



www.competencemap.bg



Европейски съюз

ПРОЕКТ BG051PO001-2.1.06. "Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони"  
Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на човешките ресурси",  
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз  
*Инвестира във вашето бъдеще*



Европейски социален фонд

БЪЛГАРСКА СТОПАНСКА КАМАРА  
СЪЮЗ НА БЪЛГАРСКИ БИЗНЕС

www.bia-bg.com

---

# Системи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво

---

---

*Проучване на действащи системи  
Актуализация - 2011*

---

---

*Гр.-София, Октомври 2011 г.*

---

## РЕЗЮМЕ

Анализът на съществуващите и използвани инструменти за оценка на компетенции в България, показва че у нас са представени и адаптирани най-популярните инструменти и системи за оценка на личността. **Методите и инструментите за оценка** са средствата, които подпомагат организацията и хората да определят и развиват необходимите за успешното изпълнение на дейността компетенции. **Оценката на компетенциите** е цялостен подход към човека, който измерва как се изпълняват работните задачи и каква е ефективността на изпълнението им. В условията на усъвършенстване на ефективността на мениджмънта се увеличава значението на оценката на персонала при вземането на стратегически решения, свързани с повишаване на квалификацията и преквалификацията на персонала. Оценката осигурява системата за управление на човешките ресурси (УЧР) с информация за качеството на служителите от гледна точка на съответствието им със стратегията на организацията и целите на бизнеса. Като всяко средство, инструментите за оценка могат да бъдат полезни, ако се използват по подходящ начин и непродуктивни, ако се използват неправилно.

**Адаптирането на тестовете** за оценка на компетенциите, идващи от други държави, преминава през редица изследвания и проучвания, като крайната цел е те да бъдат адаптирани към конкретната среда, условия, организация. Адаптирането на тестовете е особено целесъобразно за по-малките страни, в които заради ограничения пазар, не е оправдано да се инвестират много средства в разработването на действително добри оригинални инструменти. В страни като България само 5% от предлаганите тестове са оригинални. Осигуряването на качеството на адаптирането на тестове става чрез съблюдаването на международно възприети стандарти, които отразяват най-добрите практики.

Само комбинираното използване на множество инструменти позволява набиране на достатъчно достоверна информация и висока степен на обективност при създаване на профила на оценявания. Комплексният подход за оценка се реализира чрез **центровете за оценка и развитие**.

Методът **Център за оценка и развитие** дава максимално обективна и вярна информация. Това е най-надеждният метод от всички инструменти, който може да даде информация как би се представил даден човек в определена ситуация, още повече в допълнение с останалите – въпросник и интервю.

Най-често срещаните начини за събиране на данни са **въпросниците и интервюта**. Въпросниците изискват от хората да оценят поведението и действията на дадено лице в определени ключови области, но колкото и да са полезни, в повечето случаи тези данни са по-обща. Много полезно е липсващите данни да се допълнят с интервюта. Добре проведените интервюта не само дават възможно най-пълната картина на уменията и поведението на дадено лице, но могат да бъдат и ценен опит за тези, предоставящи обратна връзка. Интервюто, проведено в положителна атмосфера, води до конструктивни коментари и предложения и участниците са в ролята на хора, предоставящи полезни съвети, а не поемащи критика.

През последното десетилетие бързите промени в технологиите имат огромно отражение върху начина, по който хората взаимодействат, скоростта, с която те работят, уменията да бъдат по-гъвкави и адаптивни. Събирайки информация от различни хора, **360° оценка** дава пълна картина на поведението в работата. Когато обратната

връзка от различните източници се представи в рамка, която дава възможност на хората да упражняват ключови типове поведение и да се подобряват, то тя може да служи като лост за реални, измерими промени в поведението на хората. Употребата на 360° оценка се търси най-често за постигане на бизнес стратегия и промяна в културата чрез изясняване на поведението, необходими за постигане на целите; за подобряване на индивидуалното и екипно представяне; като част от системи за УЧР с цел осигуряване на развиването, оценката и възнаграждаването на критично важните типове поведения. Ключовият фактор, който допринася за успеха на процесите за 360° оценка, е че организациите, при които се прилага, имат ясно чувство какво искат да постигнат чрез използването на обратната връзка.

**Уеб-базираните системи за 360° оценка са мощен инструмент** – „огледало“, което разкрива ефективността на мениджъра от различните гледни точки на тези, с които той работи, но тя може да даде и информация, която е неочаквана и нежелана. Уеб базираните системи за 360° оценка се различават по много неща от системите, провеждани на хартия или други подобни. Модерните интернет базирани системи са свързани със съществуващи HRIS системи (Human Resources Information System). Някои дори имат безжични приложения за служители, които са извън офиса и нямат достъп до компютри със стандартни уеб браузъри. Друг стандарт при изцяло уеб базираната 360° оценка е интегрирането на резултатите към работната сила. В някои системи се изграждат индивидуални планове за развитие, позволяващи на служителите да поканят ментори да разгледат тяхната оценка. Това създава възможности за виртуални срещи, където менторите могат да предоставят ценни указания по отношение на целите за развитие. **Най-важната разлика между традиционния тип 360° оценка на хартия и уеб базирания ѝ вариант е възможността да се генерират динамични „ad-hoc“ доклади на данни за организационния профил и статистически анализ на резултатите.**

**Международните системи за сертификация** се отнасят до използваните системи за оценка на придобитите компетенции, водещи до издаване на международно или секторно признат сертификат. Сертификацията е изключително важна както за работещите, така и за работодателите, като база за продължаващо развитие и изграждане на професионална кариера. Обект на сравнение са международни системи за сертификация в области по управление на бизнес процеси, като управление на проекти, управление на човешки ресурси, финансови анализи и др. Разгледани са някои от компаниите, които са специализирани в областта на онлайн решения за сертификация като Prometric, Pearson Vue, Previsor.

**Управлението на знанията** е процес, чрез който се създават, съхраняват, разпределят и прилагат основните елементи на интелектуалния капитал, необходими за успеха на предприятието, стратегия, която превръща всички видове интелектуални активи в по-висока производителност и ефективност и нова стойност. Процесът на управление на знанията се занимава със съществуващите знания, с изграждането на нови знания, а също и с начините за съхранение на тези знания. Съществуващите знания, както и новите знания, допринасят за засилване на ефективното използване на фирмените ресурси и следователно за по-доброто функциониране на организацията. Чрез управлението на знанията се създават, съхраняват, разпределят и прилагат основните елементи на интелектуалния капитал, необходими за успеха на предприятието, стратегия, която превръща всички видове интелектуални активи в по-висока производителност и

*ефективност и нова стойност. Създаването на знание е непрекъснат процес, който се осъществява между индивидите и тяхното обкръжение.*

*В съвременната икономика на знанието **практикуващите общности** са гръбнакът на управление на знанието в международните компании. Те са ефективен инструмент за обвързване на хората и ресурсите от знание и за създаване, споделяне и прилагане на скрито знание и ключов фактор за развитието и усъвършенстването на служителите. Постигането на оптимален баланс между управлението на явното и неявното познание, е основна задача на всички компании, независимо от големината им. Много е важно как се управляват знанията в малките предприятия, тъй като в повечето от тях неявното знание не е документирано, а съществува в индивидуалното или колективно съзнание.*

***Паспортът на умения** (портфолио) е структуриран начин за записване на умения и компетенции, които дадено лице научава на различни работни места с течение на времето. Той позволява на учащите да съберат доказателства за своето обучение и умения, формални и неформални. Няма унифицирани изисквания за съдържанието на електронното портфолио. То трябва да съдържа основната информация за потребителя, която го характеризира в контекста на търсения резултат.*

*Същевременно, процесът на създаване, управление и употреба на е-портфолиото в ИСОК не трябва да бъде усложнен и натоварен до ниво, предизвикващо негативно отношение от страна на използващите го. То може да бъде използвано за редица дейности. Основната му функция е систематизирано съхранение на лична, професионална информация. Потребителят може да се представи пред агенциите и работодателите посредством лично оформеното си електронно портфолио като сам зададе нивото на достъп до данните си. Задача на ИСОК е по-скоро да въведе в обществото нагласата за използване на е-портфолио и за отразяване на професионалното развитие чрез учене през целия живот, вкл. чрез натрупване на професионален опит и обучения на работното място.*

Заглавие на анализа:	Системи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво
Срок за изпълнение:	31.10.2011
Дата на представяне:	31.10.2011
Наименование на дейността:	5.5. Проучване на действащи системи и инструменти за оценка на компетенциите на работната сила на корпоративно, регионално и браншово ниво
Задача :	2011 г.: Проучване на Системи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво
Код:	<b>ISBN 978-954-9636-15-4</b>
Версия:	<input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input checked="" type="checkbox"/> Финална версия
Тип:	Проучване
Ниво на разпространение:	<input checked="" type="checkbox"/> Публично <input type="checkbox"/> Ограничено
Изготвил(и):	Венцислава Чепишева, Драгомир Димитров, Иван Иванов, Мая Христова, Нина Койнова
Отговорник:	Ваня Кирова
Ръководител на дейността:	Силвия Тодорова
Партньор (ако има такъв):	<input type="checkbox"/> КНСБ <input type="checkbox"/> КТ „Подкрепа“
Длъжностно лице от ОП РЧР:	
Кратко резюме (до 200 думи):	Целта на този документ е проучване на действащи системи и инструменти за оценка на компетенциите на работната сила на корпоративно, регионално и браншово ниво в България. Използваната методология включва проучване на налични информационни източници за провеждане на изследването, изучаване на съществуваща информация (DeskResearch), провеждане на срещи. Сравнение на анализирани решения по различни показатели и оценка на приложимостта и възможностите за интеграция с ИСОК.
Ключови думи (до 10 бр.):	инструменти за оценка на компетенции, тестове за оценка на личността, управление на таланта, системи за сертификация, управление на фирменото знание, е-портфолио

## Съдържание

Резюме .....	2
Раздел 1. Въведение .....	11
1.1. Цел на документа и връзка с другите проучвания/ изследвания/ анализи .....	11
1.1.1. Основна цел на проекта .....	11
1.1.2. Специфични цели: .....	11
1.1.3. Сред основните дейности в рамките на проекта са: .....	11
1.2. Структура на документа .....	12
Раздел 2. Методология за работа .....	13
Раздел 3. Адаптация и практическо приложение на съществуващи инструменти за оценка на компетенциите на българския пазар .....	14
3.1. Адаптация на съществуващи инструменти за оценка за българския пазар .....	21
3.2. Изисквания към лицата, които работят с инструменти за оценка и с интерпретация на резултатите .....	27
3.3. Компютъризиран тестов модел .....	30
3.4. Опит от прилагането в България на инструменти за оценка на компетенциите, вкл. Центрове за оценка .....	33
3.4.1. Подходи за управление и развитие на човешките ресурси в Мобилтел ЕАД .....	33
3.4.2. Инструменти за оценка на компетенциите, използвани от ОС България .....	36
3.4.3. Организация на Център за оценка и развитие в ТалънтЛинк България .....	37
Раздел 4. 360-градусова оценка .....	40
4.1. Въведение в 360° оценка .....	40
4.1.1. Кратък преглед .....	40
4.1.2. Какъв тип информация се събира? .....	43
4.1.3. Къде се използва 360° оценка? .....	43
4.1.4. По какъв начин се използва 360° оценка? .....	44
4.1.5. Заключение .....	45
4.2. Използване на 360° оценка .....	46
4.2.1. Инструмент за стратегическа промяна .....	46
4.2.2. Запазване на растежа в Arsenal Capital Partners .....	46
4.2.3. Интегриране на организационна култура в FGIC .....	47
4.2.4. Изграждане на култура на представянето в Standard & Poor's .....	48
4.2.5. Увеличаване на личната и екипната производителност в New York Life .....	48
4.2.6. Изводи .....	49
4.2.7. Заключение .....	51
4.3. Методи за събиране на обратна връзка при 360° оценка .....	51
4.3.1. Въпросници .....	51
4.3.2. Интервюта .....	52
4.4. Използване на интервюто като метод за 360° оценка .....	53
4.4.1. Предимства и недостатъци на интервюто като метод .....	53

4.4.2.	Осигуряване успеха на интервютата.....	55
4.4.3.	Разработване на въпроси за интервюто.....	57
4.4.4.	Решение относно кой ще бъде интервюиран.....	58
4.4.5.	Определяне на формата на интервюто.....	59
4.4.6.	Насрочване на интервюта.....	60
4.4.7.	Провеждане на ефективно интервю.....	60
4.4.8.	Подготовка на доклада.....	62
4.4.9.	Представяне на обратната връзка.....	64
4.4.10.	Заклучение.....	66
4.5.	Събиране на обратната връзка при 360° оценка.....	66
4.5.1.	Съвети относно администрирането на процеса на 360° оценка.....	66
4.5.2.	Планиране.....	66
4.5.3.	Въведение в процеса на обратна връзка.....	68
4.5.4.	Избор на оценяващите.....	74
4.5.5.	Разпращане на въпросниците.....	77
4.5.6.	Обработка на въпросниците.....	79
4.5.7.	Заклучение.....	80
4.6.	Представяне на резултатите от 360° оценка.....	80
4.6.1.	Осигуряване на възможност хората да получат максималното от своята 360° оценка.....	81
4.6.2.	Насрочване на сесията за обратна връзка.....	83
4.6.3.	Методи за представяне на обратната връзка.....	84
4.6.3.1.	Лични срещи за представяне на обратната връзка.....	84
4.6.3.2.	Групово предоставяне на обратна връзка.....	86
4.6.3.3.	Самостоятелно наблюдение.....	87
4.6.4.	Оценяване на ефективността на избрания метод за представяне на обратната връзка.....	88
4.6.4.1.	Групова работна сесия.....	90
4.6.4.2.	Избор на фасилитатори и коучове.....	94
4.6.5.	Заклучение.....	95
4.7.	Последващи дейности около 360° оценка.....	96
4.7.1.	Обобщаване на обратната връзка.....	97
4.7.2.	Предварителна идентификация на целите за развитие.....	98
4.7.3.	Срещата за споделяне и изясняване.....	100
4.7.4.	Създаване на план за развитие.....	101
4.7.4.1.	Често срещани тактики за успешни промени.....	102
4.7.4.2.	Стратегии за промяна.....	103
4.7.5.	Използване на плана за развитие.....	105
4.7.6.	Връзки към официални системи за управление на човешките ресурси (HRMS).....	107
4.7.7.	Заклучение.....	107
4.8.	Сравнение на ИТ-решения за провеждане на 360° оценка и основни функционалности.....	107
4.8.1.	Уеб базирана 360° оценка.....	107
4.8.2.	Изцяло уеб базирани системи за 360° оценка.....	108
4.8.3.	Доклади в уеб базирана система за 360° оценка.....	108
4.9.	Внедряване в системи за УЧР.....	109

4.9.1.	Препоръчителни методи за процеса на 360° оценка .....	111
4.9.2.	Внимателен дизайн на 360° оценка.....	112
4.9.3.	Внедряване и логистика на 360° оценка .....	113
4.9.4.	Оценяване на 360° оценка - даване на обратната връзка .....	114
4.9.5.	360° оценка – разработване на цялостна стратегия .....	115
4.9.5.1.	Компетентностни модели за въпросници за 360° оценка .....	115
4.9.5.2.	Установяване на ядрото на модела на 360° оценка .....	116
4.9.5.3.	Въпроси при 360° оценка .....	116
4.9.5.4.	Различни компетенции за хора на различни нива .....	117
4.9.6.	Десет грешки, формиращи неуспеха за 360° оценка .....	118
Раздел 5.	Международни системи за сертификация.....	119
5.1.	Основни характеристики и сравнение на различните решения .....	119
5.1.1.	Система за сертификация на CIPD .....	119
5.1.2.	Система за сертификация на SHRM/ HRCI .....	123
5.1.3.	Сертификати на CIM (the chartered Institute of Marketing).....	125
5.1.4.	Сертификати на PMI (Project Management Institute).....	126
5.2.	Автоматизиран достъп за проверка на регистрираните резултати от сертификационните изпити .....	129
5.3.	Възможности за интеграция при различните доставчици .....	130
5.3.1.	Елемент К .....	130
5.3.2.	Cengage Learning (Сингейдж лърнинг) .....	133
5.3.3.	Серебра Лърнинг (Serebra Learning) .....	136
5.4.	Съвременни тенденции в развитието на системите за On-line сертификация .....	137
5.5.	Опит от прилагането в България на международни системи за сертификация .....	138
Раздел 6.	Каталог на доставчици на инструменти за оценка .....	142
6.1.	Анализ на необходимата структура на регистъра .....	142
6.1.1.	Дефиниция на инструментите за оценка .....	142
6.1.2.	Класификация на инструментите за оценка.....	143
6.1.3.	Класификация на ключовите компетенции .....	146
6.2.	Електронен регистър на доставчиците на инструменти за оценка .....	146
Раздел 7.	Системи за управление на знанията в предприятието .....	149
7.1.	Съвременни технологии за извличане и съхранение на „неформално“ познание.....	150
7.1.1.	Моделът на Нонака и Такеучи.....	150
7.1.2.	Модел за управление на знанието в съвременната фирма .....	154
7.1.2.1.	Система за управление на знанията .....	154
7.1.2.2.	Основни принципи на управление на знанието .....	155
7.1.2.3.	Етапи на усвояване на знанията .....	156
7.1.2.4.	Методи за придобиване, получаване на нови знания .....	159
7.2.	Приложения за запазване и осигуряване на достъп до знанията на предприятието .....	162
7.2.1.	Управление на знанието в големите международни компании.....	162
7.2.1.1.	Стратегия на управление на знанието .....	162
7.2.1.2.	Интегриран подход за управление на знанието .....	162
7.2.1.3.	Балансирана карта на резултатите (BSC) .....	164
7.2.2.	Управление на знанието в малките и средни предприятия .....	170



7.2.3.	Модел на управление на фирменото знание в български компании .....	173
7.2.4.	Информиран потребител .....	176
7.3.	Използване в процеса на обучение на работното място и just-in-time обучение .....	180
Раздел 8.	E-Portfolio и Skills Passport .....	185
8.1.	Съдържание на e-portfolio .....	185
8.2.	Начини на използване .....	188
8.3.	Връзка с EuropassCV и описание в HR-XML .....	191
8.4.	Примери на приложение на Skills Passport .....	193
8.4.1.	Въвеждане на електронно портфолио на национално ниво в Холандия .....	193
8.4.2.	Foundation ePortfolio Support (StePS) .....	194
8.4.3.	LinkedIn .....	195
8.5.	Изисквания за създаване на система за on-line Skills Passports .....	197
Раздел 9.	Заклучение и препоръки, включително за промяна на нормативната база .....	199
Раздел 10.	Терминологичен речник .....	200
Раздел 11.	Приложения .....	202
11.1.	Приложение 1. Тестове за оценка на личността в аспекта на професионалното представяне .....	202
11.2.	Приложение 2. Основни показатели, включени в отделните перспективи на Балансирана карта на резултатите (BSC) .....	207
Раздел 12.	Литературни източници .....	208
Раздел 13.	Списък на таблиците и фигурите .....	210

## Използвани съкращения:

<i>Съкращение</i>	<i>Описание на съкращението</i>
БСК	- Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес
БАУРЧР	- Българска асоциация за управление и развитие на човешките ресурси
ДПБ	- Дружество на психолозите в България
ИКТ	- Информационни и комуникационни технологии
ИСОК	- Информационна система за оценка на компетенциите
КМ	- Компетентностен модел
МСП	- Малки и средни предприятия
МТК	- Международна тестова комисия
НИРД	Научно-изследователска и развойна дейност
УЧР	- Управление на човешките ресурси
УРЧР	- Управление и развитие на човешките ресурси
ЧР/HR	- Човешки ресурси / Human resources
BSC	Балансирана система от показатели за ефективност/ Balanced Scorecard/
CAPM	- Сертифициран сътрудник по управление на проекти
CCL	- Център за оценка на професионалните компетентности в сферата на човешките ресурси в Лондон / Competence Centre London
CIM	- Институт на сертифицираните професионалисти по маркетинг /The Chartered Institute of Marketing
CIPD	- Британски институт на сертифицираните специалисти по управление и развитие на персонала / Chartered Institute of Personnel and Development
CPD	Продължаващо професионално развитие
HRCI	- Сертификационен институт по човешки ресурси
PDP	- Личен план за развитие / Personal Development Plan
PgMP	- Професионалисти по програмно управление
PMI	- Институт по управление на проекти / Project Management Institute
PMI – ACP	- Сертифициран специалист по гъвкаво управление на проекти (agile project management)
PMI – RMP	- Професионалист по управление на риска
PMI – SP	- PMI професионалист по планиране
PMP	- Професионалист по управление на проекти
SHRM	- Общност за управление на човешките ресурси /The Society for Human Resource Management

## Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

### 1.1. ЦЕЛ НА ДОКУМЕНТА И ВРЪЗКА С ДРУГИТЕ ПРОУЧВАНИЯ/ ИЗСЛЕДВАНИЯ/ АНАЛИЗИ

Настоящият документ е разработен в рамките на проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“. Проектът се осъществява в периода 2009-2013 г. от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес, в съответствие с договор № BG051PO001-2.1.06/23.10.2009 г. по мярка BG 051PO001-2.1.06 "Повишаване гъвкавостта и ефективността на пазара на труда чрез активни действия на социалните партньори" по Оперативна програма "Развитие на човешките ресурси" 2007-2013, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд и Европейския фонд за регионално развитие. Партньори по проекта са Конфедерация на независимите синдикати в България и Конфедерация на труда "Подкрепа".

#### 1.1.1. ОСНОВНА ЦЕЛ НА ПРОЕКТА

Обща цел на проекта е повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на пазара на труда чрез изграждане на система за оценяване на компетенциите на работната сила на браншово и регионално ниво.

#### 1.1.2. СПЕЦИФИЧНИ ЦЕЛИ:

- Анализ и дефиниране на изискванията към компетенциите на работната сила при отчитане на европейските, национални и браншови изисквания и стандарти;
- Изграждане на браншова и регионална референтна мрежа и информационна система за оценяване и актуализиране на компетенциите на работната сила, съобразно настоящите и бъдещи потребности на пазара на труда;
- Подобряване на координацията и информационния обмен между националните, браншови и регионални структури на работодателите и синдикалните организации и отговорните държавни институции при оценяване на компетенциите на работната сила;
- Национално признаване и създаване на предпоставки за интегриране на информационната система за оценяване на компетенциите на работната сила в бъдещото електронно правителство за повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на работна сила.

#### 1.1.3. СРЕД ОСНОВНИТЕ ДЕЙНОСТИ В РАМКИТЕ НА ПРОЕКТА СА:

- Подготовка на не по-малко от 16 основни анализа и проучвания, както и не по-малко от 60 експертни разработки (доклади, позиции и др.);
- Разработване на обща концепция на информационната система, индикатори, карта за оценка на компетенциите на работната сила по основни браншове и региони, и пилотен тест на секторни модели за оценка на компетенциите на работната сила;
- Подготовка и изграждане на референтна мрежа от 30 секторни и регионални звена;

- Проектиране, разработване, тестване и внедряване на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила с индикатори за оценка на браншово и регионално ниво;
- Провеждане на обучения за осигуряване изграждането и функционирането на информационната система за оценка на компетенциите по браншове и региони, вкл. 625 обучения на работното място, консултирани не по-малко от 125 лица и организации и обучени не по-малко от 2500 души на ключови компетенции;
- Експлоатация, развитие, национално признаване и създаване на условия за интегриране в електронното правителство на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила;
- Провеждане на не по-малко от 20 работни форуми, конференции, кръгли маси, дискусии, семинари и др.;
- Подготовка на най-малко 4 пакетни предложения за промени в приложимата нормативна уредба.

---

## 1.2. СТРУКТУРА НА ДОКУМЕНТА

---

В раздел **адаптация и практическо приложение на съществуващи инструменти за оценка на компетенциите на българския пазар** се акцентира върху съществуващите инструменти за оценка на компетенциите и адаптивността им на българския пазар като се описват участниците в процеса, особеностите и рисковете, които съществуват. Описани са изискванията към лицата, които работят с инструментите за оценка и с интерпретация на резултатите. Описан е опитът от прилагането в България на инструменти за оценка на компетенциите, вкл. Центрове за оценка.

**360-градусова оценка.** В този раздел е направено подробно описание на един от най-използваните инструменти за оценка на компетенциите - 360° оценка. Направен е кратък преглед на инструмента, какъв тип информация се събира, как се използва, областите на употреба. Разгледан е един от най-често използваните методи за обратна връзка при 360-градусовата оценка - интервюто. Подробно са описани събирането на обратна връзка, представянето на резултатите, последващите дейности около 360° оценка. Разгледани са съществуващи ИТ решения за провеждане на 360° оценка, внедряването им в системи за УЧР.

**Международни системи за сертификация.** В раздела е направен преглед на различни системи за сертификация на придобитите компетенции, водещи до издаване на международно или секторно признат сертификат, с описание на основните им характеристики и сравнения на различните решения. Описани са възможностите за интеграция при различните доставчици. Изследвани са съвременните тенденции в развитието на системите за on-line сертификация. Накратко е описан и опитът от прилагането в България на международни системи за сертификация.

Каталог на **доставчиците на инструменти за оценка.** Направен е анализ на необходимата структура на регистъра, в каталога са систематизирани **23 инструмента за оценка.**

**Системи за управление на знанията в предприятията.** Описани са съвременни технологии за извличане и съхранение на неформалното фирмено познание, представени са приложения за запазване и осигуряване на достъп до знанията на предприятията.

**E-Portfolio и Skills Passport.** В този раздел са описани E-Portfolio и Skills Passport и начините им на използване. Описана е връзката с EuroPassCV и HR-XML. Представено е въвеждане на електронно портфолио на национално ниво в Холандия.

## Раздел 2. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА РАБОТА

Проучването на използваните системи и инструменти за оценка на компетенции надгражда и развива проведеното през 2010 г. проучване. Целта е да бъдат открити нови тенденции и възможности за бъдеща съвместна работа с участници на пазара на труда, както и за технологична интеграция със съществуващи софтуерни решения.

Проучването стартира с преглед на наличната информация (DeskResearch) и подходящите информационни източници. В обхвата на проучването са включени аналитични доклади, разработени от водещи консултантски групи в областта на прилагане на технологии в управлението на човешките ресурси.

Основно изискване при подбора на информационни източници е актуалност на информацията, например тенденции за 2011 и 2012 г., и надеждност на източника. Поради разликите в качествата на търсената информация надеждността на източника се оценява по различен начин. Когато става дума за конкретен софтуерен продукт или инструмент за оценка, за най-надежден източник се счита производителят или доставчикът им. Когато става дума за анализ на тенденции или общи правила за провеждане на електронни тестове – надежден източник са докладите на независими от доставчиците анализатори или широко използвани стандарти. Когато става дума за приложимост в практиката – надеждният източник са практиките, прилагащи този инструмент.

Информацията, която е оценена като полезна за бъдещото развитие на ИСОК, се систематизира и подлага на сравнителен анализ. Формират се различни показатели за сравнение на конкретни софтуерни решения за УЧР, за приложимост на инструменти за оценка на компетенции и за различните типове електронни сертификационни процеси. Сравнението отново се прави с оглед възможността за бъдещо приложение и интеграция с Информационната система за оценка на компетенции (ИСОК).

## Раздел 3. АДАПТАЦИЯ И ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ НА СЪЩЕСТВУВАЩИ ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА БЪЛГАРСКИЯ ПАЗАР

Компетенциите са устойчива и измерима човешка способност, съвкупност от знания, умения, ценности, нагласи и поведения на работещите, за постигане на оптимални резултати (нива на представяне), приложими в определена професионална роля, работна ситуация и дейност в конкретна организация. Компетенциите носят пряк отпечатък от бизнеса, в който оперират предприятията, тяхната мисия, визия, ценности, както и на конкретните изисквания към техните служители.

Специалистите по управление и развитие на човешките ресурси (УРЧР) конструират интегрирани системи от взаимно допълващи се компетенции, които наричат компетентностни модели. Това са рамки (матрици) от компетенции, описващи какво поведение е необходимо, за да се постигнат най-добри резултати на дадена позиция, ниво, специфична функция. Основни цели на въвеждането на компетентностни модели са по-ефективно управление на представянето на служителите и по-ефективна организация на всички бизнес процеси.

Общата рамка на компетенциите дава възможност да се интегрират системите в УЧР като предоставя „общ език“ във всички звена в организацията, с който се описва изпълнението на дадена работа. По този начин не само се осигурява по-голяма яснота и разбиране за фирмените стандарти на поведение, но и се предоставят критерии за оценка на ефективността на изпълнението.

Прилагането на компетентностния подход може да подобри съгласуваността на процесите по УЧР, но не може да гарантира тяхната ефективност. Ключови фактори за повишаване на ефективността на тези процеси са:

- Обективността и надеждността на методите и инструментите, които се използват за оценка на компетенциите;
- Подготвеността и компетенциите на служителите, които прилагат инструментите за оценка.

Настоящият материал е насочен към описание на практиката, методите и инструментите за оценка, които намират приложение в България. Той има за цел да опише най-често използваните в практиката у нас инструменти за оценка на компетенциите.

**Методите и инструментите за оценка** са средствата, които подпомагат организациите и хората да определят и развиват необходимите за успешното изпълнение на дейността компетенции. Оценката на компетенциите и на нивата на тяхното владение е пряко свързана с постигане на стандартите на трудовото изпълнение в организацията, както и с необходимостта от обучение, развитие и повишаване на квалификацията на сътрудниците, които трябва да постигнат съответните нива.

Оценката на компетенциите е цялостен подход към човека, който измерва как се изпълняват работните задачи и каква е ефективността на изпълнението. Компетенциите могат да бъдат операционализирани чрез поведенчески индикатори, т.е. конкретни видове поведения, чрез които те се проявяват в професионалната дейност и които подлежат за обективно наблюдение, измерване и оценка чрез подходящи инструменти.

В условията на усъвършенстване на ефективността на мениджмънта се увеличава значението на оценката на персонала при вземането на решения за служебни премествания,

съкращаване на неефективните сътрудници, повишаване на квалификацията и преквалификацията на персонала. Оценка предоставя на системата за УЧР информация за качеството на служителите от гледна точка на съответствието им със стратегията на организацията и целите на бизнеса.

Първият етап на настоящото проучване през 2010 г., включваше съвместно анкетно проучване на БСК и БАУРЧР относно използваните методи, подходи и конкретни инструменти за оценка на компетенции, честота и област на приложение, нагласа за прилагане на компетентностния подход в българските предприятия<sup>1</sup>. Според проучването **оценката на компетенциите** най-често се провежда в края на годишния период (44%) или на всеки 6 месеца (28%), както и при назначаване на нов служител. **Оценката на представянето** се прави най-често от преките ръководители (66% от отговорилите) или чрез метода на пряко наблюдение на работата (55%), като 27% от предприятията използват специално разработени скали за оценка. Около 30% от отговорилите използват софтуер за оценка на компетенции, като в 15% от случаите това е система за управление на човешките ресурси, а в 16% специално разработен за организацията софтуер. Резултатите от проведените оценки се използват най-вече за развитие на служителите чрез допълнителни обучения (71%) и за подготвяне на служители за поемането на нови позиции (56%). При 59% от предприятията тези резултати стандартно се използват и за коригиране на възнагражденията и допълнителните стимули. Компетентностните модели се използват и за идентифициране и развиване на таланти служители (47%), както и при мотивирането на определени служители (38%).

**Инструментите за оценка** се дефинират като „всеки тест или процедура, приложена към индивидите с цел да се оценят техните, свързани с работата компетенции, интереси и съответствие към длъжността“. В практиката се използват различни методи, процедури и средства за оценяване, включително:

- Комплексни подходи като център за оценка и развитие;
- Процедури и методи като: интервю, наблюдение, анализ на документи и постижения, биографични методи и др.;
- Задачи и упражнения като практически и писмени задачи, симулации, ролеви игри;
- Тестове и въпросници за оценка на знания, личностови характеристики и умения;
- Системи за управление на таланти и др.

Основният въпрос на всяка оценка е подборът на **показатели**, характеризиращи, както общите моменти, равнозначни за всички служители на организацията, така и специфичните норми на труда и поведението за конкретното работно място или конкретната длъжност. В първия случай показателите на оценката определят принадлежността на служителя към конкретна организационно-социална система; във втория – съответствието на служителя спрямо професионалните изисквания.

При цялото многообразие от показатели за оценка, те условно могат да се разделят в следните групи:

- Резултатност на труда;
- Професионално поведение;
- Личностни качества.

<sup>1</sup> Пълният текст на проучването може да се разгледа в проучване на БСК на тема „Системи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво, Проучване на действащи системи и инструменти“ – 2010 г. (<http://www.competencemap.bg>).

Оценката на психометричните характеристики на инструментите е задължителен етап в избора на инструменти. Те трябва да отговарят на стандартите за обективност и надеждност на измерването, за да бъдат получени верни изводи и/или прогнози.

Един от традиционните начини за оценка на персонала е **регулярната атестация**. Тя представлява процес на оценка на ефективността на изпълнението на длъжностните задължения на служителите, което се осъществява от непосредствения ръководител. Регулярната атестация позволява да се:

- Определят и оценят знанията, уменията и качествата на служителите;
- Разкрият, оценят и развият силните страни на служителите;
- Определят слабите страни на служителите и съвместно да се извършва работа за тяхното отстраняване;
- Установят потребностите от обучение, потенциалните оплаквания, проблеми с дисциплината и перспективите за кариерно развитие в ранен стадий;
- Оцени нормалното състояние на персонала.

**Интервюто** е най-често използваният инструмент за оценка и подбор, който може да определи до каква степен кандидатът е мотивиран и компетентен да изпълнява длъжността. По време на интервюто интервюиращият цели да потвърди информацията, получена от автобиографията на кандидата, да научи повече за неговата квалификация, опит, поведение и др., да потърси доказателства за неблагоприятни обстоятелства около кандидата или да открие противоречия между предоставената информация и поведението му.

**Тестът за владеене на чужди езици** проверява нивото на владеене на чужд език чрез писмени и устни тестове. Може да се тества общото ниво на владеене на езика или само специфична терминология.

**Тестовите за интелигентност** т. нар. IQ тестове са друг често използван инструмент, тъй като се счита, че има връзка между степента на интелигентност на човека и справянето със служебните му задължения.

**Специфичните тестове за знания и умения**, целят максимално точно да оценят кандидата според изискванията за конкретното работно място и обикновено се разработват по зададени от самите предприятия критерии от специализирани софтуерни компании.

**Практическите задачи и казуси** проверяват начина на мислене и възможностите на кандидата, в конкретна работна ситуация. По този начин се проверяват не само знанията на кандидата, а и уменията му да ги прилага, анализира, синтезира и оценява.

Системите и инструменти за **оценка на личностни характеристики** са изключително важни при подбора на кандидати, тъй като локализируют предпоставките за успешното справяне със служебните задължения.

**Центърът за оценка** използва комбинация от инструменти за определяне на потенциал и компетентност, за оценка на личностни качества, поведение в различни ситуации, мотивация за работа, възможности и др. Той може да оценява способността на кандидата да работи под напрежение, да се справя в ситуация на криза, да владее емоциите си, да преговаря с клиенти, да комуникира да управлява и др. Най-често използваните инструменти в Центъра за оценка включват: работни ситуации, групови дискусии, ролеви игри, симулиране на бизнес среда, интервюта, тестове за способности/наклонности (психометрични тестове), център за развитие. За оценка на твърдите компетенции се ползват тестове за административни умения, тестове за владеене на чужд език, тестове за компютърна грамотност, счетоводен тест, и др. Всеки



конкретен проект на център за оценка включва различна комбинация от инструменти в зависимост от конкретните цели, критерии за оценка и вида оценявани компетенции. Някои от тези инструменти са стандартизирани (напр. Чек-листове за извършване на документален одит), но по-голяма част от тях (въпросници, интервюта, задачи) се разработват/адаптират конкретно за целите на съответния проект и са пряко обвързани със специфични вътрешнофирмени процеси. Само комбинираният подход от всички или част от инструментите позволява набиране на достатъчно информация, гарантирайки както нейната достоверност, така и степента на обективност при създаване на профила на оценявания.

Центровете за оценка у нас най-често оценяват меки компетенции: лидерски умения, умения за вземане на решения, умения за работа в екип, търговски умения, комуникация, ориентация към клиента, управление на времето и др. Сравнително рядко се прилага център за оценка на твърди (технически) компетенции.

Тенденциите в развитието на центровете за оценка в България включват:

- привличане на външни отлично обучени оценители с цел избягване на субективизъм и влияние на предишни впечатления/отношения спрямо оценяваните;
- използване на набор от различни методи за оценка на една и съща компетентност;
- разработване на специални казуси, делови игри, ролеви игри и симулации;
- използване на адаптирани за България методики с проверена валидност и надеждност;
- поява на специализирани организации, които предоставят готови инструменти на центровете за оценка, без самите те да извършват оценки;
- използване на интернет базирани технологии за част от процедурите в центровете;

Изборът на инструменти за оценка е част от цялостната стратегия на оценяване на компетенциите. Тази стратегия включва ясно дефиниране на целите и избор на компетенции т.е. какво искаме да оценяваме. На второ място, стратегията предполага избор на подходящи инструменти. Инструментите трябва да съответстват на целите, за които са предназначени, да съдържат представителна извадка от поведението, достатъчна за обективен анализ на съответния резултат и да осигуряват независимост на оценките от оценяващите.

### **Национален тестов комитет към Дружеството на психолозите в България (ДПБ)<sup>2</sup>**

Психологическите тестове са важен инструмент за оценка на личността и трудовото представяне на служителите в една организация. Тяхното качество и употреба се регулира от международни и национални стандарти, а спазването на тези стандарти се съблюдава от Националния тестов комитет към ДПБ. Негова роля е да разработва, въвежда, разпространява и наблюдава спазването на стандарти, гарантиращи високото качество на психологическото тестиране и правата на всички заинтересовани страни.

Националният тестов комитет (НТК) изготвя и предоставя информацията относно:

- качеството на психологическите тестове в България;
- квалифицираните потребители на психологически тестове;
- стандартите за разработване и адаптиране на психологически тестове;
- компетентностите, нужни за професионална работа с психологическите тестове;

<sup>2</sup> <http://ntcbg.org/index.php>

- стандартите за провеждане на сертификационни обучения за работа с конкретни тестове.

НТК участва в работата на Постоянния тестов комитет към Европейската федерация на психологическите асоциации (ЕФПА) и е национален орган за сертифициране по Европейския сертификат за работа с психологически тестове (EuroTest Certificate). Той представлява ДПБ в Международната тестова комисия и участва като наблюдател в работата на Групата на европейските издатели на психологически тестове.

Националният тестов комитет прилага критерии при оценяването на оригинални тестове и адаптации, които се базират на Европейския модел за преглед на тестове, разработен първоначално от Британската психологическа асоциация и възприет по-късно от Постоянния тестов комитет на Европейската федерация на психологическите асоциации.

Всеки тест се оценява чрез общ рейтинг и отделни рейтинги по всяка от областите: "Норми", "Надеждност", "Валидност" и "Документация". Ако тестът е компютъризиран и има компютърна програма, която автоматично генерира доклади, се оценява и качеството на компютърно-генерираните доклади.

Адаптацията на един тест не представлява превод на тестовите материали, защото самият той не е текст, а измервателен инструмент. Процесът на адаптиране на един чуждестранен тест е почти идентичен с този на конструирането на един оригинален инструмент. Разликите между същинската адаптация на даден тест и обикновения превод най-отчетливо могат да се видят в три елемента – прецизността на превода, създаването на нормите и установяването на валидността на изводите от тестовите резултати.

За адаптирането на един психологически тест винаги са нужни поне два или три независими превода на тестовите материали и продължителна дискусия между преводачите върху почти всеки айтем<sup>3</sup>. Айтемите не са просто текст, те са индикатори на определени черти или способности и затова психологическата им еквивалентност с оригинала е по-важна от семантичната.

Събирането на норми е етап, който решително отличава професионалната адаптация на един тест от простия превод. Без норми тестът вече не е тест, тъй като неговата основна функция е да сравнява един индивид или група с дадена релевантна общност и на базата на тези сравнения да се правят смислени и полезни изводи. Така, например, ако един инструмент се използва, защото може да прогнозира доколко дадено лице ще бъде успешно при изпълняването на определена търговска роля, то за назначаващия е важно да може да сравни неговите резултати с резултатите на други потенциални кандидати за същата позиция. Поради това в колкото по-голяма степен нормите на теста отразяват възрастта, пола, образователния ценз и миналия професионален опит на потенциалните кандидати, толкова по-точно и полезно ще бъде самото оценяване.

Професионално разработените тестове се отличават от другите по отношение на своята валидност. Валидността на тестовете обаче не трябва да се оценява по това дали тестът е комерсиализиран или е безплатен, още по-малко по неговата цена. Валидността представлява емпирично установената способност на даден инструмент да оценява определени поведенчески тенденции, компетентности или заложби и да прогнозира бъдещото поведение. Тъй като поведението (професионалната ефективност, кариера и т.н.) често зависи и от външни фактори, тестовите резултати никога не могат да го предскажат на 100%. Но те

<sup>3</sup> Айтем – Терминът е широко приет в литературата свързана с психологически и социологически науки, поради което е запазен в текста. Айтеми са както тестовите въпроси, така и различните затворени отговори в даден тест.

трябва да могат да предскажат общите тенденции. Валидността е пряко свързана с прогностичността.

#### **Скала за оценяване на тестове**

Всеки тест се оценява от двама независими оценители по петобална скала. Така българската система за оценка на тестове има следните степени:

\* Неадекватен. Инструмент с тази оценка не може да бъде включен в Националния регистър на психологическите тестове и не може да бъде използван за приложни цели.

\*\* Само за изследователски цели. Инструменти с тази оценка могат да имат съществени проблеми в една от четирите основни области на оценяване, но същевременно да бъдат адекватни, ако се използват само за изследователски цели. В тази категория типично попадат инструменти, които са предназначени за проверката на даден конструкт или теория, но не се предвижда да бъдат прилагани с оглед вземането на някакви персонални решения.

\*\*\* Адекватен. Инструменти с тази оценка покриват минималните изисквания за качество на психологическите тестове и могат да бъдат използвани за практическите цели, посочени в документацията на теста.

\*\*\*\* Добър. Инструменти с тази оценка покриват напълно всички изисквания към качеството на психологическите тестове. Възможно е една от областите да е получила задоволителна оценка. Могат да се използват за практическите цели, посочените в тяхната документация.

\*\*\*\*\* Много добър. Инструменти с тази оценка притежават отлични психометрични качества. Те могат да се използват за практическите цели, посочените в тяхната документация, и да служат като „златен стандарт“ при разработването на нови тестове в съответната област.

Критериите за оценка на тестовете са представени на интернет страницата на НТК<sup>4</sup>.

#### **Процедура за оценяване на тестове**

За да бъде включен в Регистъра на тестовете, един оригинален български тест или българска адаптация на чуждестранен тест трябва да получи рейтинг не по-нисък от три звезди (\*\*\*). Рейтингът се присъжда от Националния тестов комитет.

Процесът стартира с подаването на формуляр „Заявление за оценяване на тест“, който се попълва съгласно дадените в него указания. Към формуляра се прилагат всички налични сведения, които позволяват да се оценят нормите, надеждността и валидността на теста. Това могат да бъдат ръководства, монографии и/или други публикации.

Когато тестът представлява адаптация на чуждестранен тест, се оценява качеството на българската адаптация. За да се проверят някои от психометричните параметри, Националният тестов комитет може да поиска оригиналното ръководство и тестови материали.

Не се разглеждат и не могат да бъдат включени в регистъра тестове с неясни авторски права, независимо от това дали става въпрос за оригинални методики или адаптации. Не могат да бъдат включени в регистъра преводи на чуждестранни тестове, ако техните психометрични характеристики не са установени с данни на български лица.

Всеки тест се оценява от двама независими рецензенти на базата на предоставените данни и материали.

<sup>4</sup> <http://ntcbg.org/criteria.php>

Във връзка с прегледа на даден тест Националният тестов комитет може да поиска различни доказателства за представените в „Заявлението“ психометрични характеристики, включително и самите бази данни.

Рецензентите докладват становищата си на заседание на Националния тестов комитет. Решението за рейтинга на теста и включването му в регистъра се взема от Националния тестов комитет.

Ако един тест отговаря на изискванията, той трябва да бъде включен в Регистъра не по-късно от 14 дни, считани от датата на съответното решение на Националния тестов комитет. Включен в Регистъра тест може да бъде заличен от него с решение на Националния тестов комитет, ако се установи, че предоставените доказателства и материали, на базата на които е бил оценен тестът, са били подправени и/или авторските права на теста не са уредени.

#### **Процедура за акредитиране на обучения**

За да бъдат включени в регистъра на сертифицираните професионалисти, посочените лица трябва да са завършили успешно сертификационен курс за работа със съответния тест, който е одобрен от Националния тестов комитет.

Процесът на акредитация стартира с подаването на формуляр „Заявление за оценяване на сертификационен курс“, попълнен съгласно дадените в него указания.

Към формуляра се прилага учебна програма и подробно резюме за професионалната компетентност на водещия курса.

Всеки сертификационен курс се оценява от двама независими рецензенти на базата на предоставените данни и материали. Във връзка с прегледа на даден курс Националният тестов комитет може да поиска различни доказателства за представените в „Заявлението“ данни.

Ако един сертификационен курс отговаря на изискванията, той трябва да бъде включен в Регистъра на акредитираните обучения не по-късно от 14 дни, считани от датата на съответното решение на Националния тестов комитет.

Вече включено в Регистъра сертификационно обучение може да бъде заличено от него с решение на Националния тестов комитет, ако се установи, че предоставените доказателства и материали, на базата на които е бил оценен сертификационният курс, са били подправени и/или реалният процес на обучение и сертифициране се различава значително от декларирания.

НТК следи също така за спазването на:

- Стандартите за описание и представяне на тестове, които съдържат инструкции за попълване на формуляра за заявяване на тест за включване в Националния регистър на психологическите тестове <http://ntcbg.org/standards.php>
- Стандартите за представяне на учебни програми, които съдържат инструкции за попълването на формуляра за акредитация на сертификационен курс за работа с психологически тест <http://ntcbg.org/codex.php>

### 3.1. АДАПТАЦИЯ НА СЪЩЕСТВУВАЩИ ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА ЗА БЪЛГАРСКИЯ ПАЗАР

Тестовите за оценка на компетенциите, идващи от други държави, трябва да преминат през редица изследвания, статистически проучвания и др., като крайната цел е те да бъдат адаптирани към конкретната среда, условия, организация. Изготвянето, адаптирането и използването на даден тест трябва да отчита няколко фактора:

- профила на конкретната длъжност;
- позицията на длъжността спрямо другите в компанията, т.е. възможностите на оценявания да работи в екип, както и позицията ѝ в йерархията;
- организационният климат.

Използването на професионални тестове означава както адаптирането им за конкретната компания и длъжност от професионалисти, така и „разчитането“ им от такива. Това в особена степен важи за така наречените проективни тестове, които са доста свободни, асоциативни и тълкуването на получените резултати би било доста субективно, ако не се прави от специално подготвени за това професионалисти.

Адаптирането на тестове за оценяване на компетенции е много разпространена практика, тъй като тя дава възможност много добри инструменти, конструирани от някой и някъде по света да станат достъпни за клиенти от други страни и култури. Основният фактор, който стимулира адаптирането на тестове е това, че то много по-евтино и сигурно (предвидимо като краен резултат) от разработването на нов тест, тъй като спестява години труд и разходи от проби и грешки. То е особено целесъобразно за по-малките страни, в които заради ограничения пазар, не е оправдано да се инвестират много средства в разработването на действително добри оригинални инструменти. Въпреки че могат да се посочат примери, които противоречат на тази констатация, те са по-скоро изключения. В страни като България само 5% от предлаганите тестове са оригинални. Същевременно популярни тестове като MBTI или NEO PI-R например, са адаптирани на десетки езици. От това печелят най-вече клиентите в страни, където липсват добри инструменти и потенциалния пазар е малък. Авторите и издателите на оригиналните инструменти до известна степен също стимулират адаптациите, но същевременно се стремят да се предпазят от рисковете, които крият публикуваните слаби чуждоезикови версии на техните тестове. Например, един от основните проблеми, които ОС България трябва да реши през първите години на съществуването си, е именно спечелването на доверието на големите компании в бранша като Pearson, PAR, Hogrefe, OPP, WPS и др., че фирмата разполага с научния и технически капацитет да извършва качествени адаптации на световно известни инструменти. Донякъде фактът, че ОС България е част от Giunti OS International Assessment Group допринася за намаляването на несигурността.

Въпреки посочените преимущества, адаптирането на тестове е сложен процес, който не може да бъде сведен до простия превод на съдържанието на един тест от един език на друг. Основно изискване е адаптираната версия и оригиналният тест бъдат еквивалентни като измервателни инструменти. Ключово значение за разбирането на тази еквивалентност има понятието „конструкт“. Конструктът е хипотетична променлива, която служи за обяснение и прогнозиране на поведението, но която не може да се наблюдава директно. За нея се съди от поведението. Почти всички компетентности, които се оценяват от HR професионалистите, представляват конструкти. Те не могат да се наблюдават директно, но се проявяват чрез поведението (и затова притежават „поведенчески индикатори“). За високата ориентацията към резултати например съдим от усилията, които даден служител влага в работата си,

неговата/нейната способност да взема правилни и бързи решения, планомерния подход, който прилага при решаването на проблемите и т.н. По същия начин както компетентностите стандартно се оценяват чрез поведенчески индикатори, така тестът измерва конструктите с помощта на тестови айтеми. Последните могат да бъдат въпроси, казуси или задачи, но винаги наблюдаеми и представляват поведенчески индикатори на оценявания конструкт. Простият превод на съдържанието айтемите не е достатъчен защото не може да гарантира, че тестът ще работи по един и същи начин в двата езика или култури. Могат да се посочат поне три съществени причини, поради които лингвистичната еквивалентност между съдържанието на две версии на един тест не води до тяхната еквивалентност като измервателни инструменти:

1. Може конструктите или компетентностите, които тестът измерва, да имат различно значение в двете култури. Например мотивационната ориентация към иновации, така както се разбира в българската организационна култура, не е съвсем идентична със значението си в американския или немски организационен контекст.
2. Възможно е поведенческите индикатори на даден конструкт (компетентност) да са различни в двете култури. Например поведенческият индикатор „постигам успехите само с много труд“ се възприема по позитивен начин от служителите във Великобритания и се счита за маркер на висока мотивация за постижения. Той обаче се възприема негативно от преобладаващата част от българските служители, тъй като според тях да постигаш успехите само с много труд е белег, че не си достатъчно интелигентен и поради това той не е поведенчески индикатор на конструкта „мотивация за постижения“ в българския организационен контекст.
3. Възможно е честота на проявление на поведенческите индикатори да е различна в двете култури. В Германия например, за да бъде определен един служител като „агент на промяната“, той трябва почти винаги да е готов да се противопостави на колегите, които се съпротивляват на промяната, докато в България е достатъчно това да се случи само понякога.

Осигуряването на качеството на адаптирането на тестове става чрез съблюдаването на международно възприети стандарти. Последните отразяват най-добрите практики и се съставят, периодически обновяват, разпространяват и промотират от Международния тестов комитет (МТК). МТК е международна организация, която се грижи за осигуряването на качеството и развитието на тестовете в световен мащаб. Нейната дейност се подпомага от Американската психологическа асоциация (АРА), Европейската федерация на психологическите асоциации (ЕФРА), Асоциацията на тест издателите (в която членуват всички големи американски тест издатели) и Групата на европейските тест издатели (ЕТПГ).

По-долу са представени в резюме **Правила за адаптация на тестове**, разработени от Международния тестов комитет: <http://www.psihologia.org/>

**ТАБЛИЦА 1. ПРАВИЛА ЗА АДАПТАЦИЯ НА ТЕСТОВЕ, РАЗРАБОТЕНИ ОТ МЕЖДУНАРОДНИЯ ТЕСТОВ КОМИТЕТ**

<b>1. Контекст</b>
Ефектите на културните различия, които не са релевантни или важни по отношение на главната цел на изследването, трябва да бъдат сведени до минимум. Сферата на припокриване на конструктите в популацията, за която е конструиран тестът и тази, за която се адаптира, трябва да бъде изследвана.
<b>2. Конструиране и адаптация на тестове</b>
2.1. Авторите/издателите на тестове трябва да гарантират, че при процеса на адаптация са взети предвид лингвистичните и културни различия между популациите, за които е предназначена адаптираната версия на инструмента;
2.2. Авторите/издателите на тестове трябва да предоставят доказателства, че езикът, използван в инструкциите, рубриците и в самите айтеми, както и в наръчника, е подходящ за културните и

лингвистични особености на популациите, за които е предназначен инструментът;

2.3. Авторите/издателите на тестове трябва да предоставят доказателства, че изборът от техники за тестване, форматът на айтемите, тестови практики и процедури са познати на лицата от популациите, които ще бъдат изследвани;

2.4. Авторите/издателите на тестове трябва да предоставят доказателства, че съдържанието на айтемите и стимулният материал са познати на лицата от популациите, които ще бъдат изследвани;

2.5. Авторите/издателите на тестове трябва да предоставят систематични и убедителни доказателства, (едновременно езикови и психологични) за подобряване на прецизността на процеса на адаптация и за събирането на данни за еквивалентността на всички езикови версии;

2.6. Авторите/издателите на тестове трябва да бъдат сигурни, че начинът на събиране на данни позволява използването на подходящи статистически техники, за да се установи еквивалентността на айтемите в различните езикови версии на инструмента;

2.7. Авторите/издателите на тестове трябва да приложат подходящи статистически методи, за да установят еквивалентността на различните версии на инструмента и да идентифицират проблемните компоненти или аспекти на инструмента, които могат да бъдат неадекватни за една или повече от популациите;

2.8. Авторите/издателите на тестове трябва да предоставят данни за оценката на валидността на резултатите за популациите, за които са предназначени езиковите версии;

2.9. Авторите/издателите на тестове трябва да осигурят статистически данни за еквивалентността на въпросите за всички популации, за които е предназначен тестът;

2.10. Въпросите, които не са еквивалентни в различните версии на инструмента, не трябва да бъдат използвани за съставянето на обща скала или за сравняването на различни популации.

### 3. Провеждане на тестването

3.1. Авторите на тестове и провеждащите тестването трябва да се опитат да предвидят видовете проблеми, които могат да възникнат и да предприемат необходимите действия, за да решат тези проблеми, посредством подготовка на подходящи материали и инструкции;

3.2. Провеждащите тестването трябва да проявяват сензитивност по отношение на различни проблеми, свързани със стимулния материал, процедурата на провеждане, начините на отговаряне, които проблеми могат да повлияят на валидността на заключенията, изведени от резултатите;

3.3. Аспектите на средата, които влияят върху провеждането на даден тест, трябва да бъдат еднакви в максимална степен за популациите, за които е предназначен инструментът;

3.4. Инструкциите за провеждане на теста трябва да бъдат написани както на оригиналния език, така и на езика, на който се адаптира тестът, за да се редуцира влиянието на нежелани източници на отклонение от процедурата при различните популации;

3.5. В ръководството на теста трябва да бъдат уточнени всички характеристики на инструмента и неговото провеждане, които изискват специално внимание при приложението му в нов културен контекст;

3.6. Провеждащият изследването следва да има ненаатрапчиво поведение и общуването между него и изследваните лица трябва да бъде сведено до необходимия минимум, като се спазват правилата, описани в ръководството.

### 4. Документация и интерпретиране на резултатите

4.1. При адаптирането на теста за друга популация трябва да бъдат предоставени доказателства за направените промени и данни за еквивалентността на оригиналната и адаптираната версия на теста;

4.2. Разликите в резултатите на извадките от популациите, при които е проведен тестът, не трябва да се приемат единствено като външни. Изследователят има задължение да приведе допълнителни емпирични доказателства за получените разлики;

4.3. Сравненията между популациите могат да бъдат правени само на нивото на установената инвариация за скалата, за която са получени резултатите;

4.4. Авторът на теста трябва да предостави специфична информация за начините, по които социо-културният и екологичният контекст, характерни за популацията, могат да окажат влияние върху изпълнението на теста, и да предложи процедури, чрез които да се отчитат ефектите на подобно влияние върху интерпретацията на резултатите.

Стандартите за адаптиране на тестове са само едни от редицата стандарти, които регламентират на международно ниво тестовете и тестирането. Съществуват отделни стандарти<sup>5</sup> за оценяване на техническите характеристики на тестовете, за квалификацията, която трябва да притежават хората, работещи професионално с тестове, за компютърното администриране на тестове и т.н.

Стандартите на МТК са възприети изцяло или с леки модификации от други важни организации като Европейската федерация на психологическите асоциации (а чрез нея от професионалните организации на психолозите във всички европейски страни, вкл. и България), Европейската асоциация по трудова и организация психология (чрез нея от CIPD и EAPM), ETPG и т.н.

