиращият ръководител имат възможност да включат в оценяването мнението на колегите, допълнителна информация и аргументация. Съгласно чл. 18, ал. 3 „При определянето на годишната оценка оценяващият ръководител отчита и наличната информация за мнението на външни потребители относно работата на оценявания.“

С чл. 21, ал. 1 от НУРОИСДА се дава право на контролиращият ръководител да преглежда формулярите за оценка, като има право „да изиска от оценяващите ръководители допълнителна информация и аргументация за оценките, да поиска допълнително мнение на други служители за работата на оценявания, както и да направи коментар, който да запише в съответния раздел на формуляра за оценка“.

Любопитно изглежда същият въпрос в практиката на контролиращия ръководител за споменатия период и затова направихме анализ на информацията в Докладите за състоянието на държавната администрация. Акцент поставяме върху правото на

контролиращия ръководител да потвърждава и да променя оценки с единица нагоре или единица надолу.

Можем да твърдим, че контролиращият ръководител използва в практиката си елементи на колегиално оценяване, както и търсене на допълнителна информация и аргументация от прекия ръководител.

В подкрепа на това твърдение може да се запознаете с данните на Диаграма 1, където ясно се открояват няколко тенденции:

Диаграма 1 Учасие на контролиращия ръководител



Първо, наблюдава се тенденция към повишаване броя на случаите, при които контролиращият ръководител коригира поставената оценка с единица нагоре, като най-голям е техният дял през 2017 г. (460) и 2020 г. (574). Конкретните мотиви за коригираните оценки не са изложени в докладите за състоянието на администрацията. Участието на контролиращия ръководител цели да се повиши обективността и справедливостта в процеса на оценяване на работата на служителите. Тази форма на участие е важно да се основава на постигнатите резултати от конкретния служител и бъдещ потенциал за професионално развитие.

Второ, запазва се относително постоянна тенденция за изследвания период, при която се коригират поставените оценки с единица надолу, като техният брой нараства през 2019 г. на 364. Може само да предполагаме на какво се дължат направените промени в поставените оценки – дали е коригираща мярка на проявен субективизъм от страна на прекия ръководител, където ясно се вижда разлика между индивидуални постижения и принос за звеното. В тази коригирана оценка не става ясно до каква степен е оказало влияние мнението на колегите от екипа или друга релевантна информация.

Може да обобщим, че и в двата случая са налице дисбаланси и субективно оценяване, ограничено до становището на прекия ръководител. Включването на повече участници

в оценяване несъмнено е положителна промяна и по всяка вероятност и колегите от екипа имат своята непряка роля в този процес.

Трето, променливо се развива практиката за поискване на допълнителна информация от преките ръководители и търсене на мнението на колегите в екипа за вземане на решение за коригиране на поставената оценка. В началото, през 2013 г., когато това право е дадено на контролиращия ръководител, има 350 такива случая. В последствие, през 2014 г. драстично намалява броят им на 90, докато през 2018 г. броят на случаите нараства на 443. През 2020 г. случаите отново намаляват и достигат най-ниска стойност - 65. През 2021 г. случаите нарастват на 97. Описаната тенденция към намаляване на броя на тези случаи спрямо предходни години може да се дължи на подобрен работен процес и обучени преки ръководители за обективно оценяване.

По отношение на *колегиалното оценяване* по-горе споменахме основни негови преимущества. Затова може да обобщим, че този метод за оценка изпълнява значими функции в цялостния процес по оценяване. Нека посочим по-важните предимства:

- Допринася за по-висока обективност при оценяването;
- Поощрява професионалното развитие на оценявания служител;
- Подпомага задържането на таланти служители;
- Спомага за идентифицирането на слабости в трудовото представяне и на тази основа могат да се въвеждат подходящи начини за методическа подкрепа на служителя.