След няколкогодишен труд на международен екип, воден от проф. Хорнке (Германската психологическа асоциация) и проф. Батрам (SHL и EFPA), в края на 2009 год. бе разработен, през 2010 год. бе обсъждан в страните членки, а през декември 2011 год. ще бъде приет специален стандарт на Международната организация за стандартизиране (ISO) – ISO 10667-1 и ISO 10667-2 – който ще гарантира качеството на оценяването на хора в организациите. Той се базира върху стандартите на МТК и EFPA.

### **Споделен опит на ОС България**

Като член на Групата на Европейските издатели на тестове (ETPG) и асоцииран член на МТК, ОС България е възприела и изцяло съблюдава в своята работа стандартите за качество на тестовете на Европейската федерация на психологическите асоциации (EFPA), стандартите на МТК, включително и тези за адаптиране на тестове на ETPG. Публикуваните тестове напълно съответстват на бъдещия ISO 10667-1 стандарт. Процесът на адаптирането на тестове за оценяване на компетентности, който компанията прилага се състои от следните етапи:

1. Договаряне на правата за адаптиране на даден тест за България. Договорът урежда въпроса с авторските права както и всички стъпки, които са необходими, за да се гарантира, че адаптираната версия ще бъде еквивалентна в психометрично отношение на оригиналния тест.
2. Превод на тестовите материали. Извършват се най-малко 2 (обикновено 3) независими превода на тестовите материали от чуждия език на български, след което преводачите обсъждат преводите си айтем по айтем докато постигнат консенсус за превода на всяко едно изречение. Българската версия трябва не само да бъде еквивалентна в лингвистично отношение на оригиналния тест, но и да запазва стила и нивото на разбираемост на оригиналните айтеми (например дължината на изреченията, честота на употреба на използваните в текстовете думи и т.н. трябва да са приблизително същите като на оригиналния тест). След обсъждането, провизорната форма на българската версия на теста се превежда обратно на езика на оригиналния тест и се изпраща на авторите на оригиналната версия за преглед и одобрение. Едва след получаване на одобрение на превода се преминава към следващия етап на адаптацията.
3. Планиране на нормативната извадка. Особено внимание е необходимо да се обръща на адекватността на тестовите норми, като винаги използва големи и репрезентативни нормативни извадки. Нормативната извадка представлява референтната група, спрямо която ще бъдат съпоставяни индивидуалните резултати по теста. На нейната база се

<sup>5</sup> Актуалната версия на стандартите за адаптиране на тестове на Международната тестова комисия е от 2010 год. и може да се свали от тяхната интернет страница: <http://www.intestcom.org/upload/sitefiles/40.pdf>



извеждат нормите и става възможно всяко индивидуално постижение по теста да се оцени като много добро, добро, над средно, средно, под средно и т.н. Нормативната извадка трябва да е репрезентативна на целевата група на теста. Ако например един тест оценява мениджърски умения и целевата му група са бъдещи или действащи мениджъри, то нормативната извадка трябва да е съставена от лица със същия профил. За да се постигне репрезентативност на нормативната извадка, тя трябва да включва между 600 и няколко хиляди лица. Броят зависи от целевата група. Ако тестът е предназначен за конкретна група служители (например мениджъри, търговци и т.н.), нормативната извадка може да е по-малка. От техническа гледна точка най-добра репрезентативност на нормативната извадка се постига чрез случайна извадка, в която се включват лица от целевата група на теста, избрани на чисто случаен принцип. На практика обаче изискването за случайно избрана нормативна извадка е не изпълнимо, тъй като означава да се съберат данни от 30 хил. и повече души. Затова репрезентативността на нормите се постига, като нормативната извадка се съставя така, че по дадени основни показатели за дадения тест, тя напълно съответства на целевата популация, което се нарича стратифициране. Например, ако в целевата група жените и мъжете са разпределени приблизително по равно, такава трябва да бъде и тяхното разпределение в нормативната извадка. Най-често нормативните извадки се подбират по пол, възраст, образование, населено място, компания/организация и ниво на заеманата длъжност. За някои тестове допълнително се изисква лицата, включени в нормативната извадка, да имат определен стаж на дадената позиция или определена минимална оценка от годишното атестиране. Като минимален стандарт при адаптирането на тестовете ОС България е възприела работи със стратифицирани нормативни извадки, съставени от 1000 лица.

4. Аprobация (пилотно изследване). То се провежда със сравнително малка извадка (200-300 лица). Неговата цел е проверка на качеството на превода и на изработените тестови материали. Всички проблеми или грешки, които се проявят на този етап се отчитат, коригират или преодоляват преди да започне действителното събиране на нормативни и критериални групи.
5. Проверка на надеждността. Надеждността е основен технически параметър на скалите на всеки тест, който показва доколко надеждно е самото измерване. Ако един индивид реши два пъти един и същи тест в период от 3 месеца и през това време не е бил обект на никакви целенасочени интервенции (например не е преминал специализирано професионално обучение), но въпреки това получи значително различаващи се резултати, то очевидно е, че тестът е ненадежден, т.е. той не може да оценява надеждно дадената компетентност. Надеждността на скалите на теста е число, което може да варира от -1 до +1. Обикновено за добра надеждност се приема тази между +0,70 и +0,80, а за много добра тази между +0,81 до +0,90. Надеждност по-ниска от +0,60 е неприемлива. При адаптирането на даден тест от един език на друг се допуска намаляване на надеждността на скалите не по-голямо от 10% спрямо надеждността на скалите на оригиналния тест. Надеждността на тестовите скали се изчислява на базата на резултатите на лица от нормативната извадка и се представят в административното ръководство на теста.
6. Проверка на валидността. Валидността е втория важен технически параметър на всеки тест. Тя показва доколко тестът измерва това, което е предназначен да измерва. Проверките на валидността са екстензивни и времеемки. За да се гарантира валидността на един тест, той трябва да бъде приложен в множество различни

предприятия, тъй като никога няма сигурност, че това което е установено в една организация, ще бъде валидно и в други. Нека поясним какво представлява валидността като технически термин. Например, ако един тест съдържа скала, която измерва социалните умения на служителите, то трябва да бъдат приведени емпирични доказателства, че това е действително така. Подобно на надеждността, валидността е технически параметър, който може да варира от -1 до +1. Обикновено за добра валидност се приема тази между +0,30 и +0,40, а за много добра тази между +0,41 до +0,60. Валидност по-ниска от +0,20 е неприемлива. Валидността се установява посредством съставяне на критериални групи, съпоставяне на резултатите с обективен критерий или чрез съпоставяне на резултатите от теста с резултати от други релевантни инструменти. Валидността на теста трябва да се докаже най-малко по два от тези начини, за всяка тестова скала и чрез не по-малко от две независими изследвания за всеки от начините и скалите. За доказване на валидността по метода на критериалните групи се съставят групи по даден съществен признак – например лица с дълъг опит в дадена професия и такива без професионален опит. Двете групи решават тест, който претендира, че измерва компетентност важна за тази професия и която се развива с натрупването на опит. Ако тестът е валиден, то би трябвало да се наблюдават статистически значими разлики между средните постижения на двете групи по него. Ако това не е така, това означава, че тестът е невалиден. Доказването на валидността чрез обективен критерий изисква да се съпоставят резултатите от теста с други обективни оценки. Например ако един тест претендира, че измерва социални умения, важни за успеха на служители в кол-център, то резултатите от него трябва да корелират значимо (и при това най-малко +0,25) с резултатите от атестационните оценки на служителите по области от атестацията като „Социални умения”, „Представяне в разговорите” и т.н. Ако това не е така, това означава, че тестът е невалиден. На базата на критериалната валидност може да оцени и предсказателната сила на даден тест, т.е. на базата на тестовите резултати могат да се предскажат неговите бъдещи атестационни оценки като цяло или по отделни показатели. Доказването на валидността на теста чрез съпоставянето на резултатите по него с резултати от други тестове предполага, че вече съществува друг сходен тест, чиято валидност и надеждност са добре установени. В този случай резултатите по сходни скали от двата теста трябва да корелират не по-ниско от +0,50. ОС България проверяват валидността на всички скали на тестовете, които адаптира с най-малко две независими извадки и винаги по всичките три начина и не публикува адаптация, чиито показатели за валидност на скалите са по-слаби с 15 или повече процента от показателите за валидност на скалите на оригиналния тест.

7. Доклад до авторите/издателя на оригиналния тест. Преди адаптираната версия да бъде публикувана, всички данни, тестовите норми и резултатите от проверките на надеждността и валидността се изпращат за проверка на авторите или издателя на оригиналния тест. Едва след получаване на тяхното одобрение се публикува адаптираната версия на съответния тест.
8. Съставяне на административно ръководство и интерпретативен доклад. Административното ръководство на оригиналния тест се превежда на български и се допълва с всички данни, установени в процеса на адаптацията. Всички тестове трябва да имат задължително ръководство, в което се съдържат всички технически параметри на теста – норми, размер и репрезентативност на нормативната извадка, резултати от проверките на надеждността и валидността, размер и репрезентативност на

критериалните групи и т.н. За тестове, предназначени за оценка на компетенции се разработват и компютъризирани доклади, които осигуряват онлайн администрацията на теста, автоматизираната обработка на резултатите и правилната интерпретация на данните. Самите доклади подлежат на отделна оценка от авторите на оригиналния тест за стил, обосновааност на изводите, разбираемост на текста, дължина и т.н.

9. Средната продължителност на адаптацията на един тест е 1 година и половина. В процеса участват между 4 и 7 преводачи; един или повече автори на българската версия, които отговарят за всички аспекти на адаптацията до получаването на напълно еквивалентна на оригиналния тест форма; между 10 и 50 отговорници за събирането на данни по нормативни и критериални групи; един редактор; един специалист по предпечатна подготовка и един програмист, отговорен за компютъризирането на теста.

Международната тестова комисия (МТК)<sup>6</sup> разработва и публикува актуализирани версии на Насоки за превод и адаптиране на тестове, които са препоръчителни за правилната адаптация на съществуващи тестове.

---

## 3.2. ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ЛИЦАТА, КОИТО РАБОТЯТ С ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА И С ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НА РЕЗУЛТАТИТЕ

---

Съгласно стандартите на Международната тестова комисия (МТК) и Европейската асоциация по трудова и организационна психология, лицата, които използват професионално тестове в своята работа трябва да притежават определени компетентности, групирани в следните области:

1. Техническа компетентност за работа с тестове. Включва разбирането на основните технически параметри на всеки тест като норми, надеждност, валидност, както и на начините, по които те се извеждат или проверяват. Компетентните потребители на тестове трябва да разбират адекватно цялата техническа информация, представена в административното ръководство на тестовете.
2. Умения за администриране на тестове и комуникация с изследваните лица. Компетентни потребители на теста трябва да могат да комуникират адекватно целите на тестирането с участниците, да изградят у тях конструктивни нагласи към процеса на оценяване, да откликват своевременно на нуждите им, но без да ги подпомагат по един неправилен начин, да осигуряват защитата на тестовите материали от нерегламентирано разпространение, да дават ясни инструкции, да спазват специфичните правила за стандартната администрация на дадения тест (например да засичат време, да раздават и събират определени тестови материали в точно определени моменти от процеса на тестиране и т.н.) и да дават релевантна информация за особености, забелязани в процеса на тестиране, които могат да повлияят на валидността на тестирането (например опити за преписване, негативни нагласи към оценяването и т.н.).
3. Умения за интерпретиране на тестовите резултати и представянето им пред заинтересованите страни. Компетентните потребители трябва да познават в детайли компетентностите, които тестът измерва и техните поведенчески индикатори. Те трябва да могат да оценят потенциалните източници на невалидност на данните като опити за манипулиране на теста, социална желателност (стремеж към представяне в благоприятна светлина по самооценъчните въпросници), нарушения в стандартната

---

<sup>6</sup> <http://www.intestcom.org>

процедура за администриране на теста и т.н. По-нататък от тях се изискват умения за интерпретация на резултатите като използват скалата за оценяване и стандартната грешка на измерването, както и умения да намират или придобиват независима релевантна информация за получените оценки и никога да не базират изводите и препоръките си само върху резултатите от теста. Накрая от компетентните потребители на теста се изисква да могат да обяснят резултати от оценяването на всички заинтересовани страни, което включва, но не се изчерпва с уменията за даване на обратна връзка на участниците в оценяването.

**Европейски стандарти за потребители на тестове в трудова и организационна среда** (версия 1.92) са разработени от Европейската федерация на психологическите асоциации (EFPA) и Европейската асоциация по трудова и организационна психология (EAWOP) на база Стандартите за потребители на тестове на МТК.

Стандартите са разработени, за да поставят основата от изисквани квалификации за потребителите при провеждане на тестове. Целта им е да осигурят общ европейски бенчмарк, който да служи за сравнение и ориентир с националните квалификационни системи. Много от тези стандарти за потребители на тестове се прилагат и за други процедури за оценка, които са извън областта на тестовете. Те могат да бъдат от значение за всяка процедура по оценка, която се използва в ситуации, където оценката на хората има сериозно значение и където, евентуална злоупотреба би довела до лична загуба или психологически стрес (например, при подбор на интервю за работа, експертни оценки за изпълнение на работа, диагностична оценка на обслужването на нуждата от обучение).

#### **Кой е потребител на тест?**

Стандартите са предназначени за хора, които използват тестове в професионалната си практика. Насочени са основно към:

- Хора, купувачи и притежателите на тестовите материали, предназначени за използване в работна среда;
- Хора, отговорни за избора на конкретни тестове и определящи техния начин на употреба;
- Хора, които администрират, оценяват или интерпретират резултати от тестове;
- Хора, които дават съвети на другите въз основа на резултатите от тестирането (например консултанти по подбор, кариерните консултанти, обучители, специалисти по планиране на приемствеността);
- Хора, които се занимават с процеса на отчитане на резултатите от тестовете и осигуряване на обратна връзка на хората, които са били тествани.

#### **Защо са необходими стандарти за потребителите на тестове?**

В полето на трудовите и организационните науки в Европа интересът към създаването на стандарти и квалификации за потребителите на тестове нараства. Този интерес е налице не само сред психолозите, но и сред други професионалисти, като специалистите по човешки ресурси.

Понастоящем в Европа има дефицит по отношение на единните квалификационни стандарти и сертификационния процес. В някои страни е възможно получаването на почти всеки инструмент без преминато обучение и формална квалификация за използването му, докато в други са поставени много високи стандарти за равнище на компетентност, на които човек трябва да отговаря, за да получи материалите за използване на даден тест.

Имайки предвид нарастващата мобилност на потребителите на тестове, както и нарастващото прилагане/администриране на тестове в Европа от хора от различна националност, все по-ясно се очертава огромната необходимост от дефиниране на бенчмарк стандарти както за качеството на тестовете, така и за компетенциите на тези, които ги прилагат. Важно е издателите на тестовете, които работят на глобално равнище, да успеят да наложат съпоставими стандарти за доставка в различните страни. Ако не се справят с това предизвикателство, съществува опасност от „сиви пазари“. Последните се появяват когато неподготвени потребители купуват тест в една страна и го използват в друга.

Постоянният тестов комитет към Европейската федерация на психологическите асоциации състави и публикува стандарти за качеството на тестовете. Съществуващите понастоящем стандарти за използването на тестовете са разработени съвместно с Европейската асоциация по трудова и организационна психология. Тяхната съвместна работа прави опит да се обърне към сложната задача за дефинирането на смислен набор от стандарти за компетентност при използването на тестове, който да се използва като бенчмарк за различните национални подходи към сертифицирането на потребителите на тестовете.

### **За какво са стандартите?**

Стандартите се отнасят до компетентността при употребата на тестове. Те се стремят да дефинират това, което хората трябва да знаят и да правят, необходимите умения и знания за безопасно и компетентно използване на лимитиран набор от тестове в различни среди и контексти (например при подбор на персонал, оценка на развитието на мениджърски умения, насоки за кариерно развитие и др.). Тъй като тестирането е много широка и разнообразна тема, от изключително голямо значение при стандартите е определянето на ясни граници на квалификациите, които дефинират. Всяка квалификация, базирана на тях, трябва да отразява параметрите на практиката в областта.

Базата избрана за стандартите е Стандартът за потребители на тестове (International Guidelines on Test Use, Bartam, 2011; ITC, 2001) на Международния тестов комитет. Той е широко приет като дефиниращ най-добрите практики в тестирането, използва се от редица психологически асоциации и е преведен на много езици. Работната група на EFPA-EAWOP модифицира и разширява стандартът в по-подробен формат. Информацията е представена в три части, всяка от които съдържа редица специфични стандарти, както следва:

**ТАБЛИЦА 2. СТАНДАРТ ЗА ПОТРЕБИТЕЛИ НА ТЕСТОВЕ**

<b>Част 1.</b>	<b>Етично тестиране</b>
Стандарт 1.1.	Действайте по професионален и етичен начин
Стандарт 1.2.	Убедете се, че притежавате необходимата компетентност, за да използвате тестове
Стандарт 1.3.	Поемете отговорност за начина, по който използвате тестове
Стандарт 1.4.	Убедете се, че материалите по теста се пазят на сигурно място
Стандарт 1.5.	Убедете се, че резултатите се пазят при осигурена конфиденциалност
<b>Част 2.</b>	<b>Следвайте добрите практики при употребата на тестове</b>
Стандарт 2.1	Оценете потенциалната полза от тестирането в ситуация на оценяване
Стандарт 2.2.	Изберете тест, подходящ за ситуацията
Стандарт 2.3.	Обърнете дължимото внимание на въпросите, свързани с безпристрастността на теста
Стандарт 2.4.	Анализирайте и интерпретирайте резултатите коректно
Стандарт 2.5.	Комуникайте резултатите ясно и акуратно на заинтересованите страни
Стандарт 2.6.	Прегледайте внимателно релевантността на теста и използването му
<b>Част 3.</b>	<b>Следвайте добрите практики в администрирането на теста</b>
Стандарт 3.1.	Направете необходимата подготовка за тестовата сесия
Стандарт 3.2.	Администрирайте теста по подходящ начин
Стандарт 3.3.	Оценявайте резултатите от теста акуратно

За всяка част са определени релевантните аспекти на контекста, както и необходимите знания и умения. Всеки стандарт е дефиниран в термините на представянето на компетентния специалист, администриращ теста, както и на най-специфичните контексти, до които компетентността се отнася. Представена е и спецификация на знанията и уменията, подсилващи компетентността.

Разработен е и Речник, даващ дефинициите на използваните в Стандартите термини. Той се разпространява като отделен документ.

Психологическата употреба на тестове представлява част от по-голям процес на оценяване в работна среда. Този процес започва с анализ на нуждите. В тези случаи тестът се използва като един от много методи – обикновено психологическото тестиране не представлява повече от 20% от процеса. Квалификацията в тестирането обаче може да бъде от огромна ползва, тъй като тя набляга на конструкти като надеждност и валидност, които да важни за всички форми на тестиране.

#### **Споделен опит**

ОС България гарантира качеството на оценяването с публикуваните от организацията инструменти, като обръща еднакво голямо внимание както на процеса на адаптиране на тестовете, така и на осигуряването на подходящо обучение на професионалните потребители на методиките. Фирмата организира два типа обучения – сертификационни, които покриват всички гореизброени компетентности и обучения за работа с конкретен тест (т.е. само за придобиване на умения за интерпретация на тестовите резултати). По правило сертификационните обучения се водят от авторите на българската адаптация на съответния тест по програма одобрена от авторите или издателя на оригиналния инструмент. Те са съобразени с изискванията на бъдещия ISO 10667-1 и с изискванията на EFPA и Дружеството на психолозите в България с оглед получаването на Европейския сертификат за работа с тестове – EuroTest Certificate.

---

### **3.3. КОМПЮТЪРИЗИРАН ТЕСТОВ МОДЕЛ**

---

Електронното тестване на компетенциите е полезно не само при предоставянето на тестове, а и при администрирането им, като автоматично могат да се отчитат и анализират резултатите. Изискванията към електронните тестове се разделят на няколко групи:

- изисквания към съдържанието - области, които теста покрива;
- изисквания за модерация - набор от процедури за осигуряване на качеството и съответствие на правните норми и регулации;
- административни изисквания - набор от правила, които дефинират как се администрират обобщаващи тестове и се присъждат сертификати;
- изисквания към потребителите - тестваните лица трябва да са запознати с технологията за полагане на теста;
- технически изисквания - възможност за поддръжка на различни административни, съдържателни и потребителски изисквания;
- законови изисквания - закони, засягащи авторското право, дискриминацията и свободата на информацията.

Международният тестов комитет разработва Стандарт за компютъризирана администрация на тестове (International Guidelines on Computer-Based and Internet Delivered

Testing)<sup>7</sup>, официално одобрен и в употреба от юли 2005 г. Стандартът е създаден с цел да представи набор от международно разработени и признати насоки, които очертават добрите практики при компютъризираните тестови модели. Стандартът също цели да повиши осведомеността сред всички заинтересовани от процеса на тестиране страни за това какво представлява една добра практика.

Администрираните онлайн тестове<sup>8</sup> са изключително удобни, тъй като не изискват участниците в изследването да бъдат събирани на едно определено физическо място, за да решат дадения тест. Цялата предварителна комуникация с тях може да се осъществи чрез електронна поща, а когато целта и другите важни подробности бъдат съобщени и обяснени по подходящ начин, на участника се изпраща специална покана с хипервръзка към сървъра, потребителско име и парола, с които той/тя може да се реши теста онлайн от произволен компютър, имащ връзка с Интернет. По време на тестирането се установява специално защитена от неоторизиран достъп сесия между сървъра и компютъра на изследваното лице. Обработка на резултатите след попълването на теста се извършва автоматично, с което се избягва възможността от допускането на технически грешки. Освен това компютърната програма генерира интерпретативен доклад, който в много голяма степен улеснява крайната оценка и даването на обратна връзка и/или представянето на резултатите на заинтересованите страни, а данните от оценяването се съхраняват надеждно на сървъра, в съответствие с изискванията на Закона за защита на личните данни. Професионалният потребител на теста може да създава групи, да търси лица в базата данни по множество признаци, да управлява лесно и гъвкаво кредити и клиенти и т.н.

Компютъризираните тестове имат множество предимства, но и някои съществени недостатъци, като:

- Трудно е да се гарантира, че лицето, което попълва теста онлайн е същото, което би трябвало да го попълни;
- Възможно е, въпреки всички защити, тестовите материали да бъдат копирани и разпространявани неауторизирано.

Въпреки наличието на технологии, които затрудняват измамите с онлайн дистанционно администрираните тестове, е препоръчително предлагането по този начин само на тестове, които изискват самооценка или предпочитания и нямат един-единствен верен отговор. Тестовите, свързани с решаването на задачи се предлагат само при контролирани условия. Това може да бъде помещение на клиента, тест-център на компанията или в регионалните центрове за оценка на компетенциите, които се създават към ИСОК. Тестовите могат да бъдат администрирани онлайн, но само под надзора на оторизирано лице.

#### **Примери за онлайн тестове, прилагани на българския пазар:**

**MAPP (Motivational Appraisal of Personal Potential)**<sup>9</sup> е най-популярния личностен онлайн тест в света за професионална ориентация. MAPP означава Мотивационна Оценка на Личния Потенциал. Този метод се базира на мотивацията и целта му е да помогне на хората да определят с точност към кои области да насочат потенциала си при избора на кариера и вземането на жизненоважни решения, които са в синхрон с тяхната вътрешна мотивация.

#### **Видове онлайн тест MAPP:**

<sup>7</sup> Стандарти за компютъризирана администрация на тестове са достъпни на адреса на Международната тестова комисия: <http://www.intestcom.org/guidelines/guidelines/index.html>

<sup>8</sup> Представените изводи са на база онлайн тестовите, предлагани от ОС България.

<sup>9</sup> <http://www.mappbg.com/read.php?name=index&lang=bg>



МАРР Личностна оценка – тази оценка на професионалните качества дава цялата информация, която МАРР може да предложи, включително анализ на личностни черти и мотивационни фактори. Личностната оценка предлага най-пълния анализ и е изключително подходяща за подбор за средни и висши мениджърски позиции.

МАРР Професионална мотивация – тест за хора, обмислящи смяна на кариерата си, особено подходящ също така и за специалистите по УЧР.

**BusinessTest**<sup>10</sup> е първата в България онлайн система за бързо и ефективно тестване на психологически характеристики, свързани с работата; знания и умения в определени области и професионална ориентация. BusinessTest има три секции:

1. Подбор и оценка: дава възможност на работодатели да получат психологически профил на кандидати за свободни работни места и служители (системата ProProfile), както и проверят техните знания и умения (Тестове за знания и умения).
2. Самооценка: позволява получаване на независима, професионална оценка на възможности за работа на определена длъжност. Самооценка можете да се направи чрез системата психологически тестове ProProfile и чрез Тестове за знания и умения.
3. Професионална ориентация: дава възможност на тествания да разберете каква професия му подхожда. Получава описание на личност му, стила на работа, професионалните области, в които има успех и примерните длъжности, на които може да работи.

**BULATS** (Business Language Testing Service)<sup>11</sup> е международен изпит, който тества езикови познания (английски, френски, немски или испански език на служители или кандидати за работа). В България услугата се предлага от Менпауър България. Организацията предлага полагане на онлайн тест по Английски, Немски, Френски или Испански език и сертифициране по BULATS, признато от University of Cambridge, The Goethe-Institut, ALTE, Universidad de Salamanca. Самият изпит се провежда онлайн, като компонентите се попълват за 85 минути.

Кратък преглед на тестовете за оценка на личността в аспекта на професионалното представяне (с компютърна администрация), включени в Националния регистър на психологическите тестове<sup>12</sup> е представен в Приложение 1. Дружеството на психолозите в България поддържа също така регистъра на квалифицираните професионалисти<sup>13</sup>.

#### **Преглед на организации доставчици на чуждестранни тестове в България<sup>14</sup>:**

- Агенцията „Синектика“ („Synectica“) използва системата Profile International с два от инструментите ѝ – Профайл ХТ (Profile XT) и Чек пойнт 360 градуса (CheckPoint 360o) оценка в България от 2006 г.
- „Хюман Синерджистикс България“ използва система, носеща името на компанията – „Хюман Синерджистикс Интернешънъл“, която е адаптирана и валидирана за България. Част от инструментите, които работят с личностни тестове, са: Стиллове на живот (Life Styles Inventory™) и Профил на мениджърската ефективност (Management Effectiveness System™).
- Агенция „Консултим хюман капитал“ („Consulteam Human Capital“) от 2004 г. прилага в България системата Томас Интернешънъл (Thomas International), която се

<sup>10</sup> <http://www.businessstest.bg/>

<sup>11</sup> [http://www.manpowerbg.com/Bulats\\_test.html](http://www.manpowerbg.com/Bulats_test.html)

<sup>12</sup> [http://ntcbg.org/register\\_tests.php](http://ntcbg.org/register_tests.php)

<sup>13</sup> [http://ntcbg.org/register\\_professionals.php](http://ntcbg.org/register_professionals.php)

<sup>14</sup> Пълен преглед на действащите системи е направен в проучването на БСК „Системи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво“ (юли 2010г.), достъпно на <http://www.competencemap.bg/>





състои от три инструмента: 1. Personal Profile Analysis – за анализ на личностни профили „Томас Пърсънал Профайл Анализис“; 2. Human Job Analysis - за длъжностни профили „Хюман Джоб Анализис“ и 3. Team Culture Profile – за анализ на култура „Тийм калчър профайл“

- „Ди Би Интерконсулт“ (“DB Interconsult”) – системата “Про Профайл” (“ProProfile”) е разработена от организацията, направена специално за българските условия, тествана и одобрена от работодатели в страната. Тя включва тестове, насочени към оценка на трудовите компетенции на оценявания, като за тази цел са идентифицирани 17 основни личностни характеристики, обединени в 5 основни групи: „Стил на работа“, „Работа в условия на стрес, устойчивост“, „Управленски умения“, „Стил на общуване“ и „Възприемане на себе си и другите“.
- „Интермайндс“ ЕООД предлага в България тестовете MAPR. MAPR е американска система за оценка на компетенциите, която е тествана върху 6 милиона души в цял свят. MAPR измерва потенциала и мотивацията на човек, личностните характеристики, професионалните му интереси, пригодност, определяйки подходящите за него области за развитие и кариера

АПП ACE HR Services – предлага системата „Хоуган“ (“HOGAN”) – система за управление на таланти, която в световен мащаб работи от 20 г., като за този период са направени повече от 2 милиона теста. От 2008 г. се прилага и в България след нейното адаптиране и валидиране за страната.

### 3.4. ОПИТ ОТ ПРИЛАГАНЕТО В БЪЛГАРИЯ НА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ, ВКЛ. ЦЕНТРОВЕ ЗА ОЦЕНКА

Анализът на инструментите за оценка на компетенции, използвани в България показва, че в България са представени и адаптирани най-популярните инструменти и системи за оценка на личността. Инструменти са разработени чрез съвременни методики и математически модели, за да гарантират необходимата обективност и надеждност на резултата. Разнообразни инструменти за оценка на езикови умения, тестове за интелигентност, за специфични знания и умения и за оценка на личността се използват както за подбор, така и за оценка и развитие на персонала. Само комбинираното използване на множество инструменти позволява набиране на достатъчно достоверна информация и висока степен на обективност при създаване на профила на оценявания. Комплексният подход за оценка се реализира чрез центровете за оценка и развитие. Гъвкавостта и възможностите за настройка в зависимост от конкретните цели на оценката са важна характеристика при избор на прилаганите инструменти. Участието на колегите, преките ръководители и клиентите в процеса на оценка гарантира обективността на получените резултати.

#### 3.4.1. ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В МОБИЛТЕЛ ЕАД

##### **Инструменти за оценка на компетенциите**

Стратегията и политиките по управление на човешкия капитал<sup>15</sup> следват корпоративните цели – компанията да бъде основоположник на нови тенденции чрез ориентацията си към клиентите, изключителното качество на предлаганите услуги и новаторската си технология.

<sup>15</sup> Описан е споделен опит от Мобилтел ЕАД

Хората са най-важният актив и гарант за успешен бизнес на организацията. Ключов приоритет в управлението на човешките ресурси е развитието на потенциала на служителите и постигане на удовлетвореност и дългосрочна ангажираност от тяхна страна за постигане на високи резултати и конкурентно предимство на предприятието. Служителите са основен двигател на всички промени и постижения на компанията. Те имат свободата да се развиват както професионално, така и личностно. В дружеството съществува политика по Управление на кариерата, която включва редица инициативи и дейности, доказали своята ефективност през годините.

В структурата на дирекция „Човешки ресурси“ са отразени всички аспекти от управлението, развитието, ангажирането и задържането на човешкия капитал на Мобилтел. Отделите, които са част от дирекцията са „Планиране и развитие на персонала“, „Трудови отношения и заплащане“, „Търговско обучение“, „Управление на възнаграждението и представянето“, „Управление на кариерата“ и „Вътрешни комуникации“. Като спазва принципа за обективна оценка на работата на своите служители на база на компетентностния модел, ръководството прилага гъвкави системи, програми и инициативи, които да съответстват многообразието от дейности в компанията.

В края на 2006 г. Мобилтел разработва компетентностния си модел въз основа на мисията, визията, ценностите и стратегията на компанията. Компетенциите включват познанията, уменията, опитът и ценностите, които служителите трябва да притежават, за да се справят успешно с целите си и съответно да реализират стратегията на компанията. Те са разписани като поведения, които служителят трябва да демонстрира, когато осъществява ежедневните си дейности във фирмата. През 2007 г. и 2008 г. компетентностният модел става инструмент, на чиято база в компанията се вземат решения за:

- Подбор на нови служители – заявки за подбор, интервюта и центрове за подбор;
- Системата за управление на представянето и интегрирането на програмите за обучение и развитие;
- Длъжностни фамилии, кариерни пътеки в компанията, процес за повишение в длъжност;
- 180° обратна връзка, Лидерски компетентностен модел, Програма за развитие на лидери;
- Програма за управление на таланти – Номинации на таланти, талантски центрове за професионално развитие и електронно проучване (180 градуса обратна връзка) по талантската програма.

Компетентностният модел обхваща целия процес по оценка и развитие на компетенциите на служителите в трите основни области:

- Основни компетенции, които се определят като търсени и желани поведения от служителите, съответстващи на ценностите и търсената корпоративна култура;
- Лидерски компетентностен модел – в компанията има създадена и работеща лидерска програма, насочена към развитие на лидерски умения за ръководителите;
- Функционални компетенции – необходимите умения и познания за реализирането на конкретните дейности, включени в длъжностната характеристика.

## Подбор

Подборът се осъществява на базата на многообразни и различни професионални техники – структурирано и полуструктурирано интервю, центрове за оценка, професионални тестове, ролеви игри, казуси, бизнес задачи, симулации, съвременни он-лайн въпросници за оценка на професионалните компетенции за заемане на определена позиция и други. Методите и

техниките за подбор са разработени въз основа на компетентностния модел на компанията, като интервюиращите търсят конкретни поведения, съобразени с позицията, за която кандидата се явява на база на разработено ръководство.

#### **Система за управление на представянето и интегрирането на инициативите за обучение и развитие**

От 2006 г. в Мобилтел има въведена електронно-базирана система за управление на професионалното представяне на служителите. Нейната цел е да гарантира персонално ангажиране на служителите за изпълнението на стратегическите цели на компанията. Това е процес, който включва поставяне на цели, преглед на индивидуалното представяне, двустранна обратна връзка, включване на конкретни обучения и програми за професионално развитие, оценка за изпълнение на целите и възнаграждение за постигнатите резултати.

На ниво компания се изготвя годишен план за обучение и професионално развитие за всички служители. Годишният план включва всички заявки за идентифицираните нужди за развитие на всеки служител, които са съобразени заедно с преките мениджъри на служителите с годишните му цели и изискванията за съответната позиция. Трейнинг каталогът и портфолиото от програми за развитие, които мениджърите ползват е разработен на база на компетентностния модел и е основа за развитие на желаните от компанията поведения. В средата на годината се прави преглед на изпълнението на целите и се преразглеждат инициативите за професионално развитие на служителите.

#### **Длъжностни фамилии и промотиране**

Структурата на длъжностните фамилии представлява вид система на степенуване, която разпределя длъжностите в ясно дефинирани групи на базата на общи характеристики между тях. Разписаните компетенции по нивата на длъжностните фамилии, правят процеса на професионално развитие прозрачен и ясен за служителите. Системата подпомага идентифицирането на специфични групи ключови служители, за които компанията полага допълнителни грижи с цел задържане, професионално развитие и осигуряване на приемственост.

Длъжностно промотиране се базира на утвърдената в компанията система за длъжностните фамилии, компетентностния модел и системата за оценка на годишното представяне на служителите. В тази връзка съществува електронна форма за длъжностно промотиране, чрез която мениджърът обосновава повишаването в позиция на човек от своя екип, оценявайки го по основните компетенции за желаната длъжност.

#### **Инструменти за развитие на лидерски компетенции**

През 2008 г. Мобилтел въведе 180 градусова обратна връзка като инструмент за оценка на компетенциите за мениджърските позиции. Оценка за съответния мениджър спрямо желаните лидерски поведения дава самия мениджър, прекият му ръководител и членовете на екипа му.

Въз основа на лидерския компетентностен модел и резултатите от 180 градуса обратна връзка, предприятието разработва и реализира програма за развитие на лидери. Нейната цел е да гарантира успешния бизнес на компанията и реализирането на лидерския потенциал на мениджърския екип.

#### **Програма за управление на таланти**

През 2008 г. дирекция „Човешки ресурси“ в Мобилтел разработи вътрешно и стартира въвеждането на двугодишна талантска програма. Нейната основна цел е да идентифицира, развива, ангажира и задържа в компанията заместници на ключови мениджърски позиции и служители на ключови експертни позиции, които имат потенциал за професионално развитие и



са заявили желание за поемане на повече отговорности. Чрез номинационни форми, чиито критерии включват максимално покриване на изискванията на ключовата мениджърска позиция на базата на основните ѝ компетенции се идентифицират и развиват талантите в компанията. Участниците в програмата преминават центрове за оценка на потенциала им, разработени на база на лидерските и талантските компетенции. Друг инструмент, който се използва е електронно базирано проучване – 180 градуса обратна връзка, което е разработено въз основа на талантските компетенции и има за цел да идентифицира силните страни и областите за развитие на участниците в програмата. В него своите оценки дават самите таланти, мениджърите им и колегите им, които са на тяхното длъжностно ниво в съответното звено.

### 3.4.2. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ, ИЗПОЛЗВАНИ ОТ ОС БЪЛГАРИЯ

Предлага се широк набор от инструменти за оценка на компетентностите като структурирани интервюта, скали за оценка на индивидуалното изпълнение (атестационни формуляри), инструменти за анализ на професионалните дейности и извеждане на компетентности модели, тестове, ситуационни упражнения и задачи и др. Почти всички от гореизброените методики се модифицират в по-малка или по-голяма степен в зависимост от нуждите на конкретния клиент. Ще се спрем в по-големи детайли на центровете за оценка и развитие, като област която представлява най-голям интерес.

Центровете за оценка са един от най-добрите и обективни начини за оценка на компетентностите. Всички центрове за оценка на компанията съдържат рамка на оценяваните компетентности (с подробни поведенчески индикатори за всяка от тях), минимум два типа задачи, чрез които се оценява всяка компетентност и детайлни инструкции за оценяване на поведението във всяко упражнение и във връзка с рамката на компетентностите. Задачите или упражненията представляват близки до реалността симулации на професионалната дейност на дадена категория служители – експерти (ключов за компанията персонал), таланти, бъдещи и настоящи мениджъри, висши мениджъри и т.н.

Упражненията са свързани логически помежду си и информацията, която се предоставя на участниците се допълва непрекъснато. Типичният център за оценка оценява следните компетентности:

1. Планиране и организиране
2. Решаване на проблеми и вземане на решение
3. Работа в екип и установяване на междуличностни отношения
4. Социални и комуникативни (писмени и устни) умения
5. Инициативност, предприемчивост или ориентация към резултати
6. Лидерски умения

Броят на компетентностите може да варира, като посочения по-горе списък съдържа най-често оценяваните. За всяка от компетентностите са предвидени по три упражнения, чрез които тя или по-скоро нейните поведенчески индикатори могат да бъдат наблюдавани.

Типична задача за разкриване на лидерските умения представлява Дискусията без предварително определен лидер. В нея участниците в центъра за оценка, след като са били предварително запознати в специалния брифинг с профила на компанията (сфера на дейност, структура, бюджет, ценности, цели, изпълнение на целите, силни и слаби страни в сравнение с конкурентите и т.н.), получават няколко материала, съдържащи информация за конкретни проблеми в компанията и инструкцията заедно да намерят подходящите решения.

Типична задача за оценка на социалните и комуникативните умения представлява упражнението „Ролева игра“. В нея участниците играят по двойки. Преди да влязат в срещата, която симулира бизнес-преговори, те се подготвят по стандартен сценарий за своята роля. Всеки сценарий съдържа целите, които трябва да постигне участника, информация, която е обща за двете роли и информация, която я има само в единия от сценариите. Целите на участниците могат да провокират конфронтацията между тях, но могат да бъдат постигнати и в сътрудничество.

Типична задача за оценка на уменията за решаване на проблеми представлява „Анализът“. В нея участникът получава информация, която трябва да анализира, да вземе/предложи решение и да го защити пред „борда на директорите“ (оценителите). Сложността на анализа и времето за решаване на задачата силно варира. За представянето на решението и защитата му пред „борда“ може да се използва различна презентационна техника. Един от оценителите в това упражнение играе ролята на фасилитатор и не оценява участниците. Неговата функция е да задава допълнителни въпроси на участниците, за които те не са предварително подготвени.

Упражнението „Входяща поща“ е типичен начин за оценка на уменията за планиране и организиране. Участниците получават графици, календар и набор от документи (обикновено до 20), които трябва да прочетат и дадат указания за начина, по който да бъдат решени, визираните в тях проблеми.

Независимо че за оценяването на повечето от компетентностите е предвидено специално упражнение, те се проявяват и могат да се оценяват и в другите упражнения. Така например социалните и комуникативни умения се проявяват и могат да се оценят в груповата дискусия и анализа; лидерските умения могат да се проявят и оценят в ролевата игра и анализа; инициативността и ориентацията към резултати се проявяват и могат да се оценят във всички упражнения; уменията за планиране и организиране се проявяват в подготовката за груповата дискусия, анализа и ролевата игра и т.н.

Продължителността на центъра за оценка зависи от броя на оценяваните компетентности и нивото на участниците, като може да варира от 1 до 3 дни.

Броят на оценителите зависи от броя на участниците. Всеки участник има един водещ оценител, а представянето му трябва да бъде наблюдавано от поне още двама други оценители в различните упражнения. Целта е да се повиши обективността на оценяването.

След приключване на центъра за оценка оценителите се събират в сесия за интеграция на информацията. В нея се коментира представянето на всеки участник, компетентност по компетентност. Дискусията се води от водещия оценител на съответния участник. Другите оценители допълват информацията с оценките от упражненията, в които те са наблюдавали представянето на участника. Дискусията продължава до постигането на консенсус между оценителите по всяка компетентност. След сесията за интеграция всеки водещ оценител съставя доклад за участника и подготвя сесията за даване на обратна връзка (при центрове за развитие).

### 3.4.3. ОРГАНИЗАЦИЯ НА ЦЕНТЪР ЗА ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ В ТАЛЪНТЛИНК БЪЛГАРИЯ

Предприятията прилагат Център за оценка и развитие най-често за развитие на служители. Значително по-рядко се прилага с цел кариерно ориентиране и подбор, когато касае предимно по-високо стоящи в йерархията позиции. За да бъде ефективен един център за оценка и развитие е важно още в началото много ясно да бъдат дефинирани компетенциите и

включените в тях поведения, които ще се наблюдават в участниците, т.е. какво се търси. Няма стандартен център за оценка - всеки един е много специфичен спрямо конкретна ситуация и изисквания.

ТалънтЛинк България е ангажирана от предприятие, в което тече **реорганизация на позиции и дейности с цел постигане на по-висока ефективност**. Реорганизацията изисква промяна в начина на работа и отговорностите на служителите. Преди служителите да преминат през центъра за оценка е взето решение те да бъдат промотирани на други позиции, което за тях означава и нови отговорности. Компанията-клиент решава да използва инструмента, за да провери компетенциите им в конкретни области. Акцентира се предимно върху бизнес компетенциите, важни за мениджърите в компанията, а не върху специфичните професионални такива. Това в най-голяма степен са комуникативни умения, стил на управление на хора и процеси, организационни и презентационни умения.

Комуникативните умения, които конкретно се проявяват и следят по време на центъра за оценка и развитие са, например: доколко адаптивен е един човек в комуникацията, какви изразни средства използва, език на тялото, как се аргументира и др.

Уменията за управление на хора включват: мотивиране, делегиране на отговорности и дейности, целеполагане, оценяване на изпълнението и даване обратна връзка. Важно е доколко конкретни са хората, когато поставят цели и доколко са обективни, когато оценяват изпълнението на тези цели. Чрез уменията за презентирание човек следва да умее да представи както себе си, така и конкретен проект, задача, проблем по един запомнящ се и убедителен начин. Умението да управляваш себе си показва по какъв начин се задават собствени цели, по какъв начин се вземат решения, умение за приоритизиране, умение за боравене с информация, как използваш времето си на работното място, способен ли си да носиш отговорност и т.н.

Участниците са поставени в ситуация, в която се включват в специално подбрани симулации и работят по различни казуси, правят презентации, групови дискусии, т.е. сблъскват се с най-различни форми, които дават възможност на оценителите да наблюдават как те работят индивидуално и в група. Тяхното поведение се наблюдава от консултанти, които си водят записки и направляват процеса (задават условията на казус, отдръпват се и оставят участниците да работят).

В рамките на представения център за оценка и развитие са използвани три активности:

(1) Групова дискусия – участниците трябва да постигнат общо решение като група, като преди това всеки се подготвя самостоятелно с помощта на предварително раздадена информация по казуса. Наблюдавани са как работят с колегите си в група, как комуникират, вземат решение и т.н.

(2) Подготовка и осъществяване на бизнес среща – работа по двойки по предварително раздаден сценарий, служителите влизат в различни роли – подготвят се, изиграват ги, изразяват мнение по определени въпроси, през което време са наблюдавани. След всяка активност участниците пишат кратък доклад и дават обратна връзка за собственото си справяне.

(3) Самостоятелна писмена работа с предварително подготвен наръч от разнообразни документи. Всичко това се случва в определено време, за да се види как оценяваните служители работят под стрес и с по-голямо количество информация, как анализират тази информация, какви решения вземат, как ги обосновават и комуникират към свързаните в процеса страни.

Обикновено преди осъществяването на център за оценка и развитие участниците попълват въпросници. В зависимост от целите на Центъра, те могат да бъдат личностни въпросници или въпросници за лидерски стилове на управление. Това е важен етап, защото се получава информация за участниците от няколко източника – самооценка, оценка от наблюдателите, а често и обратна връзка от другите участници. На база на резултатите от въпросниците и наблюденията на консултантите се създава профил за всеки служител.

Следващият етап е среща с участника в Центъра, която се провежда под формата на диалог, а не като едностранна комуникация. Целта е да се сравнят наблюденията на консултантите с възприятията на самия участник. Той вижда себе си през погледа на консултант, който не го познава, наблюдавал го по време на активностите и му е съставил обективен профил (в зависимост от желанието на клиента, профилът може да бъде писмен или устен). След такава среща за даване на обратна връзка служителят подхожда към бъдещите предложения за обучение и развитие с друга мотивация – видях себе си през погледа на другите, съгласих се с това, изборът е мой дали да развия дадена компетенция или не. По време на разговора консултантите продължават да наблюдават човека – как възприема обратна връзка, как комуникира и каква е неговата мотивация. След края на срещата профилът се финализира окончателно.

След като профилите на служителите са готови, се изготвят индивидуални планове за развитие на база на определени констатирани потребности. Не трябва да се забравя, че след това единствено мотивацията на служителя определя какво ще се случи – дали ще положи усилия, за да развие конкретно умение или компетенция или не.

Най-важното предимство на метода Център за оценка и развитие е, че той дава максимално обективна и вярна информация. За хората това е начин да видят работата си по-ясно през погледа на независим консултант. Въпреки, че знаят, че са наблюдавани и има известно притеснение от наблюдението, участниците действат и реагират по обичаен за тях начин. В началото на деня хората винаги се стараят да покажат най-доброто от себе си, но до края на работния ден се проявяват стрес и умора. Това е най-надеждният метод от всички инструменти, който може да ни даде информация как би се представил даден човек в определена ситуация, още повече в допълнение с останалите – въпросник и интервю. Поради тази причина е добре центърът за оценка и развитие да се използва по-често не само за развитие на ключови служители, но и за подбор и управление на приемствеността в организацията.

Консултантите – специалисти по дизайн и провеждане на центрове за оценка и развитие, работят съвместно с клиента за дефиниране на целите, оценяваните компетенции, цялостната организация на процеса и анализа на резултатите.

Основните етапи на един център за оценка и развитие са:

- Извеждане на 3 до 5 критерия – компетенции за наблюдение и оценяване (включително подробно разписване на наблюдаваните поведения като част от компетенциите);
- Избор на активности/упражнения (казуси, ролеви игри, презентации и др.), които да бъдат включени в центъра за оценка;
- Подготвяне на необходимите материали за работа;
- Провеждане на центъра за оценка: цялостна организация и координация в хода на работата, участие на подготвени оценители;
- Индивидуална обратна връзка към всеки от участниците;
- Изготвяне на подробни доклади за всеки участник и препоръка.

## Раздел 4. 360-ГРАДУСОВА ОЦЕНКА

### 4.1. ВЪВЕДЕНИЕ В 360° ОЦЕНКА

#### 4.1.1. КРАТЪК ПРЕГЛЕД

Процесът на обратна връзка е свързан със събирането на впечатленията относно поведението на дадено лице и влиянието на това поведение, от страна на прекия му ръководител/-и/, колеги, членове на екипи по проекти, вътрешни и външни клиенти, доставчици и преки подчинени.

Други термини, които се срещат като наименование на 360° оценка са обратна връзка от множество оценители или източници, групов преглед на представянето, оценка в пълен кръг и др. Терминът „360° оценка“ е синоним на обратна връзка от множество източници, въпреки че данните може да не са събрани от всички възможни такива.

Разбира се, няма нищо ново в това хората да получават обратна връзка относно своето поведение и производителност. Първоначално, обаче, тази обратна връзка идва от прекия ръководител на лицето или собственика на компанията.

Описанията на условията на труд в края на 20-ти век показват, че не е необичайно обратната връзка да се концентрира главно върху производителността и да бъде давана само по желание на началника и най-често когато нещата не се развиват добре.

В началото на 50-те години на 20-ти век, две идеи помагат да се оформи както съдържанието на обратната връзка, така и начина, по който тя да се дава. Широкото приемане и прилагане на управлението на целите помага да се формализира и фокусира процеса на обратна връзка.

Ръководителите и служителите вече могат да установят и работят към постигането на специфични производствени цели. По същото време, изследванията върху мотивацията на служителите разкриват, че и производителността и задоволството от работата се увеличават когато хората получават редовна информация относно колко близо са до целите си и какво точно са направили, което ги е приближило или отдалечило от курса им на работа. Впоследствие, периодичните срещи относно представянето на служителите от страна на техните ръководители стават норма в редица компании.

Подобна обратна връзка в посока „отгоре-надолу“, въпреки че е ценен инструмент за наблюдаване на представянето и изясняване на поведението, което води до определено ниво на производителност, дава само една гледна точка и по същността си е ограничена. Освен това, изследванията сочат, че оценката на прекия ръководител може да зависи повече от производителността на машината отколкото от наблюденията на поведението на отделния работник. Ако не се ползват целево или ако началникът и преките подчинени имат разминавания в резултатите и причината за това е ниската производителност, тези дискусии могат да имат негативен ефект върху мотивацията на служителя.

През средата на 60-те и началото на 70-те години на миналия век, академици и практики започват да разглеждат въпроса за това как да дадат на хората по-широка и вярна картина на тяхното представяне.

Изследователите започват да разглеждат ефекта от обратната връзка от преките подчинени – тези, повлияни в най-голяма степен от поведението на ръководителя – върху



представянето на управлението. Няколко изследвания съставят хипотезата, че възприятията на преките подчинени относно поведението на началника са верни и имат положително въздействие, след като мениджърът научава как другите го възприемат. Поради тази причина, компании като IBM използват обратната връзка от преките подчинени по време на оценяването на представянето вече повече от тридесет години.

В средата на 80-те години, изследване, извършено от Центъра за творческо лидерство (Center for Creative Leadership) — организация с идеална цел, извършваща изследвания и обучения, базирана в САЩ — и заключенията на изследователите относно развитието на мениджмънта са описани в две книги. Една от тях е на Morgan W. McCall, Jr., Michael M. Lombardo и Ann M. Morrison и е озаглавена *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*<sup>16</sup>, а другата — *Key Events in Executives' Lives*, с автори Morgan W. Mc-Call, Jr., Esther Lindsey и Virginia Homes.<sup>17</sup> Тези книги помагат да се схване идеята на обратната връзка в посока „отдолу-нагоре“.

Според един от авторите, работата показва, че оценката на хората относно работата да дадено лице варира според това дали това е началник, колега, пряк подчинен или клиент. Според изследването, хората научават от опита си – събитията в техния живот са като класната стая.

Трите ключови открития на проучването фокусират вниманието на хората върху стойността на 360° оценка. Първото е, че обратната връзка е важен елемент от професионалното и личното развитие на човека. Второто показва, че най-ефективните ръководители са „учащите – те превръщат всичко в учене. Третото откритие е, че много хора в предприятията работят в среда, където обратната връзка липсва или е твърде незначителна.

В случая на средни и висши мениджъри се отчита, че те често получават много малко обратна връзка относно всекидневната им работа; в много случаи те се оценяват единствено спрямо финансовите резултати. Техните нужди от лично развитие са рядко, ако въобще, адресирани. Но през 90-те години, две тенденции отново допринасят за осъзнаването на важноста на 360° оценка – увеличаване на конкуренцията и подновения фокус върху клиента.

Традиционната йерархична структура на повечето организации винаги води до тромав процес на одобрение и ограничено споделяне на информацията. В опита на организациите да успеят във все по-увеличаващата се конкурентна среда и да посрещнат очакванията на по-добре информирани и по-изискващите клиенти, тези слабости затрудняват използването на новите възможности да отговорят бързо на промените на пазара.

Следователно, много компании започват да преминават към по-плоски структури, които изискват комуникация и екипна работа в рамките на организацията, а хората на по-ниските нива да вземат самостоятелно решения. С тази еволюция, организационните структури, които са създадени за осигуряване на самоиздържането на бизнеса и функциите, се заменят със структури, които поощряват взаимозависимостта.

Резултатът от тези промени и намаляването на персонала е, че мениджърите на всички нива имат повече подчинени от когато и да било.

В много случаи от тях също се изисква да работят по-плътно с хора от други части на организацията, върху които те нямат директна власт, но с които се очаква да постигнат резултати. При подобни обстоятелства, те няма да наблюдават поведението на дадено лице

<sup>16</sup> McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., and Morrison, A. M. *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1988.

<sup>17</sup> Lindsey, E. H., Homes, V., and McCall, M. W., Jr. *Key Events in Executives' Lives*, Technical Report #32. Greensboro, N.C.: The Center for Creative Leadership, 1987.

лично за повече от няколко часа седмично, както и обратното. Следователно, традиционните форми на обратна връзка, както „отгоре-надолу“, така и „отдолу-нагоре“, дават по-малко полезна информация от преди.

Накрая, нито един от горепосочените два типа обратна връзка не включва аспектите на значителни популации – колеги, членове на екипи по проекти, други старши мениджъри и клиенти – лица, които зависят или са повлияни от поведението на даден мениджър.

Тези хора са също в позицията си да наблюдават широк спектър от поведения, които може да не са видими за прекия ръководител или преките подчинени. Като се включи обратна връзка от колегите може да се установи как се държи мениджърът в екипни ситуации; с нарастване значението на екипната работа за постигане целите на организациите, тази информация става ключова. Обратната връзка от страна на колегите може да даде уникална информация при на повлияването на поведението, което служи за получаване на обвързване когато не може да бъде упражнена пряка власт. По същото време, тя помага да се окуражи екипната работа като показва на служителите, че не само очакванията на началниците са важни.

Обратната връзка от клиентите и други лица извън организацията може да даде друга ценна перспектива, тъй като те са в позиция да преценят степента, до която поведението на лицето добавя стойност към компанията. Техния принос може да служи и при изясняване на конфликти, които може да се появят при мениджъра между отговорността към компанията и към външния клиент. По този начин пречките към отзивчивостта може да се очертаят.

Ако бъдат разгледани предизвикателствата на днешния и утрешния ден, то ценна отправна точка може да бъде статията "The Changing Nature of Leadership," публикувана от Центъра за творческо лидерство през 2006 г., където Andre Martin идентифицира няколко фактора, допринасящи за изискваната промяна в лидерството. Изместване на конкурентните бази, глобализацията, повишените очаквания от различни акционери, желание за иновации и нуждата за преоткриване ще изисква вдъхновяващите и сегашните лидери да отговорят на външната среда, а и на вътрешната или организационната среда по нови начини. През последното десетилетие, бързите промени в технологиите имат огромно значение върху начина, по който хората взаимодействат, скоростта, с която те работят, както и хората, до които имат достъп. Независимо дали е чрез разработването на нови умения, уменията да бъдеш по-гъвкав и адаптивен, или способността да чуваш различни „гласове“, хората и организациите ще трябва да знаят степента, до която те са ефективни в работата и ролите си.

Всичко това води до 360° оценка. Събирайки информация от много различни хора, тя дава пълна картина на поведението в работата – такава, която разглежда хората от всеки ъгъл и всяка перспектива, в техните роли като преки подчинени, членове на екипи, мениджъри на вътрешни и външни връзки, както и източници на знания и експертиза. Това е като пълен портрет, профил, близък план на лицето и поглед отзад – всичко това едновременно.

Когато обратната връзка от всичките тези източници се представи в рамка, която дава възможност на хората да упражняват ключови типове поведение и да се подобряват, то тя може да служи като лост за реални, измерими промени в поведението на хората. Емпиричните изследвания, както и анекдотичните доказателства показват, че 360° оценка може да доведе до подобро представяне в оценяваните области.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Special Issue on 360-Degree Feedback. Human Resource Management, Summer/Fall, 32, 1993.

## 4.1.2. КАКЪВ ТИП ИНФОРМАЦИЯ СЕ СЪБИРА?

Процесът на 360° оценка може да бъде използван, за да се събере информацията относно уменията, знанията и стила на дадено лице. Тъй като има разногласие относно точно какво означават тези термини, в този материал ще бъдат използвани следните работни определения:

**ТАБЛИЦА 3. РАБОТНИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОТНОСНО ТИПА ДАННИ, СЪБИРАНИ ПРИ 360° ОЦЕНКА**

<b>Умение</b>	Възможност за изпълняване на задача; степен на владение (например способността да се мисли стратегически, да се общува писмено, да се делегира работа, да се влияе на други хора, да се преговаря, да се работи с различни уреди)
<b>Знания</b>	Запознатост с даден предмет или дисциплина (например знания за дадена индустрия или бизнес)
<b>Стил</b>	Характеристики или начини на отговор спрямо външната среда (например увереност, ниво на енергичност, емоционална стабилност)

Решението относно типа информация, който ще се събира, зависи от различни фактори – естеството на бизнес проблема или възможността, ролята и нивото на лицето, което ще получи обратната връзка, както и организационните норми и ценности относно кое се счита за приемливо и подходящо.