НУРОИСДА създава форма на *колегиално оценяване*, чието приложно поле може да се доразвие на ниво администрация. Както посочихме по-горе, липсва нормативна регламентация за начина, по който прекият ръководител може да „поиска мнението“ на съответните служители в оценяването на даден служител (устно или писмено, което може да бъде анонимно, писмено искане, разговор, анонимна оценка, попълване на формуляр за оценка, онлайн базиран формуляр за оценка, чек лист или друг инструмент за оценка.) На практика, за да се изяснят случаите за поискване на мнение от колегите в екипа, е необходимо във вътрешните правила за работа на конкретната администрация да бъдат посочени съответно: случаите, при които прекият ръководител може да поиска мнението на служителите, които работят често с оценявания служител; начина/начините за поискване на мнението на колегите; цел и обхват на оценяването от колегите в екипа (оценяват единствено проявленията на компетентност „работа в екип“; оценяват единствено степен на постигане на обща трудова задача от техните индивидуални работни планове; или други компетентности по решение на ръководството на дадена администрация.) Участието на ментор или наставник в тази процедура за оценяване заслужава да бъде елемент на колегиалното оценяване. Във вътрешните правила могат да бъдат уредени и други въпроси, свързани с насърчаване на екипната дейност, идентифициране на потребности от обучение за повишаване на екипната ефективност, и др.

В тази връзка предлагаме на вниманието на читателя примерни формуляри за събиране на мнение относно работата на оценяван служител от колеги, които често работят с

него. (Вж. Приложение № 1 и Приложение № 2). Тези формуляри се основават по скоро на техниката за „оценка“, а не на техниките „номиниране“ или „ранжиране“, които бяха представени в изложението. Тяхната цел е събиране на информация, която да подпомогне оценяващия и контролиращия ръководители в обективното и справедливо оценяване. Тези документи могат да бъдат електронно разработени и да се прилагат лесно, анонимно и ефективно без риск от засилване на административната тежест.

Създадените формуляри са съобразени с нормите на чл. 18, ал. 2 от НУРОИСДА и чл. 21, ал. 1 и ал. 2 от НУРОИСДА. Те могат да се използват като помощен доброволен инструмент в практиката. Последните вземат предвид положителните характеристики на колегиалното оценяване, представени в съвременната практика по управление на човешките ресурси. Те се различават по обхват според това дали се прилагат от оценяващ или контролиращ ръководител. Ако се прилагат от оценяващ ръководител, оценката от равните по статус, се заключава в даване на обща оценка за проявленията на компетентност „работа в екип“ по повод изпълнението на общи задачи от работните им планове. Когато оценяването от равните по статус се прилага от контролиращия ръководител, тогава формулярът за събиране на мнение обхваща даване на обратна връзка върху по-широк обем от задачи и компетентности. Разликата в съдържанието на двата документа произтича от ролята и функциите на прекия и контролиращия ръководител.

БИБЛИОГРАФИЯ

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. [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.]

Доклади за състоянието на администрацията за 2013 г., 2014 г., 2015 г., 2016 г., 2017 г., 2018г., 2019г., 2020г. и 2021 г., достъпни на <http://www.strategy.bg/Publications/View.aspx?lang=bg-BG&Id=81> [Dokladi za sastoyaniето na administratsiyata za 2013 g., 2014 g., 2015 g., 2016 g., 2017 g., 2018g., 2019g., 2020g. i 2021 g., dostapni na <http://www.strategy.bg/Publications/View.aspx?lang=bg-BG&Id=81>]

Лоуенбърг, Г., К. А. Конрад (2002) Оценка на трудовото изпълнение. Управление на човешките ресурси – Христоматия, съст: Карабелъова, С., София [Louenbarg, G., K. A. Konrad (2002) Otsenka na trudovoto izpalnenie. Upravlenie na choveshkite resursi – Hristomatia, sast: Karabelyova, S., Sofia].

Peiperl, M. (2001) Getting 360-Degree Feedback Right, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2001/01/getting-360-degree-feedback-right>

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1 ФОРМУЛЯР ПО ЧЛ. 18, АЛ. 2 ОТ НАРЕДБАТА ЗА УСЛОВИЯТА И РЕДА ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ (ПРОЕКТ)

Мнение за работата на оценявания от други служители, които често работят с оценявания (прилага се от оценяващ ръководител)⁴

Оценяван служител:

.....

(име, фамилия, заемана длъжност)

1. Моля, оценете Вашия колега до каква степен демонстрира изброените поведения, характерни за успешна работа в екип?

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

(Скала от 1 до 5) (1 ниска степен/5 висока степен)

ПОВЕДЕНИЯ	1	2	3	4	5
1. Изпълнява индивидуалните си цели по начин, който подпомага изпълнението на общите цели					
2. Споделя информация, знания и опит с колегите си, полезни за постигане на целите					
3. Цени опита на другите и съобразява работата си с тях					
4. Подкрепя и помага на колегите си – в случай на необходимост					
5. Информира членовете на екипа за своята работа и е запознат с работата им за постигане на общите цели					
6. Не предизвиква конфликтни ситуации и съдейства за справяне с конфликти в екипа					
7. Изпълнява индивидуалните си цели по начин, който подпомага изпълнението на общите цели					

2. Моля, дайте пример с до ТРИ специфични компетентности* от Списък на преносими компетентности в държавната служба, които притежава оценяваният служител, и бяха от решаващо значение за успешното изпълнение на общата ви задача/задачи. (ако е приложимо)

⁴ Настоящият формуляр е разработен като резултат от нормативната разпоредба на чл. 18. (2) от НУРОИСДА, който гласи, че „преди определянето на годишната оценка на изпълнението оценяващият ръководител може да поиска **мнение** за работата на оценявания от други служители, които често работят с оценявания.”, и може да се прилага по преценка на ръководството на съответната администрация, утвърдено по съответния ред.

3. Ако оценяваният служител има нужда от обучение, моля изберете до ДВА (2) възможни отговора от изброените варианти: (ако е приложимо)

- Самостоятелно учене (дискусия с колеги в работна среда, четене на специализирана литература, е-обучение (МООС))
- Участие в курс за обучение, организиран от Института по публична администрация
- Обучение на работното място
- Обучение (семинар) извън работното място
- Участие в курс за обучение, организиран от европейска структура
- Участие в курс за обучение, организиран от друг вид обучаваща институция
- Менторство от колега/мрежа от колеги
- Методическа подкрепа от прекия ръководител (коучинг)
- Екипен коучинг
- Супервизия (подкрепа за подобряване на работата, отношенията с клиенти, колеги, емоционална интелигентност)

Дата:

Име, фамилия (*може да се запази анонимност)

Подпис:

ПРИЛОЖЕНИЕ № 2 СПИСЪК НА КОМПЕТЕНТНОСТИ, СПЕЦИФИЧНИ ЗА ПУБЛИЧНИ ОРГАНИЗАЦИИ ОТ ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СФЕРА

*Списък на преносими компетентности в държавната служба*⁵*

Списък на компетентности* ⁶ , специфични за публични организации от образователната сфера	Висши държавни и служители и	Служители на ръководна а длъжност	Експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции	Експертни длъжности със спомагателни функции и технически длъжности
Първа област на компетентност⁷. Мобилизиране на новаторство и промяна				
1. *Умение за адаптиране и внедряване на добри европейски практики в практиката				
2. *Творчески подход (креативно мислене) към решаване на нововъзникнали казуси				
3. Чувствителност по отношение на работата на целия отдел (елемент на творческо мислене)				
4. Работа с документи, които нямат модел (разнообразна работа)				
5. Конструктивно мислене				
Втора област на компетентност: Управление на хора и задачи				
6. Координиране и контролиране на възложени от него задачи				
7. Способност за вземане на решения				
8. Управление на хора				
Трета област на компетентност: Общуване				
1. Умения за обясняване по достъпен начин на сложни понятия (професионална компетентност)				

⁵ Авторът допуска, че идентифицираните компетентности в рамките на проведеното от него дисертационно проучване и систематизирани въз основа на научната литература в сферата на човешките ресурси, могат да се приложат и адаптират към административни структури от друг сектор на общественото управление, тъй като имат същевременно своя универсален характер, преносим към различен контекст на работната среда.