Най-полезните въпросници изискват обратна връзка относно специфичен тип поведение вместо да питат за общи оценки. Например, вместо да се попита „Този човек вдъхновяващ мениджър ли е?“, въпросът може да е „Колко често този човек представя ясна и привлекателна визия на това, което може да се постигне с подкрепата и сътрудничеството ви?“ Като се формулират въпросите по начин, пряко свързан с лицето даващо обратна връзка, може да се избегне налукването на поведението на мениджъра спрямо други лица. Освен това, лицето, получаващо обратната връзка ще види ясна картина на това кои типове поведение има нужда да се променят или да бъдат използвани по-рядко или по-често.

В идеалния случай, респондентите следва да имат възможност да оценят не само колко често и ефективно се използва всеки тип поведение, но също и степента на важността му за тях. Подобна информация помага на лицето, получаващо обратна връзка, да реши към кои типове поведение е най-добре да се насочи когато дойде време да си разработи план за развитие и подобрение.

## 4.1.3. КЪДЕ СЕ ИЗПОЛЗВА 360° ОЦЕНКА?

Въпреки че 360° оценка се използва на всички нива в съвременните организации, нейната най-честа употреба е при мениджърите, особено тези на по-висшите нива. Според скорошни проучвания на специалистите по човешки ресурси, резултатите показват, че 60% я използват за изпълнителски нива, 72% - за старши мениджъри, 71% - за средни мениджъри, а 31% - за мениджъри от „първа линия“. Освен това, 41% твърдят, че използват обратната връзка от множество лица, а 31% я използват с административен/помощен персонал. Респондентите могат да изберат всички отговори, които са приложими, така че може да се предположи, че няколко организации използват технологията с повече от един тип персонал. (Това обяснява и защо сборът от процентите е по-голям от 100.)

Интересно е да се проследи как организациите решават кое ниво мениджъри да изберат, за да получат 360° оценка. Решението за това изглежда силно свързано с целта на оценката. Например, когато Eisai, Inc. представят очакванията си от лидерите, те започват процеса по 360° оценка със старши изпълнителския екип. „Разработихме очакванията си за лидерите, за да поясним какво означава да си лидер в Eisai,“ казва Janis Lane, старши директор човешки

ресурси. "Знаехме, че за да управляваме прехода и да държим хората отговорни за тези поведения ще имаме нужда да ги интегрираме в нашата система за управление на представянето и да дадем обратна връзка на хората относно колко ефективно използват те поведението си. Решихме, че трябва да започнем от върха на компанията и старши екипа беше повече от ентузиазирани да застане зад инициативата и да моделира поведението, което изисква от останалите в организацията. Това беше ясно послание, че ние сме сериозни относно промяната и това да държим хората отговорни."

В Wilmington Trust процеса на 360° оценка е инструмент, който поддържа развитието, свързано с планиране на успеха. Той се използва като стандартен източник на обратна връзка в две програми за развитие на лидерския потенциал и е насочен предимно към средните мениджъри. "Нашият модел за лидерски успех очертава компетенциите, които са жизнено важни за създаване на типа компания, която бихме искали да сме," казва Gail Howard, старши вицепрезидент човешки ресурси. "В началото използвахме модела под формата на списък за събиране на данни от началниците относно силните страни и нуждите от развитие на възможните им наследници. Наскоро мигрирахме към електронен въпросник, който ни позволява да събираме данни по-ефикасно и от много повече гледни точки."

American Express използва 360° оценка при техните новопостъпили вицепрезиденти с голям потенциал. "360° оценка е част от по-широка инициатива, наречена „Compass Program“ казва Paul Leone, мениджър по оценяването. "Участниците в програмата полагат предварителен и последващ тест, които са предназначени да създадат увереност и да дадат насоки къде да се насочи тяхното обучение. Данните от 360° оценка се използват също за вход към планирането на развитието на всяко лице, а също така използваме резултатите от предварителните и последващи тестове, за да измерим ефективността на програмата."

#### 4.1.4. ПО КАКЪВ НАЧИН СЕ ИЗПОЛЗВА 360° ОЦЕНКА?

Според друго скорошно проучване, на въпросът "Какви са трите най-чести употреби на 360° оценка във вашата компания?" 40% от мениджърите човешки ресурси отговарят, че тя се използва за индивидуално развитие; 16% - за подобряване ефективността на екипите; 11% - за да улеснят промяната в културата; 7% - за да подобрят процеса за одобрение на представянето, а 6% и по-малко – за да идентифицират индивидуалните или организационни нужди от обучение, да поддържат постигането на бизнес стратегията, да подпомогнат избора на решения и др.

Според водещи мениджъри на човешки ресурси най-честото използване на 360° оценка е за развитие, но понякога това е само начална точка. 360° оценка се използва все по-широко и с оглед свикването на организациите с технологията и нейния потенциал да улесни промяната. Накратко, можем да търсим употребите на 360° оценка в следните насоки:

**За постигане на бизнес стратегията и промяна в културата чрез изясняване на поведението, изискващи се за постигане на целите.** След като дадена организация изясни стратегическата си насока и определи бизнес целите си, процесът на 360° оценка може да бъде ключов елемент при насочване вниманието на работната сила към постигането на организационните цели чрез промяна на поведението им. Истинска културна промяна може да настъпи само след като всички лица на всички нива в организацията се накарат да се държат по начини, които улесняват промяната. Лидерите трябва както да приемат новото поведение, така и да окуражат различни типове поведение в другите. Хората имат нужда да знаят не само какво се изисква от тях за в бъдеще, но и каква разлика има между тяхното сегашно поведение и бъдещите им очаквания. Събирането на обратна връзка за важните типове поведения

изпраща ясно послание към хората в организацията относно какво е важно и какво ще се оценява и възнаграждава. Тъй като преките подчинени от началниците или колегите често служат най-добре да се наблюдава поведението на лицето и да се посочат някои пропуски, имащи отношение към очакванията, то 360° оценка може да бъде много ефективна начална точка за промяната.

**За подобряване на индивидуалното и екипно представяне.** 360° оценка може да бъде силен елемент при очертаване и насърчаване на нуждите от индивидуално развитие когато се прилага на индивидуално ниво. Определен набор от цели може да бъде покрит, включително помощ за мениджърите при промяна към роля с по-голяма и по-обхватна отговорност, разбиране на поведението, изискващи се за успех на следващото ниво, както и изясняване на пропуски в уменията и нуждите за обучение. Поведенията, които допринасят към ефективността на дадено лице като член на екип са много различни от тези, изискващи се в по-традиционните йерархични връзки. Докато организациите все повече се ориентират към екипна структура – екипи с разнородна структура от различни отдели – идеята им е да подобрят печалбата чрез ефикасност, отговорност и качество, съответно водещи и до нуждата от научаване на нови умения. Много компании разработват процеси на 360° оценка, които се фокусират върху уменията, изисквани за ефективна екипна работа; данните, които събират могат както да изясняват важните поведения, така и да помагат на хората да разберат какво трябва да направят, за да подобрят ефективността на екипа.

**Като част от системи за УЧР с цел осигуряване на развиването, оценката и възнаграждаването на критично важните типове поведения.** Точно както отделните хора използват 360° оценка за определяне на своите нужди от развитие, така и организациите могат да съберат доклади, за да създадат профил на нуждите от обучение и развитие в компанията. Този профил прави възможно планирането на ефективни намеси – обучение, назначения, менторинг или коучинг – с цел подобряване представянето на хората или подпомагането им в съобразяване на тяхното поведение с организационните цели и ценности.

Последните тенденции показват, че използването на оценка от множество източници за административни цели се повишава.<sup>19</sup> Все повече системи за оценка на представянето се променят и включват оценки от колеги и преки подчинени.<sup>20</sup> Половината от запитаните компании в проучване отговарят, че оценката от множество източници се използва за формална оценка, назначаване, решение за увеличение на заплатата или за съкращаване на служители. Всъщност, една организация сравнява предварителната точност на данните от метода „Център за оценка“ с тази от оценката от преките подчинени и открива, че обратната връзка от преките подчинени дава по-добра прогноза за ефективността на лидерите.<sup>21</sup>

#### 4.1.5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В случая на 360° оценка, както процеса, така и съдържанието са много важни. Начинът, по който обратната връзка се събира и представя, както и включените въпроси, могат да имат огромен ефект върху това как се получава обратната връзка.

<sup>19</sup> Bracken, D. W. "Straight Talk About Multi-Rater Feedback." Training and Development, September 1994, 44–51.

<sup>20</sup> Timmreck, C. W. "Upward Feedback in the Trenches: Challenges and Realities." Paper presented at the tenth annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Fla., 1995.

<sup>21</sup> Bernardin, H. J., and Beatty, R. W. "Can Subordinate Appraisal Enhance Leader Effectiveness?" Sloan Management Review, Summer 1987, 28(4), 63–73.



## 4.2. ИЗПОЛЗВАНЕ НА 360° ОЦЕНКА

### 4.2.1. ИНСТРУМЕНТ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКА ПРОМЯНА

За да се прецени дали методът на 360° оценка може да бъде полезен в дадена организация следва да се разгледат отговорите на следните въпроси:

- Може ли компанията да посрещне предизвикателствата, предизвикани от събития като консолидация, увеличена конкуренция, глобално разрастване и дерегулация, използвайки същите умения и поведения като в миналото?
- Ако хората имат нужда да променят поведенията си, за да осигурят бъдещия успех на организацията, те наясно ли са точно какво трябва да правят различно и чувстват ли се подготвени, за да направят тези промени?
- Поведението на хората в организацията достатъчно синхронизирано ли е с визията, мисията и ценностите на компанията?
- Съществува ли официална система, чрез която хората получават информация как другите възприемат тяхното поведение и представяне? Структурирана ли е по такъв начин, че да са свързани директно с уменията и практиките, които са най-важни за тяхното работно място?
- Системите за избор и развитие вярно ли отразяват сегашните и бъдещите изисквания на работното място?

По-долу са разгледани някои практически примери с предприятия, които използват 360° оценка за постигане на целите им. Без да се твърди, че 360° оценка е панацея за всеки корпоративен проблем или предизвикателство, ще бъдат приведени доказателства за ефективността и обхвата на потенциалните ѝ приложения.

### 4.2.2. ЗАПАЗВАНЕ НА РАСТЕЖА В ARSENAL CAPITAL PARTNERS

Arsenal Capital Partners (Arsenal) е частна компания, която изкупува средни по големина компании в сферата на здравеопазването, финансовите услуги и индустрията, които се характеризират със силни екипи за управление и си сътрудничи с тях, за да подобри конкурентноспособността им и да ускори увеличаването им. Самата компания разчита на своята корпоративна култура на сътрудничество сред управляващите партньори и екипите по управление на компаниите от портфолиото си.

Arsenal разбира, че освен подкрепа на компаниите в областта на стратегията, планирането, текущите дейности и изпълнението, силният мениджърски екип е ключов фактор в представянето им и е доказал своята добавена стойност към потенциалните купувачи на компаниите от портфолиото.

В отговор на тези две предизвикателства, компанията въвежда процес на 360° оценка с цел да определи дали при окрупняването служителите се отдалечават от поведенията, считани за важни за успеха. За целта са разработени набор от компетенции, които очертават поведенията, които са свързани с фирмената им култура и допринасят за доброто им представяне. Те използват онлайн инструмент за 360° оценка, за да разпратят въпросника и да подготвят индивидуалните доклади за всеки управляващ партньор. Всяко лице получава копие на доклада си и се среща с отдела за УЧР и старши партньорите за да обсъдят резултатите. Като резултат от тези срещи всяко лице идентифицира области, върху които да работи и да ги използва в своите цели за годината. На месечните срещи на съвета на компанията се отделя време за всеки човек да прегледа целите си и да предостави доклад за напредъка. Всеки член

на съвета е отговорен и за последващи действия относно своите преки подчинени. Освен това, два пъти годишно, старши мениджърите преглеждат представянето на всеки, включително напредъка им към целите, които са идентифицирани от процеса за 360° оценка. Същият процес се провежда и за изпълнителния директор и управлениния екип на всяка компания от портфолиото. Съществува незначителна съпротива, тъй като партньорите са изградили доверие и са показали положителното си намерение като сами са преминали през процеса.

Чрез прилагане на 360° оценка, компанията успява да изясни очакванията си за лидерско поведение и да изгради обща рамка на това, „което изглежда добре“ както и да измери напредъка към постигането на целите. Всичко това им помага да се уверят, че хората не губят от поглед ключовите принципи на компанията докато се опитват да постигнат „агресивни“ цели за растеж.

### 4.2.3. ИНТЕГРИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА В FGIC

Когато Financial Guarantee Insurance Company (FGIC) е отделена от GECapital, старши мениджърите решават, че качеството на служителите им ще бъде главната разлика и ключов компонент на способността им да постигнат печеливш растеж и да управляват риска ефективно. Компанията е много успешна в привличането на таланти от различни организации и затова нараства с бързи темпове.

Според Sean Woodroffe, старши вицепрезидент човешки ресурси, успехът представя и друго важно предизвикателство. Новите служители носят нормите, ценностите и работните процеси, които са усвоили при предишните си работодатели. Тъй като FGIC е млада компания и няма силен и добре дефиниран набор от ценности и норми относно начина на работа, то хората от един и същ предишен работодател оформят клики и подхождат към работата по същия начин, по който и при предходната си месторабота. Това от своя страна създава пречки в комуникацията и координацията като всеки човек и група взаимодействат с другите и вършат работата според своя набор от ценности и очаквания. За да се реши този проблем, Sean работи с екипа от старши мениджърите, за да изяснят набор от ценности, които ще служат за водещи принципи за всекидневните взаимодействия вътре в организацията и с клиенти. Въпреки тази важна първа стъпка, успешния преход към общ набор от ценности би изисквал те да станат част от корпоративната идентичност.

За да постигне тази цел ръководството на компанията работи с фирма, специализирана в моделиране на компетенции и 360° оценка, за да изяснят лидерските поведения, които подкрепят ценностите и да превърнат тези поведения във въпросник за 360° оценка. Понеже 360° оценка е нова за организацията, то те започват със старши мениджърския екип, за да се утвърди самия процес и да се моделира поведението на даване и получаване на обратна връзка като стандарт за FGIC. Вторият кръг на 360° оценка се прави с всички управляващи директори и директори като се прилагат уроците, научени от първия кръг. Въпросникът е олекотен, а оценителите са обучени да наблюдават и оценяват поведения. За да се осигури последователност в оценките се разработват и поведенчески „котви“ (anchors), които показват представяне под, над или според стандарта. По този начин всеки вижда обща картина как би трябвало да изглеждат нещата.

Последната стъпка е проверката дали ценностите и поведенията са здраво вплетени във всекидневната работа и в системата за представяне.

#### 4.2.4. ИЗГРАЖДАНЕ НА КУЛТУРА НА ПРЕДСТАВЯНЕТО В STANDARD & POOR'S

Първопричината за използването на 360° оценка в Standard & Poor's е за развитие. Според ръководният им екип хората са най-големите им активи и целта им е да намерят начини да предоставят обективна обратна връзка на служителите си с цел те да се фокусират върху развитието си. Всъщност, обективната обратна връзка и процеса, по който се въвежда, се оказват изключително важен компонент в процеса на управление на представянето в компанията. Целта на този процес е да приведе в съответствие организационното, индивидуалното и представянето на бизнес отделите и да улесни комуникацията между мениджърите и техните преки подчинени.

Системата за управление на представянето включва годишна оценка на всички лица и техните цели, както и компетенциите им. Фокусът в средата на годината е дискусията между мениджъра и служителя, които преглеждат напредъка по целите и резултатите от инструмента за 360° оценка за компетенциите. Компетенциите за надзираване също се оценяват от преките подчинени само за тези при хора с мениджърски отговорности.

360° оценка включва самооценка, оценка от мениджъра и оценки от поне три допълнителни оценителя. Оценителите се избират от лицето и се одобряват (и променят при нужда) от прекия му ръководител преди изпращането на въпросника. След като се съберат данните, резултатите се обобщават и целият доклад се предоставя на началника. Този доклад, който включва оценки, скали за оценяване, анализ за пропуски при определени компетенции и поведения, както и писмени коментари, става база за дискусията по средата на годината.

Преди дискусията мениджърът предоставя доклада на служителя. Докладът се използва като основа за разговора. Според корпоративната култура данните лесно онагледяват положително възприеманите компетенции и поведения и по-лесно се идентифицират области за подобрение.

Очакването е, че и мениджърът и служителят ще са прегледали откритията и ще са подготвени за конструктивен план за това какво трябва да се запази, какво да се засили и какво да се подобри. Освен това, за тези мениджъри, които се нуждаят от насоки как най-ефективно да проведат сесия по коучинг, организацията предоставя обучение и наръчник относно провеждането на разговора, а след това и осигуряване на обвързаност спрямо плана за развитие от страна на служителя.

Процесът на 360° оценка се използва повече от 15 години от Standard & Poor's и това естествено води до непрекъснати подобрения. В началото, данните се обработват в MS Excel. Съвременните системи, които компанията използва позволяват онлайн попълване на въпросника и автоматично генериране на резултати.

#### 4.2.5. УВЕЛИЧАВАНЕ НА ЛИЧНАТА И ЕКИПНАТА ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТ В NEW YORK LIFE

Членовете на екипа за развитие на мениджмънта в New York Life са притеснени, че компанията не използва пълноценно данните от 360° оценка. След като използват 360° оценка години наред за направление на личното развитие на отделните мениджъри, данните остават непотребни след като се идентифицират области за развитие. Притесненията на мениджърския екип са, че не използват пълноценно данните или времето, което се инвестира за събирането им. Решителен момент за промяна на използването на данните идва когато член на екипа поставя въпроса, че след като е безспорно, че мениджърските компетенции са полезни като



личностни качества, то дали съществува начин да се направи разлика кои лица допринасят най-много за организационното представяне.

Този въпрос провокира инициатива, целяща идентифицирането на компетенциите, които са свързани с индивидуалното представяне на отделните мениджъри. За целта 120 мениджъра са участвали като са изследвани два важни показателя – продуктивността им при продажбите (измерена чрез размера на комисионната) и нивото на възвращаемост на търговците. Идеята е да се открие дали данните относно компетентността на мениджърите по време на процеса на 360° оценка може да бъде свързана с продуктивността и възвращаемостта на техните търговци.

За да се постигне тази цел специален екип разглежда данните от три гледни точки:

Важността на всяка компетенция и мениджърските компетенции, които всеки мениджър използва най-много и колко добре използва всяка компетенция (според прекия му ръководител, колегите, преките му подчинени и клиентите).

Връзката между оценките на компетенциите на мениджъра и индивидуалното представяне при получаване на комисионни от първата година и задържане на добре представящите се търговци.

Приликите и разликите между мениджърите представящи се под средното, над средното и на средното ниво. При сравнението между трите типа данни са успели да идентифицират шест компетенции, които са ключови. Именно тези компетенции са нужни, за да бъде нает даден човек и да работи добре според корпоративната култура, но не са достатъчни за поддържане на високо представяне. Освен тях са идентифицирани и тринадесет компетенции, които дават възможност на служителите да повишат печалбите на компанията или компетенциите, които разграничват представящите се над средното ниво от тези, които са под или на това средно равнище.

На следваща стъпка екипът на New York Life използва получената информация, за да фокусира програмите и плановете за обучение и развитие. Те успяват да покажат, че като се подобри представянето на служителите с по-ниското или на средното ниво по отношение на тринадесетте ключови компетенции компанията може да генерира допълнително \$467,000 на служител под формата на комисионна от първата година, а разходите за даден служител да се намалят с \$580,000 и така комбинирания икономически ефект е \$1.05 милиона. Това е чудесен пример как 360° оценка може да бъде използвана, за да подобри представянето на лидерите и да достави истинска икономическа стойност.

#### 4.2.6. Изводи

Практиците и другите участници в гореописаните компании споделят какво са научили от процеса на 360° оценка и какво прави процеса успешен и постигащ целите си. Изведени са общо пет обобщени извода:

**Връзка между процеса и конкретна стратегическа инициатива или бизнес предизвикателство.** За да е ефективна 360° оценка и да е стимул за промяна, хората имат нужда да разберат по-широкото ѝ приложение; само тогава ще бъде спечелена тяхната първоначална подкрепа и в крайна сметка обвързаността им с процеса. Съществува определена разлика когато въпросника за 360° оценка е свързан с организационната култура и бизнес модел на компанията. В дадени компании се разработват собствени компетентностни модели и въпросника е съобразен с тях, така че успешните фактори, които подкрепят ценностите и очакванията са подчертани. В тези случаи оценката има много по-голям смисъл за хората и нивото на ентузиазма им расте повече. Участието на управленския екип също прави по-лесен за възприемане самия процес и хората могат по-лесно да се концентрират върху



посланията, които са резултат от обратната връзка. Като се покаже, че 360° оценка помага за постигането на дадена бизнес цел, то е видно за всички участници, че това не е отделен процес на развитие. Колкото по-въвлечено е ръководството в процеса и разбира връзката между резултатите, последващите дейности и постигането на стратегическите цели, толкова по-голяма подкрепа получава процеса. Това остава валидно и за по-ниските нива при компаниите.

**Участие на старши мениджърите в процеса на 360° оценка.** Всеки участник в процеса подчертава колко е важно участието им за успеха на процеса. Подкрепата от ръководството изпраща най-ясното послание към останалата част от организацията за важността на процеса и ролята, която той ще изиграе в личното и организационното развитие. Мениджърите, които ще получат 360° оценка често задават въпроса дали по-старши мениджъри в организацията са преминали през процеса. Ако обратната връзка се разглежда като задача, която се спуска от висшите на низшите нива в организацията, то тя вероятно няма да има желаните ефекти. Общото мнение е, че щом процесът не е задължителен за по-висшите кадри, то той не е и толкова необходим при по-ниските такива. От друга страна, обаче, участието на по-старши мениджъри в процеса му дава необходимата тежест пред останалите участници и така има по-малко отхвърляне от тяхна страна. Участието на старши мениджърите помага и при осигуряването на нужните ресурси за процеса и че организацията ще остане обвързана с него докато постигне целта си. Това участие в процеса помага и при осигуряването на изпълнението на измерваните поведения и компетенции всекидневно. Обикновено, началната стъпка е решаваща – участието на старши мениджърите. Когато те подкрепят 360° оценка, то е много по-лесно да се наложи типа поведение и да се подсилят ценностите на всички нива на организацията всекидневно.

**Акцент върху ясна и честа комуникация относно целта на инициативата и последствията за всеки член на организацията.** Когато трябва да се получи подкрепа за използването на 360° оценка, то тук важи старата максима, че дадена комуникация не е твърде много или твърде честа. Колкото повече хора разберат защо се започва с използването на 360° оценка в дадена организация и по какъв начин ще се използва информацията, толкова по-вероятно е те да подкрепят процеса или поне да не му се противопоставят активно. Добра практика е да се комуникира в ранните фази на процеса с различните отдели, от които има нужда от подкрепа. Колкото по-рано разберат целта и ползите за тях и организацията, толкова по-рано участниците в процеса ще могат да дадат своята подкрепа.

**Осигуряване на възприемането на измерваните поведения от страна на участниците като важни за работата им.** Много по-лесно е да се спечелят хората за 360° оценка ако те вярват, че измерваните поведения са пряко свързани с ефективното представяне в работата им. От множество изследвания е видна връзката между ефективната употреба на специфични лидерски поведения и представянето на работната сила. Няма нищо повече, което да привлече вниманието на мениджъра повече, особено ако е в отдел „Продажби“, от данни, които показват кои поведения е по-вероятно да дадат желаните резултати. Въпреки че повечето хора все още биха били резервирани относно получаването на обратна връзка за представянето си, наличието на ясна връзка между измерваните поведения и ефективността им в работата би им помогнала да преодолеят притесненията си. Болшинството от мениджърите, които участват в 360° оценка потвърждават, че процеса им помага да разбират от какво имат нужда за да подобрят представянето си.

**Предоставяне на постоянна подкрепа и последващи действия.** Най-важният фактор за дългосрочен успех е съставяне на последващи дейности или процес в началото на проекта. Хората имат нужда от яснота относно какво се очаква от тях след като получат обратната връзка, дали това, което са научили, ще доведе до определени действия или промяна. Хората



имат нужда от конкретни планове за развитие за използване на силните си страни и адресиране на слабите си страни, които се откриват чрез обратната връзка – те трябва да разберат точно какво се очаква да правят и с кого. Степента на последващите действия и формата, която ще има, зависи както от наличните вътрешни ресурси, така и от мотивацията на лицето. Провеждането на коучинг след 360° оценка може да подобри промените в поведението. За сравнение, мениджърите, които са посетили само един семинар за 360° оценка спрямо други мениджъри, които са посетили втори семинар няколко месеца след първия, имат по-ниска степен на влияние върху преките си подчинени и колеги и получават цялостно по-ниска оценка на ефективността си от прекия си ръководител. Повечето хора считат, че официалните последващи действия дават по-добри резултати отколкото разчитането на инициативността на лицето относно предприемането на следващата стъпка. Изключително важно е да се направят последващи стъпки, за да се измери степента на развитие. Организационната динамика и системи често връщат хората към старите, по-малко ефективни поведения, които те трябва да променят. Когато няма последващо действие е трудно да се определи дали лицето или екипът се движат по план към своите цели за развитие. Този тип действия дават възможност да се провери какво се прави различно, за да се подсили поведението ако промяната е положителна, какво пречи на лицето ако няма подобрение, както и дава възможност да се види дали въпреки усилията не се постига напредък.

#### 4.2.7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключовият фактор, който допринася за успеха на процесите за 360° оценка описани по-горе, е че тези организации имат ясно чувство какво искат да постигнат чрез използването на обратната връзка. При всеки от случаите има ясно дефинирана цел, която дава възможност на хората, участващи в създаването и прилагането на процеса да идентифицират кои умения и практики трябва да се акцентират, както при събирането на информация, така и при извършването на коучинг. Всъщност, фокуса върху целите е от изключителна важност при решаването как и кой ще направи програмата максимално ефективна. Процесите, които се започват по несигурни причини почти сигурно ще дадат несигурни резултати.

### 4.3. МЕТОДИ ЗА СЪБИРАНЕ НА ОБРАТНА ВРЪЗКА ПРИ 360° ОЦЕНКА

Най-често срещаните начини за събиране на данни са въпросниците и интервютата. По-долу е направен преглед на всеки от тези методи.

#### 4.3.1. ВЪПРОСНИЦИ

В сравнение с предходните десет години когато голямата част от клиентите използват хартия и химикал, то днес над 90% от участниците споделят, че те събират данни по електронен път или онлайн. Въпросниците, които обикновено представляват серия от въпроси с няколко отговора, изискват от хората да оценят поведението и действията на дадено лице в определени ключови области. Някои въпросници съдържат и въпроси от отворен тип, които дават възможност на респондентите да направят коментари или наблюдения върху теми, които те избераат. Съществуват стотици въпросници на пазара днес и откриването на този, който ще открие нещата, които са най-важни за лицето и организацията му не е лесна задача. Въпросникът, който ще бъде избран, частично зависи и от типа данни, които трябва да се съберат.

Съществуват няколко наръчника, които дават описание на най-често използваните инструменти. Един от най-добрите наръчници се нарича Feedback to Managers: A Review and

Comparison of Multi-Rater Instruments for Management Development, и е публикуван от Центъра за творческо лидерство. Той уточнява кои въпросници събират данни относно умения, свързани с работата.

В идеалния случай, ако се използват въпросници, то процеса на администрирането им следва да включва следните основни стъпки:

- Хората се информират защо се събират данните и по какъв начин ще се използва информацията;
- Хората получават електронно известие, в което са помолени да идентифицират участници в процеса;
- Лицето и участниците попълват въпросника и го изпращат електронно; генерира се доклад с обратната връзка.

Лицата преглеждат резултатите си, често с помощта на обучен фасилитатор; те анализират информацията и определят следващите стъпки, които ще бъдат най-подходящи, според това какво са научили за себе си.

В клиентска организация, където никога преди това не е използвана 360° оценка участващите мениджъри, които не са се сблъскали с оценка от множество източници твърдят, че въпросника е ясен и ценен. Когато „новаците“ са запитани защо това е така, те говорят за важноста на основата и връзката ѝ с целите и начините на използване на данните. Тази важна стъпка, както и гладкия административен процес им дават възможност да не са предубедени относно оценката. Те също твърдят, че инструмента се фокусира в области, които са истински важни за тях и е съобразен с организационните и бизнес предизвикателства, които стоят пред тях. Всичко това означава, че те могат да реализират пълния потенциал на 360° оценка – получаване на обратна връзка от множество перспективи и определяне как тя може да им помогне да бъдат дори по-ефективни в ролите си. Това означава също, че на организационно ниво, голямо количество хора могат да преминат процеса ефикасно и ефективно.

#### 4.3.2. ИНТЕРВЮТА

В идеалния случай, ако се използват индивидуални интервюта, то процесът протича в следните стъпки:

- Реципиента на обратната връзка помага при определянето на това какви въпроси ще бъдат включени и кой ще бъде интервюиран;
- Интервюиращият насрочва и провежда индивидуалните интервюта;
- Интервюиращият подготвя обобщаващ доклад, който включва ключовите теми и насоки, съдържащ и анонимни цитати за поведението на лицето;
- Реципиента на обратната връзка и лицето, което събира данните и подготвя доклада се срещат, за да разгледат резултатите и да обсъдят следващите стъпки.;
- Реципиента създава личен план за развитие, който включва специфични дейности, крайни срокове и контролни точки за следене спазването на плана.

Индивидуалните интервюта могат да служат като самостоятелен метод за събиране на данни или да допълват данните, събрани чрез въпросници. Интервютата могат да бъдат проведени по времето на попълване на въпросника или като последваща дейност с цел изясняване на резултатите, получени от въпросника.

Много практики вярват, че методите за събиране на множество данни дават най-добрата картина за поведението на дадено лице. Един от противниците на този подход е David DeVries,

бивш изпълнителен вицепрезидент на Центъра за творческо лидерство и сегашен партньор в компанията Kaplan-DeVries, консултантска компания, която специализира в използването на 360° оценка за развитие на висши кадри. Той смята, че „обратната връзка трябва да включва различни източници и различни типове данни. Смята да твърдя, че включването на интервюто следва да се прилага при всеки метод на 360° оценка с въпросници. Когато връчите въпросник, вие събирате определен тип данни, които са полезни, но често са по-обща. Много полезно е да допълните това с интервюта, които дават много различен тип данни. Те не отричат или противоречат на съдържанието на въпросник, а по-скоро предлагат конкретни примери.” Randall White е съгласен с това мнение: “Интервюта дават контекста, не само силни и слаби страни. Те изпълват със съдържание данните от въпросника. За съжаление, обаче, повечето организации нямат ресурсите да събират този тип данни.”

---

#### 4.4. ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИНТЕРВЮТО КАТО МЕТОД ЗА 360° ОЦЕНКА

---

Въпросниците за събиране на 360° оценка са лесни за администриране, а яснотата и специфичността на количествения доклад дават ясни послания, които могат да са катализатор за промени. Ако, обаче, даден служител трябва да направи 360° оценка на прекия си ръководител, то е възможно той да даде отговори, но може да не е напълно удовлетворен. Докато въпросника дава възможност да се оценява колко често прекия ръководител използва определени поведения и колко често би искал служителят началника му да ги използва, то може респондента да иска да даде примери, в които да обясни защо дава по-ниски оценки на някои въпроси, както и да обясни кога и защо някои от другите поведения на ръководителя са имали положително влияние върху отделния служител и върху отдела като цяло. В крайна сметка, служителят се притеснява, че ръководителят му няма да види цялата му гледна точка.

Подобна ситуация илюстрира ограниченията на метода с използване на въпросници – може да е трудно да се пренесат усещанията за поведението на даден човек към скала с оценки на стандартни въпроси.

Данните от въпросниците могат да бъдат подобрени по различни начини – чрез добавяне на отворени въпроси към въпросника, чрез провеждане на тестове, измерващи лични качества или възможности, или чрез провеждане на интервюта с преки подчинени, колеги, началници, бивши сътрудници, приятели и членове на семейството. Опитът на повечето компании показва, че те по-скоро биха използвали само метода на интервюто, когато събират обратна връзка от старшите мениджъри или когато се опитват да разберат използването на специфични поведения, важни за дадени ключови позиции или роли. В този раздел ще бъде разгледано използването на интервюта с цел обогатяване на въпросника за 360° оценка или като самостоятелен метод. Сред разгледаните теми са предимствата и недостатъците на интервюто като метод за събиране на информация на различни нива на организацията; необходимото предварително планиране с цел ефективността на метода; събиране, анализиране и интерпретиране на данни, както и представяне на оценката по начин, който максимизира конструктивните ефекти.

##### 4.4.1. ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ НА ИНТЕРВЮТО КАТО МЕТОД

---

###### Предимства

Интервюираните лица могат да опишат не само уменията и поведенията на своя мениджър, но също така могат да разяснят кога и защо тези поведения са повече или по-малко ефективни и да идентифицират конкретни теми и стил на поведение. Освен това, те могат да

предложат насоки за това как мениджърът може да промени или подобри тези поведения, за да постигне по-добро съответствие с бизнес целите или организационната култура. Добре проведеното интервю ще даде специфичните и важни работни моменти, които могат да формират база за специфични препоръки за подобрене. Според David DeVries от Kaplan-DeVries, Inc., "В интервю, ако някой каже, 'Началникът ми не оценява работата, която върша,' веднага ще попитате какво има предвид човекът и ще получите пример, който да цитирате когато представяте обратната връзка на реципиента. Тези примери често са това, което вади реципиента от състоянието на обърканост и привежда доказателства."

Тази специфичност е едно от ключовите предимства при използването на интервютата. Данните, които се появяват, тъй като са пряко свързани и изясняват това, което е изглеждало като обща информация във въпросника, често биха имали по-голямо влияние върху реципиента; както подчертава DeVries това не може да бъде лесно отречено или оборено. По този начин чрез използване на интервюто могат да се мотивират хората да следват своите планове за развитие с повече ентузиазъм и постоянство, отколкото преди.

Интервюто дава възможност и да се научи повече за темперамента и личните характеристики на човека. Интервюираните лица могат да опишат събития или да посочат наблюдения, които да хвърлят светлина върху личността на оценяваното лице и неговите специфични умения. Подобна оценка допълнително обогатява картината. Всъщност, в някои случаи, данните от интервюто не са събрани само от хора, с които лицето работи, но също и от външни източници като клиенти, съпруга/ата на лицето, децата му или близки приятели. Очевидно, интервюирането на тези „важни външни лица“ ще изисква големи инвестиции и трябва да се предприема само когато изглежда вероятно получаването на информация, която е нужна и не може да се намери от други източници.<sup>22</sup>

Ако не се взимат предвид ресурсите, то интервютата винаги могат да се използват, за да подсилят данните от въпросниците. Според Penny Nieroth, президент на Learning By Design и консултант с широк опит в използването на интервюта за разясняване на обратната връзка от въпросниците, при установяването на хармония хората казват неща в края на интервюто, които никога не биха казали в началото и които със сигурност няма да напишат на хартия. Освен това, DeVries допълва, че добавената стойност на интервютата е, че те могат да са доста окуражителни.

Поради трудоемката природа на интервютата, повечето организации избират да събират допълнителна информация чрез тях само когато става въпрос за ключови служители или когато реципиентите се нуждаят от допълнителна помощ относно целите за развитие и стратегиите за промяна. Nieroth описва пример, в който при мащабно реструктуриране в голяма компания един от старши мениджърите се оказва в нова роля, в която продуктите категории са пренаредени, географските граници са преначертани и почти половината от новия й екип е подменен. Старши мениджърът се сблъсква с предизвикателства, свързани с научаването на нови бизнес и продуктови линии, отношения с нови клиенти (вътрешни и външни), както и по-широката география, с която трябва да работи.

Предизвикателствата произтичат от факта, че тя има много различен стил на управление в сравнение с предходния мениджър, а новия екип включва мениджъри, разпръснати в различни страни в Европа, които не винаги са работили добре заедно в миналото.

<sup>22</sup> Kaplan, R. E., and Palus, C. J. Enhancing 360-Degree Feedback for Senior Executives: How to Maximize the Benefit and Minimize the Risk. Technical Report #160. Greensboro, N.C.: The Center for Creative Leadership, 1994.

Употребата на интервюта с цел преглед на сегашните и минали мениджъри, преки подчинени и колеги за идентифициране на това, което ще й послужи добре в ролята ѝ и това, което тя трябва да научи възможно най-бързо, води до развитието на план за действие за помощ при изискванията на новата ѝ роля – промяна на обхвата, промяна на екипа, културно разнообразие, структурни промени – с особен акцент на прехода.

Един от начините да се получат някои от ползите на интервютата без допълнителните разходи е да се комбинират стандартизираните въпросници с въпросник с отворени въпроси, където хората да дописват допълнителни отговори. Този подход е в по-голяма степен анонимен и показва по-ефективни резултати, доближаващи се до резултатите от интервюто „лице-в-лице“.

#### **Недостатъци**

Интервюто има както предимства, така и недостатъци. Сред вече споменатите са допълнителните ресурси под формата на време и пари, нужни за провеждането на интервютата, анализиране на данните и обобщаването на голямото количество устна обратна връзка в последователен доклад. Използването на вътрешен експерт по човешки ресурси ще намали разходите, но голяма част от организациите предпочитат външните консултанти, които са по-опитни в събирането и представянето на 360° оценка.

Друг потенциален проблем е свързан с нежеланието на респондентите да предоставят задълбочена обратна връзка от страх, че оценяваните ще ги разпознаят по техните цитати и примери. Въпреки че анонимността и конфиденциалността на обратната им връзка е гарантирана, страхът, че могат да бъдат разкрити може да им попречи да бъдат честни. Поради тази причина е нужно водещият интервюто да обясни много конкретно какво се има предвид под конфиденциалност, както и под каква анонимна форма ще бъде предоставена обратната връзка на реципиента. Трябва да е напълно ясно, че всякакви спекулации относно източника на примерите ще бъдат прекратени. За да се защитят самоличностите на респондентите е препоръчително използването на цитати, които отразяват коментарите на няколко интервюирани. Освен това, избраните цитати не трябва да се отнасят до специфични ситуации или информация, която ще даде възможност да се открие чий е цитатът. И накрая, съществува възможност мениджърът, който получи и двата типа обратна връзка по същото време да се фокусира върху писмените коментари от интервюто, а да не обърне достатъчно внимание на количествените резултати от въпросника.

#### **4.4.2. ОСИГУРЯВАНЕ УСПЕХА НА ИНТЕРВЮТАТА**

След решението, че интервюто е добър метод за дадена ситуация е нужно да се извършат редица действия, за да се подготви процесът по събирането на данни. Следващите стъпки са прости, но и важни за получаването на реална добавена стойност от този метод.

Изясняване на целта. За да се включат пълноценно в процеса на интервюто е важно както за реципиента, така и за респондентите да разберат целта му (да се започне събиране на данни, да се разяснят данни за въпросника, да идентифицира начини за адресиране на проблемите, възникнали в следствие на въпросника), по какъв начин ще бъде извършено, как ще изглеждат резултатите (обобщена дискусия или писмен документ), както и по какъв начин ще бъдат използвани (за създаване на план за развитие, за допълване на оценка на представянето и др.).

Sheryl Spanier, президент на Sheryl Spanier and Company, оценява това като основна задача. Според нея, от самото начало е необходимо да съществува яснота относно целта на 360° оценка и по какъв начин ще се използва. Не е препоръчително първоначалните планове да са с

цел развитие, а след това да се реши, че резултатите ще се използват за оценка на представянето. Същността на 360° оценка се крие в личното разбиране.

Избор на интервюиращия (фасилитатор). Колкото повече получателя на оценката вярва на лицето, което събира и анализира резултатите, толкова по-вероятно е той да предприеме действия спрямо резултатите. По подобен начин, колкото повече респондентите вярват на интервюиращия, толкова по-честни ще са техните отговори и по-подробна обратната връзка. Поради тази причина е нужно в самото начало да се реши на кого ще бъде поверена тази отговорна роля – на вътрешен или външен източник.

Вътрешният експерт познава всички характерни особености на организацията, културата ѝ, но има опасност той да има връзка с респондентите. Това означава, че те могат бързо да преминат от увода към същината на процеса. Накрая, мениджмента може да е сигурен, че вътрешния експерт ще е наличен за цялото време на проекта.

Изборът на външни експерти също има своите предимства. Първо, външните експерти обикновено имат повече опит с този тип работа. Второ, тъй като са външни за организацията, те нямат предубеждения относно участниците в процеса и може да ги изслушват по-добре без предразсъдъци или лично мнение. (Дори уважаван вътрешен експерт може да бъде разглеждан като по-устремен към справяне с организационните задачи отколкото към помощ за мениджърите за тяхното развитие.) Фасилитаторът трябва да умее да погледне отстрани своя опит и връзка с лицето, с което работи. Личните му впечатления за лицето могат да са доста различни отколкото впечатлението, което той оставя в работата си. Това, което се научава от интервю при 360° оценка е точно какво възприемат другите като имащо нужда от промяна и по какъв начин виждат те силните страни на лицето. Накрая, ако интервюиращият е външен експерт, и реципиентите, и оценяващите могат да се чувстват по-удобно да са искрени докрай, тъй като те няма да се притесняват, че коментарите им ще бъдат разкрити на други служители в компанията.

Който и вариант да се избере, трябва да се вземат предвид уменията и правоподобността на интервюиращия. Ефективното интервю е както изкуство, така и наука, а умението да се извлича от хората полезното в голяма степен зависи от:

- умението да слуша ефективно – да чува както мислите, така и чувствата зад думите, да чува какво се комуникира частично или подробно, както и да насочва с въпроси, които извличат специфична и важна информация без да напада интервюиращият.
- умението да вдихва доверие – да умее да накара интервюираните да се почувстват отпуснати, спокойни и уверени, че няма да бъдат разбрани погрешно; да ги накара да разберат, че това, което разкриват няма да бъде използвано за грешни цели. Това може да е особено важно в случая на преките подчинени, даващи обратна връзка за техните преки началници. Те трябва да имат пълно доверие, че това, което кажат ще бъде запазено конфиденциално и няма да има неприятни последици за тях.
- умението да се представиш като потенциален източник на помощ – да бъде разглеждан като коуч, а не като разпитващ, някой, който разбира всички аспекти на това да си изпълнител и знае какви предложения и препоръки ще бъдат възприети като реалистични, както по време на сесията за обратна връзка, така и в последващи сесии, ако има такива в бъдеще.

Тъй като е жизнено важно интервюиращият да бъде приет от всички участници в процеса, е разумно да се отдели време и да се намери най-добрият възможен човек за тази роля. Може



да се наложи интервюирането на няколко кандидата и провеждането на няколко срещи с реципиента преди да се намери правилния човек.

Важно е ако се избере външен експерт, то той да е на разположение за целия процес на провеждане, както и при наставяването на мениджъра чрез някакви последващи дейности или стъпки.

#### Финализиране на целите и изясняване на ресурсите

В тази фаза на планирането е нужно да се разбере какво очаква да получи реципиента от процеса. Такъв тип разговор трябва да даде резултат в изясняването на целите както за лицето, така и за организацията. Участникът, фасилитаторът и всеки заинтересован от изхода трябва да решат заедно кой трябва да бъде интервюиран и какъв тип обратна връзка ще бъде най-полезна за идентифициране на целите за развитие. Включването на участниците в планирането дава резултат в по-голямата им съпричастност към процеса и по-голяма степен на отвореност към обратната връзка.

На този етап следва да се реши по какъв начин ще се представи обратната връзка и да се уведоми реципиента. Съществуват две възможности. Първата е среща, в която интервюиращият и реципиента разглеждат обратната връзка в писмена или устна форма заедно, а реципиента маркира поредица от последващи подходящи стъпки. Втората възможност е да се включи и прекия ръководител на мениджъра или експерт по човешки ресурси, който може да помогне при определянето на подходящите цели за развитие. Тази възможност, обаче, трябва да се прилага само в случай, че реципиента се чувства удобно в присъствието на това трето лице. Ако прекият началник или трети лица ще имат достъп до резултатите в някакъв момент, всички трябва да са съгласни по какъв начин ще се случи това – чрез фасилитатора или мениджъра, в писмена или устна форма, като цяло или като преглед на резултатите.

Независимо дали обратната връзка се представя на среща между две или три лица е препоръчително реципиента да получава доклада с резултатите предварително. Дори доклади, които са много положителни могат да съдържат коментари, които са смущаващи за реципиента. Когато подобни коментари се представят от фасилитатора, той може много добре да разясни смисъла и значението им.

### 4.4.3. РАЗРАБОТВАНЕ НА ВЪПРОСИ ЗА ИНТЕРВЮТО

Използването на правилните въпроси е най-важния елемент на успешното интервю. Отворените типове въпроси като "Кое мислите, че е най-силната страна на този мениджър? А най-големия му недостатък? А най-голямото предизвикателство пред него?" илюстрират примерите и задълбочените анализи, които не се получават при никой друг формат. В много случаи последващите въпроси, последвани от конкретни (а понякога и неочаквани) отговори предоставят допълнителни подробности, които изясняват първоначалния набор от отговори.

Друга ефективна техника е да се попита реципиента какви въпроси, според него, ще дадат най-полезни отговори. Повечето хора имат представа в кои области може да се нуждаят от помощ и техните предложения за въпроси често дават най-богатите отговори. Освен това, те може да имат нужда от разяснение на определени данни от въпросника и да поискат в интервюто да бъдат включени специфични въпроси, които да помогнат за това.

В следващите редове са представени примерни въпроси за интервю:

- Каква е Вашата професионална история с реципиента на обратната връзка? От колко време познавате лицето и в качеството му на какъв?

- Според текущите Ви наблюдения и отношения с това лице, по какъв начин допринася то за успеха на компанията? Какво прави той или тя, за да не е успешен бизнесът?
- Според днешната среда (или посоката, в която се движи компанията или ролята на лицето), какво е най-голямото предизвикателство пред това лице? Какви негови силни страни ще му дадат възможност да преодолее това предизвикателство? Какви слаби страни може да му попречат?
- Опишете период, в което това лице е било особено ефективно (или ситуация, която сте си помислили, че лицето се справя най-добре). Какво правеше или казваше лицето?
- Опишете период, в което това лице е било особено неефективно (или ситуация, която сте си помислили, че лицето се справя най-зле). Какво правеше или казваше лицето?
- Вземайки предвид целите на организацията и средата, в която ще работи в бъдеще, какви са основните предимства на това лице? А недостатъци? Какво има нужда да промени, подобри или развие, за да е ефективен в бъдеще?
- Имайки предвид общия Ви поглед спрямо това лице, какво бихте казали, че е неговия приоритет за развитие? Защо? Какво ще прави то успешно при постигане на тази цел за развитие? Какво ще е нужно да направи, за да го постигне?
- Има ли нещо друго, което бихте искали да добавите, което мислите, че ще помогне в професионалното развитие на това лице?

Независимо от финалния формат на интервюто е препоръчително да се научи повече за поведението на реципиента и контекста, в който той работи. Когато в интервюто има въпроси относно поведението, то тогава става по-лесно да се говори за ситуации, които подтикват към един или друг тип поведение, както и по какъв начин реагират хората на тези поведения в определените ситуации. Не винаги мениджърите осъзнават напълно своя принос и тъй като през повечето време не възнамеряват да са негативни, те са ентузиазирани да научат повече за приноса и отпечатъка си. Когато фокусът попадне върху динамиката между ситуацията и поведението, тогава ще има и по-продължителна промяна.

#### 4.4.4. РЕШЕНИЕ ОТНОСНО КОЙ ЩЕ БЪДЕ ИНТЕРВЮИРАН

Докато в повечето случаи е очевидно кои ще са източниците на обратна връзка като преки подчинени и преки ръководители, важно е да се прецени кой е най-вероятно да се е сблъсквал със специфичните поведения, които ще се оценяват. Мениджърът, обикновено заедно с помощта на прекия си ръководител, ще избере оптималния състав. Ако целта е да се анализира нивото на успех в кръстосаните продажби, то тогава следва да се включат не само колеги от компанията, а и от други партньори; изучаването на комфорта около по-високия мениджмънт ще изисква обратна връзка не само от прекия му ръководител, но и оценка от по-старши мениджърите; ако фокусът е върху коучинг и развитие, то най-подходящо би било да участват текущи и бивши преки подчинени. При решението относно потенциалните интервюирани могат да бъдат използвани следните въпроси:

- Какво е естеството и продължителността на всяка връзка?
- Постигнат ли е баланс между колеги, преки подчинени и началници? Има ли смисъл да се включват бивши колеги и сътрудници?
- Кой е виждал мениджъра да работи при нормални условия? А при специфични ситуации?
- Кой може да има уникална перспектива?

Ако организацията търси по-задълбочена обратна връзка относно мотивацията и личността, вместо само информация относно поведение в работна среда, може да е подходящо да интервюират съпруга/та, семейството и близки приятели на реципиента. Подобни интервюта могат да допринесат за получаването на цялостен психологически профил на лицето.<sup>23</sup> Поради изискваното време и чувствителност на този тип информация, обаче, е важно да се прецени дали наистина е вероятно това да помогне на лицето да постигне определени цели за развитие. От изключително значение е интервюиращият да бъде с подходяща квалификация и опит в интерпретирането на важните аспекти от тази чувствителна информация.

#### 4.4.5. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ФОРМАТА НА ИНТЕРВЮТО

Съществуват три начина за отговор на въпросите – телефонно интервю, групово интервю и индивидуално интервю. Техниката, която се избере ще окаже влияние и върху отговорите, които ще се получат. Следователно е важно да се избере внимателно най-подходящия формат и структура за всеки отделен случай.

**Телефонните интервюта** могат да бъдат доста ефективни за събиране на 360° оценка от голям брой източници, които са разпръснати в различни места. Колкото и да е удобна тази възможност, обаче, могат да бъдат пропуснати важни подробности и информация по този начин. Често настроения като тревожност или недоверие ще бъдат изразени чрез езика на тялото, жестове с ръцете и лицеви мимики, които трудно се улавят при телефонни интервюта. Освен това, телефонните интервюта са по-кратки поради физическото неудобство да се говори дълго по телефона. В крайна сметка, установяването на истинско доверие е по-трудно по телефона.

Възможен вариант е да се използва и видео конферентна връзка, която донякъде постига предимствата на личните интервюта, а същевременно намалява недостатъците на телефонния вариант. Според опита на повечето водещи компании, **груповите интервюта** са най-малко надеждния формат. Участниците често нямат желание да предоставят отрицателна обратна връзка, тъй като се страхуват, че ще изглеждат зложелателни или ще бъдат разкрити като източник на критична оценка след срещата. Съществуват и групови практики, които са предизвикателство за интервюиращия – някой говори твърде много или някой въобще не говори. Възможна е и ситуация, при която двама колеги се интервюират заедно. Единият от тях непрекъснато прекъсва и противоречи на другия. След това другия колега казва, че казаното от първия е вярно.

Най-ценния формат на интервюто е **индивидуалния**, лице-в-лице. Той със сигурност е отнемаш най-много време, но това се компенсира от по-висококачествената обратна връзка. Срещите с интервюираните изключва възможността за групово мислене и им дава ясен сигнал, че техните оценки са високо ценени. Понякога даването на 360° оценка изисква добра воля. Ако мениджърът е помолил неговите преки подчинени и колеги да участват в процеса на 360° оценка, те знаят, че съществува намерение за промяна. Това може да генерира оптимизъм от тях и желание да подкрепят усилията за промяна. Резултатът често е желание да предоставяне на специфична, задълбочена обратна връзка. Освен това, интервюто лице-в-лице позволява на интервюиращият да установи разбирателство и да спечели доверието на респондентите, които, знаейки, че ще останат анонимни, предоставят по-честна оценка.

<sup>23</sup> Kaplan, R. E., and Palus, C. J. Enhancing 360-Degree Feedback for Senior Executives: How to Maximize the Benefit and Minimize the Risk. Technical Report #160. Greensboro, N.C.: The Center for Creative Leadership, 1994.

#### 4.4.6. НАСРОЧВАНЕ НА ИНТЕРВЮТА

---

Независимо от избрания формат е нужно да се насрочат интервюта с избраните респонденти. В случая с индивидуалните интервюта е добра идея да се използва един календар, на който всеки интервюиран да посочи от вече дефинирани времеви отрязъци три възможности като ги степенува по степен на удобство. Посредством процеса на елиминация, индивидуалните интервюта могат да бъдат насрочени или от вътрешен експерт или от външни консултанти. Ако се използват външни консултанти като интервюиращи, то насрочването на последователни интервюта ще спести време и пари като се намалят броя на пътуванията, които консултантът ще извърши до компанията.

Когато се насрочват интервютата с респондентите е нужно да се провери дали те са наясно с начините на провеждане на 360° оценка и защо се прави тя. Добрите практики изискват изпращането на потвърждение с информация какво ще се случи на интервюто, колко дълго ще продължи (обикновено 45-60 мин.), благодарности за отделеното време и усилия, както и припомняне, че отговорите са конфиденциални. Могат да бъдат включени и няколко въпроса от интервюто, които да помогнат да лицата да се подготвят с подходящи примери. Сред въпросите могат да бъдат:

1. Опишете опита си с лицето. Откога работите заедно и каква е вашата работна връзка? По какъв начин бихте характеризирали връзката си с лицето?
2. Кои са ключовите силни страни на лицето в ролята му на лидер и мениджър?
3. Моля, помислете за пример когато сте били свидетел на използването на тези силни страни. По какъв начин бяха използвани? Вие по какъв начин бяхте засегнат?
4. Кои са ключовите слаби страни или области за подобрене на лицето в ролята му на лидер и мениджър?
5. Моля, помислете за пример, когато те са се проявили? Вие по какъв начин бяхте засегнат?
6. Коя област за развитие ще бъде най-важна за това лице, имайки предвид насоката на бизнеса или предизвикателствата в ролята му? По какъв начин може да се подходи спрямо тази област?

Когато се появят конфликти в графика в последния момент е препоръчително интервюто да се пренасрочи веднага, ако това е приложимо.

#### 4.4.7. ПРОВЕЖДАНЕ НА ЕФЕКТИВНО ИНТЕРВЮ

---

За да се получи най-полезната и цялостна обратна връзка, интервюто трябва да бъде структурирано по начин, който отразява целите на процеса. С други думи, интервюиращият трябва да има ясно чувство за това как всеки въпрос и начина, по който се задава, може да допринесе за постигането на целите, които са определени. Ако организацията иска мениджърите ѝ да упражняват и прилагат повече работа в екип, то няма да е много разумно интервюиращият да поставя много въпроси относно представянето на лицето.

В случай, че въпросите са предварително раздадени на респондентите, не бива да се допуска интервюиращият да записва само отговорите. Той следва да поиска повече разяснения и примери и като идентифицира области за допълнителни разследвания, интервюиращият ще допринесе към гладкото протичане на сесията и качеството на обратната връзка. При провеждането на интервюто следните съвети са полезни за ефективността му:

**Провеждане на интервюто на уединено място.** Индивидуалното интервю не трябва да се провежда на открито място или общо помещение в офиса. Ако то се проведе на такова място, то респондентите са по-малко склонни да дават честни отговори, тъй като се страхуват, че другите ще чуят техните коментари и реципиента ще научи от тях кой какво е казал. Извършването на интервюто на уединено място, което е и шумоизолирано, кара хората да се чувстват по-добре. Също така, по този начин се намаляват разсейващите шумове, като звън на телефон и др.

**Осигуряване на информираност.** Въпреки че може процеса да е описан в подробно писмо предварително, интервюиращият трябва да има готовност да обясни конкретните стъпки, през които ще премине, по какъв начин ще допринесе обратната връзка, както и какво се опитва да научи реципиента.

**Осигуряване на конфиденциалността.** Може би единственото нещо, което най-вероятно ще допринесе за успешно интервю, е гаранцията за пълна конфиденциалност на отговорите на респондентите. Както вече бе споменато, интервюиращият трябва да бъде много конкретен относно стъпките, които се предприемат за осигуряване на конфиденциалността и анонимността. Акцентът трябва да бъде върху това, че обратната връзка ще бъде представена на реципиента без споменаване на конкретен източник, както и че всякакви негови опити да познае кой е споделил даден коментар ще бъдат пресечени.

**Разбиране на връзката с реципиента.** Всички коментари трябва да се разбират като отнесени към контекста на историята на връзката между интервюиращия и получателя на обратната връзка. Това включва както формални, така и неформални роли, споделени преживявания, както и пиковите и спадовете на връзката през периода на съществуването ѝ.

**Гъвкавост.** Добрият интервюиращ следва да е подготвен с набор от въпроси, но да ги използва като отправна точка в разговора, а не за провеждане на разпит. Полуструктурираното интервю дава възможност на интервюиращия да се придвижва гладко от една тема в друга, да разяснява неочаквани отговори, да се движи както по дневния ред на респондента, така и по своя. Самото четене на въпросите не дава никаква задълбочена перспектива относно поведението на мениджъра.