* Компетентностите със знак * са диференциращи, отличителни компетентности, характеризирани високо ефективни служители.

⁷ При групирането на компетентностите е използван списък от уникални умения (Evers & Rush, 1996), цит. по Фърнам, 2008: 504.

2. *Ползване на чужд език в работата (ефективно водене на работни срещи, дискусии, комуникация с чуждестранни партньори, делови умения)				
3. Владее на комуникационни техники за общуване с хора на различни нива – индивидуален подход				
4. Създаване и поддържане на ползотворни взаимоотношения				
5. *Принос при участие във външни (междуведомствени) работни групи				
6. *Провеждане на обучения за колеги (педагогически умения, комуникативни умения, преподаване)				
7. Ръководство (модериране) на работни групи/събития				
8. *Работа в мултикултурна среда				
Четвърта област на компетентност: Управление на себе си				
1. *Работа при стрес ⁸ (самообучение)				
2. *Стремеж към самоусъвършенстване - познаване на добри европейски практики в сектора				
3. *Инициативност, готовност за включване в допълнителни дейности				
4. Организиране на труда				
5. Прецизна работа				
6. Коректно писане				

⁸ Провеждането на обучения за разширяване, актуализиране на уменията, самостоятелното учене, изграждането на екипи и др., са важни компоненти на социалната подкрепа.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3 ФОРМУЛЯР ПО ЧЛ. 21, АЛ. 1 И АЛ. 2 ОТ НАРЕДБАТА ЗА УСЛОВИЯТА И РЕДА ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ (ПРОЕКТ)

Мнение за работата на оценявания от други служители, които често работят с оценявания (прилага се от контролиращ ръководител)⁹

Оценяван служител:

.....

(име, фамилия, заемана длъжност)

1. Моля оценете степента, в която оценяваният служител притежава изброените компетентности, характерни за неговата длъжност:

(1 – Ниска степен/ 5 – Висока степен)

Компетентности	Дефиниция за компетентност	1	2	3	4	5
1. Работа в екип	Участва ефективно в екипи, които си сътрудничат за постигане на обща цел					
2. Професионална компетентност	Притежава професионални знания и умения, необходими за изпълнение на неговата длъжност					
3. Аналитична компетентност	Събира, обработва, анализира информация за предлагане на ефективни решения					
4. Ориентация към резултати	Постига високи резултати в съответствие с поставените цели и изисквания					
5. Комуникативна компетентност	Ефективно общува в устна и писмена форма					
6. Фокус към клиента (външен и вътрешен)	Ефективно удовлетворява интересите, очакванията и потребностите клиентите/потребителите на услугите и дейностите					
7. Дигитална компетентност	Притежава знания и умения за обработване на информация, създаване на съдържание, дигитална комуникация, информационна сигурност и решаване на проблеми, които са необходими за успешно изпълнение на длъжността					

⁹ Настоящият формуляр е разработен като резултат от нормативната разпоредба на чл. 21 ал. 1 и ал. 2 от НУРОИСДА и може да се прилага по преценка на ръководството на съответната администрация, утвърдено по съответния ред.

2. Моля, дайте пример за до ТРИ специфични компетентности* от Списък на преносими компетентности в държавната служба, които притежава оценяваният служител, и бяха от решаващо значение за успешното изпълнение на общата ви задача/задачи. (ако е приложимо)

--

3. Как бихте оценили работата на Вашия колега в цялост? Моля изберете до два (2) от посочените отговори.