**Осигуряване на сговорчивост.** Докато слушането на подробни описания на поведението на дадено лице може да бъде трудно поради голямото количество информация, което трябва да се поеме, то е важно да се използват гласни и безгласни подканяния и други ефективни техники за слушане, за да тече гладко разговора. Ако интервюиращият се опитва да запише всяка дума от разговора, то той може да не слуша какво говори респондента.

Ако интервюиращият е съгласен, то интервюиращият може да покани свой колега, който да записва – това ще даде възможност на интервюиращия да се концентрира напълно върху слушането и получаването на повече подробности, както и да отговори на въпросите по темите, които възникнат. (Тази възможност работи най-добре когато се използват външни източници.) Друга възможност е да се помоли за разрешение за аудио запис на сесията, така че интервюиращият да може да се фокусира напълно върху протичащата дискусия. За да е спокоен респондента е нужно да му се обясни точно какво ще се случи със записа след сесията. Добра практика е след като се запише като текст дискусията записът да се предостави на интервюираното лице.

**Тестване на предишни мнения.** Интервюиращият може да използва интервюто като възможност да тества дали коментарите, направени в предишни сесии или от въпросника са общо мнение или само лично мнение на отделното лице. Това следва да се направи

внимателно и умело, така че да не се води респондента към източника на коментарите. Често, респондентите са любопитни дали интервюиращият е чувал даден коментар и преди и ще търсят потвърждение.

**Осигуряване на конкретност.** Насочващи въпроси следва да се използват, за да се научат подробностите, които стоят зад първоначалните коментари на интервюирания. Ако например интервюиращият твърди, че връзката му с реципиента е гладка през повечето време, то интервюиращият трябва да попита кога връзката е гладка и кога се появяват търкания. Интервюиращият трябва да поставя и въпроси, които ще му помогнат да изясни защо тези лица се разбират добре в някои ситуации, но не и в други, както и интервюиращият да определи какво разбира под търкания.

#### 4.4.8. ПОДГОТОВКА НА ДОКЛАДА

Данните от индивидуалните интервюта обикновено се събират, анализират и обобщават по теми, които са илюстрирани от представителни цитати от респондентите. Когато става въпрос за анализ и интерпретиране на обратната връзка, първото нещо е да се види дали има тенденции в данните. По какъв начин са описали хората силните страни на лицето? А недостатъците му? Какви примери са посочили? Повече от един човек коментирал ли е една и съща ситуация? Съществували ли са различия в мнението при различните типове връзки? Преките подчинени, колегите и началниците съгласни или несъгласни са? До каква степен има съответствие между групите интервюирани? След като темите са идентифицирани, то на следващ етап те следва да се обогатят с цитати, които описват конкретно поведение. Накрая, обратната връзка може да се използва за генериране на идеи за възможните следващи стъпки. Добре е да се включи описание по какъв начин силните страни на мениджъра могат да бъдат използвани за преодоляване на слабостите му. Важно е тези идеи да се генерират като се имат предвид целите за развитие.

##### **Примерен доклад за обратна връзка от интервю**

В редовете по-долу има избрани части от доклади, които целят да покажат формата, тона на доклада, както и да илюстрират как темите и цитатите се комбинират, за да се създаде силно послание.

##### ***Доклад за обратна връзка за Иван Иванов***

###### Въведение

Данните са събрани посредством провеждането на осем индивидуални интервюта и две телефонни интервюта с ваши колеги, преки подчинени и началници. Интервютата бяха проведени между декември и януари. Всички участници бяха уверени, че техните коментари ще са конфиденциални.

Този доклад се състои от три секции. Секция първа и втора представят основните теми, които са резултат от интервютата. Предоставени са представителни цитати с цел пояснения по темите. Секция първа се фокусира върху Вашите силни страни, така както са видяни от другите, докато секция втора отразява области, където съществуват възможности за развитие, а секция трета съдържа идеи относно възможните действия, които могат да се предприемат във връзка с Вашето развитие.

Този доклад е предназначен за отправна точка за дискусия, както и за основа при по-нататъшни срещи с цел идентифициране на следващите стъпки и проследяване на напредъка на плана за развитие.

###### Секция първа: Силни страни



Без изключение, съществува съгласие, че Вие подходите спрямо проблемите като търсите сътрудничество с колегите си. Вие запазвате спокойствие когато не сте съгласни с хората и сте разумния глас при напрегнати ситуации.

Ето и някои типични коментари за Вас:

*Той не се защитава. Той действа в интерес на компанията и екипа си.*

*Той е честен. Той работи за разрешаване на конфликти. Той влиза в ролята на миротворец.*

*Той няма задни мисли. Той е открит и директен.*

*Той не унижава хората, дори и да не е съгласен с тях. Той е положителен и не засяга достойнството им.*

Клиентите, колегите и преките Ви подчинени бяха впечатлени и от Вашето умение да използвате уменията си за решаване на проблеми за управление на кризите.

*Той се справя най-добре когато се намираме в криза. Той запазва хладнокръвие и разрешава проблема изключително добре.*

*Той е спокоен и методичен при решаването на проблеми, дори когато напрежението се покачва.*

*Той е способен да действа бързо в ситуации, които изискват незабавни действия.*

*Способността му да управлява процеса по решаване на проблеми се запазва дори при ескалиране на напрежението.*

#### Секция втора: Области за развитие

Един от основните проблеми, който изплува, е свързан с управлението на времето и последващите дейности. Докато хората се възхищават на уменията Ви да се справяте с много задачи едновременно, общото мнение е, че можете да се разпилеете толкова много, че Вашата възможност да следите възложени задачи и да развивате задълбочени връзки е нарушена.

*Той отмени повече от 50% от насрочените си срещи с мен. Наясно съм, че трябва да се справя с неотложни проблеми, но това изглежда прекалено.*

*Той е склонен да „отхапе повече отколкото може да сдъвче“ и да се разпилява по много задачи. Не знам дали той прави това с цел да впечатли ръководството, но това не помага да се свърши работата.*

*Често закъснява за срещи, което е дразнещо. Като цяло предизвиква негодувание, а неговите колеги смятат, че е арогантен като го прави.*

Като цяло болшинството от интервюираните смятат, че трябва да имате по-стратегическа перспектива след като ръководите бизнеса. Хората са несигурно доколко Вашата визия е в съответствие с тази на компанията.

*Той трябва да си постави дадени граници. Какви са стратегическите му цели? Какви са най-важните неща, които трябва да прави?*

*Не смятам, че той може да Ви каже кои са неговите пет (или три) най-важни инициативи. Изглежда той по-скоро реагира на възникнали ситуации, а не направлява бизнеса.*

*Той трябва да разбере определението за успех за този бизнес. Да го напише, да ни го преведе и да остане концентриран върху него. Той трябва да помоли старши мениджърите да ни помогнат.*

#### Секция трета: Възможни следващи стъпки



Като цяло, всеки интервюиран Ви възприема като доста отговорен човек с необикновени възможности за решаване на проблеми и желание за себеусъвършенстване. Някои от важните области за развитие ще изискват време и постоянни усилия, за да се справите с тях. Ето и няколко предложения, които да имате предвид:

- Повече фокус върху развитието на хората. Най-ефективните лидери са коучове, които слушат, питат, фасилитират и предоставят административна подкрепа. Редно е да дадете приоритет на индивидуалните нужди, освен на организационните цели.
- Управлението на времето е друга област за развитие. Това е пряко свързано с умението Ви да предоставяте време за развитие на преките си подчинени, както и да заздравите връзките си с хората, което също се повиши нивото на доверие и в дългосрочен план ще допринесе за ефективността Ви. Непредсказуемият характер на средата, в която работите, прави това дори по-важно за Вас.
- Създаването на по-силни връзки между Вашата стратегия и цялостната стратегия на компанията ще даде по-ясна картина на Вашия екип. Освен това, Вашето умение да изпълнявате тази стратегия може да бъде подсилено от изграждането на по-силни връзки със старши мениджърите.

Редът, по който следва да се представя обратната връзка е спорен. За да е концентриран и отворен към оценката реципиента, е добра практика първо да се представят положителните страни преди отрицателните. В противен случай, силна реакция спрямо критиките към лицето могат да го накарат да не оцени положителните страни, посочени от интервюираните. По-ефективно е да се опишат слабостите по отношение на силните страни, вместо обратното, тъй като мениджърът остава с положителни чувства относно поставянето на цели за развитие за преодоляване на слабостите си. Освен това, стъпките за планиране на развитието трябва да идентифицират начини, по които силните страни могат да бъдат използвани, за да се адресират недостатъците.

Обратната връзка от интервюто трябва да бъде представена и по отношение на поведението. Докато някои респонденти може да са предоставили оценка на основа личните си контакти, то презентирацията трябва да реши как ще впише оценката с поведението, които следва да се подобрят.

#### 4.4.9. ПРЕДСТАВЯНЕ НА ОБРАТНАТА ВРЪЗКА

Съществуват две части на индивидуалната сесия за обратна връзка:

(1) представяне на доклада за обратна връзка и (2) идентифициране на цели за подобрене. Представянето може да бъде напрегнат момент за реципиента и е важно обратната връзка да се представи тактично, но и вярно и пряко, така че да предизвика действия за развитие. Всички усилия на процеса са насочени към този момент, така че е важно да се постигне възможния максимален потенциал.

Следва да се има предвид, че представянето не трябва да се превръща в лекция; по-скоро трябва да се проведе под формата на дискусия, в която и представящият и мениджърът имат достатъчно време за изразяване.

Мениджърът трябва да се окуражава да поставя въпроси и да изразява чувствата си относно обратната връзка, а след това трябва да бъде насочен да извлече някои заключение относно своята ефективност. Често дали това ще се случи зависи от уменията на представящия. В случаите, когато реципиента е депресиран и се опитва да отрече истинността на твърденията



в обратната връзка, то представящият трябва да потърси начини да преодолее тази защитна реакция и да се увери, че оценката е чута и приета.

#### Дневен ред за сесията за обратна връзка

Фасилитаторът следва да представи дневния ред на срещата, а след това да попита реципиента дали е съгласен с дневния ред. В най-общ вид той може да изглежда така:

- Изясняване какво ще се случи на срещата. Попитайте реципиента какво очаква от сесията и какви опасения има. Установете общите правила и изяснете ролята си.
- Разгледайте силните страни от доклада.
- Уверете се, че са разбрани.
- Поискайте впечатления и/или реакции.
- Бъдете подготвени да говорите и извън темите и цитатите като дадете примери за описаните типове поведения.
- Разгледайте слабите страни от доклада.
- Уверете се, че са разбрани.
- Поискайте впечатления и/или реакции.
- Бъдете подготвени да говорите и извън темите и цитатите като дадете примери за описаните типове поведения.
- Разгледайте първоначалните идеи относно препоръките от доклада за обратна връзка.
- Обсъдете стъпките за развитие.
- Създайте идеи заедно.
- Определете по какъв начин силните страни на реципиента могат да бъдат приложени спрямо недостатъците.
- Разгледайте стратегиите и ресурсите за дейности по развитието.
- Изберете приоритети за развитие, обсъдете по какъв начин ще се постигнат. Определете чия подкрепа ще е нужна и установете реалистични времеви рамки.
- Уточнете време, когато ще разгледате колко успешно се изпълнява планът.

Някои мениджъри предпочитат представянето на обратната връзка и работата по планирането на развитието да се случат в две отделни сесии. Това дава възможност на мениджъра да отдели време на данните, да валидира какво е най-важно и да определи наистина най-важните приоритети. Възможно е също мениджърът да пожелае да обсъди непосредствените впечатления с началника си, експерт по човешките ресурси, ментор или доверен колега. Независимо от предприетия подход, целта е да се осигури намерението на мениджъра да вземе мерки и да получи възможно най-много от процеса на обратната връзка.

#### Ролята на фасилитатора като коуч

На този етап от процеса е важно да се осъществи партньорство между мениджъра и други негови колеги, независимо дали това е прекия му ръководител, експерт по човешки ресурси или фасилитатора, като начин за предоставяне на помощ при постигане на целите за развитие. Въвличането на началника на лицето с цел подсилване на нуждата за последващи действия предоставяне на постоянен поглед върху напредъка ще помогне на мениджъра да остане концентриран.

Дори обратната връзка да е интересна, тя няма да осигури промяната със сигурност. Това е особено валидно при старши мениджърите. Участието на прекия ръководител в процеса осигурява повече старание от страна на мениджъра, както и подкрепата на ръководителя. Разглеждането на плана на среща с участието на мениджъра, ръководителя му и фасилитатора увеличава вероятността за успех със заложените индивидуални и/или организационни цели за развитие.

В повечето случаи, фасилитаторът ще бъде по-запознат от всеки друг с обратната връзка на мениджъра и процеса на 360° оценка. Поради тази причина е разумно той да бъде използван като коуч от мениджъра по време на фазата относно планирането на развитието. Ако мениджърът бъде оставен сам по време на създаването на план за развитие, то има опасност той да работи по-малко време върху него.

#### 4.4.10. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Добре проведените интервюта не само дават възможно най-пълната картина на уменията и поведението на дадено лице, но могат да бъдат и ценен опит за тези, предоставящи обратна връзка. Особено в случаите когато реципиента е важна фигура за тях, те оценяват шанса да изяснят своите идеи и чувства относно лицето по конфиденциален, незаплашителен начин.

Посланието на всяко интервю трябва да бъде: "Ценим вашето мнение; наистина искаме да чуем какво имате да кажете." Създаването на положителна атмосфера на интервюто може да доведе до по-конструктивни коментари и предложения; оценяващите ще видят своята роля като хора, предоставящи полезни съвети, а не критика.

---

### 4.5. СЪБИРАНЕ НА ОБРАТНАТА ВРЪЗКА ПРИ 360° ОЦЕНКА

---

#### 4.5.1. СЪВЕТИ ОТНОСНО АДМИНИСТРИРАНЕТО НА ПРОЦЕСА НА 360° ОЦЕНКА

---

След като е решено какъв метод за 360° оценка ще се използва – въпросници, интервюта или комбинация от двете – е нужно да се планира администрирането на процеса ефективно и с най-малки сътресения в организацията. Това е много важно съображение, макар голяма част от предприятията да не го вземат под внимание докато не започне реалния процес. Успехът на 360° оценка, качеството на обратната връзка и мотивацията на участниците да приведат данните в действие ще зависят от степента, до която всеки разбира целта на 360° оценка, по какъв начин ще се използват данните и кой ще има достъп до тях, какво е нужно да се направи, по какъв начин и кога.

#### 4.5.2. ПЛАНИРАНЕ

---

Администрирането на 360° оценка изисква предварително премисляне и организация. Ето и някои важни въпроси, които трябва да се премислят в ранните фази на процеса:

**По какъв начин ще бъдат информирани хората, че ще участват в процеса на 360° оценка?**  
Въпреки че са потопени в процеса на 360° оценка – получаване на уверение от ключови фактори в компанията, избор на подход и т.н. – много хора в организацията няма да знаят нищо за всичко това, целта му, както и какво се очаква от тях. За да се осигури ентузиазизирано участие е нужно да се разгледат отделните притеснения, очакванията да се изяснят, а стъпките в процеса на събиране на данни и ролята на хората в него да бъдат обяснени. Колкото повече работа се свърши предварително, дори и преди да се раздаде въпросника, толкова по-добре

информирани ще са хората и ще са по-големи ползите от 360° оценка. Добрата практика е когато се канят хората да участват в процеса да не се изпращат групови електронни съобщения. Индивидуалните срещи, независимо дали лични или по телефона, са много по-добри, тъй като те подсилват посланието за конфиденциалност и позволяват диалог. Това е особено важно ако 360° оценка е нова за организацията или лицето.

**По какъв начин ще се изберат оценяващите? Колко души трябва да попълнят въпросниците или да участват в интервютата?** Изборът на оценяващите е изключително важен компонент от процеса на 360° оценка, тъй като впечатленията относно източника на обратната връзка в голяма степен определят колко възприемчиви ще бъдат получателите на обратната връзка. За съжаление, често реципиентите не считат този фактор за важен докато не получат резултатите и се питат дали хората, които са ги оценявали, са предоставили непредубедена и полезна информация. В голяма степен изборът на оценяващи от получателите на обратната връзка определя и крайните резултати. Когато те избират това има дава чувство на съпричастност и е по-вероятно да се фокусират върху данните, които ще получат. Понякога може да се помоли ръководителят на реципиента да одобри предложените оценители. Този подход може да е много ефективен ако се наблегне на елемента на сътрудничеството. Тази система за одобрение окуражава партньорството между реципиента и прекия му ръководител и поставя основата за дискусии за по-нататъшно развитие. Най-малко ефективно е прекият ръководител или експерт по човешките ресурси да направи избора. Невключването на реципиента в избора на хора, които ще го оценяват, намалява значително съпричастността му към процеса и вероятността да приеме отрицателните коментари и да вземе мерки да ги коригира.

**По какъв начин можем да се осигури анонимността и конфиденциалността на отговорите?** Когато 360° оценка е нова за организацията, хората може да имат въпроси относно конфиденциалността на данните и по какъв начин ще бъдат използвани. Оценителите ще се чувстват по-сигурни да дадат честна и откровена оценка анонимно, тъй като няма да искат да компрометират работните си отношения със служителя, когато е нужно да дадат отрицателна оценка; това е дори още по-вярно когато оценителят е пряк подчинен и оценява своя пряк ръководител. Осигуряването на анонимността намалява вероятността реципиента на обратната връзка да влезе в конфликт с някой от оценяващите и да го „нарочи“ заради отрицателните му коментари. Освен това, ако реципиентите вярват, че данните ще бъдат използвани в тяхната оценка на представянето или ще окаже влияние върху повишение или промяна на размера на заплатата, то те е по-вероятно да рационализират обратната връзка и да я направят с по-положително звучене. Реципиентите трябва да бъдат уверени, че данните са само за тяхно личностно и професионално развитие и техните индивидуални доклади няма да бъдат споделяни с никой друг в организацията без тяхното разрешение. Промяна на изискването за посочване на името на оценяващия е най-очевидния начин за осигуряване на анонимността, но съществуват и два допълнителни начина за защита на данните; важно е да се осигурят поне по трима оценяващи за всяка група оценяващи (например колеги, пряко подчинени и т.н.). Наличието на поне трима оценяващи също подобрява качеството на данните, тъй като те вече се основават на по-широка основа, а не само на гледните точки на един или двама души. Използването на външен доставчик ще осигури ограничаването на достъпа на вътрешните служители (например административен персонал или отдел „Човешки ресурси“) и ще увеличи увереността на участниците, че обратната връзка е наистина конфиденциална. Ако са събрани и обобщени данни на организационно ниво, то хората трябва да имат информацията относно по какъв начин ще се използват тези обобщени данни.

**По какъв начин ще се осигури вярна и висококачествена обратна връзка?** Три стъпки следва да се предприемат, за да се увеличи качеството и точността на данните. Първата е да се провери дали въпросите от 360° оценка са наблюдаеми поведения вместо лични качества или характеристики. По-вероятно е да се получи вярна оценка на наблюдаемите поведения, тъй като оценката е основана върху това какво се казва или прави и не изисква субективна интерпретация. На второ място, яснотата между оценителите относно „какво изглежда добре“ също ще подобряват качеството и точността на данните. Това може да бъде постигнато чрез използването на скали за поведение, които описват какво представлява една компетенция когато е съвместима със стандарта, когато е под или над стандарта. Трето, въпреки времето, което трябва да им се отдели, сесиите за обучение на оценителите са едни от най-добрите начини компанията да е наясно, че те разбират и разпознават измерваните поведения и разбират как да интерпретират и използват скалите за оценяване. Освен това, ако оценителите вярват, че данните ще бъдат използвани като част от оценката на представянето на друго лице или ще повлияят върху повишение или промяна на размера на заплатата му, те може да са по-малко склонни да дават честни отговори. Те може да решат да дадат по-неутрална оценка в опит да „не нанесат вреди“ или може да се изкушат да дадат по-ниска оценка, за да си отмъстят.

**По какъв начин може да сме сигурни, че хората не се принуждават да попълват твърде много въпросници или да участват в твърде много интервюта?** Получаването на твърде много въпросници за оценка на други хора или насрочването на множество интервюта може да намали ентузиазма на хората и да резултира в слаба обратна връзка. Предприятията, в които голям брой хора участват в процеса на 360° оценка могат да избегнат този проблем като поставят рамки относно максималния брой пъти които едно лице може да даде обратна връзка. Добрата практика показва хората да не получават повече от три въпросника или да участват в повече от две интервюта през даден период от време. Друг вариант е даден оценяващ да откаже да участва в процеса ако се чувства претоварен от подобни молби.

**По какъв начин могат да се наблюдават въпросниците, които се връщат за обработка?** Какво може да се направи, за да е сигурно, че всяко лице ще получи достатъчно отговори, които да водят до смислен доклад за обратна връзка без да се нарушават конфиденциалността или анонимността? Както вече бе споменато, за да се защитят конфиденциалността и анонимността на оценителите и да се осигурят висококачествени данни, повечето системи за 360° оценка изискват минимален брой въпросници да бъдат изпратени и върнати преди да се състави доклада за обратната връзка. В миналото хилядите изпратени и получени въпросници представляват трудност за обработване. Сега, с наличието на уеб-базирана 360° оценка задачите са опростени. Днешните технологии дават възможност на доставчиците лесно да определят кой не е върнал попълнен въпросник и да им изпратят напомняне за това. Тази функция може да бъде програмирана в системите за 360° оценка, които се разработват от вътрешни експерти. Въпреки това, възможността да се идентифицира кой не е попълнил въпросника може да наруши конфиденциалността и анонимността. Това не е голям проблем ако външна фирма управлява процеса.

### 4.5.3. ВЪВЕДЕНИЕ В ПРОЦЕСА НА ОБРАТНА ВРЪЗКА

Идеалният метод за въвеждане и обяснение на процеса на обратна връзка е да се проведат индивидуални или групови сесии за ориентиране. Според броя на участниците и доколко запознати са те с 360° оценка, тези сесии могат да продължат от един час до половин работен ден.

Друга възможност за въвеждане на хората в 360° оценка е с електронно съобщение или писмо.

#### Групови срещи за ориентация

Когато участниците са незапознати с процеса, първоначално те могат да почувстват високо ниво на дискомфорт. В този случай групова среща в рамките на 1 или 2 часа, водена от опитни фасилитатори, ще даде на служителите възможност да научат за процеса, да зададат своите въпроси и да обсъдят притесненията си. Това дава и възможност на фасилитаторите да преодолеят някаква (скрита) опозиция в самото начало. Тези срещи могат да се проведат лично или виртуално посредством видеоконферентна връзка.

На такава една среща е редно да се установят и максималния брой въпросници, които всеки човек би се очаквало да попълни. След представяне на критериите за избор, участниците ще бъдат помолени да помислят кого биха избрали да ги оценява. Освен това, участниците могат да бъдат наставлявани относно начина, по който да помолят своите оценители за обратна връзка. Трябва да се предвиди и демонстрация на живо как да достъпват сайта и да се движат по страниците на въпросника. Това дава на процеса импулс и дава възможност участниците да се запознаят със съдържанието на въпросника.

Когато 360° оценка е нов процес за организацията, то е препоръчително срещите да са с хората, които потенциално ще бъдат избрани за оценители. Те също биха имали въпроси или опасения, а справянето им с тях на ранен етап би имало единствено положителен ефект върху качеството на обратната връзка. По време на тези сесии следва да се предостави информацията относно целта на процеса, по какъв начин ще се използват данните, кой ще има достъп до тях и по какъв начин ще се защитят конфиденциалността и анонимността. Освен това, е полезно да се обучат хората по какъв начин да наблюдават и оценяват типовете поведение. Това дава основание да се счита, че оценителите ще могат да различат поведението от отношението и че всеки ще има идея какво се има предвид под „добър пример“. Предоставянето на тенденции при обучението на оценяващите ще подобри качеството на обратната връзка и ще увеличи увереността на реципиента в нейната точност.

На всяка сесия, която се провежда е препоръчително да се разглежда целта на инициативата и ролята на участниците за успешното ѝ провеждане. Разглеждат се и компетенциите, които ще се оценяват, както и по какъв начин са избрани именно те. Добре е да се приложат и примери за поведение под, над или в съответствие с даден стандарт, за да е ясно как ще се оценяват. По подобен практически начин се процедира за всяка важна компетенция.

Тези сесии играят изключителна роля в бъдещото обвързване на участниците към процеса на 360° оценка. По-долу ще бъдат представени и примерни сценарии за подобни групови сесии.

#### Сценарий за групова среща за ориентация (за реципиентите)

I. Обяснете целта на процеса.

A. Свържете го със стратегическа или бизнес цел.

B. Опишете по какъв начин ще се използва обратната връзка.

II. Покажете подкрепа от висшето ръководство.

A. Поканете старши мениджър като лектор, независимо дали на живо или чрез предварително записано видео послание.



В. Разпространете сред участниците писмо от изпълнителния директор или ръководителя на компанията, което акцентира върху важността на процеса.

С. Обяснете степента, до която е участвало висшето ръководство в процеса, т.е. кои от тях вече са получили обратна връзка.

III. Обяснете процеса на 360° оценка подробно.

А. Предоставете общ преглед на процеса за 360° оценка.

1. Обяснете по какъв начин ще работи.

2. Разяснете времевите периоди и крайните срокове.

В. Представете вътрешните експерти, които ще координират процеса.

С. Разяснете по какъв начин ще бъдат използвани данните и кой ще има достъп до тях.

Д. Разгледайте категориите и въпросите за поведение, които ще служат за основа при обратната връзка.

Е. Обсъдете критериите и процеса на избор на оценяващите.

1. Акцентирайте върху анонимността на оценяващите и конфиденциалността на обратната връзка.

2. Разгледайте процеса за раздаване на въпросниците на оценяващите.

3. Помолете мениджърите да използват критериите за избор и да направят предварителен списък с потенциалните оценители.

Ф. Покажете как се попълва и как се предава доклада за самото лице.

1. Посредством интернет връзка, влезте в уеб сайта на проучването, напишете потребителското име и паролата и покажете как се навигира в сайта.

IV. Опишете последващите действия и програми за развитие.

V. Оставете време за въпроси и притеснения; уверете се, че участниците са разбрали процеса.

Сценарий за групова среща за ориентация (за оценителите)

I. Обяснете целта на процеса и по какъв начин ще се използва обратната връзка.

II. Покажете подкрепа от висшето ръководство.

А. Разпространете сред участниците писмо от изпълнителния директор или ръководителя на компанията, което акцентира върху важността на процеса.

В. Обяснете степента, до която е участвало висшето ръководство в процеса, т.е. кои от тях вече са получили обратна връзка.

С. Пуснете видео клип с послание от изпълнителния директор или президента.

III. Обяснете процеса на 360° оценка.

А. Предоставете общ преглед на процеса за 360° оценка.

1. Обяснете по какъв начин ще работи процесът.

2. Разяснете времевите периоди и крайните срокове.

В. Представете вътрешните експерти, които ще координират процеса.

С. Разяснете по какъв начин ще бъдат използвани данните и кой ще има достъп до тях.

Д. Разгледайте категориите и въпросите за поведение, които ще служат за основа при обратната връзка.

Е. Обсъдете критериите и процеса на избор на оценяващите.



1. Акцентируйте върху анонимността на оценяващите и конфиденциалността на обратната връзка.

2. Разгледайте процеса за раздаване на въпросниците на оценяващите.

F. Демонстрирайте по какъв начин се попълва и предава въпросника.

1. Посредством интернет връзка, влезте в уеб сайта на проучването, напишете потребителското име и паролата и покажете как се навигира в сайта.

IV. Обучете оценителите как да наблюдават и оценяват поведение.

A. Обсъдете разликата между поведение и отношение.

B. Поискате да ви дадат положителни и отрицателни примери за компетенциите, които са включени във въпросника.

C. Покажете "скали за поведение" (примери за поведение, които отговарят на стандарта, са под или над стандарта) за всяка компетенция, включена във въпросника.

V. Опишете последващите действия и програми за развитие.

VI. Оставете време за въпроси и дискусия; уверете се, че участниците са разбрали процеса.

#### Индивидуални срещи за ориентация

Друг вариант за организация на ориентацията е посредством по-индивидуален подход. Той се препоръчва когато старши мениджърите вече са участвали в решението да се използва 360° оценка и са в течение какво ще се случи. Все пак, обаче, подробностите на процеса трябва да се комуникират и обяснят – Какво ще се случи по време на процеса? По какъв начин ще се случи? Какви критерии ще се използват, за да се изберат оценителите?

За да се извърши това най-ефективно е препоръчително провеждането на индивидуални срещи. Преди самата среща следва да се изпрати писмо на всеки участник, в което се съдържа кратък преглед на процеса, както и обяснение, че с лицето ще се свърже външен консултант с цел насрочване на лична среща. Срещата следва да започне с преглед на целта на оценката и по какъв начин тя е обвързана с целите на организацията. След това следва да се обясни, че обратната връзка ще бъде събирана чрез въпросници и интервюта, както и кои ще се респондентите, като основен акцент трябва да бъде поставен върху конфиденциалността и анонимността на отговорите.

Всяко лице, което ще получи обратна връзка, посочва до пет оценители, които иска да бъдат интервюирани – всичко това след като се вземат предвид целите и нуждите от развитие в конкретния случай. Ако някой от оценителите вече е избран от двама други служители, то няма как той да бъде избран от лицето. В такива случаи мениджърът може да избере друг оценител или дадения оценител има право да избере дали ще даде обратна връзка и за това лице. Всяка среща приключва с обяснението, че след събирането и анализа на обратната връзка ще последва нова среща, която ще цели предоставянето на помощ при съставянето на план за тяхното професионално развитие.

Освен че са високо ефективен, персонализиран метод за въведение и обяснение на процеса на обратна връзка, тези срещи дават на участниците възможност да изяснят техните цели и очаквания в лична среда. В резултат на това, те получават допълнително ниво на мотивация.

#### Примерен сценарий за индивидуална среща за ориентация

I. Обяснете целта на процеса.

A. Опишете връзката към бизнес целите на организацията.



В. Изяснете по какъв начин ще се използва обратната връзка.

С. Прегледайте ролята на участника в процеса.

II. Покажете ангажираността на старши мениджмънта с процеса.

А. Прегледайте по какъв начин са участвали други служители от организацията в процеса.

В. Използвайте опита на старши мениджмънта (с тяхно разрешение), за да илюстрирате ползите от процеса.

III. Обяснете подробно процеса на 360° оценка.

А. Прегледайте модела на лидерство и управление, на чиято основа са направени въпросника или въпросите от интервюто.

В. Опишете процеса на администриране на въпросника.

С. Опишете процеса на интервюто и ценността на този подход.

Д. Опишете по какъв начин данните от двата метода ще бъдат съчетани и представени.

Е. Обсъдете критериите за избор на оценители и помолете участниците да идентифицират потенциалните оценители.

IV. Опишете последващите дейности.

V. Завършете като отговорите на възникнали въпроси или притеснения.

#### Въвеждащи писма

Горните методи може да са подходящи за по-малки организации, но за големи структури отнемат много време, особено ако са насочени към голям брой лица. Съществува и алтернативен подход, който е много подходящ за организации с опит със системите за обратна връзка, и това е изпращането на електронно писмо, което обяснява процеса.

По-долу са представени примерни писма до получатели на обратна връзка и оценители, както и напомнящи писма.

#### **Покана за оценител**

*Уважаеми/а [Име на оценителя],*

*[Име на оценявания] би искал да ви покани да попълните въпросник за 360° оценка. Този въпросник е онлайн базиран, напълно конфиденциален и се основава на ключови лидерски поведения.*

*Процесът на проучването включва получаване на обратна връзка от различни източници, включително мениджъри, колеги и преки подчинени относно това по какъв начин виждат те степента до която [Име на оценявания] използва лидерските поведения на [Име на компанията]. Целта на 360° оценка е да помогне при идентифицирането на силните страни и нуждите от развитие. Получаването на обратна връзка от различни източници ще даде по-добра картина на поведението в работна среда и ще помогне при създаването на план за растеж и развитие.*

*Въпросникът, който ще попълните, е уеб базиран.*

*Той съдържа [xxx] въпроса относно лидерските поведения на [Име на компанията], както и възможност да предоставите по-подробни отговори в свободна форма. Попълването на въпросника би трябвало да ви отнеме не повече от 20 минути, а отговорите ще бъдат конфиденциални. Резултатите ще бъдат представени в обобщен доклад, а всички отговори, освен на прекия ръководител, ще бъдат комбинирани, така че да не могат да бъдат разпознати отговорите на отделни лица.*

*Моля, използвайте следните насоки при предоставяне на обратната връзка:*





- Мислете за всяко поведение отделно.
- Основете отговорите си на собствения ви опит с това лице.
- Основете отговорите си на поведението на лицето – какво е направило или казало в дадена ситуация.
  - Не позволявайте на изолирани случаи да влияят на отговорите ви.
  - Предоставяйте специфични примери за поведение на това какво върши лидерът добре и какво може да направи различно в секцията на отворените коментари.

За да бъде взета под внимание вашата обратна връзка е важно да попълните въпросника до [Краен срок]. За да попълните въпросника, моля посетете [уеб адрес] и въведете следния таен код: [Таен код].

Забележка: Ако адресът по-горе не работи, моля копирайте го и го поставете в адресната лента на вашия браузър.

Ако имате някакви технически въпроси, моля свържете се с [Лице за контакт] на [Електронен адрес]. Ако имате въпроси относно цялостния процес на 360° оценка, моля свържете се с [Лице за контакт], специалист „Човешки ресурси“ на [Телефонен номер и Електронен адрес].

Благодарим ви за подкрепата!

#### **Покана за самооценка**

Уважаеми/а [Име на оценявания],

Като част от вашето непрекъсващо развитие ви каним да попълните въпросник за самооценка като част от процеса по 360° оценка на [Име на компанията]. 360° оценка е онлайн базиран въпросник, основан на ключови лидерски поведения.

Процесът включва получаване на обратна връзка от различни източници, включително вашия мениджър, колеги и преки подчинени относно това по какъв начин виждат те степента, до която вие използвате лидерските поведения на [Име на компанията]. Целта на 360° оценка е да Ви помогне при идентифицирането на силните страни и нуждите от развитие. Получаването на обратна връзка от различни източници ще ви даде по-добра картина относно вашето поведение в работна среда и ще ви помогне при създаването на план за растеж и развитие.

Въпросникът, който ще попълните, е уеб базиран.

Той съдържа [xxx] въпроса относно лидерските поведения на [Име на компанията], както и възможност да предоставите по-подробни отговори в свободна форма. Попълването на въпросника би трябвало да ви отнеме не повече от 20 минути, а отговорите ще бъдат конфиденциални. Резултатите ще бъдат представени в обобщен доклад, а всички отговори, освен вашите и на прекия ви ръководител, ще бъдат комбинирани, така че да не могат да бъдат разпознати отговорите на отделни лица.

Важно е да попълните въпросника до [Краен срок]. За да попълните въпросника, моля посетете [уеб адрес] и въведете следния таен код: [Таен код].

Забележка: Ако адресът по-горе не работи, моля копирайте го и го поставете в адресната лента на вашия браузър.

Ако имате някакви технически въпроси, моля свържете се с [Лице за контакт] на [Електронен адрес]. Ако имате въпроси относно цялостния процес на 360° оценка, моля

свържете се с [Лице за контакт], специалист „Човешки ресурси“ на [Телефонен номер и Електронен адрес].

Благодарим ви!

#### **Напомнящо съобщение за оценител**

Здравейте [Име на оценителя],

Това е напомняне относно попълването на онлайн въпросник относно [Име на оценявания], ако не сте го направили. Имаме нужда от вашата гледна точка и коментари, за да дадем на [Име на оценявания] смислена и конструктивна обратна връзка.

Моля, попълнете 360° оценка до [Краен срок], така че да можем да продължим напред с графика.

Ако вече не сте го сторили, моля влезте в [Уеб адрес] и въведете следния таен код: [Таен код], за да попълните въпросника.

Ако имате някакви технически въпроси, моля свържете се с [Лице за контакт] на [Електронен адрес]. Ако имате въпроси относно цялостния процес на 360° оценка, моля свържете се с [Лице за контакт], специалист „Човешки ресурси“ на [Телефонен номер и Електронен адрес].

Благодарим ви за участието в процеса. С нетърпение очакваме да получим вашите отговори.

#### **Напомнящо съобщение за самооценка**

Здравейте [Име на оценявания],

Това е напомняне да попълните самооценката си онлайн, ако вече не сте го направили. Имаме нужда от отговорите ви, за да ви дадем смислена и конструктивна обратна връзка с цел насочване на вашето развитие.

Моля, попълнете 360° си оценка до [Краен срок], така че да можем да се движим напред по графика.

Ако вече не сте го сторили, моля влезте на [Уеб адрес] и въведете следния таен код: [Таен код], за да попълните оценката си.

Ако имате някакви технически въпроси, моля свържете се с [Лице за контакт] на [Електронен адрес]. Ако имате въпроси относно цялостния процес на 360° оценка, моля свържете се с [Лице за контакт], специалист „Човешки ресурси“ на [Телефонен номер и Електронен адрес].

Благодарим ви за участието в процеса. С нетърпение очакваме да получим вашите отговори.

#### **4.5.4. ИЗБОР НА ОЦЕНЯВАЩИТЕ**

Различни проучвания в областта показват, че източникът на обратна връзка е често най-важния фактор при определянето дали реципиента я приема или отхвърля. Най-важната характеристика на надеждния източник е правдоподобността, която се основава на два ключови атрибута – експертиза и доверие. Получателят трябва да вярва, че оценителят е достатъчно запознат с неговата роля и работа, както и с представянето му в работна среда, за да може да направи вярна преценка. Той трябва и да вярва на мотивите на оценителя – дали обратната връзка е конструктивна или оценителят иска да му отмъсти за нещо. Важен момент е

дали реципиента и оценителя са по някакъв начин конкуренти. Като цяло, колкото повече получателят вярва в правдоподобността на оценителя, толкова по-вероятно е той да приеме обратната връзка и да я използва, за да планира промени.

Поради тази причина, включването на хората в процеса по избор на оценителите и отделяйки време да се направи най-добрият избор ще даде отлични резултати в бъдеще.

#### Насоки за избор на оценители

За да изберат най-добрите оценители, оценяваните лица трябва да получат обяснение да се концентрират върху историята и опита на потенциалните оценители, като имат предвид следните насоки:

- Това лице работило ли е с вас достатъчно дълго, за да ви е наблюдавало в различни ситуации?
- Зависите ли от това лице, за да се свърши дадена работа?
- Ще се чувствате ли удобно да обсъдите ключовите моменти от обратната връзка с това лице – то ще има ли желание да проведе честен и откровен разговор за това?
- Това лице разбира ли естеството на вашата работа, както и предизвикателствата и възможностите, които са пред вас?

Добро предложение би било да се стесни списъка от оценители като се изберат хора от различни групи с различна перспектива (например колеги, началник, преки подчинени, вътрешни клиенти, външни клиенти). Оценяваните лица не трябва да избират по-малко от трима от всяка група (освен началника им) с цел осигуряване на анонимност. Добра практика е в групите да има лица, с които имат добри отношения, както и такива, с които не се разбират толкова добре.

Някои организации позволяват на реципиентите да изберат своите оценители, докато други предпочитат те да бъдат отделно избрани, за да са сигурни, че няма да има предубедени оценки и извадката ще е представителна. В подобни организации са скептично настроени относно възможността хората да манипулират своя профил като изберат оценители, които са благоприятно настроени към тях.

Предварителният избор на оценители, обаче, може да накара респондентите да чувстват, че имат по-малко контрол върху процеса, което да намали мотивацията им и вероятността да приемат обратната връзка и да са мотивирани да се променят. Докато позволеното хората да избират собствените си оценители може понякога да означава, че те ще изберат само свои приятели, то ако обратната връзка е важна, дори и приятелите им обичайно ще предоставят честни отговори, които указват в кои области има нужда от подобрение.

#### Колко източника на обратна връзка са достатъчни?

Независимо кой избира оценителите е препоръчително да се определи минимален и максимален брой оценители. Границите зависят от важността на анонимността на оценителя в организацията и времето и ресурсите, които могат да се отделят за администриране на процеса. В повечето компании са нужни минимум трима души от всяка група и максимум десет души. Прилагайки този минимум брой хора отговорите на отделните лица ще бъдат по-трудно разпознаваеми, както и постигането на адекватна извадка. Поставянето на граници за максимален брой на оценителите намалява вероятността едно лице да получи множество искания за обратна връзка, което може да го демотивира да даде задълбочена оценка и така данните да са по-малко верни.

#### Кой трябва да предостави обратната връзка?



В допълнение към самооценката на лицето, 360° оценка обикновено използва данните от прекия ръководител на лицето, колегите му, преките му подчинени, както и молба за участие към вътрешни и външни клиенти на организацията. Общото правило е данните да се събират от лица, от които зависи работата на лицето или обратното – тяхната работа зависи от него. Проучване сред специалисти по човешки ресурси от 2008 г., показва, че като отговор на въпроса „От кого да се събират данни?“ 69% отговарят „от самото лице“, 74% - „от преките подчинени“, 66% - „от колеги“, а 55% - „от прекия ръководител“. Когато се налага да се извърши „усъвършенствана“ 360° оценка, то данни се събират не само от тези източници, но и членове на семейството на лицето, негови приятели, психологически профили, ранна история на неговата работа, както и детство.

Обратната връзка от клиентите се смята за особено ценна и силна, тъй като очакванията и възприятията на клиента са от ключово значение за много организации. Въпреки това, само 33% от респондентите на проучването отбелязват, че „външни клиенти и партньори“ трябва да бъдат включени като оценители в процеса на 360° оценка. Това не е толкова изненадващо, тъй като обратната връзка от клиенти може да доведе до различни административни проблеми. Например, тъй като поведението, което външния клиент може да проследи може да е различно и по-ограничено отколкото това при колегите на лицето, то може да са нужни различни въпроси, а резултатите трябва да бъдат събрани и обобщени отделно. Съществува и риск клиента да възприеме исканията за обратна връзка като времеотнемащи, нарушаващи взаимоотношенията или бизнеса му, особено ако не са отправени тактично или ползите за клиента не са изяснени добре. Въвличането на клиент в процеса изисква усърдие от страна на получателя на обратната връзка относно последващи действия.

За даден старши мениджър е нужно в процеса да се включат прекия ръководител, преки подчинени, колеги и клиенти. За всички групи без клиентите е използван подобен инструмент, но за клиентите се разработва изцяло различен формат. Целта на процеса е да се идентифицират начини мениджърът да подобри стратегическия си принос към бизнеса, така че при вътрешните оценители акцента е върху разработване на стратегия и лидерски умения, докато при клиентите фокуса е върху комуникирането и изпълнението на стратегията извън компанията. Освен изясняването какво прави ефективно и какви изисква промяна в организацията, мениджърът има възможност да работи и с клиентите си, за да подобри връзките и да ги направи още по-здрави. Един от клиентите описва процеса като най-добрата форма за отношение към клиент, която е имал.

Тъй като оценителите ще дават оценка относно какво са наблюдавали за поведението на лицето, техните данни ще бъдат по-точни ако са работили с него сравнително дълго време. Следователно е добра идея да се изисква всеки оценител да е работил с реципиента поне 4-5 месеца.

#### Анонимност на оценителите

Въпросът за анонимността на оценителите се разглежда по различен начин при различните компании. Повечето компании полагат много усилия, за да защитят анонимността на хората, предоставящи обратна връзка. При организации, които изповядват усъвършенствани екипни култури, получателите на обратната връзка знаят кои лица са направили определени коментари и оценки, но все пак съществува инструкция, която не позволява отрицателните оценки да се появят в доклада, освен ако оценителя не е дал предварително обратната връзка на реципиента. Този тип отворена система, обаче, изисква високо ниво на зрялост и взаимно доверие от страна на всички участници и е вероятно да е успешен само в най-

усъвършенстваните организации по отношение развитието на екипа. За организации, които провеждат процеса за първи път, този отворен тип не се препоръчва.

#### 4.5.5. РАЗПРАЩАНЕ НА ВЪПРОСНИЦИТЕ

Голяма част от въпросниците за 360° оценка се администрират посредством уеб-базиран интерфейс. Напредналите технологии и достъпа до интернет правят администрирането и разпращането на въпросниците сравнително прост процес, въпреки че все още съществуват някои въпроси, изискващи внимание, за да се избегнат административни проблеми и да се осигурят качествени данни.

След като се разработят въпросите и скалата за оценяване и се качат на уеб-базирана платформа, въпросникът е готов за разпращане. Прилагат се два често срещани метода за управление на разпращането. Някои уеб-базирани системи са напълно автоматизирани. Това дава възможност на получателя на обратната връзка да напише името и електронната поща на оценителя или да избере оценители от падащо меню и да им изпрати уводно писмо и връзка към въпросника директно от техния компютър без да има нужда от намесата на администратор. Този подход е много ефективен, въпреки че изисква повече време от страна на получателя на обратната връзка.

Вторият най-често срещан метод е получателя на обратната връзка да предостави на администратор имената на своите оценители, техните електронни пощи и връзката им с него. Примерна форма за тази информация може да се види по-долу.

##### **Въпросник за уменията за убеждаване**

360° оценка

Списък за проверка на контактите на оценителите

*Като подготовка за предстоящата програма [Име на програмата], моля, попълнете въпросника за 360° оценка относно уменията за убеждаване, които използвате, за да свършите дадена работа чрез другите.*

*Нужно е да попълните въпросника и да определите оценители (минимум трима във всяка категория освен прекия ви ръководител), които също ще попълнят въпросника за вас.*

*Времето за попълване на въпросника е не повече от 20 минути.*

*Забележка: Оценителите ще получат инструкции, които ще им дадат възможност да попълнят въпросника за вас. Важно е да предоставите вярни електронни адреси. Моля, върнете попълнения формуляр на [Име на лицето за контакт] не по-късно от [Крайна дата].*

Име            Фамилия            Електронна поща

Оценявано лице (Вие)

Пряк ръководител/и

1

2

Колеги (минимум трима)

1

2

3

4



5

*Преки подчинени (минимум трима)*

1

2

3

4

5

*Моля, сверете валидността на всички електронни пощи преди да ги изпратите на [Име на лицето за контакт].*

След това администраторът качва имената в системата и им изпраща писмо с връзка към въпросника – както на оценявания, така и на оценителите. Този подход е малко по-трудоемък, но изисква по-малко време от страна на оценяваното лице и увеличава вероятността за по-бърз отговор. Главното нещо, за което трябва да се внимава е верността на електронните адреси на оценителите. Малки правописни грешки са причината за върнати електронни съобщения, а това изисква допълнително време за коригиране на грешката и препращане на електронното съобщение.

#### Предоставяне на лице за контакт

Дори и най-ясните указания не гарантират, че участниците ще отделят време да ги прочетат; често хората просто натискат връзката и започват да отговарят на въпросите веднага.

Все пак, когато те се натъкнат на въпрос, който ги обърква или имат въпрос относно начина на избор на оценители, попълване на въпросника или разпращането му, е нужно да е предоставен лесен и бърз начин за получаване на помощ. Ето защо е силно препоръчително да бъде максимално опростено за участниците като им се предостави или електронната поща на лицето за контакт или да се даде телефонен номер, където те могат да се обадят при възникване на въпроси. Каналите за комуникация трябва да са ясно посочени във въпросника.

#### Съвети

При администрирането на въпросника може да се използва подобен списък със задачи, което ще помогне при различни проблеми, свързани с администрирането на тази фаза от процеса на 360° оценка.

- Уверете се, че въвеждащите и напомнящите писма са кратки и ясни с цел увеличаване вероятността да бъдат прочетени.
- Фиксирайте краен срок за попълване още във въвеждащото писмо, който се съдържа и в самия въпросник с по-голям шрифт; този краен срок трябва да е няколко дни преди фактическия краен срок, за да може да се обработят и някои по-късни отговори.
- Предоставете добре видими, ясни и кратки указания във въвеждащото писмо, напомнящото писмо и в самия въпросник.
- Предоставете електронната поща и телефонния номер на лицето за контакт на ясно забележимо място във въвеждащите, напомнящите писма и въпросника.
- Проверете верността на електронните пощи на оценителите преди да ги качите в платформата на въпросника.
- Ако основния въпросник има разклонения (например преките подчинени предоставят обратна връзка само за определени компетенции, за които другите групи не оценяват), то имайте това в предвид преди да започнете с програмирането.



- Използвайте напомнания по електронната поща, за да увеличите процента на отговорите.
- Уверете се, че участниците разбират критериите за избор на оценители и че електронните пощи, които те предоставят за оценителите са верни преди да са изпратили своите формуляри с избор на оценителите (в противен случай това може да доведе до забавяния в администрацията).
- Изяснете предварително на участниците какво ще се случи ако не получат поне два (или три) отговора от дадена категория оценители, така че да разберат, че отговорите от отделните групи ще бъдат комбинирани.
- Потърсете тези участници, които предоставят само по един оценител в категориите за преки подчинени, колеги или клиенти. Помолете ги да изберат поне трима оценители във всяка категория, така че обратната връзка да бъде показана в съответната категория.
- Уверете се, че всички оценители разбират целите на 360° оценка, включително как да предоставят ярна и конструктивна обратна връзка (както оценки, така и качествени коментари). Липсата на разбиране може да доведе до невярна обратна връзка или данни, които да не са полезни за участника.
- Уверете се, че имате на разположение надежден доставчик на технологията за администриране на въпросника и обработката на данните.
- Предоставете възможност за запазване и довършване на въпросника на по-късен етап.

#### 4.5.6. ОБРАБОТКА НА ВЪПРОСНИЦИТЕ

---

Данните от въпросниците с избор между няколко отговора са най-лесни за събиране и обработка, тъй като скалите за отговори са стандартизирани. Подобни скали също позволяват и генерирането на обобщени и нормативни данни.

##### Използване на трета страна

Много организации избират да изпратят въпросниците на външни консултанти за администриране и обработка. Обработката на данните от трета страна, което обикновено е свързано с компютърно генериране на доклади, дава възможност на участниците да получат обобщени и нормативни данни, както вече бе споменато по-горе.

##### Писмени коментари

Писмените коментари дават на получателя много по-богати, по-описателни данни отколкото цифровите оценки. Въпреки това, обаче, те могат да издадат анонимността на респондентите като така могат да бъдат по-лесни разпознати от получателя. Това може да стане благодарение на естеството на коментара или по какъв начин е оформен той. Освен това, когато данните от отворен тип се комбинират с данните от въпросника в доклада от обратната връзка, някои експерти по обучение и развитие вярват, че получателите могат да се концентрират само върху един или два писмени коментара, а да не обърнат внимание на количествените данни.

Оптималния вариант е да се предостави комбинация от писмена и количествена обратна връзка, като отворените въпроси надграждат и разширяват оценката от количествените въпроси. По този начин реципиентите е по-малко вероятно да се фокусират само върху писмената оценка, тъй като тя е пряко свързана с количествените данни и предлага конкретни примери, към които са свързани тези оценки. При избор на два или три отворени въпроса, които надграждат върху определени ключови въпроси, вместо да се прилага отворен въпрос

след всеки въпрос или категория, се постига по-смислена обратна връзка за получателите, а се намалява и времето за попълване на въпросника.

#### Честота на събиране на обратната връзка

Според проведено проучване сред група от специалисти по човешки ресурси относно честотата на повторно събиране на обратна връзка от същите респонденти се получават следните резултати:

- 45% отговарят, че повтарят въпросниците на всеки 12 месеца;
- 33% - период между 6 и 12 месеца;
- 12% - период между 18 и 24 месеца;
- 10% - не повтарят повече процеса на 360° оценка.

Тези резултати съвпадат и с всеобщото мнение, като при провеждане на процеса веднъж годишно могат да се проследяват резултатите и да се следи напредъка на получателите на обратна връзка. Ако тя се използва като част от план за професионално развитие за отделни мениджъри, обаче, може да се наложи провеждането на процеса във времеви рамки, които съответстват на стратегиите за промяна. Естествено, ако обратната връзка е свързана и с прегледи на представянето, събирането на данни трябва да бъде направено в предварителен момент, така че резултатите да могат да се използват в докладите за представянето.

#### 4.5.7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Систематичният, гладко функциониращ административен процес дава възможност на получателите и оценителите на обратна връзка да се концентрират върху съдържанието на оценката, вместо да отделят много време за процедурни детайли. Освен това, така се подобрява доверието им в процеса на 360° оценка, което означава, че оценителите ще бъдат по-откровени, а получателите ще приемат оценката по-сериозно. Следователно, това, което може да изглежда като прости технически подробности на процеса може всъщност да се превърне в ключ към успеха.

### 4.6. ПРЕДСТАВЯНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ 360° ОЦЕНКА

За да се покаже колко важно е представянето на обратната връзка може да се разгледа следната ситуация: даден мениджър участва без желание в процеса на 360° оценка, но все пак изисква от своите преки подчинени, колеги и пряк ръководител оценка за ефективността си като лидер. В случай, че отговорите на оценителите идват в лош момент, акцентират само върху отрицателни поведения или са трудни за разбиране, то целта на целия процес е загубена. Може да се стигне и до по-лош вариант – мениджърът може да се ядоса и да потърси начини да си отмъсти на оценителите, отговорни за обратната връзка.

Докато 360° оценка е мощен инструмент – „огледало“, което разкрива ефективността на мениджъра от различни гледни точки на тези, с които той работи – както и обикновеното огледало тя може да даде информация, която е неочаквана и нежелана. Ето защо опасенията, свързани с представянето и интерпретацията на обратната връзка са също толкова важни колкото и изборът на метод за събиране на данните или избор на самия инструмент.

Докато данните се събират внимателно и се прави проверка на надеждността им, ако обратната връзка се представи по неподходящ начин и реципиентите не я разберат и използват за по-нататъшно развитие, то целия процес ще е загуба на време за всички. В резултат на това хората могат да останат с лоши чувства към тези, които са стартирали процеса и тези, които са



предоставили обратната връзка. Освен това, те няма да научат нищо за себе си и по какъв начин могат да подобрят ефективността си в рамките на организацията.

В тази част ще бъдат разгледани необходимите стъпки за осигуряване на помощ за получателите на обратна връзка и извличане на максималното от процеса на 360° оценка. Ще бъдат разгледани пречките пред хората за приемане на оценката им, възможностите за представяне на обратната връзка и как изглежда типичния сценарий за представяне.

#### 4.6.1. ОСИГУРЯВАНЕ НА ВЪЗМОЖНОСТ ХОРАТА ДА ПОЛУЧАТ МАКСИМАЛНОТО ОТ СВОЯТА 360° ОЦЕНКА

В предходния текст бе разгледано по какъв начин могат да се убедят хората да приемат участието си в 360° оценка. Следващата стъпка е да се елиминират факторите, които пречат на хората да получат възможно най-доброто от процеса. Двата ключови елемента на представянето ще бъдат разгледани – работната среща, на която получателите първо получават обратната връзка и доклада за данните на всеки мениджър.

##### Причини за отхвърляне на обратната връзка

Като правило няма човек, който да е безразличен към обратната връзка. Понякога самата липса на незаинтересованост – чувството на хората, че каквото и да чуят за себе си е важно – създава проблеми. Някои мениджъри имат склонността да анализират данните от оценката със същия ентузиазъм както анализират финансови резултати.

В много случаи, първоначалната реакция на участниците може да бъде да търсят начини за опростят информацията, за да се впише по-добре в техните собствени възприятия или идеализирани представи за себе си. Една от трите най-чести причини за отхвърляне на обратната връзка е нежеланието или неумението да се променят собствените възприятия на хората за себе си. Другите две причини най-често са страхът от разкриването на слабостите на лицето и убеждението, че обратната връзка не е балансирана. Разбирането и адресирането на тези три потенциални пречки е ключът към успешната сесия по представяне на обратната връзка. Въпреки че не може да се контролира начина, по който хората се чувстват отивайки на срещата, то модераторът може да облекчи неспокойствието им след като пристигнат като поддържа себеуважението им и предоставя конструктивен опит.

##### Нежелание да се променят собствените представи

Повечето хора, които са постигнали известен успех в кариерата си ще отдадат този успех и на своята компетентност и експертиза. Силната вяра в собствените възможности е честа характеристика на успешните хора в организациите.

Собствения им стил и поведението са това, което ги е направило такива каквито са и затова промяната на представата за самия себе си е трудна и не е цел на повечето хора.

Тази пречка не е толкова съществена ако лицето вижда обратната връзка като допринасящ фактор към продължаващото обучение и подобрене. Както споделя един мениджър в голяма фармацевтична компания: "Никога не е добре да разбереш, че хората, с които работиш, вярват, че си по-концентриран върху собствените си неща отколкото върху техните или че не прекарваш достатъчно време с екипа си. От друга страна, обаче, колкото повече знам за начина, по който останалите ме виждат и какво очакват от мен, толкова по-ефективен мога да бъда. Това е средство за подобряване на представянето ми."

Robert Kaplan, в книгата си *Beyond Ambition*<sup>24</sup> описва четири фази на саморазвитието – запазване на старата същност, разделяне със старата същност, изследване на новата същност и утвърждаване на новата същност. Както Kaplan обяснява, "Първата фаза е фазата преди промяната, в която мениджърът влага най-много енергия за запазване на старата си същност. Лицето може да получи идеи, които предполагат нуждата от промяна, но като цяло те се игнорират. Каквито и промени да предприеме лицето в тази фаза, те са като цяло в синхрон с текущото положение."<sup>25</sup>

Ако се приеме, че първата фаза на Kaplan е в контекста на първоначалното представяне на обратната връзка, то по какъв начин може да се осигури хората да са отворени към информация, която противоречи на тяхното разбиране за себе си? Когато се оспорва вярата в техните възможности, често се оспорва и валидността на данните. Представянето на обратната връзка като моментна снимка на дадено лице в определен момент от време ще даде възможност на хората да приемат по-добре посланията, които другите им изпращат. Акцентирането върху факта, че това не е абсолютна и окончателна истина относно поведението на реципиента ще помогне обратната връзка да се разглежда в перспектива.

Промяната на самовъзприятието на даден човек е бавен и труден процес. По време на първоначалния преглед на обратната връзка е добра практика хората да се помолят да възприемат само едно или две ключови открития, а не да се концентрират върху всяко послание, от което могат да имат полза. Когато на хората се позволи да се придържат към това, което виждат като основни елементи на своя успех, те приемат по-лесно информация, която противоречи на собствената им представа за себе си. В тази връзка, с подходящата насока и подкрепа допълнителните резултати ще дойдат след време.

По време на сесия за предоставяне на обратна връзка, например, инвестиционен банкер обсъжда данни, които той приема като отрицателни и се опитва да обори всички останали данни, като твърди, че хората просто не разбират изискванията на неговата работа и напрежението, на което е подложен. Вместо да се защитават резултатите, обаче, модераторите изслушват банкера и му задават въпроси, свързани със случващото се в организацията, което може да кара хората да го възприемат погрешно. Той е изненадан, че те не се опитват да го убедят; постепенно, тонът и отношението му се променя и той започва да възприема, че някои от данните може да са верни. Дори стига до там, че допуска, че може да има причини хората да отговарят по начина, по който са го сторили.

В ситуации подобни на тази е като цяло по-добре да се оставят получателите на обратната връзка да спорят и отхвърлят оценките, дори и данните да изглеждат напълно правдоподобни. Като се оставят реципиентите да се изразят, те могат по-вероятно да приемат поне няколко послания, които са предназначени за тях и така се увеличава вероятността те да предприемат някакви действия.

#### Страх от разкриване на слабостите

Никой не желае да изглежда неефективен или глупав – особено мениджърите, които осъзнават нуждата да изглеждат уверени пред околните.

Когато се молят хората да оценят поведението на дадено лице, обаче, винаги съществува риска да се разкрият слабостите му – слабости, които или се компенсират по някакъв начин или са останали скрити не са споделени с никого.

<sup>24</sup> Kaplan, R. E., Drath, W. H., and Kofodoms, J. R. *Beyond Ambition*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991, 200–225.

<sup>25</sup> Kaplan, Drath, and Kofodoms. *Beyond Ambition*, 1991, 200–225.

За да се намали максимално безпокойството, свързано с разкриването на слабостите на дадено лице, е добре да се уверите, че на хората се предоставя пълен контрол върху обратната им връзка по време на сесията. Те трябва да имат възможност да направят избор относно кои резултати ще споделят и по какъв начин. Никога не трябва да бъдат принуждавани да показват или обсъждат детайлно обратната си връзка с другите лица. Всяка групова дейност трябва да бъде насочена към анализите и заключенията на участниците от данни, а не върху конкретните им резултати на даден въпрос. Този тип контрол позволява на хората да се концентрират върху данните вместо върху защитата на същността си. Освен това, ако изберат да споделят какво са научили след сесията, те трябва да се насочат как да направят това ефективно. Оптималния метод е да се фокусират върху наученото и последващите стъпки, а не върху определени числа и оценки.

#### Небалансирана обратна връзка

Друг фактор, който влияе върху приемането на обратната връзка е самото послание. Очевидно, положителните оценки се приемат по-добре от отрицателните, тъй като това се вписва по-добре в представата за самия себе си. Обратната връзка трябва да дава идея за това кои типове поведение трябва да запази лицето, а не само какво трябва да промени. Подобен акцент не само дава по-точна и балансирана картина на цялостната ефективност на лицето, но и увеличава вероятността след приемане на добрите новини реципиента да бъде отворен и към отрицателните страни на оценката.

Какво означава това по отношение на начина, по който обратната връзка трябва да бъде представена? Това означава, че фасилитаторите, посредством дизайна на работната сесия, трябва да се уверят, че ще има толкова силен акцент на предимствата, колкото и на недостатъците по време на анализа и обобщението на обратната връзка. Хората трябва да имат възможност да идентифицират тези поведения и характеристики, които им служат добре и допринасят за успеха им. Преди да започнат да обмислят как да преодолеят слабостите си, те трябва да решат по какъв начин ще използват силните си страни. Lauren W. Ashwell описва опита си в компанията Lehman Brothers. "Настояваме мениджърите не само да идентифицират силните си страни, но и да ги включат в стъпки от план за действие, част от плана за развитие, което ще им даде възможност да използват предимствата си в нови ситуации дори и по-ефективно. Смятаме, че е голям успех ако те могат да използват силните си страни, за да преодолеят недостатъците си."

#### 4.6.2. НАСРОЧВАНЕ НА СЕСИЯТА ЗА ОБРАТНА ВРЪЗКА

След като даден мениджър се е съгласил да участва в 360° оценка, то сесията за обратна връзка трябва да бъде насрочена възможно най-скоро.

Ако има разстояние между попълването и провеждането на въпросниците и интервютата и получаването на резултатите, хората могат да загубят интерес. Освен това, ако организацията се реструктурира или претърпява сериозна промяна, хората може вече да не възприемат обратната връзка като важна и значима.

#### Избор на мястото за провеждане на сесията за обратна връзка

Колкото и ценна и богата да е обратната връзка, ако хората не могат да се концентрират върху целите на сесията или да останат концентрирани върху поведенията, които трябва да развият, то тя може да не даде желаните резултати. Препоръчително е да се избере място за преглед и анализ на обратната връзка, което ще осигури минимални прекъсвания, ще даде възможност на хората да се концентрират върху задачата и ще осигури желаното уединение.

Големи компании като The Coca-Cola Company, Pfizer, Eisai, Forrest Labs и General Electric изграждат свои собствени центрове, където те могат да откъснат хората от всекидневните им задачи и да им създадат среда, в която да се концентрират само върху себе си и професионалното си развитие.

### 4.6.3. МЕТОДИ ЗА ПРЕДСТАВЯНЕ НА ОБРАТНАТА ВРЪЗКА

Съществуват три основни метода за представяне на резултатите от обратната връзка на участниците – лична среща с участника, групови презентации и самостоятелно наблюдение, което може да бъде извършено чрез учебници или уеб базирани инструменти. Изборът зависи от нивото на хората, с които се работи, естеството на обратната връзка, както и фактори като бюджета, наличността на служителите, времето за завършване на процеса, местоположението и възможностите за срещи на участниците, както и степента на ценност на обратната връзка в организацията.

Няма перфектна форма за представяне на обратната връзка. По-долу ще бъдат разгледани всички форми с техните предимства и недостатъци от три гледни точки: от страна на участника, съображения за извършване, както и налични ресурси.

#### 4.6.3.1. Лични срещи за представяне на обратната връзка

Когато се отнася за старши мениджъри или други важни мениджъри, личната среща, в която фасилитаторът се среща с получателя, за да анализират данните, е често избран вариант. Независимо от начина на събиране на данните, високопоставените мениджъри не желаят да участват в общи срещи. Те обикновено изискват по-специализирана програма, която може да се реализира само в лична среща.

##### Според гледната точка на участника

При групови срещи, получателят може да се наложи да се конкурира за да се изкаже или да участва в дискусии без особено значение за него. Личната среща, от друга страна, може да бъде персонализирана, за да се фокусира върху специфичните нужди и интереси на един реципиент, включително влиянието на личния стил и предпочитанията. Препоръчително е личната среща да започне с преглед на ключовите постижения и предизвикателства пред реципиента през последните четири до шест месеца, за да се оцени по какъв начин може да са повлияли те на обратната връзка. Фасилитаторът може да помогне на лицето да интерпретира обратната връзка в контекста на неговата работна среда и да прецени по какъв начин ще се включат целите за развитие в нормалното работно ежедневие.

Конфиденциалността е друго предимство. При липсата на други лица в сесията за обратна връзка, реципиента може да се чувства сигурен, че резултатите няма да се разгласят публично. Организацията често предпочитат външен консултант да извърши представянето на обратната връзка, за да осигурят дори по-високо ниво на конфиденциалност. Освен това, външния специалист предлага възможност за „истински откровения“ – признаване на недостатъците или обсъждане на проблеми, които мениджърът може да не желае да разкрие пред колега от компанията. В крайна сметка, личната среща предлага контекст за реципиентите, в който те могат да разговарят за специфични промени в поведението, които се изискват в работата и да генерират идеи за реалистични стъпки в посока подобни промени.

В една сесия на старши мениджър, отговорен за няколко различни подразделения на компанията в три страни, той определя, че поставянето на приоритети е ключова област за развитие. След продължителен разговор относно как точно трябва да подобри това и какво му пречи на ефективността, той признава, че всъщност е наясно как да определя приоритетите си,

но много рядко е отделял време да го прави. Вместо това, той си е позволявал да се концентрира върху бизнес процесите, които смята, че владее добре и които му доставят най-голямо удоволствие.

Едва след това той разпознава истинската си нужда – да управлява календара си по начин, позволяващ му да съставя планове за всички бизнеси и да разпределя собственото и на другите време за всеки бизнес. Сесията приключва с включването в календара му на определени периоди от време през следващите три месеца, в които да планира приоритетите си регулярно; реално той въвежда дисциплина и нов метод за планиране как да управлява всеки бизнес. Твърде невероятно е подобно решение да произтече като резултат от групова сесия.

#### Съображения при представянето

Тъй като поведенческите норми на повечето хора са добре укрепнали, особено ако са довели до успех, чуването на послания за промяна, които обратната връзка предлага и определяне какво да се направи по въпроса, може да изисква специалното внимание на фасилитатора. Лицето, представящо обратната връзка може да играе ролята на доверено лице и да помогне на реципиента да премине през понякога трудния процес на самонаблюдението и самооценката.

Тъй като ролята на коуча е много важна, добрата връзка между фасилитатора и получателя на обратната връзка е ключова за успеха на процеса. Фасилитаторът при личните срещи е нужно да умее да спечели доверието на реципиента и да му помогне да използва обратната връзка, за да доведе до значима промяна. По-конкретно, фасилитаторът трябва да има усет кога може да сблъска реципиента с някои болезнени истини и кога да не го прави. В примерна сесия за обратна връзка, един от клиентите с удоволствие научава, че я смятат за компетентен професионалист с уникални технически умения, ориентирана е към резултатите и отдадена на работата си, като е уважавана и за уменията си да нарушава статуквото. От друга страна, тя с неудоволствие разбира, че я смятат за нетърпелива и нетърпението ѝ е очевидно в думите ѝ, тона ѝ и езика на тялото. След като е получила обратната връзка, тя пита фасилитатора дали това наистина е вярно и данните са вярни; дали човекът, който го твърди няма лоши чувства заради конфликт, който са имали преди няколко месеца.

Всъщност, обратната връзка е анонимна – човекът ще повдигне въпроса и ще бъде счетен за твърде самоуверен когато не се съгласява с другите. Имайки предвид връзката на фасилитатора с мениджъра, с позволенията на няколко оценители, той дава за пример конкретни събития, когато това е било очевидно. Когато оценявания има вяра във фасилитатора и процеса, той търси начини да се справи с въпросното поведение и да „поправи“ връзките, които може да са пострадали без изрично намерение.

#### Съображения относно ресурсите

Личните срещи са лесни за насрочване, тъй като трябва да се съобразят само с наличното време на един участник. Имайки предвид натоварените работни графици на хората, това е важен фактор.

От друга страна, личните срещи изискват много време, особено когато става въпрос за голям брой участници. Ако се приеме, че всяка среща ще продължи около два до три часа, то тогава ще е трудно да се организират повече от две срещи на ден.

Освен това, понякога е нужна повече от една среща, за да се помогне на лицето да възприеме данните и да планира следващите стъпки.

### 4.6.3.2. Групово предоставяне на обратна връзка

Според проучване сред специалисти по човешките ресурси, 45% от тях твърдят, че използват групови срещи за представяне на обратната връзка. Много организации събират между петнадесет и двадесет човека за среща в рамките на един или два дни.

От гледна точка на участника. Груповите срещи предоставят среда, в която хората могат да се подкрепят и уверят, че те не са единствените, които получават отрицателна обратна връзка. Някои мениджъри стават по-отворени към обратната връзка когато видят, че хората, които те уважават реагират положително на обратната връзка.

Когато някой е особено афектиран или изненадан от отрицателните послания, групата може да помогне на лицето да премисли тази оценка, разбере причините за нея и да вземе подходящи мерки. Те също могат да направят и предложения за развитие на лицето. Получаването на отрицателна оценка е силно емоционално преживяване за много хора, но също и помага за увеличаване на морала в екипа когато се случва с всички. Както казва Nieroth, "Работната среща от този тип им дава възможност да се подкрепят един друг, както и да изследват и проверяват посланията, които излизат от обратната връзка." Важно е за хората да знаят, че не са сами; че те не са единствените, които изпитват това. Също така, често те имат възможност да видят някого, когото наистина уважават да получи не толкова добра обратна връзка – това ги кара да осъзнаят, че всеки има слаби страни. В някои случаи може няколко участници да сформират подгрупи, за да следят напредъка си и да си дават съвети след срещата.

Независимо от потенциалните ползи от участието на групата, някои хора се чувстват неудобно при мисълта, че други хора ще знаят за техните слаби страни. Въпреки че обратната връзка на дадено лице никога не трябва да се разпространява сред групата, хората могат да се чувстват неудобно да питат въпроси, които ще дадат насоки относно оценката им. Следователно, липсата на уединение може да означава, че на участниците няма да им бъде разяснена обратната връзка толкова подробно, колкото имат нужда. До известна степен, проблемът може да бъде разрешен като се проведат сесии в малки групи, при които хората могат да се разпръснат и да работят с другите на спокойствие.

Съображения по представянето. Едно от предимствата на груповите срещи е, че те предоставят възможност да се упражняват уменията, които се оценяват. Хората имат шанс да използват тези умения в контролирана среда и да получат допълнителна обратна връзка относно ефективността си преди да ги приложат обратно в работата. Често това дава повече увереност както в данните, така и на самите хора и увеличава вероятността, че те ще променят поведението си.

Друго предимство на този метод е, че повечето групови срещи лесно се адаптират спрямо нуждите на обучение на организацията.

Груповата среща може да отнеме от три часа до два дни и може да се използва в по-дълга сесия за обучение, в която са включени и други цели за развитие на организацията и екипа.

Докато обичайно фасилитаторът винаги ще се опитва да работи с всеки човек поотделно в различните моменти от сесията, времевите рамки и броя хора ограничават количеството на индивидуално внимание, което всеки може да получи. Хората може да не получат най-доброто представяне на обратната си връзка ако някой не задава точните въпроси, за да могат те да извлекат правилните изводи. Ако се очаква, че на хората ще им е по-трудно да приемат оценките си, то добър вариант е да се удължи сесията, за да има време за всеки или пък хората да се приканят да насрочат лични срещи с фасилитатора по време на неформалните паузи.

Съображения относно ресурсите. Насрочването на едно- или двудневно събитие за 15-20 заети лица може да се окаже трудно. Един от начините за избягване на конфликти в графика на хората е да се разбие цялото събитие на няколко модула. В първия модул следва да се представи обратната връзка и всяко лице да идентифицира силните си страни, поведенията, които се нуждаят от промяна и да се набележат предварителни цели за развитие. След това може да се насрочат модули, фокусирани върху определени умения. Мениджърите могат да се съобразят кой модул имат нужда да посетят и да го включат в графика си.

Оставяйки настрана проблемите с насрочването на срещата, голямото предимство на груповите срещи е ефективността от гледна точка на разходите. Очевидно е, че работата с до 20 човека едновременно е много по-евтина отколкото провеждането на 20 лични срещи, особено ако организацията използва външни експерти.

### 4.6.3.3. Самостоятелно наблюдение

Както показва самото име, самостоятелното наблюдение изисква хората да получат докладите за своята обратна връзка, да прегледат и анализират данните и да идентифицират следващите стъпки сами, с помощта на ръчник, който може да бъде или учебник или електронна програма. В организации, които използват този метод ефективно, обикновено има достатъчен опит с 360° оценка, участниците имат предишен опит с добре написани доклади и помощни материали, като и ресурсите на компанията са налични с цел помощ при нужда от страна на реципиента. 20% от мениджърите по човешки ресурси през 2008 г. твърдят, че използват този метод за представяне на обратната връзка.

Изискването на такива процеси обикновено е участието да е обвързано със съставянето на план за развитие или оценка на представянето на мениджъра. Участниците избират оценителите си, а техния пряк ръководител ги одобрява. Лицата получават качествена и количествена обратна връзка относно ключовите си компетенции и след като въпросниците са попълнени от оценителите им се предоставя готовия доклад. Процесът е стандартизиран и бързооборотен, а докладите се интерпретират лесно.

Те се изготвят по такъв начин, че хората получаващи обратната връзка лесно могат да набележат дейности за развитие като прилагат даден шаблон към резултатите си. Хората могат да се консултират и с вътрешни коучове. Тези коучове могат да разгледат резултатите, да помогнат при интерпретацията им и да дават насоки при съставянето на плана за развитие.

Освен възможността да се събират данни по какъв начин се разглежда процеса, хората могат да повторят процеса след поне една година, за да следят напредъка си по целите за развитие. Важността на компетенциите и обратната връзка осигуряват целеви фокус върху развитието и улеснения процес е добра инвестиция за участниците в него.

От гледна точка на участника. Наръчниците за самостоятелно наблюдение, които са част от доклада за обратна връзка, са полезни когато хората не искат да отделят допълнително време от натоварените си графици. Реципиентът може да вземе доклада и ръчника къщи или на някое тихо място и да разгледа обратната си връзка според възможностите си.

Тези наръчници, независимо дали в хартиена или електронна форма, работят най-добре при хора, които са имали предишен опит с получаването и анализирането на 360° оценка.

За да е максимално ефективен процеса, организациите трябва внимателно да подберат и осигурят необходимите ресурси и да разберат потенциалните недостатъци от лошо подготвените материали. В помощ на интерпретирането на данните следва да се изготви набор от предварително определени въпроси, които трябва да са достатъчно конкретни, за да накарат хората да се замислят за работния контекст, в който се дава обратната връзка и други



подробности около процеса. Особено лица, получаващи обратна връзка за първи път, нито компютърна програма, нито доклад за обратна връзка могат да им помогнат да се преборят с емоциите, които биха почувствали докато получават оценката си.

Съображения за представянето. Неструктурираното естество на самостоятелното наблюдение изисква мениджърите да са отговорни за намирането на време за преглеждане на обратната си връзка. Въпреки че някои мениджъри оценяват предлаганата гъвкавост, други намират, че напрежението на други, по-високо приоритетни дейности води до дълги забавяния. Някои от тях не започват с доклада докато не е минало толкова много време, че полезността на данните вече е намаляла значително. Освен това, когато се оставят сами, хората може да не навлязат в дълбочина по отношение на обратната връзка, така че да им помогне да преодолеят поведенческите си слабости.

Плановите за развитие може да са незавършени или слаби когато няма кой друг да предлага допълнения, да задава въпроси или да изслушва. Допълнително, реципиентите нямат шанса да практикуват уменията, които са акцент на плана им за развитие.

Този метод за представяне носи и риска обратната връзка да не се интерпретира правилно. Всички лични въпроси могат да се превърнат в пречки към приемането и те не могат да бъдат предвидени или адресирани, дори и в най-приятелски настроения доклад или интерактивна компютърна програма. Поради тази причина е изключително важно доклада или наръчника да е напълно ясен и лесен за разбиране, въпреки че съществува опасността при липсата на лице, което да отговаря на въпроси относно интерпретацията на данните, тези помощни материали да бъдат игнорирани или използвани неправилно.

Съображения относно ресурсите. Очевидното предимство на самостоятелното наблюдение е ниската му цена. Без нуждата от фасилитатори и организирането на групови срещи разходите по представянето на обратната връзка са значително намалени.

#### **Избор на правилния подход за дадена организация**

В зависимост от отговорите на въпросите по-долу, всяка организация може да избере правилния подход за своите нужди:

- Каква е цялостната цел на процеса по 360° оценка?
- Под каква форма ще се проведе процеса?
- Колко човека ще получат обратна връзка?
- Какви са времевите рамки за получаване на обратната връзка? Колко трудно ще бъде да се представи цялата обратна връзка според времевите рамки?
- Какво се очаква да се промени след като хората получат обратната си връзка?
- Какви човешки ресурси и бюджет могат да се отделят за целите на проекта?
- В каква степен са запознати участниците с 360° оценка?

Отговорите на тези въпроси, както и информацията относно методите за представяне са обобщени в таблица 2 и следва да помогнат на организацията да избере най-добрия метод за организаторите на процеса, реципиентите и компанията.

#### **4.6.4. ОЦЕНЯВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ИЗБРАНИЯ МЕТОД ЗА ПРЕДСТАВЯНЕ НА ОБРАТНАТА ВРЪЗКА**

Три са причините, поради които хората се противопоставят на обратната връзка, а ето и няколко начина за преодоляване на съпротивата им:



- Като се даде на хората контрол върху данните им;
- Като се следи те да не пренебрегват положителната си обратна връзка;
- Като се следи те да разберат степента, до която данните обясняват тяхната цялостна ефективност.

Независимо от избрания метод за представяне съществуват четири изисквания, които ще го направят успешно.

#### Обяснение на използвания метод

Проучване от 2008 г. показва, че 83% от линейните мениджъри вярват, че въпросите от 360° оценка трябва да са добре проучени. Въпросите, които се задават относно поведението на хората трябва да са основани на модел, който описва поведението, важни за ефективността в работата и защо именно те са ефективни.<sup>26</sup> Когато е възможно, този модел трябва да бъде обяснен на хората, така че те да могат да свържат обратната си връзка и нуждата да променят поведението си според специфична ситуация, цели и приоритети. Техническият доклад трябва да е наличен за хората, които са заинтересовани да научат повече относно как е разработен модела и какво проучване е направено при формулировката на въпросите. Използването на много сложен модел, обаче, може да бъде по-лошо от липсата на модел, ако той обърква хората, вместо да им помогне да интерпретират обратната връзка.

**ТАБЛИЦА 4. СРАВНЕНИЕ НА ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА ПРЕДСТАВЯНЕ НА ОБРАТНАТА ВРЪЗКА**

Метод	Гледна точка на участника	Съображения за представяне	Съображения за ресурсите
Лична среща	Персонализиран подход; Строго конфиденциална	Възможност за личен коучинг; Изисква се умел фасилитатор	Лесна за насрочване; Изискваща повече време; Скъпа
Групова среща	Подкрепяща среда; По-малко конфиденциалност	Възможност за упражняване на уменията; По-малко внимание за всяко лице	Възможност за конфликти при насрочването; Ефективна от гледна точка на разходите
Самостоятелно наблюдение	Удобна; Няма взаимодействие	Изисква лична мотивация; Изисква потребителски ориентирани помощни материали; Работи най-добре когато реципиента има предишен опит с 360° оценка	Ниска цена; Лесно за насрочване

#### Включване на хората в интерпретирането на данните

В някои системи, компютърните програми предоставят под формата на разказ обратната връзка и казват на хората какво трябва да направят, за да се подобрят. Въпреки че това може да звучи като много ефективен подход, хората, които са отговорни за вземането на решения за съдбата на милиони долари корпоративни активи може да не са съгласни компютър да им казва да променят поведението си. С малко помощ, повечето хора могат да оценят обратната си връзка и да определят изводите от нея; също така, те по-добре знаят дали е имало специални обстоятелства, които са оказали влияние на резултатите им.

<sup>26</sup> Yukl, G., and Lepsinger, R. "How to Get the Most out of 360-Degree Feedback." Training, December 1995, 45–50.

Освен това, позволяването на хората да интерпретират обратната си връзка увеличава вероятността те да я приемат и да направят нещо, за да променят поведението си. Всъщност, компютризираният подход понякога създава повече проблеми отколкото е предназначен да разреши. Показателен пример е мениджър, който получава доклад, разкриващ, че трябва да обяснява повече. Нейната реакция е, че в екипа ѝ има опитни професионалисти, с по около 15 години опит. Работната среда е стабилна и параметрите на работата са ясни и добре разбрани. В този случай повече обяснения от мениджъра биха се приели като знак, че тя няма доверие на своите служители. Както се оказва впоследствие, докладът е основан на програма, в която е заложен алгоритъм да се открият въпроси, маркирани като много важни, но получили ниска честота сред отговорите и да се компилират в списък от нужди за развитие. Програмата не взема под внимание конкретните ситуационни и други фактори в работната среда. Усещането, че оценката не е вярна може да накара получателят да смята, че и другите данни от доклада не са надеждни.

#### Всяко лице да състави план за развитие

Вероятността резултатът от обратната връзка да е промяна в поведението е по-голям ако мениджърът състави план за развитие с конкретни цели и реалистични стратегии за постигането им. Подобно планиране на действията, което се фокусира върху силните и слабите страни, насърчава хората да контролират живота си и да решат как ще станат по-ефективни. Освен това, в комбинация с теория за насочване на процеса, планирането на действията ще помогне на хората да научат по какъв начин най-добре да адресират конкретните си нужди.

#### Избор на доверен фасилитатор за управление на процеса

Независимо дали се използва лична или групова среща като метод за представяне на обратната връзка, уменията на човека да води срещите е изключително важна. Този човек определя тона, служи като първичен източник за помощ при разбирането на обратната връзка, като помага на реципиентите да съставят стратегии за преодоляване на всякакви предизвикателства пред целите им за развитие.

### 4.6.4.1. Групова работна сесия

Тъй като позволява ангажирането на много хора в процеса бързо и ефективно от гледна точка на разходите, ръководителите често избират груповите срещи като метод за представяне на обратната връзка. Могат да се открият два подхода, които са практични и ангажиращи. Първият е да се проведе семинар, който се фокусира върху създаването на усещане как другите възприемат реципиента на обратната връзка. Вторият е да се проведе друг вид семинар - такъв, който надгражда това усещане и предлага дейности по развитие на уменията с цел хората да могат да приложат новите поведения в работата. Проучванията показва, че хората, които получават обратна връзка на семинар с участието на компетентен и подкрепящ ги фасилитатор, ще демонстрират повече новите типове поведения и ще оценят обратната връзка като по-ценна от тези участници, които получават само отпечатан доклад за обратната връзка.<sup>27</sup>

#### **Подход А— Създаване на усещане**

Първия тип семинар включва три компонента: представяне на обратната връзка, групови дейности с коуч и подготовка за споделяне и изясняване.

#### Представяне на обратната връзка

Тази част от семинара започва с кратък преглед на изследването и модела, на който е основан въпросника.

Участниците научават, че ще получат информация колко важно е всяка практика за ефективно представяне в работата (докладвано от преките им ръководители), колко често използват в момента те тези практики (докладвано от преки подчинени, колеги и клиенти), както и колко често хората биха искали те да използват съответната практика или поведение.

Преди участниците да получат своите лични доклади, те получават няколко ключови маркера как да извлекат най-доброто от своята обратна връзка. Сред тях са:

Обърнете внимание на първото си впечатление от данните. Обикновено всеки човек има незабавна реакция към данните, когато ги види. Те или го карат да се чувства чудесно ("Страхотно, не знаех, че умея това!") или ужасно ("Не мога да повярвам, че хората ме възприемат по този начин!"). Няма реална причина да се борим с това чувство, но то трябва да премине, за да се видят данните и какво представят те.

Фокусирайте се върху посланията, а не само върху мерките. Реципиентите трябва да прегледат данните в контекста на своите работни места – естеството на работата си, целите, които се опитват да постигнат и уменията и опита на членовете на своите екипи. Високите оценки не винаги са добри, а ниските – не винаги лоши. Например, ниските оценки при „следенето/надзираването“ може да не са лоши за някой, работещ с опитен екип в сравнително стабилна среда. Въпреки това, високите оценки в същата ситуация могат да предизвикат тревога на управление на микрониво или липса на увереност в способностите на другите. Също така, реципиентите трябва да прегледат както средните стойности за всяка секция, така и най-високите и най-ниските оценки, като тенденциите могат да се проявят и между скалите.

Оценете възприятията на другите. Получателите могат да вярват, че възприятията на другите хора за тях не са верни – че техните оценители не разбират нито работата им, нито изискванията и ограниченията, с които трябва да се справят – и дори може да са прави. За съжаление, в този случай, ако те са прави, то обратната връзка губи своята стойност.

Оценките отразяват ефекта на мениджъра върху другите, а не неговите намерения. Реципиентите трябва да се запитат какво правят, което кара хората да ги виждат по различен начин от начина, по който те смятат, че изглеждат и дали има други обстоятелства в организацията, които оказват влияние върху възприятията на хората спрямо получателя на обратна връзка.

**Обратна връзка относно важността.** Обратната връзка се представя под формата на блокове с информация, което дава на хората време да обработят и възприемат данните. Първия блок с данни е обратната връзка относно важността. В идеалния случай, един доклад трябва да предоставя две гледни точки на информацията: по какъв начин реципиента и прекия му ръководител оценяват всяка практика по скала от 1 (маловажна) до 5 (изключително важна), както и четирите практики, които те двамата идентифицират като най-важни за ефективността на работата.

При прегледа на тази част от доклада, хората следва да помислят над следните въпроси, които да ги насочват при анализа и интерпретацията му:

- Кои са практиките, за които вие и вашия пряк ръководител сте единодушни, че са най-важни за ефективната ви работа? За кои практики не сте съгласни?
- Какви въпроси трябва да се изяснят или обсъдят с прекия ви ръководител?

• На основата на тази информация, кои практики според вас са най-важни за ефективната ви работа?

**Обратна връзка относно честотата на употреба.** Когато реципиентите анализират данните колко често оценителите възприемат, че те използват определени практики и поведения, те също имат възможност да сравнят собствените си оценки с тези на оценителите. Докладът трябва да показва данните, като използва средни резултати, разпределения според честотата и сравнения спрямо национални или индустриални норми (проценти).

Хората след това трябва да прегледат информацията, като използват следните въпроси като насочващи:

• Кого сте помолили за обратна връзка? Те имат ли възможност да наблюдават и оценяват представянето ви? До каква степен зависите от тези хора, за да си вършите работата? Колко важна е връзката ви с тях?

• До каква степен съвпадат отговорите при различните групи оценители (пряк ръководител, колеги, преки подчинени, клиенти)? До каква степен съвпадат отговорите в рамките на дадена група оценители?

• Какви тенденции се открояват? Тези тенденции забелязват ли се по всички скали?

• До каква степен сте съгласни с мненията на оценителите?

• Къде се намирате спрямо базата от данни?

**Препоръки.** Третия вид информация, който трябва да бъде предоставен се състои от препоръки: колко често, според хората, реципиента трябва да използва всяка практика, за да е най-ефективен. Тук, мениджърите имат възможност да научат колко от техните оценители биха искали те да използват дадена практика по-малко, повече или колкото и в момента. Съчетано с информацията относно важността и честотата на употреба, това им помага да идентифицират силните и слабите си страни.

Следните въпроси могат да се използват като насоки за интерпретация:

• Какви са вашите силни страни (висока честота на употреба, сред най-добрите служители според базата от данни, болшинството от оценителите препоръчват да използвате дадена практика точно колкото го правите)?

• Какви области изискват бъдещо развитие (ниска честота на употреба, сред най-слабите служители според базата от данни, болшинството от оценителите препоръчват да използвате практиката повече или по-малко)?

• По какъв начин се вписва тази обратна връзка с обратната връзка, получена преди? Бяхте ли изненадани сега? Какво се потвърди от предния път?

• Какво препоръчват хората да правите колкото и сега, повече или по-малко, за да подобрите ефективността си?

#### Групови дейности с коуч

След като реципиентите прегледат веднъж своята обратна връзка, груповото упражнение с коуч дава възможност да се обсъдят конкретни умения с другите участници в семинара. По всеобщо мнение, най-ефективния формат е този, който включва структурирана дискусия в малки групи и наръчник за развитието за всяка добра практика – лесни за четене допълнителни материали, които включват информация за практиката, предложения кога да се използва повече или по-малко, както и съвети как да се използва по-ефективно на работното място.

#### Подготовка за среща за споделяне и разясняване



Последния компонент на семинара дава на хората инструменти и техники за завършване на целите за развитие.

Тези сегменти, въпреки че започват по време на семинара, предоставят основата, върху която да стъпят последващите дейности, които помагат да се изяснят посланията от обратната връзка и да се вземат адекватни мерки на работното място.

По време на тази обобщаваща сесия, хората са помолени да отделят ключови силни и слаби страни, както и области, относно които имат нужда от разяснение.

Както вече бе отбелязано по-горе е изключително важно да се фокусират както върху силните, така и върху слабите си страни по време на тази дейност. Обобщените данни стават основа за среща за споделяне и разясняване. Препоръчително е преди да се финализират целите за развитие реципиентите да се срещнат с оценителите си, за да потвърдят техните открития, да изяснят посланията, които са обхвъркващи и да чуят предложения за действия, които биха подобрили ефективността. По време на семинара трябва да бъдат предложени и насоки за провеждане на ефективни срещи.

### **Подход В— Създаване на усещане и развитие на уменията**

Най-ефективния подход за развитие на уменията е първо да се провери дали хората разбират основите на правилното използване на всяко умение, а след това да се оставят те да практикуват уменията в ситуации, които постепенно се доближават до реални ситуации на работното място. Следователно, тъй като този семинар предлага упражняване на умения в добавка към създаване на усещане, той има няколко допълнителни черти.

#### Идентифициране на бизнес предизвикателство

За да е по-конкретна и полезна обратната връзка, като част от предварителната подготовка участниците следва да бъдат помолени да идентифицират бизнес предизвикателство, което стои пред тях към настоящия момент, както и хората, чиито усилия са нужни за разрешаване на проблема. Участниците трябва да се помолят да раздадат въпросници за обратна връзка на хората, които са идентифицирали като жизнено важни за успеха им в ситуацията, които са посочили. Това дава две предимства – обратната връзка ще бъде в контекста на реално събитие, а не обобщена за много ситуации, и се предоставя от определени хора, които те се опитват да повлияят. Следователно, посланията, които получат са твърдо свързани с реалния свят, което прави ученето полезно веднага.

#### Използване на видео модели

Видео моделите се използват, за да илюстрират ефективното използване на поведението, разглеждани по време на семинара. Хората могат не само да прочетат за някое умение, но и да видят примери на ефективното му използване в различни ситуации преди да бъдат помолени да го използват самите те.

Видео моделите също гарантират, че уменията се представят по еднакъв начин при различните групи, а не се разчита само на инструктора да ги покаже ясно и ефективно.

#### Използване на проучвания

След като хората разберат основите на уменията и са го упражнявали в зададени ситуации следва да им се предостави възможност да го практикуват в ситуация близка до реалната. Като част от предварителната подготовка могат да се подготвят проучвания, които описват типични ситуации, които са част от ежедневието на участниците в семинара. Подобни проучвания включват ролеви игри, които започват процеса на прехвърляне на наученото от участниците към работните им места. Също така, те са и повод за дискусии за уникалните аспекти на

компанията на реципиента и какво би се изисквало за ефективното използване на уменията в конкретната организационна структура и култура.

#### Репетиране на уменията

Накрая на семинара участниците репетират уменията в контекста на реална работна ситуация. Те следва да използват бизнес предизвикателството, което са идентифицирали предварително или да изберат друга ситуация, която е актуална за тях. Като използват другите участници като ресурси и коучове и като следват предначертан от тях план с помощта на фасилитатор, те репетират какво биха направили и казали в конкретната ситуация. Репетицията им дава възможност да получат допълнителна обратна връзка за използването на уменията и подобрява увереността им, че могат да ги ползват ефективно в реална ситуация.

#### 4.6.4.2. Избор на фасилитатори и коучове

Хората, които не са получавали 360° оценка преди това, често имат различни въпроси като, "Защо се измерват тези поведения?" "По какъв начин тази информация може да подобри представянето ми?" "Какви следващи стъпки да предприема?" Ролята на фасилитатора е да помогне на участниците да интерпретират обратната си връзка и да отговорят на всички въпроси, които те биха имали. Ако фасилитаторът не може или не желае да даде отговори на важни въпроси, участниците може да станат скептични относно обратната си връзка и целия процес като цяло.

Поради тази причина, фасилитаторите следва да умеят да говорят интелигентно относно модела, на чиято основа стъпват въпросите за поведенията, развитието на инструмента и връзката му с ефективността на работното място, специфичните поведенчески въпроси и как те са свързани един с друг, възможната корелация между количествените данни и качествените отговори, както и връзката, която може да има между този и други модели за лидерство или личен стил. Те трябва да могат да помагат на реципиентите да разгледат обратната връзка в контекста, да идентифицират ключови теми и поведения, да изяснят следващите стъпки за справяне със слабостите и използване на силните страни, както и да отговорят на различни въпроси, които хората ги попитат.

Важно е фасилитаторите предварително да са преминали през процес на 360° оценка. По този начин те ще могат много по-добре да се поставят на мястото на участниците, да почувстват същите чувства и да разберат важността в ролята си да анализират данните.

#### Използване на вътрешни или външни фасилитатори

Когато се използват фасилитатори има две възможности при провеждане на групов семинар или представяне на индивидуална обратна връзка – вътрешни или външни фасилитатори.

В зависимост от големината на организацията, броя на мениджърите, участващи в програмата, както и експертизата на служителите в отдел „Човешки ресурси“ най-добрият избор може да се окаже вътрешен фасилитатор, който да ръководи семинара или индивидуалните срещи. Предимствата на използването на вътрешния фасилитатор е запознатостта му с организационните цели за развитие, както и културата и средата, в която работят мениджърите.

За да се представи обратната връзка ефективно, фасилитаторите трябва да разберат по какъв начин е свързана програмата за 360° оценка с другите организационни цели.

Наборът от налични вътрешни ресурси в организацията може да предопредели избора на външен експерт за фасилитатор. Ако за разработване, администриране, събиране и

обработване на обратната връзка се използва външна компания, то е добра практика да се наеме за фасилитатор експерт от същата компания, за да се осигури запознатостта му с инструмента или процеса. За да е ефективен външният фасилитатор, обаче, е нужно той да разбира въпросите, които процеса на 360° оценка се опитва да разреши, вътрешната динамика на компанията и нейната организационна култура, както и хората, с които той ще работи. В много случаи, подобно разбиране може да се получи като външните експерти се запознават с цялостните цели за развитие на организацията или даване на възможност те да се срещнат или говорят с повечето мениджъри, които ще получат обратната връзка преди да започне процеса.

Обикновено мениджърите, които получават обратна връзка оценяват факта, че има и трета страна в процеса. Външният експерт може да помогне на хората да разберат какво правят хората в другите компании, като и увеличи чувството на конфиденциалност сред реципиентите.

#### Сертифициране на фасилитаторите

Ако дадена организация предпочита да използва вътрешни фасилитатори добро решение е да се използва програма от типа „Обучение на обучители“. Повечето компании практикуват дву- или тридневна програма, за да обучат вътрешните служители за използването на инструмента. Обикновено, сертифициран обучител, преминал през 360° оценка започва като фасилитира програма с бъдещи обучители, които в случая са участници, за да им даде възможност да видят какво е да изпитат процеса на обратна връзка сами за себе си и за техните поведения. Консултантът отговоря на въпроси относно процеса и инструмента на следващ етап. Накрая, потенциалните обучители се упражняват да представят ключова информация и да анализират примерни доклади, като консултантът играе ролята на коуч и дава предложения за подобрене.

Сертификационния процес обикновено включва и наблюдението от страна на консултантите на новообучените обучители когато провеждат първия си процес на 360° оценка. Когато се налага, външната компания може да предостави последваща подкрепа и коучинг, за да подсигури гладкото провеждане на програмите. Също така, те могат да прегледат оценките на програмата като източник на идеи и съвети за подобрене.

#### Ниво на уменията и опит

Умелият фасилитатор може да предложи значителна добавена стойност към обратната връзка, докато неопитен или необучен фасилитатор може да направи процеса безсмислен. За да се даде най-доброто от обратната връзка на участниците, фасилитаторите трябва да са обучени да забелязват тенденции в данните, да извличат ключови послания и да помагат на участниците да интерпретират обратната си връзка. Фасилитаторите, представящи индивидуална обратна връзка е по-вероятно да работят със старши мениджъри, понякога само с качествените резултати от интервютата. Те биха били особено ефективни ако имат бизнес ориентация и могат да дадат съвет, който е подходящ според средата, ролята и работата на старши мениджъра. Фасилитатор, работещ в семинарна среда трябва да има опит с групи от хора, умения за ефективно слушане и говорене, както и знанията и опита за реални примери, които хората използват за успешни управленски и лидерски поведения. Добре подготвеният доклад за обратна връзка ще помогне на мениджърите да разберат значението на отделните резултати и коментари, докато умелият фасилитатор може да ги предизвика към последващи действия.

### 4.6.5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Независимо кой е избран да представи обратната връзка в организацията, всеки който участва трябва да е наясно с потенциалното си влияние.

В крайна сметка, това не са данни за производствени норми или бюджетни разчети, а оценки на индивидуалните стилове, умения и ефективност на хората. Поради чувствителността на хората към този тип данни процесът трябва да бъде направен така че да максимизира желанието им да действат на основа информацията, която получат. Представящите обратната връзка трябва да бъдат подготвени да отговорят не само на това, което реципиентите казват, но и да успокояват емоционалните им реакции. Като помагат на получателите на обратна връзка да разберат и да оценят реакциите си по време на процеса на представянето ѝ, те могат да се подготвят за следващия етап – превръщането на обратната връзка в действия на работното място.

---

## 4.7. ПОСЛЕДВАЩИ ДЕЙНОСТИ ОКОЛО 360° ОЦЕНКА

---

След като хората са имали възможност да анализират и интерпретират обратната си връзка, те трябва да решат къде ще вложат енергия, т.е. какви промени в поведението ще направят и какви стратегии за развитие ще бъдат най-ефективни за тези промени.

В този момент от процеса, хората могат да се видят по начини, по които никога не са се възприемали. Независимо от новия им образ или възприятие, те трябва да използват информацията, която са получили, за да планират развитието си. Този момент е ключов за успеха на 360° оценка. Ако участниците не предприемат смислени стъпки за да приведат обратната си връзка в действия до две седмици след края на работната сесия, вероятно те никога няма да го направят.

Проучване, проведено от Dr. Gary Yukl, известен писател и изследовател в сферата на развитие на лидерските умения, открива, че последващите действия са жизнено важни за постигането на положителна промяна в поведението като резултат от участието в процеса на 360° оценка.

В негово проучване, мениджърите, които са били обучени когато са получили обратната си връзка в съчетание с коучинг са показали по-значителна промяна в поведението когато е измерена тя в последващ тест, отколкото мениджъри, които просто са получили обратната си връзка или такива, които са били обучени, но не са били обект на коучинг.<sup>28</sup>

Важността на последващите дейности се подкрепя и от друго проучване, извършено през 2008 г. сред 225 линейни мениджъра и 81 специалисти по човешките ресурси.

Като резултати от проучването се открояват три фактора, които влияят върху възприятието на линейните мениджъри на стойността на 360° оценка за бизнеса: хората предоставят честна обратна връзка, обратната връзка им е помогнала да разберат как ги възприемат другите и организацията върши добра работа като извършва последващи действия, за да се увери, че мениджърите действат по наученото. Всъщност, 69% от линейните мениджъри твърдят, че са направили промени след като са получили обратна връзка.

В настоящия раздел ще бъдат разгледани последващите действия, които се случават след като данните са вече анализирани и интерпретирани. Някои от тези действия започват по време на работната сесия и се завършват от реципиентите след като се завърнат на работните си места. Сред тях са обобщаване на обратната връзка, идентифициране на силните страни и предварителните цели за развитие, както и провеждането на срещи с оценителите, за да се споделят резултатите и да се изяснят следващите стъпки. Други последващи действия са основна отговорност на лицето, със съответната подкрепа от страна на прекия му ръководител

---

<sup>28</sup> Seifert, C. F., Yukl, G., and McDonald, R. A. "Effects of Multisource Feedback and a Feedback Facilitator on the Influence Behavior of Managers Towards Subordinates." *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(3), 561–569.



и коуч. Подобни дейности са окончателното идентифициране на силните страни и целите за развитие, решаване какви стратегии за промяна ще се използват, подготовка и използване на план за развитие, както и свързване на обратната връзка с официалните системи за човешки ресурси в организацията.

#### 4.7.1. ОБОБЩАВАНЕ НА ОБРАТНАТА ВРЪЗКА

Повечето доклади от 360° оценка са богати на данни, като дават толкова много информация, че често повдигат повече въпроси отколкото отговарят. Следователно, преди хората да си поставят цели за развитие и планове, те трябва да потвърдят откритията си и да финализират оценките си. Като средство за обобщаване на данните, първото нещо, което хората трябва да направят е да осмислят информацията, която имат и да идентифицират какво още имат нужда да разберат. Съществуват различни формати за постигането на това и по-долу е предложен един от най-ефективните.

**ТАБЛИЦА 5. ПРИМЕРЕН ПЛАН ЗА ОБОБЩАВАНЕ НА ОБРАТНАТА ВРЪЗКА**

Обобщете ключовите си силни и слаби страни, както и областите, в които имате нужда от разяснение.

	По-важно	По-маловажно
Силни страни	<p><u>Ключови силни страни</u>                      Подкрепа – умението да бъда търпелив при работа със сложни инструкции; предлагане на помощ при възникване на проблеми                      Изграждане на екипа (тиймбилдинг) – окуражаване на сътрудничеството с цел завършване на работата                      Признаване – оценяване на подобренията в представянето; обясняване защо представянето е добро</p>	<p>Планиране – подробно планиране на проектите;                      анализиране на начини за подобряване на ефективността                      Изясняване – обясняване на очакваните резултати и отговорности при проектите</p>
Слаби страни	<p><u>Цели за развитие</u>                      Решаване на проблеми – правене на бърз анализ на проблемите; решително справяне с проблеми в работата; по-бързо справяне със сътресения                      Консултиране – научаване на реакциите на хората преди да се направят промени, които ги засягат                      Вдъхновяване – описване на визията за това как можем всички да работим заедно, за да завършим някоя задача или цели</p>	<p>Информирание – бързо информиране на хората относно решения, които ще повлияят на работата им                      Наблюдение – регулярна проверка за съответствие на работните проекти с предварителните планове</p>
Области, имащи нужда от разяснение	<p>Създаване на връзки (нетуъркинг) – създаване на връзки с хората извън работния процес</p>	

Това е прост и лесноразбираем документ, който дава възможност на хората да организират посланията и резултатите си по начин, лесен за осмисляне. Първо, те следва да помислят за практиките, които са по-важни и по-маловажни за ефективното им представяне на работното място. Някои доклади за обратната връзка предоставят тази информация. В други случаи, обаче, хората трябва да определят това според разбирането на работата и работната си среда. Тази първа оценка на важността предоставя контекста за поставянето на приоритетите след като нуждите от развитие са вече идентифицирани.

След това, хората следва да прегледат данните си и всички бележки, които са направили, за да идентифицират очевидните си силни и слаби страни. Въпреки че реципиентите могат да използват различна степен на детайлизация, то препоръчително е да се отбележат определени поведенчески въпроси, а не цяла обща категория. По-конкретни изводи като „Окуражавам

честна и отворена дискусия“ вместо просто „изграждане на екипа“ е по-вероятно да доведат до предприемане на конкретно действие.

Освен идентифициране на силните и слабите страни, хората е препоръчително да укажат области, в които имат нужда от допълнително разяснение, тъй като вероятно ще имат въпроси относно данните. Тази секция на обобщаващия документ ще помогне да подготви реципиентите за конструктивна и концентрирана дискусия с хората, които са им предоставили обратната връзка.

#### 4.7.2. ПРЕДВАРИТЕЛНА ИДЕНТИФИКАЦИЯ НА ЦЕЛИТЕ ЗА РАЗВИТИЕ

Преди да се планира среща с оценителите или да се подготви детайлен план за развитие, получателите на обратна връзка трябва да подберат данните, върху които ще се концентрират – това обикновено са малко на брой неща, но които оказват най-голяма разлика в представянето им. Като част от този процес е препоръчително мениджърите да използват набор от въпроси, които да им помогнат да преминат от обобщаващия документ към кратък списък с предварителни цели за развитие. Те могат да бъдат наречени предварителни, тъй като е важно хората да сверят откритията си след като се върнат на работното си място преди да започнат да подготвят своите планове за развитие и/или действие.

Добра практика е да се започне с акцент върху силните страни. За съжаление, много хора са толкова погълнати от недостатъците си, че те губят представа какви са качествата, които ги правят ефективни. Опитът показва, че най-ефективните мениджъри не само изясняват нуждите от развитие и действат по тях, но също и много ясно открояват силните си качества и начина, по който могат да ги използват в различни ситуации. Относно важните поведения, които могат да бъдат приети като силни страни, е препоръчително хората да се запитат следните въпроси:

- В какви ситуации това предимство ви служи добре?

Например: Подкрепа – когато работата е трудна и хората са разтревожени; когато моят опит е нужен на другите.

Изграждане на екипа — когато групата се сплотява, за да постигне дадена цел.

Признаване — когато правите коучинг на членовете на екипа относно нови умения и признавате подобрението им в представянето.

- В какви ситуации може това предимство да бъде по-малко полезно?

Например: Подкрепа — работа с хора, които са много опитни

Изграждане на екипа — екип, който е силно мотивиран и последователен

Признаване — когато аз съм новия човек в групата и имам по-малък авторитет или не зная коя е подходящата форма на признание

- Какви стъпки следва да предприемете, за да използвате тези свои силни страни?

Например: Подкрепа — да бъда на разположение особено на новите членове в екипа и да осигуря продължение на развиването на уменията ми за слушане

Изграждане на екипа — модел за сътрудничество и работа в екип; да осигуря активна комуникация

Признаване — да осигуря лично признаване; да се уверя, че съм оценил всеки

Промяната на поведението е трудна и изисква истинско себеотдаване от страна на лицето. Следователно, когато се идентифицират области за развитие е важно усилието да си струва, т.е. въпросното умение да е пряко свързано с ефективността. Въпросите, които следват имат две цели: те помагат да се потвърди, че целта си струва да се преследва и предоставят база за

начертване на план за развитие. Въпросите по-долу са пример, касаещ умението „Разрешаване на проблеми“:

- Защо е важно да се прави това по различен начин? По какъв начин ще ми помогне да съм по-ефективен (или успешен или доволен от работата си)?

Например: Нашата работна среда е променяща се. Темпото нараства. Имаме нужда да отговаряме на нуждите на нашите клиенти по-бързо. Ролята на нашия отдел в предоставянето на преки услуги на клиентите се е променила – в момента сме по-видими.

- Какво ми пречи, за да го правя?

Например: Притеснен съм, че не получавам достатъчно информация или не зная всички факти преди да взема дадено решение. Притеснен съм, че вземам решение, което ще бъде неадекватно.

- По какъв начин мога да премахна тези пречки?

Например: Упражнявайте се върху по-незначителен проблем или задача. Получете информация от колега, който разрешава умело проблеми. Говорете с прекия си ръководител по какъв начин решения, които са взети в миналото биха били различни ако сте използвали различен подход. Говорете и с ментора си, за да получите различна гледна точка.

- По какъв начин мога да използвам силните си страни, за да ми помогнат?

Например: Да помоля екипите, с които работя да помогнат с анализа или да ми помогнат да разбере когато е достатъчно. Да помоля членовете на екипите да ме подкрепят при предприемане на ранни действия.

- По какъв начин мога да намаля максимално риска от използването на нова практика или ново поведение?

Например: Да започна с малък проблем. Да използвам екипа си или да направя съвместен проект с колега. Да предупредя прекия си ръководител за опита си да променя подхода си и да поискам незабавна обратна връзка относно решенията ми.

Последния набор от въпроси помага да мениджърите да потвърдят от какво имат нужда за разясняване на тези предварителни открития и да определят подходящите следващи стъпки. Основните въпроси за тази част са следните:

- Кои части от обратната връзка намирам за объркващи, непълни или противоречащи?

Например: Създаване на връзки — има противоречащи си послания относно честотата, с която имам контакти извън отдела

- Кой може да ми помогне да разбере това по-добре?

Например: Обратната връзка на прекия ми ръководител показва, че имам тенденция да се задържам в отдела докато преките ми подчинени мислят обратното.

- Кога ще се срещна с тези оценители (или други)?

Например: Насрочил съм среща с началника си и ще го обсъдя с него тогава. Ще говоря с преките си подчинени относно това по време на срещата ни за споделяне и изясняване.

Тази предварителна оценка на данните предоставя база за следващата последваща дейност – срещата за споделяне и изясняване.

До този момент, оценките на участниците може да са били основани само на техните интерпретации. Може да са останали въпроси без отговори или послания, които трябва да се изяснят. Преди да се финализират целите за развитие е полезно за реципиентите да проверят и потвърдят своите открития.

### 4.7.3. СРЕЩАТА ЗА СПОДЕЛЯНЕ И ИЗЯСНЯВАНЕ

Когато е възможно е добра практика хората да се срещнат с оценителите си, да споделят и изясняват резултатите си с тях.

От тази среща могат да бъдат извлечени няколко ползи независимо дали тя се провежда с оценителите или с членове на групата респоденти като колеги или преки подчинени, дори и те да не са попълнили въпросника. Първо, дискусиата потвърждава хипотезата на реципиента и предоставя информация как да се действа на база обратната връзка. На второ място, тя дава ясен сигнал, че обратната връзка е приета сериозно и реципиента има намерение да я използва за личностно развитие. Трето, този тип дискусия показва на оценителите, че даването и получаването на обратна връзка се приема в организацията, като дава и възможност на реципиентите да оформят поведението, което биха искали да видят в другите.

Оценителите може да се чувстват неудобно да обсъждат с реципиента анонимната обратна връзка, която са дали. Въпреки това е важно да се информират всички участници в процеса на 360° оценка още в началото, че споделянето и изясняването на обратната връзка е важна част от последващите дейности. Оценителите следва да са запознати, че хората може да се обърнат към тях с общи въпроси след като са получили обратната си връзка. За да се облекчат притесненията им трябва да се изясни – на тях и на реципиентите, че дискусията ще се концентрира не върху конкретни отговори на въпроси, а върху реакцията им на анализа на реципиента и върху теми, които са неясни.

Сесията може да бъде проведена в група или като среща с всеки респондент индивидуално. Някои хора считат, че индивидуалните срещи предразполагат към по-откровен разговор. Други специалисти пък смятат, че груповата обстановка предразполага хората и окуражава дискусията. Изборът на формата следва да се определи от реципиента на обратната връзка като се съобрази с неговите индивидуални особености.

Независимо дали обратната връзка се споделя в група или индивидуално е препоръчително да не се разгласява целия доклад. Показателен пример защо да не се прави това може да бъде приведен – мениджър решава да отпечата целия доклад от 25 страници, като го изпраща на своите колеги с молба за коментар. Резултата е, че един от колегите изхвърля доклада без да го прочете, друг пък пожелава да проведат среща, а трети го изпраща обратно с послание, в която му препоръчва да потърси професионална помощ.

Горната ситуация може да се сравни с вечер с приятели, на която вие им показвате снимки от ваканцията си. Смятате, че снимките са чудесни и искате да покажете всичко до най-малката подробност. За вашите приятели, обаче, вечерта се превръща в безконечна серия от нищо незначещи снимки за тях. Същото е вярно и за докладите с обратна връзка. Следователно е препоръчително да се споделят само основните послания и теми, които резултират от данните.

За да се илюстрира ценността на тези срещи за споделяне и изясняване може да бъде приведен пример от реалната практика, при който респондентите показват, че информиращите поведения се използват често, но същевременно препоръчват да се ползват дори по-често. На пръв поглед, подобни отговори изглеждат противоречиви. По време на срещата за споделяне, обаче, мениджърът научава, че седмичните доклади, които той решава да не изпраща поради оплакването на хората, че получават много съобщения, всъщност са точно тези документи, които хората искат да видят.

Той открива, че хората са доволни от честотата и съдържанието на неговите информиращи поведения, но са искали да изпратят силно послание да продължава в същия дух, особено след като организацията претърпява сериозни промени.

Най-добрият начин за предразполагане на реципиентите за срещата за споделяне и изясняване е да им се дадат предложения за успешното протичане на срещата и да им се даде възможност да репетират какво ще кажат. По-долу са предоставени няколко стъпки за успешна среща:

1. Изразете признание. Благодарете на групата за предоставената анонимна обратна връзка и опишете по какъв начин е полезна тя.
2. Направете преглед. Предложете обобщение на силните си страни и областите за развитие, както са видяни от групата.
3. Помолете за мнение. Помолете групата за мнение относно области, които сте идентифицирали, а след това предложете своите идеи.
4. Обсъдете области, имащи нужда от изясняване. Помолете групата да ви помогне да разберете обратната връзка, която смятате, че е изненадваща или объркваща.
5. Обобщете следващите стъпки. Ангажирайте се с действия, които ще предприемете на основата на обратната връзка и поискайте помощ от хората ако смятате, че е подходящо.
6. Поискайте продължаваща обратна връзка. Поканете групата, за да ви каже как се справяте и поставете дата за последваща оценка.

След преглеждане на стъпките за действие, на участниците може да се покаже видео модел на ефективна среща за споделяне и изясняване - такава, която води до по-добро разбиране на обратната връзка без хората да се чувстват неудобно или да се нарушава конфиденциалността им.

Участниците имат възможност да премислят и да развият план за срещата за споделяне и изясняване.

Дори лицето да е доста сигурно, че разбира обратната връзка и знае по какъв начин ще бъде използвана в плана за развитие, то последваща среща не е излишна. Изясняването на обратната връзка не е единствената цел на срещата. Мнението на другите може да бъде много полезно с цел определяне на конкретни действия, които биха били най-подходящи за адресиране на нуждите от развитие или да се следи прогреса. Срещата е идеално време за допълнителни коментари и помощ от преките подчинени, колегите и ръководителите. Освен това, така ще се повиши отдадеността на оценителите към процеса на обратна връзка и нуждите от развитие на лицето.

След като хората приключат сесията на обратна връзка, обикновено те имат високо ниво на отдаденост към споделяне на обратната връзка и съставяне на план за развитие. Въпреки това, срещата в офиса обикновено не се състои веднага и този ентусиазъм може да бъде загубен когато се сблъска с ежедневните проблеми на работното място. В този случай може да се наложи помощ от специалист човешки ресурси, ментор и/или пряк ръководител, който да помогне на мениджъра да обърне вниманието си към последващата среща. В ролята си на коуч те могат да припомнят на реципиента целите на последващата среща и да предложат съвети относно провеждането ѝ.

#### 4.7.4. СЪЗДАВАНЕ НА ПЛАН ЗА РАЗВИТИЕ

След като хората имат ясна идея какви са целите им за развитие те могат и да начертаят начините, по които да ги постигнат. В голяма степен това зависи от отделната личност и специфичните области, които иска да развие. За целта е полезно да се прегледат стратегиите, които са били успешни и работещи за други хора в миналото.

#### 4.7.4.1. Често срещани тактики за успешни промени

Всеки човек има собствена тактика за научаване на нови поведения, които се развиват и след време стават обичайни. Следователно, всеки човек трябва да идентифицира собствения си подход за обучение преди да предприеме конкретни стъпки към развитие. Въпреки че тези методи ще са често същината на плана за развитие, реципиентите следва да са отворени и към други подходи, които може да са по-ефективни за научаването на определено умение или поведение. Например, човек може да предпочита да чете по дадена тема, за да се запознае с нея. Това работи добре при цели за развитие, свързани със знания, но може да не е подходящ метод за развиване на умения за преговори. Четенето може да бъде полезно, но най-добрият начин да се развие това умение е да се практикува и да се учи от опита.

По-долу са изброени някои тактики, използвани от успешни обучаващи се, които са събрани от Центъра за креативно лидерство<sup>29</sup>:

1. Изграждане на нови силни страни или изпитването на сегашни силни страни в нови ситуации.
2. Обучаване на някой по какъв начин да прави нещо.
3. Компенсиране на недостатък (например наемане на някой, който да се погрижи за нещо, което не е силната страна на лицето).
4. Създаване на стратегии за обучение (например представяне на това как биха изглеждали нещата в бъдеще, преглеждане на миналото за подобни събития, планиране на поредица от дейности за изпробване, репетиране наум на това как ще се справи човек в дадена проблемна ситуация, задаване на въпроса какво би направил идеалният мениджър или професионалист).
5. Научаване на действия: предприемане на действия за разрешаване на реални проблеми и увеличаване на обучението; поставяне в ситуация, в която лицето трябва да преодолее или неутрализира дадена слабост; подражаване на поведението на човек, на който се възхищава.
6. Повишаване на самовъзприемането чрез обратна връзка за предимствата, недостатъците и границите.
7. Избиране на неочевидни възможности и изпробване на ново поведение с цел преодоляване на навиците.
8. Запитване относно какви уроци е научило лицето.
9. Анализ на успешни и неуспешни практики и грешки.
10. Търсене на помощ при структурирането на обучението (например търсене на модели за подражание, водене на дневник за обучението, провеждане на срещи с хора с подобни предизвикателства, с бивши колеги на същата позиция, посещаване на курсове и др.)
11. Избягване на абстрактни понятия и обобщения (например „Начинът за развитие на хората е...“) и концентриране върху прилагане на наученото в конкретни ситуации.
12. Търсене на исторически паралели, които дават възможност за сравнение (например сравнение с някой добър в изграждането на екипи, сравнение на време, което е било стратегическо по отношение сегашното поведение на човека).
13. Анализиране на чувствата и настроенията по отношение на ученето.

<sup>29</sup> "Developmental Reference Points for Managers." Benchmarks Developmental Learning Guide. Greensboro, N.C.: The Center for Creative Leadership.

#### 4.7.4.2. Стратегии за промяна

В следващите редове са описани пет стратегии за саморазвитие, които постигат най-големи резултати.

Четене. Съществуват стотици книги, списания и вестници, свързани с областта на мениджмънта и лидерството.

Реципиентите трябва да имат предвид и стойността на четенето на неща, които не са пряко свързани с бизнеса, но са съотносими към въпросите на мениджмънта и лидерството. Четива относно генерал Джордж Патън и сър Уинстън Чърчил могат да бъдат полезни за разбирането на стратегическото и тактическото мислене. Научната фантастика пък може да вдъхнови мениджърите да мислят творчески – да видят познатото по нов начин и да подхождат към него различно.

Самонаблюдение. Система за следене би помогнала на реципиентите да следят своето развитие. Този подход не изисква външна намеса. Първо, реципиентите трябва да решат върху кое умение или поведение искат да се концентрират. Най-добре е да изберат такова, което е пряко свързано с тяхната работа, но което не използват много в момента.

Примери за поведение, което е подходящо за самонаблюдение са информирание, консултиране, наблюдение, поддръжка.

На следващия етап, те трябва да изберат няколко конкретни и релевантни примера на това умение или практика. Повечето доклади за обратна връзка включват конкретни примери на поведение. Те могат да изберат всички примери от категорията или да идентифицират други примери, които са по-тясно свързани с работата им и да ги добавят към списъка. Най-добре е да има между четири и шест примера на поведение.

Може да се използва определен документ, следящ напредъка, като той може да съдържа дните на седмицата в колони. В началото или края на деня мениджърът трябва да отбележи когато използва някое от поведението. В идеалния случай, всяко поведение трябва да се използва поне веднъж седмично, стига да е приложимо. Нито едно поведение не трябва да се използва и прекалено често.

В края на всяка седмица, реципиентите преглеждат своето представяне и определят колко добре са се справили.

След период от шест седмици реципиента вероятно ще открие, че използва практиката естествено, без да планира да я използва. Когато това се случи е време да се насочат към друга практика, която има нужда от подобрене, като се следва същата процедура. Ако не е много обръкващо за тях, реципиентите могат да използват самонаблюдението за повече от една практика по едно и също време. Въпреки това не е добра идея да се работи над повече от три практики едновременно.

Коучинг-консултиране-менторство. Не всички поведения се поддават на подобрене чрез самонаблюдение. Ако успешната употреба на практиката изисква умения, които мениджърът не притежава, то може да е необходим коучинг. Когато мениджърът вече използва дадено поведение, но с променлив успех, то един компетентен коуч може да предостави съвети относно по-ефективното му използване и ако е нужно, да покаже подходящата му употреба. Коучът може да бъде или вътрешен източник, като началника на реципиента, доверен колега или специалист по развитие на мениджмънта, може и да е външен експерт, който е квалифициран да предостави помощта, нужна за промяната.

Ако избере да работи с вътрешен коуч, мениджърът трябва да реши какъв е най-добрият начин за подход към този човек и да го убеди да му помогне. Трябва да се избере подходящо място и време за провеждане на сесията, да се вземат предвид някакви специфични ресурси, които са нужни, както и други хора, чието съдействие е необходимо. Ефективният коучинг с вътрешен източник е приложим само ако някой иска да положи усилия и да даде нужните инструкции, съвети и насоки.

Използването на външен коуч може да бъде приложено когато реципиента е старши мениджър, ако нуждите от развиване на уменията са сложни, ако нужното умение е високо специализирано или ако се изисква значителна инвестиция на време. Ефективният коучинг тук следва да се фокусира върху подобряване на уменията на лицето, както и полагането на основата за продължаващ успех след като коучинга приключи. Най-важното е външният коуч да не върши работата на началника на реципиента (например поставяне на очакванията, предоставяне на обратна връзка всекидневно и т.н.).

Обучение по мениджмънт. Когато е подходящо може да се предложи курс или семинар, който включва обучение за съответните умения. Ако не може да се намери някой, който притежава уменията или този човек няма време да участва в коучинг сесия, то формалното обучение е алтернативен подход. То е особено подходящо за научаването на сложни умения, които може да не се придобиват лесно чрез коучинг, за научаването на концептуални и аналитични умения, които се изискват за планиране и решаване на проблеми, за научаването на сложни лични умения, подобни на тези, използвани при менторството. Обучение в класната стая е най-добрият вариант когато е пряко свързано с потребностите на лицето в реалния живот.

След като реципиента идентифицира умение или поведение, което иска да подобри с формално обучение, то следващата стъпка е да се намери подходяща възможност за обучение.

Участниците трябва да потърсят налични курсове, включително такива от собствената си организация, в близки колежи и университети, центрове за професионално обучение и консултантски компании. Преди да се вземе решение е добре да се погледне откъдето описанието на курса, за да се определи дали нужните умения се изучават в определения курс или семинар. Накрая, мениджърите трябва да помислят могат ли да комбинират обучение със самонаблюдение или коучинг – подобен подход често е особено ефективен.

Възлагане на работни задачи. Реципиентите на обратна връзка често могат да намерят начин да подобрят текущата си работа (специални проекти или нови предизвикателства) или да променят задачите си, за да получат допълнителен опит за целите на развитието си.

В потвърждение на старата поговорка, че опитът е най-добрият учител, изследванията показват, че най-ефективната класна стая е самата работа.

Ето и някои от ключовите техники за обучение, идентифицирани от редица проучвания:

- Промяната в обхвата на работата е свързана с огромен скок в отговорността – такива са промяна на работното място или промяна на ролята в организацията за даден период от време. В такава среда, мениджърът има по-голяма отговорност и отчетност, като е налице и нуждата да упражнява нови умения или знания.
- Друг тип задачи са тези, при които трябва да се постои нещо от самото му начало, както и предприемане на действия в несигурна среда. Предизвикателството пред мениджърите се състои в това те сами да вземат бързи решения и да намират таланти хора за свои служители.
- Задачите от типа „решаване на проблемите“ включват позиции, когато организацията има проблем и нещата трябва да се обърнат. Тези сложни ситуации



изискват мениджърите да са постоянни, да вземат решения и да управляват персонала (понякога) по труден начин.

- Проектните задачи са краткосрочни и често изискват мениджърите да работят в области, в които имат много малки или никакви познания за материята. Мениджърите се изпитват в области като вземане на решения, комуникация и установяване на връзки.
- Понижения, пропуснати повишения и други подобни събития също учат мениджърите на нещо, въпреки че никой не ги желае. Обикновено те учат на смирение и предизвикват мениджърите да упорстват и постоянстват.

#### 4.7.5. ИЗПОЛЗВАНЕ НА ПЛАНА ЗА РАЗВИТИЕ

След като реципиента на обратна връзка е идентифицирал ясен набор от стратегии за развитие, изяснил е предпочитаните от него техники на обучение и е определил най-ефективните стратегии за промяна, то цялата тази информация следва да бъде обобщена с цел бъдещо ползване. Според всеобщото мнение на специалисти, най-добрият инструмент за обобщение е планът за развитие. Не само че той ще служи за референция и напомнящ документ, но процесът на планиране на специфични стъпки кара хората да премислят всички свои дейности за развитие и начина, по който ще ги следят.

Добра идея е като част от работните сесии по 360° оценка да се попълни и наръчник по планиране, документ, който всеки попълва след срещата за споделяне и изясняване (виж фигура 8.3). Наръчника по планиране кара лицето да мисли за саморазвитието в конкретен план, т.е. "По какъв начин ще изглежда тази цел за развитие когато я достигна?" "По какъв начин ще го постигна?" "Какви ресурси ще са ми нужни?" и др. Отговорите на тези въпроси фокусират мисленето на хората относно развитието им и поддържа ентузиазма им за постигане на целта.

ТАБЛИЦА 6. ПРИМЕРЕН НАРЪЧНИК ЗА РАЗВИТИЕ

Област за развитие	Решаване на проблеми
1. Цел за развитие:	Подобряване на скоростта, с която анализирам проблеми и вземам решения
2. Критерии за успех:	Качеството на решенията да остане високо Продължаване на висококачествения анализ Членовете на екипа, началника и колеги ще разпознаят увеличението на скоростта и по-голямата гъвкавост при вземането на решения
3а. Типична стратегия: Коучинг	а. Действия/Следващи стъпки: 1. Среща с Иван И. (ментор) идната седмица за получаване на идеи относно неговия подход към справянето с честите промени в отдела му. Преглеждат какво прави той и как го прави. Въпрос относно най-големите му грешки и какво е научил от тях. 2. Съгласуване на график за получаване на коучинг (поне два пъти през следващия месец).
4а. Допълнителни стратегии: Възлагане на задачи	б. Действия/Следващи стъпки: 1. Доброволец за Delta Task Force (изисква решение в кратки срокове; предлага сложен проблем). 2. Работа с членовете на екипа за преглед на проблемите и предложение на алтернативни начини за анализиране на информацията. 3. Получаване на обратна връзка от Полина А. (член на екипа) относно уменията за разрешаване на проблеми – извличане на информацията относно какво правя добре и къде мога да търся подобрение!
Четене	Прочитане на „Managerial Decision Making“ от George Huber и завършване на книгата до края на следващия месец.

Независимо от наръчника по планиране, то следните неща трябва да се включат:

1. Ясно писмено описание на специфична цел за развитие.
2. Стандартите, които ще се използват за измерване, когато целта е успешно постигната.
3. Стратегиите за промяна, които ще се използват в плана.
4. Стъпките за действия и техниките за обучение, които съответстват на всяка стратегия за промяна.
5. Хората, които ще бъдат ресурси при изпълнението или наблюдението на плана.

#### Наблюдение на напредъка

Тъй като хората се чувстват по-мотивирани да бъдат постоянни в усилията си ако имат поредица от успехи, то процесът на промяна на поведението трябва да бъде дефиниран като серия от контролни точки по пътя. По този начин, целите на промяната могат да бъдат преследвани в управляеми стъпки, вместо хората да се карат да правят гигантски промени. Контролните точки трябва да бъдат идентифицирани по отношение на постигането на целите, като например прочитане на дадена книга или посещение на семинар, или завършване на определена задача. По-долу е посочен примерен списък с маркери, които да са в помощ на хората:

- Дръжте плана си за развитие на удобно място – на компютъра, в електронната поща и т.н.; използвайте го за консултация често.
- Работете с началника си и колегите. Опишете им промяната, която искате да направите и ги помолете за постоянна обратна връзка.
- Използвайте членовете на семейството си като източник на обратна връзка.
- Използвайте софтуер за планиране, за да си напомняте за ангажимента си за промяна и действията, които сте предначертали за изпълнение.
- Прегледайте анализа си относно пречките пред промяната и определете начини да ги преодолеете.
- Проведете повторен процес по 360° оценка за същите хора 12-18 месеца по-късно. Сравнете резултатите спрямо първоначалния резултат и направете изводи.

Повтарянето на 360° оценка не само следи за успеха на процеса, но мениджърите могат да установят нови цели с цел продължаващо професионално подобрене. Този подход дава възможност за разработване на „богата на обратна връзка“ среда в компанията.

Докато обратната връзка първоначално служи като средство за честни и равни условия, тя има функция и да подготви организацията за установяване на култура на даване на обратна връзка. Хората обсъждат цели, ценности и представяне. Използването на инструмент за 360° оценка дава на хората ясно послание какво е значимо за компанията и ги прави по-добри мениджъри.

#### Допълнителни последващи действия

Според изследване от 2008 г. освен повторно прилагане на въпросника, други използвани методи са лични срещи с прекия ръководител, лични срещи с коуч, използване на автоматични/електронни напомняния или посещение на различни семинари или обучения.

#### Мерки за производителност

Тази възможност включва наблюдението на твърди данни за представянето за даден период от време с цел определяне влиянието на поведението на дадено лице спрямо резултатите му. Това е най-силният начин за показване на връзката между промяната в поведението и резултатите, но е подходящ само когато има ясна връзка между поведението и мерките за производителност.

#### 4.7.6. ВРЪЗКИ КЪМ ОФИЦИАЛНИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ (HRMS)

---

За да не остане 360° оценка просто поредния изолиран процес в компанията, то тя следва да се формализира на организационно, а и на индивидуално ниво. Процесът на обратна връзка трябва да се свърже със съществуваща в компанията система за управление на човешките ресурси, за да се осигурят данните на лицето и използването им за продължаващо обучение и израстване. В идеалния случай, това означава използването на 360° оценка не само в процесите на обучение и развитие, но и оценката на представянето, планиране на успеха и др. Ако мениджърите знаят, че ще бъдат наградени според напредъка си при постигане на целите за развитие, те ще бъдат двойно по-мотивирани да приведат обратната връзка в действие.

Освен това, свързването на обратната връзка със системите за УЧР може да задълбочи организационните цели по различни начини. Ако, например, някой пожелае смяна на работните задачи за известен период от време, с цел да постигне дадена цел за развитие, то изпълнението на тези задачи може да направят мениджъра по-подготвен за различни роли в организацията. Като разширяват обхвата на компетенциите си, мениджърите разширяват и полезността си.

#### 4.7.7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

В идеалния случай, обратната връзка, която хората получават трябва да продължи да е актуална и да предоставя мотивация за промяна не само в текущата им позиция, но и в бъдещите им работни места. Дори когато формалния процес завърши, обучението може да продължи и хората могат да бъдат ангажирани в опитите да развият умения, които изискват подобрене. В организации, в които продължаващото обучение е част от корпоративната култура, акцентите от 360° оценка се интегрират в продължаващото развитие на хората.

### 4.8. СРАВНЕНИЕ НА ИТ-РЕШЕНИЯ ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА 360° ОЦЕНКА И ОСНОВНИ ФУНКЦИОНАЛНОСТИ

---

#### 4.8.1. УЕБ БАЗИРАНА 360° ОЦЕНКА

---

Предимства на уеб базираната 360° оценка:

- Липса на притеснения на служителите относно конфиденциалността на отговорите им (например разпознаване на почерка им);
- Въвеждането на данни електронно е автоматично – то става при попълване на въпросника от всеки респондент;
- Анализът може да е по-подробен и дълбочинен;
- Компаниите могат да видят общите тенденции по-лесно.

Предприятията, които използват често 360° оценка като част от своя организационен процес и индивидуално планиране залагат на специално пригодени за тях инструменти. Те позволяват близко съответствие на индивидуално и организационно развитие, както и следване на отговорностите по стратегическите линии.

Разработчиците на услуги, специализирани в уеб базирана 360° оценка изработват по желание на клиента инструменти, които отразяват специфичните стратегически цели, ценности и инициативи на компанията.

Като се използват такива специализирани инструменти организациите създават формиращи, а не обобщаващи модели за оценка. Формиращите инструменти измерват поведения и компетенции, които са в синхрон с организационните нужди и целите за развитие.

Освен при специфичните въпроси, истинските уеб базирани системи за 360° оценка се различават по много неща от системите, провеждани на хартия или други такива, които се инсталират от дискове. Последните трябва да бъдат инсталирани на отделните компютри, където конфигурацията, драйверите, обновленията на инструмента и други предпоставки могат да окажат влияние върху цялостната функционалност на системата.

Процесите, базирани на попълване на формуляри, могат да включват сканиране и събиране на данните за съставяне на доклади, които се изпращат или принтират, и едва след това се предоставят на сътрудниците, участващи в процеса. В някои случаи този тип системи, използващи електронна поща, често създават верига от електронни писма с много малка автономност и без проследяване и отговорност.

#### 4.8.2. ИЗЦЯЛО УЕБ БАЗИРАНИ СИСТЕМИ ЗА 360° ОЦЕНКА

Изцяло уеб базирани системи за 360° оценка притежават сигурен централен сървър, където всички данни се събират и обработването им е динамично. Отговорността, проследяването и докладите, както и уведомяването и обучението са напълно автоматизирани и могат да се извършат без хартия.

Модерните интернет базирани системи са свързани със съществуващи HRIS системи (Human Resources Information System). Някои дори имат безжични приложения за служители, които са извън офиса и нямат достъп до компютри със стандартни уеб браузъри.

Друг стандарт при изцяло уеб базиранията 360° оценка е интегрирането на резултатите към работната сила. В някои системи се изграждат индивидуални планове за развитие, позволяващи на служителите да поканят ментори да разгледат тяхната оценка. Това създава възможности за виртуални срещи, където менторите могат да предоставят ценни указания по отношение на целите за развитие.

#### 4.8.3. ДОКЛАДИ В УЕБ БАЗИРАНА СИСТЕМА ЗА 360° ОЦЕНКА

Вероятно най-важната разлика между традиционния тип 360° оценка на хартия и уеб базирания ѝ вариант е възможността да се генерират динамични „ad-hoc“ доклади на данни за организационния профил. Докато хартиените системи дават индивидуални доклади, повечето интернет базирани системи позволяват статистически анализ на резултатите. Данните могат да се разглеждат по географски, организационен или ad-hoc принцип с цел изграждане на специфични организационни профили. Тези организационни профили предоставят демографска карта на поведението и/или компетенциите на организацията.

##### Допълнително предимство. Възможности за:

- Администриране на 360° оценка онлайн;
- Провеждане на неограничени сесии и едновременното им провеждане;
- Създаване на специфични въпросници или други инструменти за измерване на представянето;
- Проследяване на плановете за развитие онлайн;
- Предоставяне на онлайн обратна връзка, менторинг сесии, 24 ч. на ден;
- Проследяване и наблюдаване на напредъка чрез одити, а след това разработване на конкретни, измерими планове за действие;
- Предоставяне на изцяло безхартиен процес.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> [http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360\\_web.htm](http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360_web.htm)

## 4.9. ВНЕДРЯВАНЕ В СИСТЕМИ ЗА УЧР

360° оценка има много положителни страни и много противници. Докладът от 1999 г. за състоянието на индустрията, публикуван от Американското общество за обучение и развитие (AOOP) American Society for Training and Development (ASTD), разглежда обучителните практики на повече от 750 компании. 55 компании, описани от AOOP като водещи в техните обучителни похвати, разчитат в голяма степен на обратната връзка от служителите си, включително 360° оценка и оценка от колегите, с цел изготвяне на индивидуални планове за развитие и годишни прегледи на представянето.

75% от тези компании предоставят индивидуални планове за развитие, а 33% - 360° оценка за повечето от техните служители през 1998 г., сравнено съответно с 50% и 10% през 1997 г.

Организациите, които са доволни от компонента 360° оценка в техните системи за управление на представянето идентифицират следните положителни страни на процеса. Тези характеристики биха се проявили при добре управляван, добре интегриран процес на 360° оценка.

**Подобрена обратна връзка от повече източници:** Предоставя се добре обобщена обратна връзка от колеги, преки подчинени, началници и др. Това може да бъде значително подобрение спрямо обратната връзка от едно лице. 360° оценка може да спести на мениджърите време, тъй като те могат да изразходват по-малко енергия да дават оценка, тъй като в процеса участват повече хора. Възприятието на колегите е важно, а процесът помага на хората да разберат как другите служители виждат работата им.

**Развитие на екипа:** Помага на членовете на екипа да се научат да работят по-ефективно заедно. (Екипите знаят повече за това как се представят отделните им членове отколкото техния началник.) Обратната връзка от множество източници прави членовете на екипа по-отговорни, тъй като те споделят знание, което ще предостави входа към представянето на всеки от членовете. Добре планираният процес може да подобри комуникацията и развитието на екипа.

**Лично и организационно развитие на представянето:** 360° оценка е един от най-добрите методи за разбиране на нуждите от лично и организационно развитие.

**Отговорност за кариерното развитие:** По много причини, организациите вече не са отговорни за развитието на кариерите на своите служители. 360° оценка може да предостави отлична информация на дадено лице относно това от какво има нужда, за да подобри кариерата си.

Освен това, много служители смятат, че 360° оценка е по-вярна, по-добре отразяваща представянето им, както и в по-голяма степен валидираща от предходна обратна връзка от техния пряк началник. Това прави информацията по-полезна както за лично, така и за кариерно развитие.

**Намален риск от дискриминация:** Когато обратната връзка идва от набор от лица с различни функции, вероятността за дискриминация на база раса, възраст, пол и т.н. се намалява. Ефекта, според който началникът оценява представянето според най-скорошните впечатления от служителя, също се намалява.

**Подобрено обслужване на клиентите:** Особено когато в процесите по обратна връзка участват вътрешни или външни клиенти, всяко лице получава ценна обратна връзка относно качеството на продукта или услугите си. Тази обратна връзка би следвало да даде възможност на лицето да подобри качеството, надеждността, бързината и цялостта на тези продукти и услуги.



**Обучението се нуждае от оценка:** 360° оценка предоставя цялостна информация относно нуждите от обучение на организацията и следователно позволява планиране за класове, междуфункционални отговорности и обучение между отделите.

За всяко предимство на 360° оценка, зложелателите и хората, които са имали лош опит с подобни системи, могат да споделят недостатък. Недостатъците са важни, тъй като те дават сценарии, които да бъдат избягвани при използването на процеса на 360° оценка. В следващите редове се изброяват някои от потенциалните проблеми при 360° оценка и предложени решения за всеки от тях.

**Изключителни очаквания от процеса:** 360° оценка не е цялостна система за управление на представянето. Тя е само част от обратната връзка и развитието, което една система за управление на представянето предлага в дадена организация.

Освен това, привържениците ѝ могат да подведат участниците да очакват прекалено много от тази система за обратна връзка в опита си да получат организационна подкрепа за използването ѝ. Решението на този казус е 360° оценка да е интегрирана в пълна система за управление на представянето.

**Неуспехи при дизайна на процеса:** Често процеса на 360° оценка идва като препоръка от отдел „Човешки ресурси“ или се прокарва от мениджър, който научава за процеса от семинар или от книга. Така както дадена организация прави всяка планирана промяна, така и внедряването на 360° оценка трябва да следва ефективните насоки за промяна в управлението. Смесена група от хора от различни отдели ще трябва да преживеят и разработят процеса за съответната организация.

**Неуспех при свързването на процеса:** За да сработи процеса на 360° оценка е нужно той да бъде свързан с цялостните стратегически цели на съответната организация. Ако са идентифицирани компетенции или са налични завършени длъжностни характеристики, то следва да се даде обратна връзка относно представянето на служителите за очакваните компетенции, които следва да притежават, както и служебните им задължения.

Системата ще се разпадне ако е придатък, а не поддръжник на основните насоки и изисквания на организацията. Тя трябва да функционира като мярка за постиженията на организацията в дългосрочен план.

**Недостатъчна информация:** Тъй като процесите на 360° оценка са анонимни, то хората, получаващи обратната връзка нямат начин да разберат по-детайлните аспекти на обратната връзка. Те нямат кого да попитат за разяснение на неясни коментари или повече информация относно определени оценки и тяхната база.

Поради тази причина разработването на процеса на 360° оценка е важно. Преките началници, хората от отдел „Човешки ресурси“, заинтересованите мениджъри и други се обучават, за да помагат на хората да разберат своята обратна връзка. Те са обучени и да помагат на хората в разработването на план за развитие, базиран на обратната връзка.

**Фокус върху отрицателните страни и слабостите:** Много често се случва оценяващите да акцентират върху слабите страни на съответното лице. Решението е по-скоро да се концентрират върху силните страни на служителите.

**Неопитност и неефективност на оценяващия:** В добавка към недостатъчното обучение, което предлагат организациите, както за хората, които дават обратна връзка, така и за тези, които получават, има много възможности, в които оценяващите да се насочат в неправилната посока. Те могат да „надует“ оценките, за да представят оценявания като много добър или да ги намалят, за да го представят като слаб кадър. Неформално всички или голяма част от



оценяващите могат да се уговорят и да накарат системата изкуствено да представи всички в добра светлина по отношение на представянето им. За целта е нужно да се извършват периодични проверки.

**Задръстване с данни на хартиен или електронен носител:** Традиционните оценки изискват двама души и един формуляр. 360° оценка увеличава броя на формулярите според броя на хората, участващи в процеса и последващото организационно време за обработката им.

Съществуват и недостатъци спрямо процеса на 360° оценка. Както и с всяка обратна връзка относно представянето, тя може да предостави задълбочен поддържащ и утвърждаващ метод за насърчаване на израстването и развитието на служителите. В най-лошия случай може да понижи морала, да разруши мотивацията, да „развърже ръцете“ на недоволни служители за реваншизъм и др. подобни неблагоприятни сценарии.<sup>31</sup>

#### 4.9.1. ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ МЕТОДИ ЗА ПРОЦЕСА НА 360° ОЦЕНКА

Една от големите дискусии относно 360° оценка е как да се събират данните, как да се администрира избрания метод за събиране на данни и как да се предостави обратната връзка на участниците. В зависимост от избрания метод, това ще определи и успеха на проведения процес.

Има няколко важни въпроса, на които всеки трябва да си отговори по отношение на метода за предоставяне на 360° оценка.

- Организацията ще използва анонимно попълнени въпросници или ще насърчи комуникация от типа „лице-в-лице“, или пък ще използва комбинация от тях?
- Кой ще избере оценяващите?
- Какво обучение ще получат оценителите относно попълване на въпросника и това как да предоставят стойностна и смислена обратна връзка?
- Какъв тип поведение по отношение на обратната връзка ще възприеме организацията?

##### Процесът по даване на 360° оценка

Повечето организации избират анонимно попълнени въпросници за обратна връзка. Събраните данни се подреждат конфиденциално. След това резултатите от 360° оценка се споделят с лицето, чиито умения и представяне се оценяват. Прекият ръководител на лицето често е част от тази среща с цел да подпомогне действията по планиране и развитие.

Понякога, организациите правят и срещи, за да споделят резултатите от 360° оценка с лицето, чието представяне се оценява. Ако служителят е мениджър, за най-добри резултати, мениджърът има нужда да сподели и дискутира резултатите с неговия екип. Тези срещи могат да бъдат подпомогнати и от други служители. Най-добрият метод зависи от връзката на служителите от съответния отдел един с друг.

##### Избор на оценители в 360° оценка

Jai Ghorpade, професор по мениджмънт в Колежа по бизнес администрация към Щатския университет на Сан Диего (San Diego State University) казва, че „включването на множество оценители разширява обхвата на информацията, която се събира. Въпреки това, самото увеличаване обхвата на информацията незадължително води до данни, които са по-верни, безпристрастни и компетентни отколкото тези, предоставени от прекия ръководител."

<sup>31</sup> <http://humanresources.about.com/od/360feedback/>

Впоследствие е важно организациите да позволят участието на служителя в избора на оценители. Възможен сценарий е служителят да избере няколко колеги, клиенти, пряк ръководител и др., докато мениджърът избира още няколко по свое усмотрение.

Прекият ръководител на служителя и самия служител, който получава обратна връзка винаги трябва да попълнят въпросника за 360° оценка. Оценката на лицето за неговото представяне е важна за по-късно сравнение с обратната връзка от групата на оценителите. Оценката на ръководителя е също важна, тъй като при повечето инструменти, обратната връзка от прекия ръководител не се осреднява с тази на останалите оценители.

#### Допълнителни препоръки за успешна 360° оценка

По-долните препоръки ще доведат до по-ефективен процес на 360° оценка. Всички служители следва да бъдат обучени в следните направления:

- Разбиране, че процеса е поверителен и какво е значението на тази конфиденциалност;
- Какви са целите на процеса по 360° оценка;
- Какви методи се използват за администриране на процеса;
- Как се използва и попълва въпросника;
- Какво ще прави организацията със събраните данни;
- Очакванията на служителите, участващи в процеса.

За предпочитане е да се използват инструменти, които позволяват примери и коментари за всеки въпрос. Това дава възможност на лицето, което е обект на обратната връзка по-добре да разбере оценките си.

От друга страна, в организации, които поощряват обратната връзка, откритостта и доверието, е безсмислено да се провеждат поверителни проучвания. Разбира се, до достигане на напълно отворен процес пътят, който трябва да се измине, е много дълъг.

#### Какво не оценява 360° оценка:

- Не оценява целите на представянето на служителя;
- Не оценява дали даден служител отговаря на основните изисквания за длъжността;
- Не се фокусира върху основни технически или твърде специфични умения;
- Не следва да се използва за измерване на строго определени неща като посещения, обем на продажбите и др.

### 4.9.2. ВНИМАТЕЛЕН ДИЗАЙН НА 360° ОЦЕНКА

#### Дефиниране на отлично представяне:

Идентифициране на компетенциите и очакванията за организацията – работа с лидерите на организацията за идентифициране на компетенциите, които се очакват от всички служители. Тези компетенции трябва да са свързани с мисията, ценностите и стратегията на организацията. Работата със старши мениджърите във всеки отдел ще гарантира бъдещия успех на 360° оценка.

Разлики според нивото – ако се провежда 360° оценка на различни нива в организацията, то следва да се има предвид, че специфичните поведения и изисквания се различават според нивото на служителя в организацията.

Идентифициране на специфични за позицията компетенции – не се препоръчва създаването на въпросник за 360° оценка за всяка позиция, но когато се отнася до малък брой



ключови позиции или функции е уместно да се добавят специфични компетенции, които се изискват за успешно представяне на служителите.

Писане на въпроси за всяка компетенция – при писането следва да се започне от стандартен списък с въпроси. Ако има специфични поведения или умения, които следва да се измерят и не се покриват от стандартните въпроси, то е нужно да се напишат въпроси, които ефективно ще измерят идентифицираните компетенции. Успехът на целия процес може да бъде компрометиран от недобре формулирани въпроси.

Количествени срещу качествени данни – важно е да се събират както количествени, така и качествени данни (коментари). Количествените данни ще дадат показателите, нужни за идентифициране на силните и слабите страни. Коментарите ще дадат допълнителна насока по специфични въпроси, които често се пропускат от количествените данни. Често коментарите са най-ценната част от процеса на даване на обратна връзка.

Пилотно тестване на процеса – след написване на въпросите е нужно да се тества от няколко души преди да бъде пуснат официално. Това може да бъде направено от самите автори на въпросите един за друг или от други техни колеги. Това тестване е нужно с цел откриване на излишни или повтарящи се въпроси, объркващи понятия или липсващи компетенции. Може да се включи и допълнителен въпрос, който да цели получаване на коментари относно качеството на въпросника, както и мнението на участниците относно липсващи въпроси.

След пилотното тестване, процесът по даване на 360° оценка може официално да започне.

#### 4.9.3. ВНЕДРЯВАНЕ И ЛОГИСТИКА НА 360° ОЦЕНКА

Преди да започне програмата за 360° оценка е нужно да се вземат предвид някои важни логически съображения и ефективни стъпки, които могат да гарантират успеха на процеса. Важно е да се знае, че перспективата за даване и получаване на обратна връзка може да изглежда застрашителна за някои хора. С оглед на това, хората следва да получават подкрепа, за да се чувстват удобно когато дават или получават обратна връзка.

##### Комуникация

Комуникация с лицата, получаващи обратна връзка – важно е да бъде обяснено на оценяваните хора защо се оценяват. Ако те са предпазливи и не вярват на намеренията на организацията, те могат да саботират процеса като откажат да участват. Ако програмата е в началната си фаза, те следва да бъдат информирани. Също така, хората трябва да знаят, че няма да бъдат уволнени, понижени или наказани на база резултатите от оценката. Колкото повече информация им бъде предоставена предварително, толкова по-лесно ще бъде тяхното участие. Могат да бъдат комуникирани някои от следните важни аспекти на процеса:

- Защо организацията използва този процес на 360° оценка?
- Кой ще има достъп до резултатите? Сред хората, които ще ги разгледат включват ли се прекият им ръководител и хората от отдел „Човешки ресурси“?
- Кога и по какъв начин ще бъдат представени резултатите?
- Задължително ли е участието?
- По какъв начин ще бъдат избрани оценителите? Може ли оценяваното лице да ги избере или отдел „Човешки ресурси“ ще направи това?

Комуникация с лицата, даващи обратна връзка – оценителите трябва да отделят време, за да попълнят въпросника. Някои оценители ще бъдат помолени да оценят някои от техните

колеги. Оценителите трябва да знаят по какъв начин ще бъдат използвани отговорите им, кой ще има достъп до тях, както и защо трябва да дадат обратна връзка. С оглед на това, че някои хора може да не се чувстват удобно да дават обратна връзка е необходимо те да бъдат ясно информирани, че обратната връзка ще бъде анонимна и поверителна.

Привличане на подкрепа от страна на старши мениджмънта – процесът ще бъде по-успешен ако е налице и гласната подкрепа на лидерите на организацията. Те могат да помогнат при започването на програмата и е желателно да обявят пред всички служители, че това е нещо важно за тях. Съобщение по електронната поща от изпълнителния директор или друг отговорен мениджър е добър начин да бъдат запознати служителите с подкрепата за 360° оценка от страна на висшия мениджмънт.

#### Съображения относно планирането и логистиката

Избягване на претоварването – всяко лице, което ще получава обратна връзка води след себе си няколко оценители. Ако голям брой лица ще получават обратна връзка, то потенциалните оценители лесно могат да бъдат претоварени със зявка да дадат обратна връзка. Следните насоки могат да помогнат, за да се избегне претоварването:

Ако се извършва 360° оценка в цялата компания и това включва повече от 50 служителя в дадена част на организацията, то тогава е препоръчително използването на професионални решения за 360° оценка, които поддържат оценяването на до няколко хиляди души едновременно.

Когато се оценяват по-малко лица, то процесът може да се проведе на фази в организацията. Идеята е малък брой хора да бъдат оценявани по едно и също време.

Времеви периоди – всяка заявка за обратна връзка има и краен срок, до който трябва да бъде попълнена от оценителите. Периодът обикновено е от 10 до 14 дни. Ако времето е по-малко, хората може да не успеят до крайния срок. Ако времето е по-голямо от 14 дни, хората може да забравят. Добре е да се планират напомнения няколко дни преди крайния срок.

Режим на отговорите – По възможност оценителите е добре да използват интернет, за да дадат обратната връзка. Това ще спести време на обработващия резултатите. Все пак е добре и да има хартиен вариант на въпросника, тъй като някои оценители може да намерят време да го попълнят когато не са пред компютъра (например докато пътуват).

Благодарност към оценителите – след събирането на данни следва да се благодари на оценителите. Добра практика е да се включи и напомняне за начина, по който тяхната обратна връзка ще бъде използвана.

#### 4.9.4. ОЦЕНЯВАНЕ НА 360° ОЦЕНКА - ДАВАНЕ НА ОБРАТНАТА ВРЪЗКА

Процесът на планиране на начина, по който ще се извършва обратната връзка трябва да започне дори преди започването на събирането на данни. Планът трябва да се комуникира към хората, които ще получат обратна връзка, както и към тези, които я дават. След като резултатите са готови за представяне е добре да се следват препоръките по-долу.

##### Маркиране на целта

Важно е да се помни целта поради която се провежда 360° оценка в дадена компания. Ако идеята е развитие на служителите, то обратната връзка трябва да е поверителна и с незаплашителен характер. Ако участниците се почувстват заплашени, че ще получат обратна връзка, те може да не са отворени да я получат.

Ако акцентът на 360° оценка е развитие, то обратната връзка следва да не се предоставя във вакуум. Добра идея е наемането на професионални и неутрални консултанти, които са

опитни при провеждането на 360° оценка и последващите усилия за подобрене при служителите. Ако обратната връзка е отрицателна, това може да бъде деморализиращо и контрапродуктивно. Служителите трябва да имат достъп до неутрален човек, който да им помогне да разберат оценката си и да направят план за развитие. Ако външни консултанти не са по възможностите на компанията, то тогава трябва да има на разположение доверено лице от отдел „Човешки ресурси“.

Често обратната връзка включва както положителни, така и отрицателни страни, и е много лесно получателят ѝ да се фокусира върху отрицателните, дори и той да върши добра работа. Професионалист в областта може да помогне на служителите да идентифицират силните и слабите си страни и да създадат план за развитие, който ще им помогне да станат по-ефективни.

Създаване на план за развитие. Процесът на 360° оценка следва да води до развитие. Целите трябва да се съобразят с всеки участник, а така също и с визията, мисията и стратегията на организацията. Важно е целите да са измерими и постижими. В идеалния случай, участниците следва да набележат за изпълнение от 3 до 5 цели в ключови области, които имат нужда от подобрене. Напредъкът по зададените цели също трябва да се следи и всеки служител да е отговорен за изпълнението на своите цели.

Последващи действия. Идеята на 360° оценка е да не е изолирано събитие, което приключва и повече никой не се интересува от постиженията. За да е ефективен процесът е нужно да се повтори обратната връзка в период между 6 и 12 месеца след първоначалната оценка. Това е единственият начин, за да се види дали служителите са повлияни благотворно от оценката, която са получили. Също така, участниците трябва да се информират, че ще има и последваща обратна връзка. Това би помогнало в изграждането на чувство за отговорност. За да не се натоварват излишно респондентите е добра идея като последваща оценка да им се предложи съкратен вариант на първоначалния въпросник, който се фокусира върху компетенциите, които са свързани с целите за развитие на участника.

Преди началото отново следва да се провери, че целия процес е добре обмислен. Внимателното планиране и комуникация са важни фактори за успешната програма за 360° оценка. Навременното предоставяне на данните също е важно, така че е добре да се помисли за какво ще се използват тези данни преди да започне събирането им.

#### 4.9.5. 360° ОЦЕНКА – РАЗРАБОТВАНЕ НА ЦЯЛОСТНА СТРАТЕГИЯ

##### 4.9.5.1. Компетентностни модели за въпросници за 360° оценка

Първото нещо, което следва да се реши е дали въпросникът ще се разработи на базата на съществуващ компетентностен модел или ще се разработва нов такъв. Много компании изразходват много усилия, за да създадат „уникален“ компетентностен модел, докато накрая се окаже, че той е много сходен с вече съществуващ, затова предварително трябва да се направи преглед на вече разработените.

Ако бъде използвана 360° оценка в ограничен обхват в дадена компания, то е редно да се използва съществуващ компетентностен модел, като ако е нужно, може да се направят малки корекции във формуляра на въпросника.

В случай, че 360° оценка ще се прилага в цялата компания, то тогава е уместно да се отдели време за разработване на уникален компетентностен модел, който включва модела и ценностите на компанията, както и поведението и стандартите, които се очакват от всички служители.

#### 4.9.5.2. Установяване на ядрото на модела на 360° оценка

Някои аспекти на избрания компетентностен модел ще бъдат същите за всички служители, независимо от функцията или нивото им в организацията. Това може да се нарече „ядро“ на модела. То ще съдържа следните неща:

- Въпроси, свързани с мисията, визията и ценностите на компанията
- Компетенциите и очакванията, които са приложими за всички служители – от висшия мениджмънт до обикновения неквалифициран персонал.

Много компетенции или типове поведения са приложими към служителите от всички нива, но специфичните поведения във всяка област често се различават. Например, „Личностни умения“ са важни за всеки, но изискванията за тях на различните нива на организацията ще бъдат доста различни.

Други компетенции са важни само на определени нива. Например, „Изграждането на талант“ е важна област за мениджмънта на средно ниво и по-нагоре, но не е важен за неръководните длъжности.

##### Поглед извън „ядрото“

Не е толкова важно да се правят разлики между функционалните области, особено за мениджмънта на средно ниво и по-горните. Фокусът трябва да попадне на 3 или 4 различни вертикални нива в дадената компания. Например:

- Старши мениджъри;
- Мениджъри на средно и по-високо ниво;
- Мениджъри от първа линия/ниско ниво;
- Служители без ръководни функции.

За всяко от нивата, компетентностния модел ще започне от ядрото, но ще включва и специфични поведения, нужни за успеха на всяко ниво.

Основните категории в повечето от съществуващите компетентностни модели са:

- Знания/стратегически;
- Характер;
- Междуличностни компетенции;
- Иновация/промяна;
- Изграждане на талант;
- Лидерство/мотивация;
- Изпълнение.

#### 4.9.5.3. Въпроси при 360° оценка

Повечето добри въпроси за 360° оценка като цяло измерват едни и същи поведения и компетенции. Освен това, добрата 360° оценка е статистически валидирана, факторно анализирана и донастройвана с течение на годините. При създаването на компетентностни модели, всяка област от модела трябва да съответства на секция с въпроси. Всеки въпрос следва да отразява определен тип поведение или умение. При използването на стандартизирани въпроси за 360° оценка могат да се отбележат следните предимства:

- Валидиран въпрос по отношение на формулировката;
- Наличност на външни данни за бенчмарк;
- Пестене на време за писане на собствени въпроси.

#### 4.9.5.4. Различни компетенции за хора на различни нива

При разработване на въпросник за 360° оценка, който ще се използва от хора на различни нива в организацията, то изборът на въпросите може да варира значително при различните нива. При обмисляне на различните нива следва да се разглеждат изискванията за успех в следните три области.

##### Визия, стратегия, вдъхновение.

**Горните нива** трябва да включват подробни детайли в тези области. **Средните нива** трябва да включват само някои въпроси от областите. Това е възможност да се помогне на хората да видят от какво имат нужда, за да успеят на следващото ниво, както и възможност за идентифициране на потенциалните кандидати за повишение. Известна степен от вдъхновението и мотивацията е важна за всеки с мениджърска позиция. **Ниските нива**, особено персонала без ръководни функции, не следва да получават въпроси от тези области.

##### Тийм билдинг и изграждане на връзките

**По-високите нива** следва да включват повече въпроси в тази област, но някои от въпросите за средните нива могат да бъдат изключени от тази категория. Не е нужно да се влиза в подробности по отношение на основните умения, а по-скоро да се включат въпроси относно подкрепа и изграждане на връзките на по-високо концептуално ниво, както и създаване на стратегически партньорства с други части на организацията. **Средните нива** трябва да включват доста детайлни въпроси в тази област по отношение на уменията за работа с хора, управление на екип и ефективност на екипа. **Ниските нива** трябва да включват разумно количество въпроси, и внимателно да се прецени и да се премахнат въпроси, валидни само за по-високите нива. Насоките тук биха били работа с другите, сътрудничество, умение за слушане, подкрепа на екипната работа.

##### Управление и изпълнение на задачите

Въпросите за **високите нива** трябва да се фокусират върху постигането на резултати – едва ли мениджърите биха достигнали това ниво ако не притежават основните умения, когато са били на по-ниско ниво. **Средните нива** трябва да съдържат доста въпроси в тази област, докато по-базовите въпроси могат да се изключат. Въпросите за **ниските нива** трябва да акцентират върху основни умения за управление на задачите и изпълнение на работата.

След завършване на процеса компанията ще разполага с 3-4 компетентности модела и списък с категории и въпроси за всяка категория. Като се следват стъпките ще се получи вертикално интегриран подход, който използва едно общо ядро на всички нива, но също отбелязва развитието от дъното на организацията до самия ѝ връх.

Ето и конкретен пример за това как дадена категория може да се приложи при всички нива на организацията, но да е варираща в зависимост от модела:

##### Работа в екип:

###### **Високи нива**

- Окуражава сътрудничеството между бизнес отделите
- Установява партньорства на всички нива с цел постигане на резултати

###### **Средни нива**

- Разрешава конфликти между членове на екипа
- Поставя ясни, постижими цели за всички членове на екипа

###### **Ниски нива**

- Работи ефективно за постигане на екипните цели
- Сътрудничи си ефективно с членовете на екипа



#### 4.9.6. ДЕСЕТ ГРЕШКИ, ФОРМИРАЩИ НЕУСПЕХА ЗА 360° ОЦЕНКА

Неефективни въпроси: Ако въпросите не са добре формулирани, то е трудно да се получат добри данни. При въпросите трябва да се съобразят както очакванията на организацията, така и специфичните компетенции за отделните длъжности. При посредствен вход не може да се очакват добри изходни данни.

Липса на съответствие с визията, мисията и стратегията на компанията: Ако измерваните неща не са важни за визията, мисията и стратегията на компанията, то служителите няма да разработват компетенции, които са свързани с посоката и ориентацията на организацията.

Липса на подкрепа от висшето ръководство: Ако ръководството на организацията не подкрепя гласно участието в процеса на даване на 360° оценка, то тя никога няма да бъде напълно приета от служителите.

Липса на комуникация: Комуникацията е жизнено важна преди и след даването и получаването на обратна връзка. Хората трябва да знаят какво, защо, как и кога ще се случи, за да се чувстват уверени в програмата.

Страх/липса на доверие: Ако участниците се страхуват да получат обратна връзка или респондентите се страхуват да предоставят такава, то тогава е много трудно процесът да се осъществи. Комуникациите помагат да се намали страха. Един от най-ефективните начини за намаляване на тревожността е да се използва външна компания, която да проведе 360° оценка.

Недобро планиране: Ако програмата за 360° оценка не е добре планирана, тя няма да протече гладко. Съществуват много логистични въпроси преди да бъде пусната тя. Ако служителите усетят, че няма добро планиране, то и престижът на компанията ще бъде уронен.

Неподходящо даване на обратна връзка: Идеята на програмата за обратна връзка е да помогне на служителите да работят по-добре. Отрицателната обратна връзка може да бъде деморализираща и контрапродуктивна. Ако обратната връзка не се предостави по подходящ начин, то програмата може да има обратен ефект. Препоръчително е да се използват професионалисти от външна компания.

Липса на план за развитие: Дори програмата за 360° оценка да е успешна, ако след това данните не се използват по предназначение, то това ще е загубено време и ресурси за компанията и служителите. Затова е нужно всеки, който получи обратна връзка да създаде план за развитие с конкретни, постижими и измерими цели.

Липса на отговорност: Целите за развитие са безсмислени ако хората не се държат отговорни за изпълнението им. Важно е служителите и техните мениджъри да разберат как да създават S.M.A.R.T. цели (Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Timely – конкретни, измерими, постижими, реалистични и навременни).

Липса на последващи действия: Липсата на проучаване дали обратната връзка е дала резултат не бива да се допуска. В периода 6-12 месеца след приключване на основния процес е препоръчително да се проведе последваща оценка.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> <http://www.custominsight.com/360-degree-feedback>

## Раздел 5. МЕЖДУНАРОДНИ СИСТЕМИ ЗА СЕРТИФИКАЦИЯ

### 5.1. ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И СРАВНЕНИЕ НА РАЗЛИЧНИТЕ РЕШЕНИЯ

Международните системи, разгледани в този раздел, се отнасят до използваните системи за оценка на придобитите компетенции, водещи до издаване на международно или секторно признат сертификат. Сертификацията е изключително важна както за работещите, така и за работодателите, като база за продължаващо развитие и изграждане на професионална кариера. Обект на това сравнение са решения (международни системи за сертификация) в области по управление на бизнес процеси, като управление на проекти, управление на човешки ресурси, финансови анализи и др. По-голямата част от разгледаните по-долу международни системи за сертификация използват доставчици, специализирали се в предоставяне на услуги свързани с компютърно базирани онлайн решения за тестване на кандидатите за сертификация. Въпреки това все още има и системи, които използват собствена мрежа от центрове за оценка и специфични начини за тестване на уменията на кандидатите за сертифициране. Някои от компаниите, които са специализирани в областта на онлайн решения за сертификация са Prometric, Pearson Vue, Previsor и др. Услугите и тенденциите в услугите, които предлагат тези доставчици са по-детайлно разгледани в раздел „Съвременни тенденции за он лайн сертификация“.

#### 5.1.1. СИСТЕМА ЗА СЕРТИФИКАЦИЯ НА CIPD

Британският институт на сертифицираните специалисти по управление и развитие на персонала (Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD) е водеща и най-голямата в Европа професионална организация за хората, работещи в областта на човешките ресурси - подбор, обучение и развитие. Членството и сертификацията в CIPD е високо ценено и с голяма тежест за работодателите, търсещи такива професионалисти. Към момента британският институт на сертифицираните специалисти по управление и развитие на персонала има над 135 000 члена в 120 страни<sup>33</sup>.

Британският модел за развитие на професията "специалист по човешки ресурси" беше възприет като пример за подражание в този бранш в България след промените. Българските професионални стандарти в сферата на персонала също са базирани върху британските.

CIPD е изработил Професионална карта на човешките ресурси (Картата), в съответствие с необходимите знания и умения за професионалистите в тази област. Това е нова рамка, която определя най-високите стандарти за професионални компетенции, които професионалистите по Човешки ресурси трябва да притежават, за да бъдат ефективни бизнес партньори в организацията.

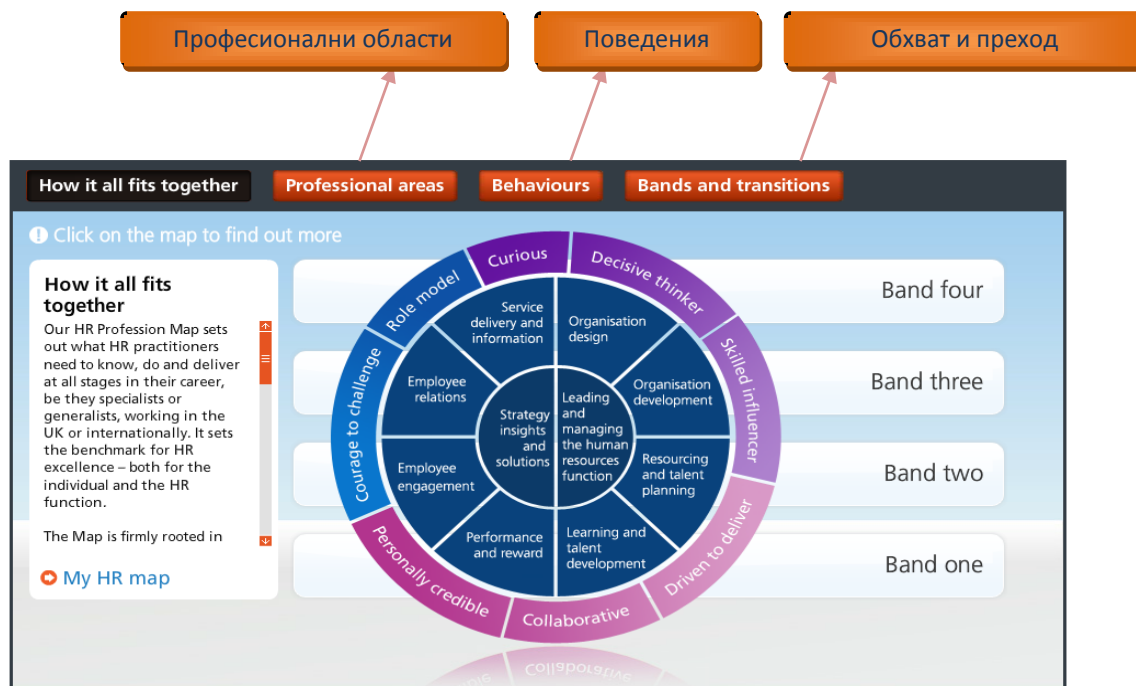
#### **Професионална карта за работещи в областта на човешките ресурси (Карта)на CIPD<sup>34</sup>:**

Картата включва това, което трябва да знаят работещите в областта на ЧР, да правят и да постигат на всеки етап от своята кариера, независимо дали са специалисти или генералисти, дали работят във Великобритания или в международна среда. Тя поставя бенчмарк за съвършенство в областта на ЧР – едновременно както за индивидуалния специалист, така и за цялата функция човешки ресурси.

<sup>33</sup> <http://www.cipd.co.uk>

<sup>34</sup> <http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/hr-profession-map/explore-map.aspx>

ФИГУРА 1 ПРОФЕСИОНАЛНА КАРТА ЗА РАБОТЕЩИ В ОБЛАСТТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ - КАРТА НА CIPD



Картата се състои от три основни елемента:

- Професионални области
- Поведения
- Стъпки и преходи

Всеки един от елементите може да бъде четен и използван самостоятелно, но за да се постигне обща и цялостна информация, би трябвало да се разглеждат взаимосвързано.

Основни принципи при проектирането на Картата:

- Покрива поведения, както и технически елементи на професионални компетенции изисквани от професията ЧР.
- Описва какво трябва да се прави, какво трябва да се знае и как трябва да бъде направено по отношение на всяка професионална областта в обхвата на 4-те стъпки на професионални компетенции.
- Организирана е около области на професионални компетенции, не около организационни структури, нива на позиции или роли.
- Обхвата на Картата се простира над дълбочината и широкия обхват на професията ЧР, от малка до голяма организация, от основни до сложни практики, от местни до глобални, от корпоративни до консултантски, от неправителствен до публичен сектор, от традиционното до прогресивното.
- Въпреки че някои от елементи от съдържанието и може да има връзка с линейните мениджъри и академици Картата не е проектирана за да обхване само професионалните компетенции, изисквани по тези дисциплини.

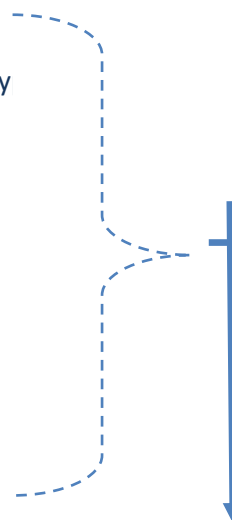
Архитектура на Картата

*Професионални области*

Описва какво е необходимо да се прави (действия) и какво трябва да се знае за всяка една област на професията ЧР, в рамките на четирите стъпки на професионални компетенции. Дефинирани са 10 професионални области, а именно:



1. Стратегии, проницателност и решения;
2. Лидерство и Управление на функцията човешки ресу
3. Организационно структуриране;
4. Организационно развитие;
5. Планиране на ресурсите и таланта;
6. Управление и развитие на таланта;
7. Изпълнение и възнаграждение;
8. Въвлеченост на персонала;
9. Връзки с персонала;
10. Предоставяне на услуги и информация.



ФИГУРА 2 ПРОФЕСИОНАЛНИ ОБЛАСТИ, ЕЛЕМЕНТ НА КАРТАТА



**Поведения**

Описва в детайли поведенията които професионалиста по ЧР трябва да притежава, за да изпълнява дейностите си. Всяко поведение е описано в четирите обхвата на професионални компетенции. Контра индикаторите илюстрират негативните прояви на всяко поведение.

ФИГУРА 3. ПОВЕДИЕНИЯ, ЕЛЕМЕНТ НА КАРТАТА

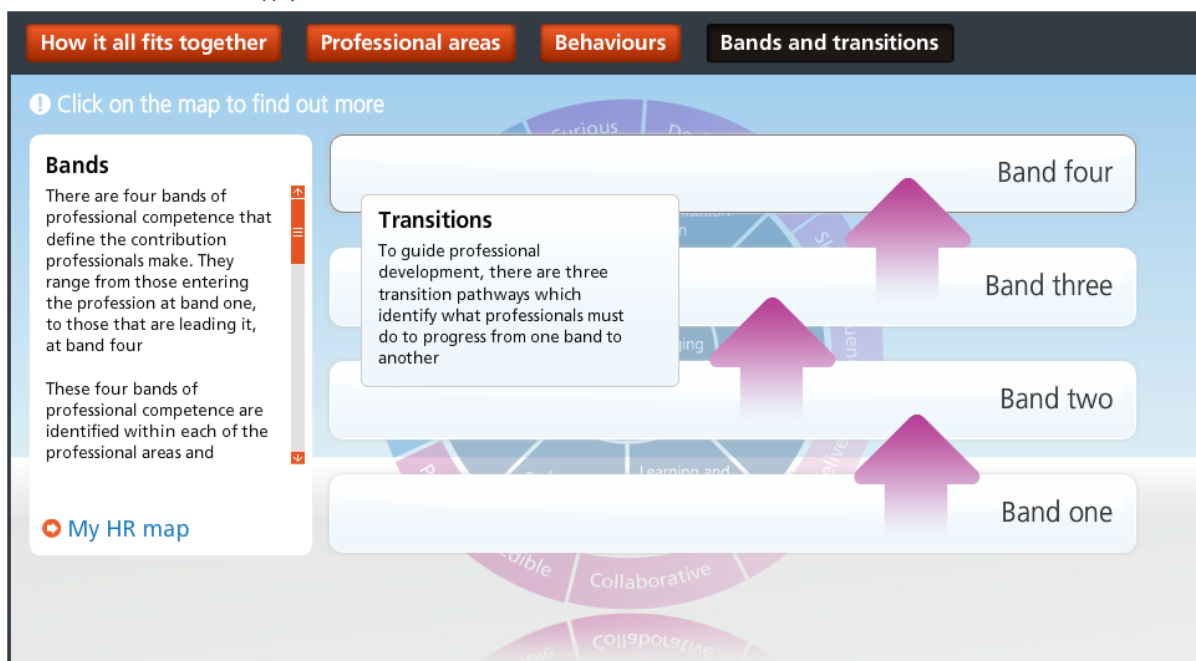


**Стъпки и преходи**

Описва четирите стъпки на професионални компетенции и предизвикателствата пред които са изправени при преход и смяна от една стъпка към следваща. Четирите стъпки на професионални компетенции дефинират приноса, който професионалиста дава в следните ключови области:

1. Връзката която професионалистите имат под формата на подкрепящ, съветник, консултант или лидер;
2. Фокусът върху дейностите, които се упражняват от професионалистите като подкрепящ, съветващ или лидер;
3. Къде прекарват времето си професионалистите, като даване на информация, разбиране на казуси, разбиране за бизнеса или разбиране на организационни въпроси и казуси;
4. Какви услуги се предоставят към клиентите, като информация, намиране на решения, справяне с казуси или предизвикателни и трудни случаи;
5. Как се мери приноса и успеха.

ФИГУРА 4. СТЪПКИ И ПРЕХОДИ, ЕЛЕМЕНТ НА КАРТАТА



Четири стъпки на професионални компетенции показват етапите, в които професионалистът подобрява развитието си. Те са разпределени между тези които започват професията на етапа на стъпка 1 и стигат до стъпка 4, където са лидерите в професията. Преходът между всяка една от стъпките отразява насоки в професионалното развитие, които показват какво трябва да прави всеки професионалист за да преминава към следваща стъпка.

#### Процедура по сертификация

За да стане сертифициран член на Британския институт на сертифицираните специалисти по управление и развитие на персонала (CIPD), професионалистът в тази сфера най-напред трябва да се свърже с оторизиран център за оценка на компетентностите. Списък на тези центрове има на сайта на CIPD. След като вече е регистриран, кандидатът получава съдействие за подготовка на доказателствата за компетенциите, които ще бъдат оценявани. Той трябва да докаже, че познава професионалните стандарти на CIPD и ги прилага в работата си. В процеса на подготовка е включен един задължителен семинар и няколко срещи със съветник, който води кандидата през процеса.

#### Как протича сертификацията?

Ако съветник от центъра за оценка прецени, че кандидатът отговаря на критериите за сертификация, се събират доказателства в две задължителни области - лидерство и управление и управление на хора и развитие, както и в сферите на действие на четири по избор от общо 15

професионални стандарта на CIPD. Портфолиото от доказателства се оценява от независим оценител. Той провежда и няколко часова интервю с кандидата. Сертификацията включва и приложна част. Тя се състои в подготовка на изследователска тема в обем от 10 хил. думи, свързана с пряката работа на кандидата. Освен това от него се изисква описание на професионалното му развитие една година назад и на целите му за развитие една година напред. Тъкмо от постигането на тези цели зависи дали специалистът по персонала, веднъж сертифициран, ще поддържа членството си в CIPD. Центърът за оценка изпраща документите в CIPD, който след проверка на външен проверител присъжда сертифицирано членство.

#### **Нива на членство в CIPD.**

Британският институт на сертифицираните специалисти по управление и развитие на персонала (Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD) има няколко нива за доказване на професионални компетенции и членство.

- Афилиран член на CIPD е най-ниската степен. За да я придобие, е достатъчно специалистът по човешки ресурси да плаща членски внос.
- Сертификатно ниво - дава право на асоциирано членство след придобиването на поне един от петте сертификата на CIPD: по практика в сферата на персонала (CPP), по тренинг (CTP), по наемане и подбор (CRS), по трудово-правни въпроси (CERLAP), по коучинг и менторство (CCM).
- Ниво Graduate могат да получат завършилите магистърска програма по човешки ресурси, акредитирана от CIPD. (В България все още няма такава.)
- Сертифициран член на CIPD (Chartered MCIPD). Това ниво се придобива чрез доказване на компетенции на най-високо равнище след професионална оценка на тези компетенции (PAC). Базовите изисквания за това ниво са значителен мениджърски опит, от който последните три да са в сферата на човешките ресурси на ръководна позиция.
- Chartered Fellow of CIPD (Chartered FCIPD). За тази последна степен на членство могат да подадат документи само сертифицирани членове на института с над 10 години опит на стратегическа управленска позиция в сферата на човешките ресурси. За нея не се изискват други доказателства за професионализъм, но тя не се присъжда автоматично.

Не е задължително нивата на членство в CIPD да се придобиват последователно. Специалистът по персонала може да кандидатства директно за което и да е ниво, стига да отговаря на неговите изисквания.

### **5.1.2. СИСТЕМА ЗА СЕРТИФИКАЦИЯ НА SHRM/ HRCI**

Три организации са включени в процеса по сертификация на професионалистите в областта на човешките ресурси – това са Общността по управление на човешките ресурси - The Society for Human Resource Management (SHRM), Сертификационния институт по човешки ресурси (HRCI) и Прометрик – Prometric – организацията която провежда изпитите за сертификация. Общността по управление на човешките ресурси - The Society for Human Resource Management (SHRM) е най голямата в световен мащаб организация за професионалисти в областта на управлението на човешките ресурси. Представлявайки над 190 000 професионалисти в тази област, мисията на тази група е да подпомага специалистите по УЧР и да подобрява професията в световен мащаб.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> <http://www.shrm.org> / <http://www.hrci.org/certification/>

Процесът по сертификация на професионалистите протича след регистрацията на кандидата в Сертификационния институт по човешки ресурси (HRCI). От своя страна HRCI използва услугите на Прометрик за провеждане на тестовете и оценка на резултатите от изпитите за сертификатите, които предлага.

Сертификационният институт по човешки ресурси е основан през 1975 година и е международно призната организация за професионалисти в областта на човешките ресурси. Към днешна дата в световен мащаб, повече от 115 000 професионалисти притежават сертификатите на HRCI, като доказателство за висок професионализъм.

**Институтът предлага три вида сертификация** за практикуващи професионалисти в областта на човешките ресурси:

- Професионалист по човешки ресурси (PHR – professional in HR)
- Старши професионалист по човешки ресурси (SPHR – senior professional in HR)
- Глобален професионалист по човешки ресурси (GPHR – global professional in HR)

В допълнение института предлага сертификация за Калифорния по PHR/ SPHR. Тази сертификация се фокусира върху познания в областта на човешките ресурси специфични за практиките и законите за човешки ресурси в Калифорния.

Четирите степени на сертификация покриват всички дисциплини в областта на ЧР. В зависимост от обхвата на работа и дълбочината на познанията и опита професионалистите могат да изберат кой е най-добрият вариант за тях. Придобиването на PHR, SPHR, GPHR, PHR-CA, SPHR-CA сертификат дава за специалистите и компаниите, за които работят по-високи стандарти, по добри и винаги актуални политики по управление на ЧР в организацията. Това помага и за подобряване на конкурентоспособността на компанията.

**ТАБЛИЦА 7 Изисквания за избираемост на кандидатите**

<b>PHR критерии</b>
1 година доказан опит като професионалист в областта на ЧР с образователна степен магистър или по-висока
2 години доказан опит като професионалист в областта на ЧР с образователна степен бакалавър
4 години доказан опит като професионалист в областта на ЧР с образователна степен по ниска от бакалавър
<b>SPHR критерии</b>
4 години доказан опит като професионалист в областта на ЧР с образователна степен магистър или по-висока
5 години доказан опит като професионалист в областта на ЧР с образователна степен бакалавър
7 години доказан опит като професионалист в областта на ЧР с образователна степен по ниска от бакалавър
<b>GPHR критерии</b>
2 години доказан опит като професионалист в областта на ЧР в международен мащаб с образователна степен магистър или по-висока
3 години доказан опит като професионалист в областта на ЧР (от които 2 от доказаните 3 години опит да бъдат в международен мащаб) с образователна степен бакалавър
4 години доказан опит като професионалист в областта на ЧР (от които 2 от доказаните 4 години опит да бъдат в международен мащаб) с образователна степен по ниска от бакалавър

**Стъпки, които следва Института при разработване на изпита:**

HRCI следва добрите практики в областта на сертификацията при създаването и актуализирането на изпитите.

Стъпка 1: Изпитите са базирани на така наречената „основа на знанията“ или конспект, която се създава и после валидира от практикуващи специалисти в областта на ЧР чрез проучване на практически случаи. Основата на знанията е още познато като съдържание на изпита.



Стъпка 2: Създават се примерни изпитни въпроси, базирани на основата на знанията (панел за написване на въпросите).

Стъпка 3: Въпросите се проверяват за точност и правилно кодиране (панел за проверка на въпросите)

Стъпка 4: Одобрените въпроси се тестват за надеждност

Стъпка 5: Създават се форми за изпита и се преглеждат чрез панел за преглед на форми

Всяка форма се състои от предварително зададен брой от въпроси:

- PNR и SPNR : 225 въпроса
- GPNR: 165 въпроса/ Калифорния: 125 въпроса

Всеки изпит има различна версия, което означава че двама души стоящи един до друг се тестват на различни изпити.

Стъпка 6: Определя се ниво на резултата за преминаване за всеки изпит;

Стъпка 7: Определя се нивото на трудност за всеки въпрос и на всяка версия на изпит, които предварително са изчислени;

Стъпка 8: Изпитите се провеждат два пъти в годината – (май-юни и декември-януари)

#### **Избор на изпитен център**

Прометрик е организацията, която провежда изпитите на HRCI. Тя притежава повече от 280 центрове за тестване, от които 250 са на територията на САЩ, Канада. Компанията притежава и центрове в цял свят. За да се запази дата и час за изпит, уеб сайтът на Прометрик дава възможност за избор на център до най близката точка в целия свят.

### **5.1.3. СЕРТИФИКАТИ НА CIM (THE CHARTERED INSTITUTE OF MARKETING)**

Институтът на сертифицираните професионалисти по маркетинг (CIM) е британска институция. В зависимост от нивото на квалификация на професионалистите в тази сфера института предлага сертификация на няколко нива, като следва шест ключови компетенции:

- Изследвания и анализи
- Планиране
- Бранд мениджмънт
- Въвеждане на маркетингови програми
- Управление на хора
- Измерване на маркетинговата ефективност.

#### **Видове сертификати издавани от CIM:**

**Въвеждащ сертификат в маркетинга** – сертификатът е базов за начинаещи в областта на маркетинга. Предназначен е за хора които развиват своите умения и познания за да поддържат другите в основни маркетингови задачи.

**Професионален сертификат в маркетинга** – тази сертификация дава възможност за практически знания и умения за съветване и изпълнение на важни маркетингови дейности.

**Професионална диплома в маркетинга** – тази сертификация помага много в така наречения „Как да?“ аспекти по планиране в маркетинга, като позволява на специалистите да се развият като професионалист в областта на маркетинга. Фокусът се предвижда от теоретичната част към многото умения които са необходими за да се управлява цялата функция.

**Сертифицирана следдипломна квалификация в Маркетинга** – високо степенна сертификация за специалисти с професионални знания в много сфери.

**В областта на дигиталния маркетинг: Диплома за дигитален Маркетинг** – тази динамични променяща се квалификация и сертификация показва умения във фундаментални концепции за планиране на онлайн базирани организации както и ключови фактори при въвеждане, измерване и оценка на успешни кампании; **Диплома за управление на дигитална медия** – тази сертификация е в областта на дигитални канали и тяхната устойчивост при включване в медия планове на тези елементи, оптимизация на търсачки, имейл маркетинг, онлайн връзки с обществеността и др. се обхващат в детайли; **Диплома за дигитални аналитици** – притежанието на този сертификат удостоверява уменията по отношение на разбиране на аналитичните елементи на мрежата, как да изготвяш онлайн въпросници и как да бъдат подбрани различни търговски инструменти. Уеб сайтове, блогове и социални мрежи в помощ на маркетинг мениджърите; **Диплома за мобилен маркетинг** – сертифициране за използване на мобилните телефони и приложения за маркетинг – СМС маркетинг, важноста на игрите, изработването на приложения, системи за мобилни разплащания, социални медии. Също разбиране на аналитичността на мобилните телефони, нормативната база и практически правила за работа в тази сфера.

**Сертификат за професионалист в областта на продажбите** – цялостно и интензивно познание на умения за продажби. Обхваща четири ключови области: процес на продажбите, професионални умения на продавача, разбиране на клиента, професионални продажби в практиката.

**Сертификат за напреднал професионалист в областта на практиките по управление на продажбите** - практически познания в оперативен мениджмънт на продажбите или управление на работата с клиенти. За мениджъри които изграждат умения на оперативно ниво. Четирите основни области тук са както следва: управление на екип продажби, организационни въпроси клиенти, професионално планиране на продажбите, професионално управление на продажбите на практика.

**Сертификат за стратегическо планиране на продажбите** – управление на развитието на иновативни продажби и стратегии по управление на продажбите. Четирите области, върху които е концентриран са: стратегии и планове, управление на ресурси, връзки с клиенти, стратегии за продажби в практиката.

#### 5.1.4. СЕРТИФИКАТИ НА PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE)

**Институтът за управление на проекти (PMI)** е водеща световна асоциация на професионалистите в областта на управление на проекти, с повече от половин милион членове в повече от 185 държави. Световно признати в областта на управление на проекти, благодарение на заложените стандарти и интензивните изследователски програми и възможностите за професионално развитие, които дават сертификатите и програмите им. PMI предлага сертификационна програма за всички нива на образование, както и нива на умения. Към момента се предлагат 6 сертификации широко разработени, глобално акредитирани и лесно използващи се във всяка индустрия и на международно ниво. PMI е първата организация, която е започнала да предлага сертификация в областта на управление на проекти. Може да се кандидатства за различни видове сертификация, като за никое ниво не се изисква владение на някое предишно.

##### **Видове сертификация:**

- Сертифициран сътрудник по управление на проекти (CAPM)



- Професионалист по управление на проекти (PMP)
- Професионалисти по програмно управление (PgMP)
- PMI сертифициран участник по гъвкаво управление на проекти (agile project management) (PMI – ACP)
- PMI Професионалист по управление на риска (PMI – RMP)
- PMI професионалист по планиране (PMI – SP)

**Сертифициран сътрудник по управление на проекти (CAPM)** – входящо ниво на сертификация за участващи в работа по проекти. Тази сертификация е за хора с малко или липса на опит при управление на проекти, като се оценяват фундаментални знания, терминология и процеси по ефективно управление на проекти.

*Изисквания за сертификация:* диплома за висше образование (или глобален еквивалент) и най-малко 1 500 часа опит или проведени 23 часа обучение по управление на проекти към момента на изпита.

**Професионалист по управление на проекти (PMP)** - най-важната индустриално припозната сертификация за мениджъри по управление на проектите. Чрез нея се потвърждава опит, образование и компетенции за успешно управление на проекти. Сертификатът разпознава демонстрирани компетенции във управлението на екип за проекти. Подходящите хора, които се сертифицират са опитни мениджъри проекти, които искат да затвърдят уменията си и да максимизират възможностите си за развитие.

*Изисквания за сертификация:* четиригодишна висша образователна степен (бакалавър или еквивалентна) и най-малко три години опит по управление на проекти с 4500 часа водене и управление на проекти и 35 часа обучения по управление на проекти ИЛИ диплома за диплома за средно образование (гимназия или еквивалент) с най-малко пет години опит в управление на проекти с 7500 часа водене и управление на проекти и 35 часа обучения по управление на проекти.

### **Сертификат PMP**

Какво представлява сертификатът, какви умения дава на притежателя си? Успешното реализиране на всеки проект до голяма степен зависи от професионализма и компетентността на специалистите, които го осъществяват. За да бъдете успешен професионалист в областта на управлението на проекти, е необходимо да притежавате определени професионални знания, умения, навици и практически опит. Сертификацията позволява да докажете тази квалификация и компетентност. За клиентите и партньорите, сертификатът е гаранция за вашия опит и професионализъм в областта на управлението на проекти. Ползете за притежаващия сертификат са, че той не само ще получи признание на своите знания и умения по време на процеса на сертифициране, но също така и неговото професионално отдаване и развитие в областта на управлението на проекти.

*Колко вида и степени има на тази сертификация?*

Сертификацията има една степен, като след придобиването му, сертификатът е валиден три години.

За кои сектори, професии и дейности е приложим?

Сертификатът е приложим във всички сектори.

Къде и как се провежда изпитът – времетраене, форма на изпита?

200 въпроса с възможни отговори за 4 часа. 25 от въпросите не се оценяват

Изпитът е успешен при минимум 106 верни отговора от 175 възможни (61%)

Препоръчват се следните стъпки за сертифициране, които да бъдат извършени в рамките на 12 месеца:

Подготовка за изпит с преминаването на обучителен курс, организиран от Регистрирана обучаваща организация (PMI Registered Education Provider – R.E.P.);

(По желание: придобиване на членство в Project Management Institute – таксата за членство за първата година се приспада от таксата за изпит и новият член получава Project Management Body of Knowledge);

Получаване на документ за контактни часове обучение от обучаващата организация;

Изпращане на молба за допускане до изпит до Project Management Institute;

Получаване на одобрение за явяване на изпит от Project Management Institute и насрочване на дата за изпит (в удобно за кандидата време);

Продължаване на подготовката за изпит до датата на изпита.

**Професионалист по програмно управление (PgMP)** - чрез този сертификат се разпознава напреднал опит и умения в областта на програмното управление. Притежанието на този сертификат, показва доказани компетенции да управлява многобройни, свързани проекти и техните ресурси за постигане на стратегическите бизнес цели.

*Изисквания за сертификация:* четиригодишна висша образователна степен (бакалавър или еквивалентна) с най малко четири години професионален опит по управление на проекти и пет години в програмно управление ИЛИ диплома за средно образование (гимназия или еквивалент) с най малко четири години опит в управление на проекти и седем години опит в програмното управление.

**PMI сертифициран участник по гъвкаво управление на проекти** (agile project management) (PMI – ACP) – нов вид сертификация (приложима от втората половина на 2011) - за тези които използват така наречените „agile” практики и подходи при управление на проекти.

*Изисквания за сертификация:*

Изискване	Описание
Основен опит в управление на проекти	2000 часа работа по управление на екипи. тези часове опит трябва да са придобити в последните 5 години. Забележка: за тези които притежават сертификат PMP – професионалист по управление на проекти, PMI вече е верифицирал че кандидатът отговаря на изискванията. В тази връзка професионалист по управление на проекти се приема, че отговаря на условията.
Опит в гъвкаво управление на проекти	1500 часа работа по специфични проекти (Agile) в екип по гъвкаво управление на проект. тези часове са в допълнение към 2000 часа които се изискват като основен опит в управление на проекти. тези часове трябва да са придобити в последните 2 години.
Обучения по гъвкаво управление на проекти	21 часа които да са проведени по теми свързани с управление на „agile” проекти.
Изпити	Тества познанията по отношение на основните принципи на „agile” - гъвкавото управление на проекти.



**PMI Професионалист по управление на риска (PMI – RMP)** – сертифицира уникалната експертиза и компетенции в оценката и идентифицирането на рисковете при управление на проекти, редуциране на заплахите и възползване от възможностите, като също така притежава и основни познания и практическо приложение на всички области от управлението на проекти.

*Изисквания за сертификация:* четиригодишна висша образователна степен на бакалавър или друг еквивалент с най малко 3 000 часа опит в управление на риска на проекти и 30 часа обучение по управление на риска на проекти ИЛИ диплома за средно образование (гимназия или еквивалент) с най малко 4 500 часа опит в управление на риска на проекти и 40 часа обучение по управление на риска на проекти.

**PMI професионалист по планиране на проекти (PMI – SP)** – сертифицира умения и компетенции в специализираната област на планиране на проекта и по точно развитие и поддържане на проектни графици и планове.

*Изисквания за сертификация:* четиригодишна висша образователна степен на бакалавър или друг еквивалент с най малко 3 500 часа опит в планиране на проекти и 30 часа обучение по планиране на проекти ИЛИ диплома за средно образование (гимназия или еквивалент) с най малко 5 000 часа опит в планиране на проекти и 40 часа обучение по планиране на проекти.

---

## 5.2. АВТОМАТИЗИРАН ДОСТЪП ЗА ПРОВЕРКА НА РЕГИСТРИРАНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОТ СЕРТИФИКАЦИОННИТЕ ИЗПИТИ

---

След провеждане на сертификационните изпити, най-често практиката при повечето доставчици е следната: предоставя се акредитивно писмо. Благодарение на това писмо може съответно сертифицирания да прикрепи към името си съответната титла за периода на активния сертификационен статус. Позволява се да се използва титлата в писма, визитни картички, лични бланки за писма, резюмета, уеб сайтове и подписите на електронната поща. като част от процеса по кандидатстване обикновено се подписва споразумение по отношение на етичния кодекс на съответния сертифициращ орган, според който титлата придобита след сертификационния изпит може да се използва само по определените начини и описани в споразумението и да не се използва в имена на компании, продуктови имена или по друг неоторизиран начин.

### **Сертификационните пакети обикновено включват:**

- Поздравително писмо;
- Информация за притежанието на сертификата и подновяване на сертификата;
- Сертификат за акредитация;
- Номер на акредитивното писмо – уникален идентификационен номер използвано от сертифициращата организация за достъп до личната сертификационна документация;
- Система и дати за подновяване на сертификация.

Тази информация служи за потвърждаване на титлата и професионалната квалификация където е необходимо. Преди получаването на пакета с документи всеки взел сертификационния изпит може да използва примерния доклад (на разположение онлайн в сертификационната система) за валидиране на акредитиращия статус.

### **Онлайн сертификационни регистри**

Онлайн сертификационните регистри обикновено автоматично включват имената на издържалите сертификационни изпити и притежаващи съответна титла. Тази функция позволява верификация на притежателите на титла за целите на работодатели и други. Ползвателите могат обикновено да търсят по различни критерии – име на притежателя, фамилия или по страна.

Притежателите на титлата могат да изберат да не присъстват в списъка на този регистър, което означава, че липсата на определено име не означава непременно, че съответното лице не е сертифицирано.

При някои от доставчиците, работодателите имат възможност да проверят директорията на сертифицираните професионалисти или да получат писмена верификация. За да бъде получена писмена верификация се използва функционалността отново на онлайн регистрите, като може да бъде избрано електронно потвърждение или потвърждение по пощата. По този начин се защитават личните интереси на сертифицирани кандидати, които не желаят публичност.

При всички разгледани решения, обект на настоящия анализ има регистри, показващи автентичността на издадените сертификати от съответната организация. По голямата част от тях са налични онлайн в интернет. Проверката им се извършва в реално време и резултатите не могат да бъдат манипулирани. Тъй като всяка организация, предоставяща сертификация е самостоятелна не се наблюдават създадени възможности за интеграция на регистрите, дори и на секторно ниво (когато има няколко престижни сертификата в областта). Въпреки че в много случаи организациите, издаващи международно валидни сертификати използват услугите на един и същ доставчик за изготвяне/ провеждане/оценяване на тестове, те нямат практика да използват регистри, функциониращи като интегрирани платформи.

---

## 5.3. ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ИНТЕГРАЦИЯ ПРИ РАЗЛИЧНИТЕ ДОСТАВЧИЦИ

---

Доставчици, които предлагат интегрирани решения за обучения, оценка и сертификация са компании като Елемент К (Element K), част от Скил Софт (SkillSoft), Сингейдж лърнинг (Cengage learning), Серебра лърнинг (Serebra learning) и др.

### 5.3.1. ЕЛЕМЕНТ К

---

Елемент К - най-важните предимства на този доставчик са разбираемите решения, които предлага в онлайн обучителните каталози, множество литература в достъпна електронна библиотека, принтирани копия за обучения, обучителни платформи, изработени съгласно нуждите и широк обхват на обучителни услуги, които са изцяло оперативни съвместими. Позволява да не се ограничават клиентите до решения във връзка с обучителното съдържание, което е възможно само при онлайн решенията. Компанията предлага и гъвкави решения във връзка с обучителното съдържание.

Елемент К е доставчик на гъвкави решения, като предлагат продукти и услуги в помощ на цялостния процес на учене. Продуктите, съответно възможностите за интеграция, които компанията предлага най-общо могат да се обобщат в следните категории:

- електронни обучения;
- виртуални лаборатории V-Lab;
- онлайн библиотеки;

- обучителни курсове, водени от опитни лектори;
- микс от възможности за обучения;
- хъб на познанията – управленска система за обучения;
- он лайн обучителен каталог;
- сертификация и акредитация;
- демо центрове;

Продуктите на елемент К за електронно обучение са изготвени от опитни експерти, много често съгласувани с производители на софтуер, като това позволява да се предостави най точната информация.

- Курсовете за електронно обучение са достъпни в обширни, класифицирани по теми библиотеки в сферата на ИТ, Бизнес и др.
- Курсовете включват проследим начин на оценяване, симулации и виртуални лаборатории;
- онлайн сертификационните тренинги подготвят кандидатстващите за най добрите ИТ сертификация, наблягащи на пререквизитите създадени от доставчиците на сертификационните системи
- постоянно се осъвременяват тренинг елементи за най желаните ИТ и Бизнес сертификации, някои от тях посочени по долу<sup>36</sup>:



Microsoft



Виртуални лаборатории v-Lab на Елемент К дават възможност за придобиване на опит в работата с реални съоръжения във виртуална среда, като обучават без риск върху активни Cisco и Microsoft системи. Няма заместител на реалния опит, но виртуалните лаборатории позволяват на ползвателите да надхвърлят статичните демонстрации или симулации, да експериментират и да правят грешки, докато работят в жива среда. Във виртуалните лаборатории обучаващите се подобряват хардуерни и софтуерни умения в реална активна обстановка. Създава се среда, която е огледало на почти всяка софтуерна или хардуерна конфигурация. По този начин се подобряват способностите, като се използва свободна от риск хардуерна и софтуерна мрежа. Няма нужда да се излага на риск клиентската инфраструктура, докато се обучават служителите. Ако сгрешат, могат да възстановят системата без времеемка и опасна реорганизация, нужна на реалните системи.

Онлайн библиотеките на Елемент К включват хиляди заглавия от Safari Books Online, McGraw Hill и други. Опцията за търсене дава възможност да бъде намерена необходимата информация за секунди. По този начин се предоставя най желаната селекция и най търсените съдържания, разпознати от всяка индустрия. Спестяващо разходи решение на Елемент К e-Reference дава възможност за търсене по „целия текст“, което спестява много време. Връзките с доставчици на съдържание, които са установени са във всякакви сфери като финанси, бизнес умения, качество, мениджмънт и много други.

<sup>36</sup> <http://europe.elementk.com/products/it-certification>

Елемент К развива и публикува най широко използваните и уважавани обучителни материали, водени от лектор в световен мащаб. С 8000 уникални заглавия, включващи компютърни професионални и бизнес умения, работа с клиенти и много други. Много организации, правителствени офиси и бизнес единици използват готовите курсове на елемент К на готово тъй като тези материали за курсове за тествани и доказали ефективност в различни обучителни системи навсякъде по света.

Авторизираните курсове на компанията покриват различни теми като: бизнес умения, компютърни професионалисти, дизайн и медия, управление на проекти, уеб девелъпмънт и програмиране и др.

Микс от възможности за обучения като интегриран комплект за определена индустрия с различни обучителни материали, свързани заедно още от самото им създаване. Това дава достъп до хиляди курсове за онлайн обучения с кореспондиращите материали за лектора – указания и инструкции, тетрадки за обучаваните и насоки за необходимите резултати. Комбинира формалните и неформалните възможности за обучение в една консистентна програма и дава възможност на обучаваните да учат на бюрото си, от вкъщи или така като е най добре за обучителната програма.

Хъб на познанията – управленска система за обучения – предлага разбираеми услуги по поддръжка на следното: сайт за персонализирани услуги, интегрирани услуги както за съдържанието така и за системата, административни услуги и обучения. Цялото решение е изготвено чрез SaaS технология която подкрепя милионите ползватели на услугите на Елемент К и занимаваща се с всички аспекти на софтуерно управление. Предлага се персонализирана управленска система за обучение достъпна от всяко едно място чрез мрежата, без да се налага както при повечето доставчици лицензиране на софтуера и управление. Това което предлага Елемент К с този продукт е :

Бърз и гъвкав: напълно хоствано приложение което предлага същите персонализации, конфигурации и възможности за интеграции както повечето традиционни обучителни управленски системи, но за разлика от останалите типичното прилагане на тази система е за не повече от 4 седмици.

Пълноценна обучителна управленска система – предлага всички характеристики които са необходими за да управляваш съвременните обучителни програми, включително много опции за прилагане на съдържанието, план за управление на обучението и гъвкаво рапортуване.

Спестява разходи: предлага умна, спестяваща разходи алтернатива чрез редуциране на инфраструктурните и оперативни разходи, както и разходите по въвеждането и инсталирането. Тъй като се предлага софтуер като услуга- обучително решение – няма нужда да се закупува хардуер или софтуер а само да се инсталира и използва.

Онлайн обучителни каталози – обхват от мулти - модулни опции за обучения. Предлагат се няколко модула: технологично съответствие, управление и бизнес обучително съдържание.

Пълна колекция за ИТ професионалисти- адресирана към нуждите за обучения и развитие на ИТ специалистите с колекция от онлайн курсове и ресурси. Съдържанието е изготвено и организирано за работа с начинаещи до напреднали и води до подготовка за ценни сертификати, издавани от индустрията. Връзките на компанията с индустриалните лидери като Майкрософт, Сиско и КомпТИА дават сигурност, че се получава висококачествено и релевантно съдържание.

Приложения за настолна работа пълна колекция – обучителни таблици, работа с word, презентации, инструменти мейл опции и други онлайн курсове и ресурси. Достъпни на

различни езици, предлага най-често използваните операционни системи за настолна работа MS Office, Open Office, Windows, MAC OS, Lotus Smart Suite, Crystal Reports, Quickbooks и др.

Подробна корпоративна колекция- множество онлайн курсове и мултимедийни ресурси предлагащи обучения в почти всяка сфера, на всяка тема, съобразена с всякакви разписания и стилове на обучение. Тази колекция „ол инклузив“ дава на професионалните и техническите работещи достъп до онлайн курсове за обучение, виртуални лаборатории и всички други обучителни ресурси.

Технологична колекция – специализирани технически обучения чрез мрежата.

Колекция за бизнес професионалисти – за придобиване на основни компетенции фокусирани върху управление на човешките ресурси, обслужване на клиенти, управление и лидерство, качество, финанси, счетоводство, управление на проекти, продажби и маркетинг.

Сертификация и акредитация – сертификационни обучения които предлага компанията са свързани с близката им работата с най-големите компании, предоставящи подобни обучения, като такива в областта на ИТ и други организации като КомпТИА. Он лайн курсовете посрещат всички критерии както и всички цели на сертификацията, което дава сигурността че преминалите тези обучения са изцяло подготвени за сертификационния изпит.

Много от курсовете на компанията са акредитирани за целите на продължаващото обучение. Такива организации са PMI, IACET International Assosiation of continuing education and training, University of Phoenix, HR Certification Institute.

Демо центрове на Елемент К е друга тяхна услуга. Продуктите за които се предлагат демо центрове са: онлайн курсове, виртуални лабораории и разпечатани книги и инструкции за обучения.

### 5.3.2. CENGAGE LEARNING (СИНГЕЙДЖ ЛЪРНИНГ)<sup>37</sup>

Cengage Learning е водещ доставчик на иновативни обучителни, образователни и изследователски решения за академични, професионални пазари и библиотеки в световен мащаб. Продуктите и услугите на компанията са разработени, за да насърчат академичното съвършенство и професионалното развитие, да увеличават ангажираността на студентите, да подобряват резултатите от ученето и да предоставят авторитетна информация за всеки, който има нужда. Чрез уникалното позициониране на пазара в две сфери – библиотеки и академичните среди, Сингейдж лърнинг предоставя интегрирани решения в областта на обучението, които са мост между библиотеките и класните стаи. Брандовете които има компанията са както следва: Brooks/Cole, CourseTechnology, Delmar, Gale, Heinle, South-Western and Wadsworth. Cengage Learning предлага учебници, помощни материали за учители, дигитално съдържание, онлайн база данни, обучителни курсове за дистанционно обучение, материали за подготовка за тестове, корпоративни обучителни курсове, инструменти за оценка на кариерно развитие, материал за специфични академични дисциплини, и персонализирани решения в областта на обучението. Няма „една стандартна мярка за всеки“ по отношение на обучителните решения. Сингейдж лърнинг е намерила правилната комбинация между съдържание, педагогика и технология като подпомага процеса на учителите да преподават и на учениците да се обучават. Предлагат правилните решения за всеки инструктор, като правят хибридни, конкретни, интегрирани преподавателски и обучителни системи, които увеличават ангажираността на учещите се и подобряват резултатите от обучението.

<sup>37</sup> <http://www.cengage.com/>

### Основни решения, които предлага компанията:

- **CourseMate** - интегрирано уеб базирано решение, което включва елементи като интерактивен е – Учебник, ресурси за мултимедия, флашкарти и тестове. Когато се използва като част от учебни планове, това решение подпомага ангажираността на обучаваните и помага при оценката на усилията и участието на обучавания. Това решение също така дава възможност на учителите да оценят участието на обучавания, проследят времето за решаване на задачата и лесен за използване интерфейс.
- **CourseMaster** – решение предлагащо възможност за възлагане на домашна работа и съответната оценка – известни брандове като Аплиа, ОВЛ и САМ – което подобрява резултатите чрез подобряване на учебната програма. В допълнение предоставя незабавна обратна връзка давайки възможност на учителите да разберат колко добре обучаваните разбират концепции и извършва административни задачи, като по този начин подпомага преподаващите да се концентрират върху уроците.
- **Course360** – предоставя рзбираеми онлайн курсове което подпомага достъпа до по голям обхват на обучавани и студенти с качествено съдържание и услуги разработени за да подобрят крайните резултати. За онлайн курсовете курс 360 предлага възможността да персонализира формата, изгледа и съдържанието и всеки курс включва достъп до електронен учебник, както и връзки до различни допълнителни материали и ресурси.
- **CourseCare** е поддържаща програма за клиенти използващи Cengage Course. Консултантите на тази услуга помагат на учителите да намерят правилното дигитално решение и предлагат гъвкави опции за обучение с цел подготовка за използване в курсовете на обучение на технологии – от подготовката на материали до изпита. Позволява на училища, учители и обучавани да максимизират тяхната инвестиция и персонализират обучителните им решения с цел да посрещнат индивидуалните им нужди.
- **Custom Solutions** - компанията предлага широк обхват от потребителски опции за създаване на решение, което най-добре съвпада със специфичните нужди на ползателя, включително услуги по персонализирана подготовка на курсове, чрез инкорпориране на допълнителни дигитални възможности, които могат да се изберат от огромния набор на ресурси на компанията, промяна на организационната структура на дигиталния ресурс, за да съвпадне с желанието за преподаване от страна на ползателя – позволявайки да се добавят собствени материали към съдържанието на курса, такива като връзки, видео и PowerPoint™, и инкорпориране на съдържание чрез директни линкове и виджети<sup>38</sup>.
- **Gale's** изследователски инструменти за учебни програми – подобряват обучителния опит с текущо и подходящо цифрово съдържание. Тези инструменти съдържат 160 милиона статии от водещи книги, списания, вестници и първични източници както и мултимедийни такива, включително видео, подкастове, изображения и ежедневен ъпдейт на новото съдържание. Някои от тях са както следва:

<sup>38</sup> Виджетите са удобни мини интернет програми, които могат да бъдат лесно да интегрирани в различни Интернет сайт, социална мрежа и т.н.

- **In Context** портали - изработени като он лайн базирана среда за обучение, новите портали дават точно и авторитетно съдържание, което изгражда взаимовръзки от библиотеката до обучителната скамейка.
- **The Watch** продуктите – на определена тема - например икономика, са включени блогове с извънредни новини, анализи и коментари, база данни с релевантна информация, видео и подкастове (осъвременявани 4 пъти на ден), ресурси за обучение и форуми за споделяне на мнения. Инкорпорирането и предоставянето на актуални новини и информация за специфични области за обучение позволява на учителите да подобри обучението и по-добре да ангажира обучаваните. Cengage Learning към момента предлага:
  - *Глобален икономически поглед*
  - *Глобален поглед върху науките за земята*
  - *Глобален поглед върху здравето*
  - *Глобален поглед върху технологиите*
- **Онлайн Колекция осемнадесети век (ECCO)** обхваща огромна колекция с всичко публикувано между 1700 и 1800 в Англия и всяка нейна колония на много и различни езици. Gale надгражда постепенно ECCO, като бяха включени хронологично и тематично следните направления Law: Legal Treatises 1700-1926; Sabin American 1450-1926; The Making of the World: Economic Literature 1400-1851, Archives Unbound, NewsVault. Като резултат се предлага най-обстойните световни серии от публикации архивирани и съдържат информация за публикации, издавани през 500 години.
- **Виртуална библиотека Gale (GVRL)** е платформа за електронни книги.
- **Encyclopedia.com**, безплатен онлайн информационен сайт съдържа най-известните публикации в световен мащаб с информация на най-авторитетни и много уважавани публикации, включително заглавия на: The Columbia Encyclopedia, Oxford's World Encyclopedia, and the Encyclopedia of World Biography (Gale).

#### Компанията се развива в три области:

- Академична и професионална група (APG)
- Гейл (Gale)
- Международни обучения

На пазара на академични услуги, Cengage Learning подпомага основно висши учебни заведения студенти и преподаватели, библиотеки, правителствени агенции, и корпорации както по традиционен, така и по обучения чрез дистанция.

Gale е библиотека на Cengage Learning, като се специализира в електронни проучвания и образователни публикации за библиотеки, училища и бизнеса. Компанията е създала и поддържа повече от 600 бази данни, които са публикувани онлайн, разпечатани, като електронни книги и в микроформа. Около 100 организации – включително Looksmart, Borders and Dow Jones — имат партньорски взаимоотношения по бизнес дистрибуция с Гейл.

Международната девизия на Cengage Learning изготвя и предлага материали за преподаване и учене на английски език в цял свят чрез Heinle.



Cengage Learning си партнира с други пет издатели в областта на висшето образование при създаването на CourseSmart, компания която е разработена за да предлага книги и учебници с теми за обучение в колежа в електронен формат на една обща платформа.

Cengage Learning е изправен пред алтернативата да разширява обхвата на предлаганите си услуги и да предлага и сертификация и акредитация. Това е предимството на Елемент К, която има този елемент в портфолиото си.

### 5.3.3. СЕРЕБРА ЛЪРНИНГ (SEREBRA LEARNING)

Серебра Лърнинг Корпорейшън предлага иновативни решения за електронно обучение за компании и организации в световен мащаб в областта на професионалното образование и развитие. Компанията е водещ разработчик на електронни обучения, предназначени за специалисти по информационни технологии и други потребители. Компанията има една от най-пълните библиотеки в индустрията. Има мрежа от топ разработчици на електронни обучения от цял свят и покрива над 3500 заглавия в различни области. Курсовете са разработени с много графики, анимации и висока степен на интерактивност за учителя и обучавания.

#### **Продукти и услуги, които предлага компанията:**

**Управление на знанието** – Серебра Кампус е всеобхватна веб базирана система за управление на знанието, която позволява на организации от всякакъв вид да подготвят и проследяват професионални обучения и развитие на персонала и обучаваните. Тази система включва както он лайн обучения така и водени от лектор сесии или семинари в веб пространството. Това решение е от модела (SaaS), който елиминира всякакви изисквания за хардуер, софтуер или хостинг инфраструктура.

**Електронни обучителни курсове** – различен обхват и теми – информационни технологии, бизнес умения, десктоп и компютърни умения, малък бизнес, право, индустриални решения.

**Глобално образование** – с цел преодоляване на географски, икономически и социални бариери, които обикновено възпрепятстват много хора от достъпа им до онлайн обучения Серебра е разработила системата Easy Learning. Предлага решения оптимизирани от много гледни точки и съобразени с нискоскоростен интернет. Начинът, по който работи тази система е в три стъпки – дистрибуция – предлага се пин код, който се предоставя на обучавания се. Чрез използването на пин кода, ползвателите получават достъп до желаният онлайн курс за 3 месечен период през сайта на компанията ползвател или през сайта на Серебра. След успешното завършване на този курс се издава електронен сертификат за преминало обучение на конкретната тема.

Като обобщение разгледаните доставчици, предлагащи интегрирани решения и системи за управлението на знанието, като цяло предлагат управление на обучителни средства, предлагат и проследяват онлайн обучения и запазват архив на изпълнените дейности. Системите за управление на знанието биват два типа: корпоративни и образователни.

Корпоративните системи за управление на знанието обикновено включват управление на инструкции за обучения на място в предприятието, както и управление и предлагане на електронни обучения. Някои корпорации добавят към тези системи и функционалности по отношение на електронна търговия, като могат да включват юридическо съответствие, компетенции, изпълнение, човешки капитал и управление на талантите, което се обвързва директно с функцията по човешки ресурси.

Образователните институции обикновено са добре организирани по отношение на регистрация и управление на курсове на място. В тази връзка системите за управление на



знанието при тях са насочени по скоро към онлайн обученията и обикновено предоставят авторски курсове и изготвяне на съдържание.

#### **Общи черти на интегрираните системите за управление на знанието:**

- Онлайн (електронно обучителни) курсове
- Курсове за провеждане на обучения на място
- Смесено обучение – онлайн и на място
- Управление на таланти – инструменти за подбор, управление на изпълнението, възнаграждение, кариерно развитие.
- Комуникация и взаимодействие (Web 2.0) - наречено още социално обучение чрез използване на мрежи
- Инструменти за подготовка на електронно обучение
- Управление на съдържанието
- Оценка и тестване
- Виртуални класни стаи
- Електронна търговия
- Отчетност
- Мобилно обучение
- SaaS (Софтуер като услуга) – някои системи предлагат да не се инсталира софтуер в организацията, а да се използват облачни технологии

---

## **5.4. СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА СИСТЕМИТЕ ЗА ON-LINE СЕРТИФИКАЦИЯ**

---

Голям брой от доставчиците на сертификационни изпити създават иновативен софтуер, даващ интегрирани решения за изготвяне на тестове и администриране на програми за тестване. Системите могат да се използват като централни хранилища за цялата програмна информация, включително тестове, казуси, резултати, демографски и сертификационни данни за кандидата, комуникация и много други.

Добър пример е CERTS<sup>39</sup> на Pearson VUE. CERTS позволява на автори на тестове и създатели на казуси и елементи да създадат цялостен продукт чрез лесно използваем интерфейс и да съберат цялата информация, готова за публикуване в избрания пилотен тест.

#### **Подготовка на тестове**

- подготвяне на елементи и тестове бързо, надеждно и ефективно.
- подкрепа при методологии по развитие на по сложни тестове
- избор от широко разнообразие за формат на елементите
- достъп и следене на използването на елементи и историята им

#### **Конструиране и публикуване на изпити**

- експортира тестове готови за предоставяне и ползване, на хартия или оперативна съвместимост на въпроси и тестове (QTI)

---

<sup>39</sup> [www.pearsonvue.com/CERTS](http://www.pearsonvue.com/CERTS)

- винаги в час с управлението на работните процеси и отчитането
- лесно намиране на подходящите елементи на различна тематика, домейни и спецификации, за да бъдат конструирани тестовете бързо.

#### **Управление на достъпа до данни за цялата програма ефективно**

- автоматично издаване на сертификати когато са достигнати нивата на изисквания;
- генериране на статистики, анализи на данните от теста в CERTS
- стандартни отчети за най важните моменти и трендове
- изтегляне на индивидуалните профили на кандидатите за верифициране на сертификацията, разглеждане на историята на резултатите от теста и осъвременява коментари и информация за профила
- специфицира критерии които да задействат изпълнението на програмата, като сертификати и комплекти за добре дошъл.
- комуникира със специфични групи от кандидати чрез таргетиран мейлинг.

#### **Структуриране на системата за да посрещне конкретните нужди**

- дефиниране на ролите на ползвателите и привилегиите за контрол на достъпа за да се подсигури сигурността на програмата с теста;
- генериране данните във формата, който е необходим и дава резултати от различни източници използвайки различни интерфейс опции
- дефиниране на програмите за тестове, сертификати, изпращане на мейли, домейни, региони и атрибути;
- създаване на програмни и мейлинг правила, които отговарят на конкретна политика

Кои са облагодетелствани от използването на подобни решения?

- Изготвящите тестове правят и преглеждат тестовете в сигурна и сътрудничаща среда;
- Администраторите ефективно отговарят на въпроси на кандидати и управители
- Маркетинг мениджърите получават безценна информация за тенденции при развитието на маркетинговата стратегия
- Управителите спестяват време и разходи когато програмите достигат до пазара по бързо и с по малко ресурси.

---

## **5.5. ОПИТ ОТ ПРИЛАГАНЕТО В БЪЛГАРИЯ НА МЕЖДУНАРОДНИ СИСТЕМИ ЗА СЕРТИФИКАЦИЯ**

---

Компаниите, които подпомагат прилагането на международни системи за сертификация в България в повечето случаи са партньори на организациите, предоставящи услугата по сертификация.

Подготовката за придобиване на сертификата на Британският институт на сертифицираните специалисти по управление и развитие на персонала (Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD), както и оценката се предлага от няколко оторизирани

центрове за оценка на компетентностите, изрично описани на сайта на CIPD40. Съществуващите няколко нива на квалификация, а именно: начални, средно и ниво за напреднали се придобиват в различни центрове в България.

Най-ниското - начално ниво - е предназначено за млади специалисти, които сега навлизат в професията, както и за хора, които са работили в друга област и искат да се преквалифицират. Участниците могат да избират между две направления – общо и с фокус върху обучението и развитието, както и между две нива на задълбоченост – в зависимост от броя на избраните модули. Обучението по това ниво може да се извършва в центрове на място или дистанционно. В България дистанционната форма се предлага от "Илиев център за образование и култура", както и от организацията за специализирано обучение International Human Resources в партньорство с британската Oakwood Training. "Си Си Ел - Югоизточна Европа" (филиал на британския CCL) и Selhurst Consulting - България, пък дават възможност за присъствено обучение. Преподавателите в курсовете са британци, а семинарите им се организират на блокове от по няколко дни. На това ниво изпити не се полагат. Вместо това се оценяват текущите задачи, които участниците разработват. Обучението е на английски и отнема от една и половина до две години.

**Селхърст Консултинг България** - Средното квалификационно ниво на CIPD в България се предлага само от Selhurst Consulting - България. Участниците могат да избират между сертификат и диплома и да се обучават в присъствен курс или дистанционно. Документите, които се издават на успешно завършилите, са сертификат или диплома в сферата на развитието на човешките ресурси (Certificate/Diploma in Human Resource Development), или съответно в сферата на управлението на човешките ресурси (Certificate/Diploma in Human Resource Management).

**БПП Профешънал Едюкейшън** е акредитирана организация за провеждане на курсове и изготвяне на учебни материали за професионална квалификация: CIPD. Организацията е сертифицирана и в провеждане на курсове и подготовка на материали за ACCA, ACA, CIMA, CFQ, CIA, CFA, CFAB, CIM, AAT, CISI и много други. Международна компания с повече от 30 годишен опит в областта на обучението. Всички преподаватели са CIPD, ACCA, ACA, CIMA или ACMA квалифицирани с дългогодишен практически опит по предмета, който преподават. БПП е акредитиран издател на учебни материали за повече професионални квалификации от всяка друга компания в световен мащаб. Има постоянен преподавателски и административен екип в България, който е подготвен да отговори професионално и компетентно на всички запитвания и желания на клиентите в България.

**Competence Centre London (CCL)** е Център за оценка на професионалните компетентности в сферата на човешките ресурси, оторизиран от Британския институт на сертифицираните специалисти по управление и развитие на персонала (CIPD). Си Си Ел Югоизточна Европа - CCL е консултантска фирма и акредитиран център от Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) и Chartered Management Institute (CMI). CCL Southeast Europe е официално представителство на CCL за Югоизточна Европа и предлага портфолио от сертифициционни програми на CCL за България, Румъния, Сърбия, Македония, Монтенегро, Босна и Херцеговина, Хърватия, Словения и Албания. Нивото за напреднали в България е достъпно само в курсовете на "Си Си Ел - Югоизточна Европа". То е предназначено за хора с мениджърски опит. Четири от модулите са задължителни и дават право на сертификат. За два от тях се полагат изпити към

<sup>40</sup> <http://www.cipd.co.uk/qualifications/where-qualified/atoz.htm?mode=row>

CIPD, които се провеждат на място в София. Датите за препитването са три пъти в годината. По другите два от задължителните модули обучаващите се подготвят самостоятелни задачи.

**Оукууд Интърнешънъл – IHR България - Интернешънъл Хюмън Рисорсиз (IHR)** е компания, която предлага на българския пазар световно признати квалификационни програми към британските институти за професионална квалификация: CIPD, CIMA, ACCA, CIM и CIPS. IHR е изключителен представител в България за консултиране и придобиване на стандарта за организационно съвършенство Investors in People. Този стандарт е отличен бизнес инструмент с ясна стратегия за подобряване на работата и бизнес резултатите в организацията и е индикатор за най-добра практика. IHR предлага и краткосрочни вътрешнофирмени и отворени обучения и сертифициране от Международната асоциация за бизнес обучения (International Business Training Association - IBTA).

**Американските сертификати в сферата на човешките ресурси се издават от HR Certification Institute**, който оперира като част от тамошната браншова асоциация Society for Human Resource Management (SHRM). Интерес за чужденците представляват три от нивата: професионалист в сферата на човешките ресурси (Professional in Human Resources); старши професионалист в сферата на човешките ресурси (Senior Professional in Human Resources) и глобален професионалист в сферата на човешките ресурси (Global Professional in Human Resources). За Европа изпитите на HR Certification Institute се организират от регионалния контактен център на Прометрик (Prometric) за региона, базиран в Холандия (PTC Registrations Europe, Noorderwagengplein 6, 8223 AL – Lelystad, The Netherlands).

**Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси (БАУРЧР)** има амбиции да се превърне в сертифицираща организация. Началото е поставено преди няколко години, когато с пари по европейски програми и с финансовата подкрепа на Британския съвет БАУРЧР и Училището по мениджмънт към Нов български университет започват работа по съвместен проект, изготвят стандарти (в голямата си част заимствани от британския опит), създава се Център за оценка, Институт на сертифицираните професионалисти, акредитационен панел от експерти и т.н. Въпреки тези усилия обаче броят на сертифицираните е по-скоро скромнен (всичко на всичко 13 души). Това е знак за слаб интерес, неясни критерии за професионализъм, регламент и процедура. Затова преди малко повече от две години БАУРЧР възлага на работна група да анализира защо старият модел за сертифициране не работи и да предложи нов. В момента се работи по определяне на професионалните нива, области и показатели. В голямата си част те са съобразени с новата професионална рамка на CIPD, но адаптирани към реалностите в България. Според БАУРЧР<sup>41</sup> следващата година ще бъде посветена на избистрянето на инструментариума, който ще се използва при оценяването. Отсега е ясно, че ще има изпити, тестове и разговори с комисия, подбрана сред общността на сертифицираните специалисти в България. Така към края на следващата година процесът може реално да започне. По мнението на БАУРЧР българските сертификати имат няколко ценни предимства пред своите чуждестранни аналози. На първо място, те биха били по-лесно разпознаваеми за бизнеса в страната. Международните сертификати безспорно са важни за международните компании. Но за българския работодател БАУРЧР е по-познатата марка и в този смисъл сертификатът ще бъде полезен за местните специалисти. Сред другите предимства се нарежда фактът, че сертифицирането ще се извършва на български език и ще бъде финансово доста по-достъпно в сравнение с чуждите аналози.

<sup>41</sup> [http://www.karieri.bg/hr\\_spravochnik/1200479\\_sertifikati\\_na\\_kilogram/](http://www.karieri.bg/hr_spravochnik/1200479_sertifikati_na_kilogram/)

Българската софтуерна компания **ТехноЛогика** е със статут на официален учебен център (Registered Education Provider) на Project Management Institute (PMI) - водещата асоциация за професионално развитие на специалисти в управлението на проекти. Учебни центрове, акредитирани от PMI, има в 56 страни по света и през последните 3 години те са обучили над 1 милион професионалисти по управление на проекти. В България такъв статут имат и компаниите TenStep България и ITSE. Като официален учебен център, ТехноЛогика подпомага формирането и развитието на специалистите, занимаващи се професионално с управление на проекти, включително и на членовете на PMI, получили акредитация от института. Компанията ще предоставя обучение за професионалисти по управление по проекти, които могат да практикуват в различни сегменти на бизнеса. Завършилите курс в ТехноЛогика получават официален документ от PMI за преминали часове, който носи точки при явяване на изпит.

**Интернешънъл Хюмън Ресорсиз (IHR)** е компания която предлага на българския пазар световно признати квалификационни програми към британските институти за професионална квалификация по маркетинг (от института CIM). Засега у нас се предлагат 2 степени - за общо ниво и за мениджъри на фирми. Кандидатът обаче трябва да работи по специалността. Изпитите са писмени - от 4 теми се развиват 2. Има и практически изпит. За него кандидатът предварително получава книжка с информация за състоянието на фиктивна фирма. На изпита му дават конкретен проблем, с който той трябва да се справи. На семестър се покриват по 2 изпита. В случай че не се издържат, студентът може да се регистрира за друг, но отново плаща такса. Средно на година в тази специалност се регистрират по 15 души. Ценната част в обучението е, че всички регистрирани кандидати са в една мрежа със специалистите по маркетинг, завършили този институт. Ако завършат и следващи квалификации в същата сфера - базата данни се обновява.

## Раздел 6. КАТАЛОГ НА ДОСТАВЧИЦИ НА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА

### 6.1. АНАЛИЗ НА НЕОБХОДИМАТА СТРУКТУРА НА РЕГИСТЪРА

За да бъде направен регистър на доставчиците на инструменти за оценка на компетенциите, преди всичко е необходимо да сме наясно какво означава понятието "инструменти за оценка", какви са типовете инструменти, които се използват, както и какви типове компетенции могат да измерват, какъв трябва да е резултатът от измерването. За тази цел въз основа на доклада "Правила за оценка на компетенциите", изготвен в рамките на настоящия проект през 2010 г., е направено кратко описание на типовете инструменти и измерваните компетенции, описани в доклада.

#### 6.1.1. ДЕФИНИЦИЯ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ ЗА ОЦЕНКА

Инструментите за оценка на компетенциите се дефинират като **„всеки тест или процедура, приложена към индивидите с цел да се оценят техните, свързани с работата компетенции, интереси и съответствие към длъжността“**.

Съгласно дефиницията, инструментите за оценка на компетенциите включват:

- Комплексни подходи и методи към оценяването като: *център за оценка и развитие*
- Процедури и методи като: *интервю, наблюдение, анализ на документи и постижения, биографични методи и др.*
- *Задачи и упражнения* като практически и писмени задачи, симулации, ролеви игри и др.
- *Тестове и въпросници* за оценка на знания, личностни характеристики и умения
- *Системи за управление на таланти* и др.

**Изборът на инструмент за оценка на компетенции** е част от цялостната стратегия за оценяване на компетенциите, която включва на първо място дефиниране на целите и избор на компетенции. На второ място, стратегията предполага избор на подходящи инструменти.

**Основните критерии за избор на инструменти** за оценка на компетенциите са:

- целите и съдържанието на инструмента,
- надеждността и валидността на измерването.

Наред с тези основни критерии съществуват множество практически съображения, които стесняват кръга от инструменти за оценка, които могат да се използват. Тук се отнасят такива съображения като:

- наличност на инструмента,
- права за ползването му,
- цена

Ограничаващи фактори при избора на инструменти за оценка са и:

- наличието на обучени специалисти в компанията, които да могат да прилагат конкретния инструмент и да интерпретират резултатите
- времето за оценка, обработка и анализ на резултатите.

Инструментите, които предлагат съвременни технологии за попълване и автоматична обработка на резултатите, разрешават този тип съображения.

## 6.1.2. КЛАСИФИКАЦИЯ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ ЗА ОЦЕНКА

Инструментите за оценка на компетенциите могат да се *групират* в няколко групи в зависимост от:

- **целите на оценката *включват*:**
  - ◆ подбор на персонал
  - ◆ програми за обучение
  - ◆ кариерно развитие
  - ◆ професионално ориентиране
  - ◆ консултиране
  - ◆ диагностика
  - ◆ оценка на изпълнението
- **видовете компетенции, които се оценяват, *биват*:**
  - ◆ тестове за специфични знания - оценяват професионално значими знания
  - ◆ тестове за общи когнитивни способности – оценка на интелигентност и когнитивни способности
  - ◆ системи за управление на таланти – цялостни системи за оценка на личността, мотивацията и професионалните интереси
  - ◆ личностни тестове и въпросници – оценка на личностни черти/ типове личност
  - ◆ лидерство – оценка на лидерски компетенции
  - ◆ тестове за лоялност (integrity tests)
  - ◆ тестове за емоционална интелигентност
  - ◆ тестове и въпросници за специфични умения: лидерство, търговски, комуникативни и др.
  - ◆ тестове за мотивационни ориентации
  - ◆ центрове за оценка и развитие – комплексен инструмент за широко множество компетенции
  - ◆ форми за оценка на компетенциите – инструмент за оценка на различни видове и др.
- **формат на инструмента за оценка *биват*:**
  - ◆ въпросници и тестове от типа „молив-хартия“
  - ◆ компютъризирани инструменти
  - ◆ работни задачи и казуси
  - ◆ интервю – структурирано/неструктурирано, поведенческо
  - ◆ център за оценка - казуси, ролеви игри, презентации, дискусии и др.
  - ◆ 360 градусови оценки и др.
- **обективност на измерване *биват*:**
  - ◆ обективни инструменти
  - ◆ субективни инструменти.

### Класификация според формата на инструмента:

В практиката най-често се прилагат следните инструменти за оценка на компетенции според формата на използваните инструменти:

1. **Интервю** (оценяват се предимно *меки компетенции*: умения за комуникация, умения за вземане на решения, мотивация за работа.

Интервюто се прилага за оценка на компетенциите за всички нива на длъжности.

- В зависимост от формата интервюто бива:
  - ◆ структурирано - по предварително подготвен списък с въпроси
  - ◆ полуструктурирано - предварително се съставя списък с част от ключовите въпроси, като по време на интервюто могат да се задават допълнителни
  - ◆ неструктурирано - липсват предварително зададени въпроси
  - ◆ напълно структурирано или поведенческо интервю - използва се за оценка на компетенциите.
- В зависимост от броя на участниците интервюто бива:
  - ◆ Единично
  - ◆ Серия от интервюта
  - ◆ Панел интервю
  - ◆ Групово интервю

## 2. Анализ на документи за постижения (биографични данни, документи)

- дипломи, сертификати, награди
- препоръки
- самоописателни въпросници и форми за кандидатстване (application form);
- портфолио

Този инструмент се прилага при подбор на персонал за оценка на компетенциите за всички нива на длъжности.

## 3. Работни задачи и симулации

С работните задачи се прави оценка на професионални знания и умения на оценяваните.

На този етап у нас не са създадени общи стандарти и единна класификация на инструментите за оценка на техническите компетенции, и предприятията обичайно използват собствени инструменти за оценка на техническите компетенции, като

- работни задачи
- казуси
- разработване на проект
- ролева игра
- езикови тестове или преводи
- задачи за оценка на компютърни умения
- практически задачи за оценка на професионални компетенции.

Използва се основно за оценка на компетенциите за експертни и изпълнителски длъжности и сравнително рядко за мениджърски длъжности.

## 4. Форми за оценка на компетенциите

Използват се в комбинация с други инструменти като поведенческото интервю и центровете за оценка, за подбор на персонал, за оценка на нуждите от обучение и за оценка на изпълнението.

За целта се ползват готови библиотеки на компетенциите и/или ресурсни панели от специалисти човешки ресурси.



В зависимост от начина на оценяване на наблюдаемите поведения (компетенциите), формите за оценка биват:

- чек листове за оценка на:
  - ◆ умения,
  - ◆ специфични процедури,
  - ◆ работни практики,
  - ◆ комуникация и
  - ◆ приложение на знания в практиката
- рейтингови скали за:
  - ◆ описание на поведението и
  - ◆ оценка на степените на проявлението им

**Валидизирането** на формата за оценка е задължителен етап в конструирането на този тип инструменти за оценка. То може да се извърши чрез експертна оценка и фокус групи и/или чрез емпирични изследвания.

#### **5. Тестове за оценка на общи и специфични способности**

Използват се за оценка на среден мениджърски и изпълнителски персонал. Ползват се сравнително рядко в практиката за оценка на компетенциите. (Възможно е това да се дължи на факта, че тези тестове са стандартизирани и изискват да бъдат провеждани от специалисти).

*Биват:*

- тестове за знания (измерват знания и умения)
  - ◆ оценка на езикови компетенции
  - ◆ оценка на дигитални компетенции (ИТ)
  - ◆ специфични професионални тестовеСъществуват тестове за знания, които са уеб базиран инструмент
- психометрични тестове
  - ◆ тестове за оценка на общи и специфични способности
  - ◆ емоционална интелигентност
  - ◆ системи и тестове за оценка на личността
    - личностни тестове
    - управление на таланти
  - ◆ тестове и въпросници за оценка на умения
  - ◆ тестове и въпросници за лоялност

#### **6. Инструменти за обратна връзка**

Най-често използваният инструмент е 360 градусова оценка. Оценяват се различни видове компетенции, най-вече меки компетенции като: умения за решаване на проблеми, управление на задачите, управление на хора, управление на времето, управление на взаимоотношенията. Най-често се ползва за оценка на компетенциите на мениджъри на средно и висше ниво, в по-редки случаи за оценка на служители на експертно ниво.

Прилага се с тест върху хартия или в електронен вариант.

Оценяват се за надеждност и валидност на оценката.

Стандартизираните инструменти обикновено са уеб базирани, дават контрол на достъп и по този начин гарантират анонимността.

### 7. Център за оценка и развитие (асесмънт център)

Този инструмент е *сравнително слабо застъпен* в България, главно в предприятията, в които има разработени компетентностни профили на длъжностите.

В центровете за оценка най-често измервани са:

- *меките компетенции*: лидерски умения, умения за взимане на решения, умения за работа в екип, търговски умения, комуникация, ориентация към клиента, управление на времето
- рядко се прилага за оценка на твърди (технически) компетенции.

Инструментът "асесмънт" център - включва различни техники за оценка:

- симулации
- интервюта и психологически тестове

### 6.1.3. КЛАСИФИКАЦИЯ НА КЛЮЧОВИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ

---

Най-често като ключови се определят следните компетенции:

1. Лидерски умения
2. Умения за работа в екип
3. Умения за комуникация
4. Умения за вземане на решения
5. Технически компетенции, свързани със съдържанието на работата
6. Ориентация към клиента
7. Умения за решаване на проблеми
8. Търговски умения
9. Умения за вземане на решения
10. Творчески умения
11. Други (избирани като ключови в единични случаи): умения за работа с различни култури, емоционална интелигентност, отвореност към промени, подкрепа на многообразието, лично въздействие и др.

---

## 6.2. ЕЛЕКТРОНЕН РЕГИСТЪР НА ДОСТАВЧИЦИТЕ НА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА

---

Анализът на описаните *системи и тестове за оценка на личностни, когнитивни и социални компетенции*, представени в анализа "Правила за оценка на компетенциите", показва, че представените тестове могат да се систематизират в единен регистър, който да се използва като приложение към ИСОК, тъй като повечето от описаните системи са адаптирани за българските условия или са в процес на цялостна стандартизация. Описанието на инструментите в Класификатора отговаря на стандартите за описание на тестове в България.

Основните подкатегории, по които са представени инструментите, и могат да се систематизират, са:

- Тестове за общи и специфични способности

- Тестове за емоционална интелигентност
- Системи за управление на таланти
- Личностни тестове и въпросници
- Въпросници за оценка на умения
- Тестове за лоялност
- 360 градусова обратна връзка

Това е една от основните таблици - "**Категории тестове**"

Основната информация е представена в отделна таблица, наречена "**Тестове**" и е структурирана по следния начин:

- Номер по ред
- Име на теста
  - на български език
  - на английски език
- Автори
- Права за разпространение в България
- Уеб сайт
- Дата на публикуване
- Оригиналното издание
- Описание на теста
  - "Цел на теста" - В главната таблица се включва информация само за целта на теста
  - „Описанието” на теста е отделено в отделна таблица, тъй като за различните видове тестове, информацията е в различен вид (Таблица "**Описание\_на\_теста**") В таблицата се включват следните полета:
    - Описание
    - Скали (и модули) на теста
    - Процедура за конструиране
- Психометрични характеристики:
  - Описание
  - В отделна таблица „Психометрични\_характеристики” се описват отделните психометрични характеристики
    - Надеждност
    - Валидност
    - Норми
- **Процедура за тестване и оценяване на резултата**
  - Време за изследване
  - Форма на провеждане
    - Индивидуално

- Групово
- Индивидуално и групово
- Формат на скалата на отговорите
- Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант
  - Молив - хартия
  - Електронен вариант
- Наличие на ръководство към теста
- Характер на заключението/докладите
- **Допълнителна информация**
- **Сфери на приложение**
- **Вид на теста**

Таблица "Скали на теста" е свързана с главната таблица "Тестове" чрез поле "Описание на теста"

Таблица "Психометрични характеристики" е свързана с главната таблица „Тестове“ чрез поле Психометрични характеристики.

Типовете инструменти за оценка на компетенции са структурирани в отделна таблица „Типове инструменти“

Отделните видове компетенции, които могат да се измерват са описани в таблица „Компетенции“.

Посочените таблици за записани в отделни „шийтове“ (sheets) във файл (register\_tools.xls) в Excel формат.

На базата на описаните таблици може да бъде създаден Регистър на системите и тестовете за оценка на личностни, когнитивни и социални компетенции. В бъдеще таблиците с тестове могат да бъдат допълвани и разширявани и с други инструменти за оценка на компетенциите.

В каталога са систематизирани 23 теста за оценка на личностни, когнитивни и социални компетенции.

## Раздел 7. СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЯТА В ПРЕДПРИЯТИЕТО

„Европа ще се превърне в най-конкурентноспособната и динамична икономика, базирана на знанието, в света, способна на устойчиво икономическо развитие и по-голяма социална еднородност, с повече и по-добри работни места“<sup>42</sup>

Управлението на знанията (Knowledge Management KM) е процес, чрез който се създават, съхраняват, разпределят и прилагат основните елементи на интелектуалния капитал, необходими за успеха на предприятието, стратегия, която превръща всички видове интелектуални активи в по-висока производителност и ефективност и нова стойност. Този процес се занимава със съществуващите знания, с изграждането на нови знания, а също и с начините за съхранение на тези знания. Съществуващите знания, както и новите знания, допринасят за засилване на ефективното използване на фирмените ресурси и следователно за по-доброто функциониране на организацията. Ето защо непрекъснато се търсят начини за управление на знанията.

За първи път терминът "управление на знанието" се появява през 1980 г., но във връзка с цялостната концепция на управлението, този термин може да бъде отнесен към средата на XX век, когато се формира основната идея на **пост-индустриалното общество**<sup>43</sup>. Теорията за това ново общество е разработена от Е. Тофлър, като той приема като символична начална дата на новото индустриално общество 1956 г. За основни ценности на това общество се приемат **знанията и информацията**.

В края на 80-те и 90-те години на 20-ти век в Швеция, САЩ и Япония почти едновременно се зараждат три различни подхода към понятието "управление на знанието". В този период се появяват и първите публикации в медиите, посветени на темата, а през 1986 г. Карл Вииг<sup>44</sup> въвежда концепцията за управление на знания.

През 1990 г. в книгата "Петата дисциплина: Изкуството и практиката на учещата се организация", Петър Сенге представя концепцията за **обучаващата се организация - компания, която е с възможности за непрекъснато самообучение**. През 1991 г. в шведската застрахователна компания "Skandia" официално се утвърждава длъжност *директор по управление на знанията* (Chief Knowledge Officer). През 1995 г. огромен принос в развитието на концепцията за управление на знанието внася разработката на Икуджиро Нонака и Хиротака Такеучи (от университета „Хитоцубаши“ в Япония) "Компанията - създател на знанието: Произход и развитие на иновациите в японските фирми".

През 90-те години се появяват многобройни публикации в Интернет, посветени на управлението на знанията, създават се специализирани сайтове и списания. В световни университети за първи път става възможно да се специализира по управление на знанията (George Mason University, Harvard Business School, the University of California-Berkeley's School of Information Management Systems). През 1998 г. излиза книгата на Дейвнпорт и Прусак "Работното познание: Как организациите да управляват това, което знаят". В същото време в парламента на Швейцария е стартиран проект за управление на знанията, който има за цел да се създаде система за управление на знанията и използването ѝ в правителствени учреждения. Увеличават се конференциите, посветени на управлението на знания.

<sup>42</sup> Среца на високо равнище на ЕС в Лисабон 2000

<sup>43</sup> <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

<sup>44</sup> Вииг К. Основы управления знаниями. 1986. 371 с.

Следващите години и до днес могат да се характеризират като период на бързо нарастване на **управлението на знания** във всички области, включително в науката и образованието. На този етап следва непосредствено формиране на "технология на управление на знанието" като съвкупност от специфични методи, техники, софтуерни и технологични инструменти за осигуряване на свободното движение на знания и тяхното развитие в бъдеще.

Днес в Европа има огромно разнообразие от книги, публикации, онлайн портали, посветени под една или друга форма на **концепцията за управление на знанието**. Редовно се провеждат конференции, създават се форуми за обсъждане на проблемите и перспективите за въвеждане на технологии за управление на знанието в организациите. Всичко това показва, че управлението на знания се явява изцяло ново и много актуално в съвременните условия на направление, изучаването на което е предмет на изследване на много учени по цял свят.

---

## 7.1. СЪВРЕМЕННИ ТЕХНОЛОГИИ ЗА ИЗВЛИЧАНЕ И СЪХРАНЕНИЕ НА „НЕФОРМАЛНО” ПОЗНАНИЕ

---

**Знанието** е информация, използвана по определени правила и в съответствие с определени процедури. Днес, **знанието на предприятието се разглежда едновременно като съхраняване на информация, и като поток, движение на тази информация.**

Информацията и знанията, които са в основата на интелектуалния (човешкия) капитал, имат редица специфични характеристики, за разлика от паричните, природни, трудовите и технически ресурси на организацията:

- знанията съществуват независимо от пространството, но са изключително чувствителни към фактора **време**;
- ценността на знанието се заключава в неговото **изобилие**;
- в структурата на себестойността на "материалните знания" преобладава тенденцията да се натрупват разходи в началните етапи на производството;
- между разходите за знания на входа и обема на знания на изхода, няма значимо икономическо съответствие.

**Знанието само по себе си представлява не само самостоятелна ценност, но също така генерира мултиплициращ ефект по отношение на други производствени фактори, които влияят на нивото на ефективност на тяхното изпълнение.** По този начин, и в съвременната икономика, източникът на конкурентно предимство не е в печелившата позиция на пазара, а в сложното възпроизвеждане на знанията и начинът на тяхното представяне. Освен това, **в центъра на внимание е не създаването на знания, а тяхното движение и използването им в организацията.**

---

### 7.1.1. МОДЕЛЪТ НА НОНАКА И ТАКЕУЧИ

---

Моделът на Нонака и Такеучи е **модел на създаване на знание** в компанията и се основава на идеята, че знанието в компанията се създава от индивидите, посредством социалното взаимодействие между скритото и явното знание, а ролята на компанията е да създава благоприятна среда за това взаимодействие<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> "Създаването на знание - ключ към успеха на компанията. Моделът на Нонака и Такеучи" Д. Моллов (УНСС)

Моделът на създаване на знания в предприятието се състои от три елемента, които формират спирала на знанието: **процес на създаване на знание чрез трансформация между скрито и явно знание, мястото за създаване на знание, ресурсите, необходими за създаване на знание.**

Според Нонака и Такеучи, в компанията съществуват два вида знание - формално (явно) и неформално (имплицитно):

- **формални (явни) знания** (*explicit knowledge*) – това са знанията, съдържащи се в книги, писма, доклади, протоколи, тоест тези знания, които могат да бъдат показани във вид на документи в различни форми;
- **неформални (скрити) знания** (*implicit, tacit knowledge*) – това са субективните знания, които се натрупват в умовете на хората, тоест това е интуитивно познание, чувства, впечатления, мнения. Това са персоналните знания, свързани с индивидуалния опит.

Основно внимание авторите отделят на неформалните знания - разбираня, предчувствия, емоции, идеали. Неформалните (скрити) знания могат да се предадат чрез пряк контакт, много често те се явяват ключови за взимане на правилни решения. Този тип знания помагат на организацията при решаване на много важни проблеми, дават възможност **компанията да се приеме като жив организъм**, а не като машина за обработка на информация.

**Скритото знание трудно може да бъде придобито и усвоено от конкурентите и затова поради своята уникалност и специфичност то е основен източник на конкурентно предимство за компанията.**

**Създаването на знание е непрекъснат процес**, който се осъществява между индивидите и тяхното обкръжение. Чрез взаимодействието скритото и явното знание се увеличават като количество и качество. Този процес на взаимодействие на между скритото и явното знание Нонака и Такеучи наричат **конверсия на знанието**.

В разработения от тях модел, наречен „**спирала на знанията**”, те обясняват как при създаването на нови знания, имплицитното и експлицитното знание (явните и скритите знания) взаимодействат в организацията благодарение на четири процеса на трансформация:

- **Социализация - превръщане на неявното (скрито) знание в явно(скрито), тоест създаване на скрито знание от скрито знание.** Невербалната комуникация предава скритото знание от един служител на друг, например чрез наблюдение на един човек от друг, практически опит, генериране на мисловни (ментални) модели. **Тук ключът към придобиване на скрито знание е опитът.** Знанието, което се създава от този процес, е *хармонизирано*.
- **Екстернализация - превръщане на неявното (скрито) знание в явно**, тоест превръщането на скритото знание в по-явни, разбираеми форми, с помощта на използване на модели, чрез различни метафори и аналогии. В резултат на екстернализацията се създава *концептуално знание*
- **Комбинация - превръщане на явното знание в явно.** Това е предаване на определени, кодифицирани знания от един човек към друг с помощта на книги, вестници, лекции, компютърни технологии. Комбинацията се осъществява чрез свързване на новосъздаденото знание със знанието, съществуващо в различни части на организацията. Резултатът е създаване на *системно знание*.

- **Интернализация** - превръщане на явното знание в неявно, трансформация на експлицитното (явно) знание в скрита форма, например, чрез практическото прилагане на някои дейности, визуализация (диаграми, таблици) във вид на документи, инструкции, отчети, уроци и т.н.<sup>46</sup> Интернализацията води до създаване на *оперативно знание*.

Последователното прилагане на четирите процеса - социализация, екстернализация, комбинация, интернализация - е процес, наречен от авторите, „**спиралата на знанието**”.

Базирайки се на концепцията на Нонака, Баумард (1996) предлага схема (фиг. 5), която помага по-добре да се разбере механизма на **трансформация на знанията**.<sup>47</sup>

ФИГУРА 5 МЕХАНИЗЪМ НА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ЗНАНИЯ



Въз основа на различните елементи от модела на създаване на знание, Нонака и Такеучи предлагат модел от 5 фази на процеса на създаване на организационно знание, който включва: 1) споделяне на скрито знание чрез социализация; 2) създаване на концепции посредством процес на екстернализация на скрито знание, споделено между различни хора от един екип, което се конвертира в явно знание, чрез създаването на нови концепции; 3) потвърждаване на концепциите, което води до оценка на необходимостта от развитие на новата концепция; 4) създаване на архетип на базата на създадените концепции; 5) разпространяване на създаденото знание чрез различните онтологични нива<sup>48</sup>.

**Много е важно мястото, където се създава знанието**, това е елемент от модела на Нонака и Такеучи, наречен *ba* (*ba* от японски означава **място в точно определено време**). Това е мястото, където се осъществяват взаимодействията между индивидите. Това пространство може да бъде физическо (офис, бизнес пространство, предприятие), виртуално (електронна поща, телеконференции), мисловно (опит, идеи) или някаква комбинация от тях. На четирите процеса на спиралата на знанието отговарят 4 типа пространства (*ba*) :

- **Пораждащо първично ba** (*originating ba*) – мястото, в което индивидите споделят чувства, емоции, опит и идеи. От него започва процесът на създаване на знание, и то отговаря на фазата на социализация.

<sup>46</sup> Нонака и Такеучи. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: Олимп-Бизнес. — 2003. 320 с.

<sup>47</sup> <http://tuj.asenevtsi.com/>

<sup>48</sup> "Създаването на знание - ключ към успеха на компанията. Моделът на Нонака и Такеучи" Д. Моллов (УНСС)



- **Взаимодействащо ба** (interacting ba) – то е по-сложно от пораждащото ба. Посредством диалог, идеите и способностите на отделните индивиди се преобразуват в общи понятия и концепции: индивидите споделят идеите си на другите, но също така оценяват своите собствени идеи. Това е фазата *екстернализация*.
- **Кибер ба** (cyber ba) – това е мястото на взаимодействие във виртуалния свят, който е отделен от реалното пространство и време. Отговаря на фазата *комбинация*, в която се генерира и систематизира явното знание в организацията чрез използване на информационни технологии: онлайн мрежи, електронни бази данни, др).
- **Упражняващо ба** (exercising ba) – то поддържа фазата *интернализация* и по този начин улеснява конверсията на явното знание в скрито. Съвместното обучение с други колеги се осъществява чрез упражнения. Научаването се реализира чрез самоусъвършенстване посредством повишаване на квалификацията в работно обкръжение и активно участие.

Основен фактор за създаване на знание според Нонака е подхранването на обич, загриженост, доверие и обвързаност между членовете на организацията. **За да може да се създава и използва ново знание, съществуващото трябва да бъде споделяно.** Затова е важно ръководителите да осъществяват благоприятна атмосфера, в която членовете на организацията се чувстват сигурни и мотивирани да споделят и създават знание.

Ресурсите, които формират базата на процеса на създаване на знание и са необходими за поддържането му, са *активите от знание*:

- активи от опитно знание (умения, придобити чрез опит от работата)
- активи от концептуално знание (идеите на клиентите, на членовете на организацията)
- активи от системно знание (технологии и спецификации на продуктите)
- активи от рутинно знание (култура и рутинни практики)

Тези активи не могат да бъдат придобити отвън, а трябва да се създадат в организацията. Активите от знание в предприятието трябва да се съхраняват в каталог, който постоянно да се актуализира.

Нонака и Такеучи дават някои препоръки на западните компании, за да се превърнат в компании на знанието. **Основна задача на висшите мениджъри в предприятията, е да гарантират ефективното функциониране на спиралата на знание.** Те трябва да *дефинират* границите на знанието и да *очертаят* какъв вид знание трябва да се създава в компанията. Трябва да създадат *екип за знанието* - да бъдат включени служители с различни таланти. На преден план се извежда *обкръжението*, в което се осъществяват взаимодействията между хората.

Нонака и Такеучи предлагат **модел на управление на предприятието**, при който управлението се осъществява "**от центъра-отгоре-надолу**" (*middle-up-down*), където в центъра на действието са **мениджърите на средно ниво**. Именно те се явяват проводници на идеи между откъснатите понякога от реалността и издигащи идеалистични концепции висши мениджъри, и обикновените, рутинни дейности на редовите служители, които трябва да прилагат тези концепции. Те предлагат преминаване към *хипертекстуална организация на работата*, т.е. **всички служители участват в създаването на знание.**

## 7.1.2. МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В СЪВРЕМЕННАТА ФИРМА

**Моделът на управление** на знанията във всяка фирма трябва да зависи от спецификата на дейността, от мащаба на производството, от организационни характеристики, от корпоративната култура на компанията.

Въпреки това, независимо от посоката на потока на информация, управлението на знанието трябва да осъществи контрол за изпълнението на следните процеси в организацията:

- създаването на нови знания;
- използване на съществуващите знания при вземането на решения;
- превръщане на знанията в продукти и услуги;
- представяне на знанията в документи, бази данни, софтуер;
- предаване (прехвърляне) на съществуващите знания, от една организация на друга организация;
- достъп до необходимите знания и защита на информацията.

По този начин управлението на знанието в предприятието, интегрира в себе си различни дейности, като например управление на персонала, маркетинг, икономика, психология и информатика, и се явява технология на двадесет и първи век, която позволява на организацията да останат конкурентоспособни на пазара.

### 7.1.2.1. Система за управление на знанията

Наличието в предприятието на различни видове знания изисква специална организация за работа с тях – необходимо е да се изгради такъв подход към управление на знания, който да свърже, да интегрира и балансира различните компоненти и отделните съставки на интелектуалния капитал на предприятието. Това изисква създаването на единна система - **система за управление на знанията**.

**Системата за управление на знанията** е набор от повторяеми процедури за управление, насочени към подобряване на ефективността на събирането, съхраняването, разпространението и използването на ценната информация от гледна точка на компанията. **Управлението на знанията представлява създаване, идентифициране, улавяне и обмен на знания.**

В статията си "Концепцията за управление на знанието в съвременните организации" Б.З.Милнър<sup>49</sup> идентифицира три основни компоненти, които съставят системата за управление на знания, а именно:

- човешки;
- технологични;
- организационни

**Културата** е основен проблем в областта на знанието, дотолкова доколкото човешкият фактор (ценности, ниво на комуникация или изолация в организацията) създава или унищожава една система за управление на знанията. Човешките взаимодействия и взаимоотношения често се наричат "**социален капитал**", част от общия капитал на фирмата.

**Технологиите** не могат сами да разрешат проблемите на знанията или да създадат среда за обмен на знания, въпреки че са много важна част от системата за управление на знания.

<sup>49</sup> Милнър Б. З. Управление знаниями: еволюция и революция в организации. М. — 2003. — 176.

Използването на съвременните информационни технологии в никакъв случай не бива да елиминира обичайните междуличностни комуникации, тъй като в действителност те правят процесите за обмен на знания в организацията по-интензивни. В тази връзка е необходимо да се обърне внимание не само върху материално-техническата част, но и главно на организационните компоненти.

**Организационните компоненти** в рамките на системата за управление на знания трябва да бъдат разпределени отделно, тъй като на тях се основава способността на организацията към промени, с цел оцеляване и развитие. Организационните знания се създават благодарение на знанието на всеки служител и включват в себе си набор от принципи, факти, умения, методи, които обезпечават стопанската дейност на фирмата и нейния кадрови потенциал.

Структурата на организационните знания се състои от практически, теоретични, стратегически, търговски и производствени знания. Организацията извлича информация, създава и генерира нови знания с цел да се повиши качеството на произвежданите продукти и услуги и, следователно, на конкурентната позиция на предприятието.

Управлението на всеки от тези елементи в системата за управление на знанието се основава на вече обсъждани процеси - създаване, съхранение, употреба и разпространение на знания в рамките на предприятието.

От гледна точка на управление на знанията, същността на компанията се състои в потенциала ѝ да създава, да предава, да събира на едно място, да интегрира и използва знанията като актив.

В резултат на тези знания, се генерират **компетентности**, които на свой ред служат като основа за създаването на продукти и услуги, предлагани от фирмата на пазара. С други думи, управлението на знанието интегрира в себе си различни дейности, като управление на персонала, мениджмънт, маркетинг, икономика, психология и информатика, това е технологията на XXI век, която позволява на организациите да останат конкурентоспособни на пазара.

### 7.1.2.2. Основни принципи на управление на знанието

Въпреки малкият опит в използването на управление на знанията, практиката вече е разработила някои основни принципи, които са в основата на тази дейност:

- **Интегриращ подход** - значението на този подход към управлението на знанието е трудно да се прецени. Работата със знанията едновременно се отнася до човек, процеси и технологии, които се разглеждат като единна система, а не само като отделни елементи. Само висшите мениджъри могат да вземат решения за инвестиционния капитал във всички сфери, от които зависи компетентното управление на знанието. Знанието по своята същност има възможност за интеграция. То помага да се разбере смисъла на сложната и понякога противоречива информация. Управлението на знанието включва интеграция, комуникация и сътрудничество.
- **Структурна гъвкавост и простота** - Големите фирми, които се опитват да генерират и разпространяват знания, са длъжни да се грижат за тяхната структура. Предприятията трябва да имат концептуална рамка, за да насочват дейността, да споделят общи виждания и да използват знания за това, как да се създаде обща рамка за обмен на знания и сътрудничество. Тази рамка трябва да бъде достатъчно гъвкава, за да се адаптира към индивидуалните потребности на хората. За подобряване ефективността на процесите на управление на знанията е

необходимо, те да са не само формално приети, *но и адаптирани*. Усложнените процедури и технологии увеличават тежестта върху работниците и служителите, и могат значително да попречат на управлението на знанията. Важен принцип е **стремеж към прости и ясни за тълкуване креативни и комуникативни знания**.

- **Център на вниманието** - Задача на управлението на знанието е създаването на дълготрайни материални и нематериални блага. Не е достатъчно само да се увеличи количеството на знанията, но и те трябва да се превърнат в ефективен инструмент за бизнес. Знанието не е ценно, когато не се ползва. Освен това то трябва да се използва там, където ще има най-голям икономически потенциал. Важно е да се използва в управлението на механизми за контрол на процесите, които са в състояние да определят как знанието способства за развитие на бизнеса, и как те могат да донесат значителна възвръщаемост на инвестиции чрез въвеждане на подобрения. В някои случаи възвръщаемостта на инвестициите в знание се явява бърз растеж на производителността и ефективността. В други случаи, когато инвестициите в обучение и иновации не може да се възвърнат в краткосрочен план, те могат да създадат основа за бъдещи успехи и икономическо възстановяване на компанията.

### 7.1.2.3. Етапи на усвояване на знанията

Организациите, които вярват, че имат всички необходими знания и са открили истината в бизнеса, в края на краищата фалират, тъй като те не вършат работата си със знание. **В учещата се организация ученето става част от работата, както и новите идеи - част от културата.**

Неравномерното разпределение на технологични знания сред работниците и организации, се счита за дефицит (липса) на знания. Трудностите, причинени от непълнота на социално-икономически знания, представляват информационен проблем. Липсата на знания и информация са неразривно свързани, тъй като, за да се освободи заключеният в знанието потенциал, организациите трябва да решат тези и други задачи едновременно.

С цел трайно намаляване дефицита на знания, организации трябва да решат такива важни проблеми като:

- **придобиване на знания** - използването на съществуващите знания в световен мащаб и тяхното адаптиране към нуждите на организацията (например, чрез открит търговски режим, привличане на чуждестранни инвестиции и лицензионни споразумения), както и придобиване на нови знания, чрез развитие на научно-изследователската и развойна дейност;
- **трансфер на знания** - използване на новите информационни и телекомуникационни технологии, съответната правна уредба и достъп до информационни ресурси.

Управлението на знанието обхваща използването на различни методи за придобиване и усвояване на нови знания. В следващата таблица (6) е показан вариант на разделянето на процеса на усвояване на знания на отделни етапи <sup>50</sup>.

<sup>50</sup> <http://www.vashakomanda.ru/>

ТАБЛИЦА 8. ЕТАПИ НА ПРИДОБИВАНЕ И УСВОЯВАНЕ НА НОВИ ЗНАНИЯ

Етап	Характеристика
1. Идентификация на необходимото знание	Определяне какви знания са от решаващо значение за успеха на компанията
2. Придобиване и разработване на знания	Придобиване на съществуващи знания, практики, методи и умения
3. Селектиране (Избиране) на знания	Формиране на потока на събрани, подредени знания и оценка на тяхната полезност
4. Съхранение на знания	Класификация на избраните (селектирани) знания и вписване в корпоративната памет на предприятието
5. Разпределение на знания	Извличане на знания от корпоративната памет, станали достъпни за ползване
6. Приложение на знанията	Практическо използване на знания: за изпълнение на задачи, за решаване на проблеми, за вземане на решения, за търсене на идеи и обучение
7. Създаване на знания	Откриване (Идентифициране) на нови знания чрез наблюдение на клиенти, използване на обратна връзка, сравнение, опит, изследвания, експериментирание, творческо мислене, разработване на данни
8. Продажба на знания	Въз основа на интелектуалния капитал се създават нови продукти, които могат да бъдат реализирани извън предприятието

### Идентификация на необходимото знание

На този етап трябва да се определи кои основни знания са от решаващо значение за успеха на компанията. Така например, всяка организация изисква точно познаване на нуждите и очакванията на клиентите, знания за продуктите и услугите, финанси, технологии, управление, служители и други. След това се определят съответните стратегически възможности и **области на знанието**. Областите на знанието са специализирани области, в които признати експерти могат да покажат най-добри резултати. След това се определя нивото на компетентност на служителите във всяка област на знанието. Когато се определи разликата между съществуващите компетенции и необходимото ниво на компетентност, експертите в съответните области, в сътрудничество с експерти в областта на образованието и информационните технологии, могат да пристъпят към създаване на програми за обучение и софтуер.

Етапът на "**идентификация**" е насочен към стратегически въпроси, като например кои от основните знания, са необходими за успеха на компанията. Основните знания са комбинация от експертни знания, опит, инструменти и техники, необходими за разработване на подходящи стратегически възможности за производствени специализации или специализации в областта на услугите. Подборът на тези знания трябва да отразява целите на компанията, нейните ценности, концепции и виждания. След като е определен основният набор от знания, може да се вземе решение за избор на източници на тяхното получаване. Основните познания, избрани за вътрешно развитие, се определят допълнително в областите на знанието.

### Събиране на съществуващото знание

Преминавайки към етап 2, е необходимо да се придобие съществуващото знание, опит, квалификации и умения, изисквани за създаване на области на избраните базови знания. За да станат използваеми, знанията, опитът, компетентностите следва да се опростят и изяснят. В

допълнение, практикуващите трябва да знаят как и къде да получат необходимите знания и опит под формата на бази данни и експертни системи. За придобиване, овладяване на професионални знания, е необходимо да се установят *източниците на знания*. Например, програми, предложени от експерти в областта и бази данни с добър практически опит, сами по себе си могат да бъдат ценен източник на знания.

### **Селектиране на събраното знание**

В етап 3 се разглежда формирането на потока на събрани, подредени знания и оценката на тяхната полезност. Експертите в областта са длъжни да оценят и изберат знания, които да включат в корпоративната памет. Без механизма на филтрация, ценните „зрънца знания“ се загубват в морето от данни и информация.

Въпреки това, е важно да се представят различни гледни точки на многото специалисти в областта, там където е необходимо. Първоначално е необходимо да бъде определена единна структура като основа за организацията и класификация на знанията, предназначени за съхранение на корпоративната памет (корпоративното знание).

### **Съхранение на селектираното знание**

След като се определят подходящите области на знанието, необходими за гарантиране на основните знания, възниква въпросът за възможностите за съхранение. Етап 4 се отличава с това, че избраното знание се класифицира и съхранява в корпоративна електронна памет, наречена хранилище на знания. Това включва познания за продуктите, производствените процеси, клиентите, пазарното търсене, маркетинга, финансовите резултати, придобитият опит, стратегическите планове и цели, и др.

Корпоративното, фирмено знание съществува в три форми: **в човешката памет, на хартия и в електронен вид**. С цел да се използват знанията, които се съхраняват в човешката памет, те трябва да бъдат ясни и подредени. Това означава, че знанията трябва да бъдат организирани и представени в различни структури в хранилищата на знания. Голяма част от тези знания могат да бъдат представени в електронен вид под формата на експертни системи.

### **Разпределение на знанията**

В етап 5 знанията се извличат от корпоративното знание и стават достъпни за използване.

Служителите внасят в корпоративното знание данни за техните искания, както и лични интереси, които след това автоматично се разпределят с всяка нова постъпващата информация от "абонатите" по електронен път или на хартиен носител. Често се обменят идеи, възгледи, знания и опит от отделни лица, групи и отдели на организирани срещи или чрез използване на софтуерни инструменти за колективно ползване. Важно е резултатите от обсъжданията, дискусиите, сътрудничествата, да са достъпни на етапа на получаване на информация в процеса на управление на знанията.

### **Приложение на знанията**

На етап 6 „приложение на знанията“ необходимите знания се използват при изпълнение на различни задачи, при разрешаване на проблеми, при вземане на решения, идеи и обучение. За да се осигури достъп до знанията, трябва първо да се създаде ясна система за класификация и навигация за бързо разглеждане и получаване на знания. За своевременното получаване на необходимите знания, е необходима активна система, която разбира задачите от потребителя, наблюдава неговите действия и определя кога е необходимо да се намеси за помощ под формата на поддръжка или обучителен модул. Потребителите могат да поискат справки, консултации, тестове, атестация, в определен формат, в който да бъдат представени знанията им.



### **Създаване на знания**

В етап 7 "създаване" се разкриват нови знания чрез такива средства като наблюдение на клиенти, обратна връзка с клиентите от страна на потребителите и анализ на тази връзка, примери за добри практики, опит, натрупан в модернизацията на бизнес-процеси и проекти за оптимизиране на производствените процеси, изследвания, експериментирание, творческо мислене, автоматизирано придобиване на знания. Този етап определя и как се получават неформални, невербални, подсъзнателни знания от експерти в областта, и как се превръщат в документални, официални знания.

При това, новите източници на знания трябва да се формализират и документират в процеса на управление на знания, и да станат достъпни за потребителите.

### **Продажба на знания**

В последния етап, на базата на интелектуалния капитал, се създават нови продукти и услуги, които могат да бъдат прилагани извън предприятието. **Преди този етап да бъде възможен, е необходимо другите етапи да достигнат определено ниво на „зрялост“.**

Увеличаването на нивото на компетентност се явява основна мярка за обема на знанията и степента на тяхното владение. Компетенциите са основани на съществуващите знания за това, какво е необходимо за изпълнение на задачите. Именно това целят различните дейности, свързани с функциите на управление на знанията на всеки един етап. **Компетенциите** се основават на степента на съществуващото знание, необходимо за изпълнение на работата. Именно на това се основават разнообразните дейности, свързани с изпълнението на функциите за управление на знания на всеки етап.

Разрешаването на проблеми, свързани с възвращаемост на инвестиции в знанието, изисква разработване на ясни параметри за определяне цената на знанието. Количествени показатели, като например брой обръщания към бази данни, не са достатъчни като показатели за ценността на знанията. Инвестирането на капитал само в краткосрочни проекти (с обозрими срокове на възвращаемост на средства), може да намали възможностите за реализиране на проекти, които имат голяма възвращаемост в по-дългосрочен план. Ако предприятията се насочват само към незабавни материални резултати, те могат да се лишат от бъдещи възможности.

За усвояването и разбирането на новите знания е необходимо време. Служителите трябва да имат време да осмислят и разберат новите знания, и това, което е необходимо да правят. За да се избегнат грешки, те не трябва да бързат да завършат задачата веднага. Но много организации, които лесно инвестират средства в новите технологии, трудно се съгласяват да осигурят на персонала време за размисъл, разбиране и усвояване на знанията.

#### **7.1.2.4. Методи за придобиване, получаване на нови знания**

Условия за получаване на необходимите нови знания могат да се създадат чрез добро управление на знанията:

**Покупка на знания** - това означава наемане на работа на нови служители, с необходимите знания и опит. Този метод е привлекателен, защото дава възможност веднага да се получат знания и умения, необходими за дълъг период от време - те могат да бъдат незабавно предадени на служителите в компанията. Предприятията търсят компетентни служители като използват специализирани фирми, ангажирани в търсенето на такива хора. Те търсят да наемат компетентни и талантиливи служители, които могат да предадат своите знания за подобряване ефективността на организациите. Ако хората, притежаващи знания, напуснат работа, техният

опит си отива с тях. За да съхрани знанията на тези таланти служители, придобиващата компания трябва да определи кои са служителите ѝ с най-значително богатство от знания и да се бори за тяхното оставане във фирмата.

**Знания под наем** - наемането на знания и умения означава наемане на консултанти, получаване на помощ от клиенти и доставчици, от академични институции и професионални асоциации, чрез участие на други организации като подизпълнители. Този метод е за предпочитане когато: - консултанти препоръчват необходимите методи, инструменти и ресурси; - изискват се познания по конкретен повод; - необходимо е да се провери и потвърди информацията от експерт от световен мащаб; - консултант може да повлияе на изпълнение на решенията. Тоест фирмите наемат "под наем" знанията на консултантите.

Този метод за наем на знания се различава съществено от метода на наем и лизинг на машини или сгради. Когато договорът за наем на машината изтича, тя се връща на търговеца, но наемателят на знания не е длъжен да върне знанията, когато приключва с договора си. Все по-често, предприятията, наематели на знания, предприемат стъпки да гарантират, че знанията остават при тях, когато изтича договорът им с титуляра на знания. Много договори с консултанти предоставят **формален механизъм за трансфер на знания**, а не само получаване на окончателен доклад.

**Развитие на знанието** означава отделяне на средства за развитие на знания и умения на служителите в организацията, чрез осигуряване на програми за обучение, като се канят инструктори от обучаващи организации и се разпространяват съществуващите знания на организацията.

Развитието на знанията е метод, който е предпочитан в случаите, когато знанията отговарят на настоящите и бъдещите възможности на фирмата и е налице дългосрочна нужда от задълбочени познания. Развитието на определени (специфични) знания е оправдано, когато разходите за обучение са по-ниски в сравнение с други опции.

Генерирането на знания само по себе си често изисква по-малко време, отколкото неговото кодиране и разпространение. Някои фирми формират специални групи на създатели на знания - обикновено отдел за научните изследвания. Много организации смятат, че създаването на знания, не трябва да бъде отделна, изолирана дейност - че да бъде създател на знания - това е задължение на всеки служител на фирмата.

Функциите на управление на знанието в предприятието са свързани и с процесите на **кодификация**. Фирмите с голям брой персонал не могат да знаят за всички знания, притежавани от отделните работници или групи работници. Целта на кодификацията е да се приведат знанията в документална или формална система, за да стане така, че **неявните знания** да станат широко достъпни.

На **кодификация** се подлагат различни области на знанието: индивидуални, организационни знания, знания на проектни групи, на публични субекти, различни процеси, събития, компетенции и възможности. Формирането на знания в някои експертни системи е трудно и скъпо. Успешната кодификация изисква постоянно усъвършенстване на знанията. Има случаи, когато знанията са генерирани, кодифицирани, но не се използват, не са продуктивни и нямат икономическа стойност; изразходваните средства за насърчаване на инвестициите се губят. Хората, които се занимават с изобретения, често не се интересуват от идеите, които са разработени от някой друг. Тях ги удовлетворява само оригиналността на техния продукт, независимо че, работата с вече известни познания ще донесе значително по-добри резултати.



Вече има и специално нает персонал, който поднася на групата подходящи знания, готови за използване.

**Експертни системи** – Базите данни на предприятията могат да съдържат структурирана информация, характеризираща се с: - уникални знания на специалистите; - уникално структурирана информация, получена с помощта на експертни системи - знания на изкуствения интелект. **Под експертна система се разбира програма, която работи по предварително известен алгоритъм с информация, представляваща експертни познания в определена област.** Тя е представена във формат, подходящ за електронна обработка, с цел да се дадат препоръки за решаване на проблеми или въпроси, поставени пред потребителите. Експертната система включва:

- информация за знанията на експерта в определена област, която е прието да се нарича базово знание;
- алгоритъм (правила), за търсене на решение на проблеми, поставени от потребителя в определена област. Алгоритъмът в теорията на експертни системи е прието да се нарича „машинен логически извод“ (машиной логического вывода) (при това правилата за търсене на решение на задачи могат да съответстват на опита и логиката на конкретните експерти)

**Експертната система е компютърна програма,** която съдържа знания и извършва логически изводи относно специализирана предметна област с цел решаване на определени задачи или даване на подходящи съвети. **Това е приложение, което изпълнява задача сякаш би я изпълнил експерт.** Експертният анализ предполага възможност за решаване на нестандартни проблеми, често основавайки се на основните принципи и модели, структурирани под формата на факти и правила.

#### **Съхранение на неявните знания**

Неявните знания могат да се съхраняват в масиви (файлове с данни), които се съдържат в корпоративната памет (хранилище на данни). Такова познание може да бъде конкретното разбиране на корпоративния процес, получен по време на изследването и създаването на алгоритми чрез статистически анализ и изкуствения интелект в "сурови" данни, шаблони или модели. Най-простият пример е ABC и XYZ анализ за измененията в запасите на компанията. В хода на такъв анализ, компанията получава разбиране за това, какви именно позиции обезпечават по-голямата част от печалбите, както и в какви позиции са замразени обратни средства.

**В този случай става дума за група от технологии за извличане на знания от данни, събрани от фирмата: чрез статистически анализ или чрез технология за изкуствен интелект.**

**Тази група технологии превръща управлението на знание от концепция за обмен на знания в мощен инструмент за оптимизиране на интелектуални активи на компанията.**

Всяка компания е свободна сама да определя целите и задачите, които да постави пред своята собствената система за управление на знанията. Компанията може да ограничи организацията на формалните знания, може да въведе система за обмен на знания между служителите, може да управлява с най-модерни средства собствените си интелектуални активи.

## 7.2. ПРИЛОЖЕНИЯ ЗА ЗАПАЗВАНЕ И ОСИГУРЯВАНЕ НА ДОСТЪП ДО ЗНАНИЯТА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО

### "Знанието е сила" (Франсис Бейкън)

Умелото управление на знанието във фирмата определя до голяма степен бъдещето на различните организации и предприятия. Все по-често специалистите в тази област осъзнават, че бъдещето на фирмите зависи от умението ефективно да се използват и управляват знанията на човешкия капитал. С активното навлизане на високите технологии - Интернет, мобилните комуникации, компютърните мрежи - интересът към управлението на фирменото знание се разраства изключително.

#### 7.2.1. УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В ГОЛЕМИТЕ МЕЖДУНАРОДНИ КОМПАНИИ

Знанието в международните компании е основен стратегически ресурс, а неговото ефективно и ефикасно управление в голяма степен влияе върху техните бъдещи способности, потенциални възможности и насоки на развитие. Това поражда необходимостта от обвързване на управлението на знанието с корпоративната стратегия на международната компания. По този начин може да се реализира ролята на знанието като фактор за конкурентоспособност<sup>51</sup>.

##### 7.2.1.1. Стратегия на управление на знанието

**Стратегията на знанието** е бизнес стратегия на компанията (Zack, 1999), която отчита нейните интелектуални ресурси и способности. С помощта на **стратегията на управление на знанието** се управляват несъответствията в знанието, за да се повишат резултатите на компанията. Не трябва да се прави разграничение на стратегията на знанието от стратегията на управление на знанието, тъй като е трудно да се отдели идентифицирането на важното за компанията знание от внедряването на инициативи по отношение на неговото управление. **Стратегия на знанието е идентифициране на ценните ресурси от знание за компанията и внедряването на бизнес инициативи, които използват и развиват тези ресурси с цел подобряване на резултатите на компанията**<sup>52</sup>. Стратегията на знанието описва по какъв начин компанията ще организира и поддържа корпоративна среда, в която знанието да се използва, придобива, създава, разпространява и съхранява най-ефективно и ефикасно, предоставяйки изгоди и конкурентни предимства на компанията и заинтересованите лица. Стратегията за знанието се разглежда като *бизнес стратегия* на международната компания. **Стратегическото управление на знанието** може да се определи като процес, включващ стратегически анализ, формулиране и избор на стратегия за знанието и внедряване на стратегията (в компаниите има 3 нива на стратегии - *оперативна стратегия*, която е на най-ниско ниво, фокусирана е върху ежедневните дейности на компанията; - *бизнес стратегия*, фокусира се върху конкурентноспособността на компанията в определена област; *корпоративна стратегия*, която е на най-високо ниво и се изразява в корпоративната визия и мисия на компанията.)

##### 7.2.1.2. Интегриран подход за управление на знанието

**Ефикасното и ефективното управление на знанието** в предприятията изисква прилагането на интегриран подход към него, който включва и обвързва всички основни елементи и аспекти на компанията, имащи отношение към знанието и неговото управление, и съгласува това

<sup>51</sup> "Знанието в контекста на стратегическото управление на международна компания", Доброслав Моллов, катедра "МИО и бизнес", УНСС

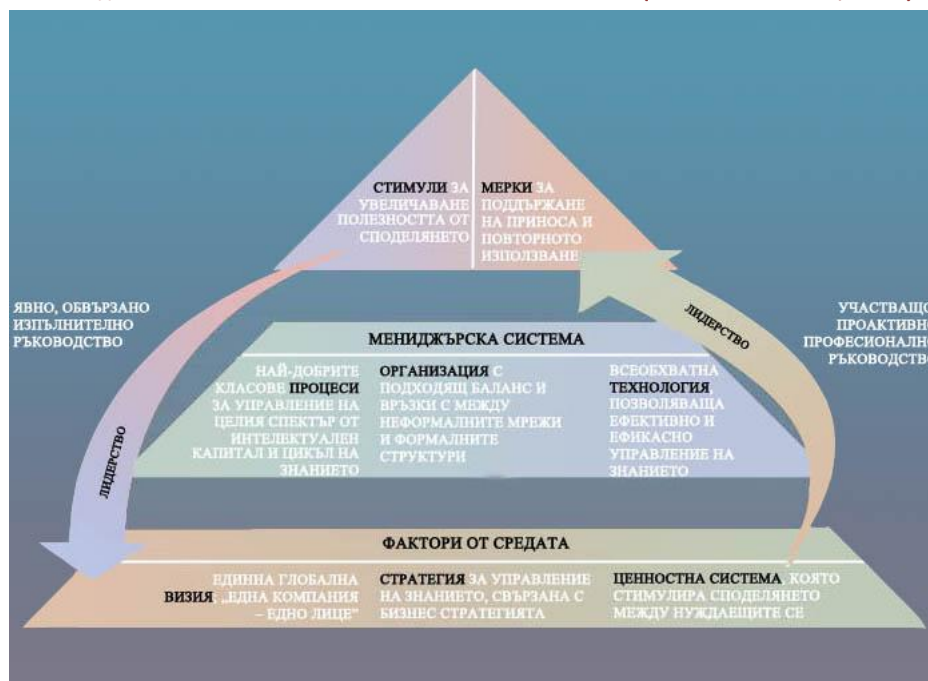
<sup>52</sup> Доброслав Моллов

управление с корпоративната визия и стратегическите цели на международната компания. Сложността на вземане на решения в условията на съвременната икономика на знанието изисква да се познават световните тенденции на развитие на пазарите и бизнес условията. Освен това е необходимо да се разполага със задълбочено знание за местните специфики и обичаи в отделните страни, в които международната компания осъществява дейност.

Една стратегия за знанието, управлявана централно, която да дава насоката, да координира и да съгласува отделните оперативни действия и инициативи, свързани със създаването, обмена и прилагането на стратегически важно знание, осигурява възможност за по-ефективно използване на знанието в дейността на компанията, създава условия за изграждане на споделено виждане за значението му и стимулира развитието и усъвършенстването на индивидуалните знания на служителите, както и на общото за компанията знание. Обвързването на тази стратегия с общата визия за бъдещото развитие на бизнеса на компанията позволява успешното реализиране на ново конкурентно предимство, базирано на знанието, и оттук – **повишаването на конкурентоспособността на международната компания**. Според Д. Моллов "единният подход към управлението на знанието, изразен в изграждането, внедряването и изпълнението на стратегия за знанието като част от корпоративното стратегическо управление, е път към постигането на по-високи резултати за компанията".

**Пример за международна компания**, в която се прилага интегрирания подход към управлението на знанието, е **IBM Corporation**. Моделът на управление на знанието на компанията включва *визия, бизнес стратегия, ценностна система, измерители, стимули, процеси, технология и управление* (фиг. 6)<sup>53</sup>.

ФИГУРА 6. МОДЕЛ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В IBM CORPORATION (GONGLA & RIZZUTO, 2001)



Системата за управление на знанието в IBM включва управлението на процесите от жизнения цикъл на знанието, постигане на баланс между формалните и неформалните

<sup>53</sup> Gongla, P., Rizzuto, C. R. Evolving communities of practice: IBM Global Services experience.// Knowledge Management, Retrieved March, 10, 2004 from <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/gongla.html>

организационни структури и поддържане на информационна и комуникационна инфраструктура на компанията като средство за постигане на ефективност и ефикасност в управлението на знанието. Тази система е тясно свързана с визията и ценностната система на компанията, а стратегията за управление на знанието е обвързана с бизнес стратегията ѝ. Този модел превръща корпорацията в компания, базирана на знанието, която успешно използва този ресурс за повишаване на **конкурентоспособността си**. Системата намира израз в конкретни инициативи за увеличаване на ползата от споделянето на знанието в компанията и в мерки за поддържането ѝ.

Примерът на IBM показва, че успешното управление на знанието зависи от наличието на единен подход към него, който може да бъде осъществен чрез създаването на стратегия за знанието и обвързването ѝ с визията и бизнес стратегията на компанията. Този пример потвърждава необходимостта от прилагането на интегриран подход към управлението на знанието с оглед постигането на синергичен ефект от успешното усвояване и прилагане на ново, уникално и скрито знание, събрано от различни краища на света, което дава възможност за изграждане и поддържане на дългосрочно устойчиво конкурентно предимство, базирано на знанието.

Следователно пред международните компании стои предизвикателството за създаване на модел, който да обвърже оперативното управление на процесите от жизнения цикъл на знанието, хората, информационните и комуникационните технологии и фирмената култура със стратегията за знанието, както и да осигури връзката между тази стратегия и корпоративната визия. В този аспект възникват няколко основни проблема: как да бъде формулирана стратегия за знанието, как тази стратегия да бъде реализирана на практика и как стратегията за знанието да бъде съгласувана с цялостното стратегическото управление на компанията.

Едно от възможните решения на тези проблеми дава **Балансираната карта на резултатите**.

### 7.2.1.3. Балансирана карта на резултатите (BSC)