- Изпълнява трудовите си дейности самостоятелно и отговорно
- В своята работа има нужда от наблюдение и подкрепа от по-опитен служител
- Работи ефективно в екип
- Обучава ефективно новоназначени служители (менторство)
- Решава самостоятелно професионални проблеми и притежава способност за самоуправление
- Взема обосновани решения в обхвата на своята компетентност

4. Ако оценяваният служител има нужда от обучение, моля изберете до ДВА (2) възможни отговора от изброените варианти: (ако е приложимо)

- Самостоятелно учене (дискусия с колеги в работна среда, четене на специализирана литература, е-обучение (МООС))
- Участие в курс за обучение, организиран от Института по публична администрация
- Обучение на работното място
- Обучение (семинар) извън работното място
- Участие в курс за обучение, организиран от европейска структура
- Участие в курс за обучение, организиран от друг вид обучаваща институция
- Менторство от колега/мрежа от колеги
- Методическа подкрепа от прекия ръководител (коучинг)
- Екипен коучинг
- Супервизия (подкрепа за подобряване на работата, отношенията с клиенти, колеги, емоционална интелигентност)

Дата: _____ Име, фамилия (*може да се запази анонимност)

Подпис: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ № 4 ФОРМУЛЯР ЗА ОЦЕНКА НА СЛУЖИТЕЛ ОТ НАСТАВНИК

Оценяван служител:

.....

(име, фамилия, заемана длъжност)

1. Моля, оценете степента, в която оценяваният служител притежава изброените компетентности, характерни за неговата длъжност:

(1 – Ниска степен/ 5 – Висока степен)

Компетентности	Дефиниция за компетентност	1	2	3	4	5
1. Работа в екип	Участва ефективно в екипи, които си сътрудничат за постигане на обща цел					
2. Професионална компетентност	Притежава професионални знания и умения, необходими за изпълнение на неговата длъжност					
3. Аналитична компетентност	Събира, обработва, анализира информация за предлагане на ефективни решения					
4. Ориентация към резултати	Постига високи резултати в съответствие с поставените цели и изисквания					
5. Комуникативна компетентност	Ефективно общува в устна и писмена форма					
6. Фокус към клиента (външен и вътрешен)	Ефективно удовлетворява интересите, очакванията и потребностите клиентите/потребителите на услугите и дейностите					
7. Дигитална компетентност	Притежава знания и умения за обработване на информация, създаване на съдържание, дигитална комуникация, информационна сигурност и решаване на проблеми, които са необходими за успешно изпълнение на длъжността					

2. Моля, дайте пример за поне ТРИ други специфични компетентности* от Списък на преносими компетентности в държавната служба, които притежава оценяваният служител. (ако е приложимо)

--

3. Предпочитани форми за подобряване на компетентностите: (ако е приложимо)

1. Избират се компетентности (*ДО ДВЕ*) с най-ниска степен на владене по преценка на ментора (взимат се предвид отговорите на въпрос № 1).

Форми за подобряване на компетентностите	Моля, отбележете със знак „X”	Моля, посочете избраната компетентност за подобрене като отбележите нейния пореден номер от въпрос № 1
1. Самостоятелно учене		
• дискусия с колеги в работна среда		
• четене на специализирана литература		
• е-обучение (МООС)		
2. Участие в курс за обучение, организиран от Института по публична администрация		
3. Обучение на работното място		
4. Обучение (семинар) извън работното място		
5. Участие в курс за обучение, организиран от европейска структура		
6. Участие в курс за обучение, организиран от друг вид обучаваща институция		
7. Менторство от колега/мрежа от колеги		
8. Методическа подкрепа от прекия ръководител (коучинг)		
9. Екипен коучинг		
10. Супервизия (подкрепа за подобряване на работата, отношенията с клиенти, колеги, емоционална интелигентност)		

Дата:
/наставник/

Име, фамилия:

Подпис: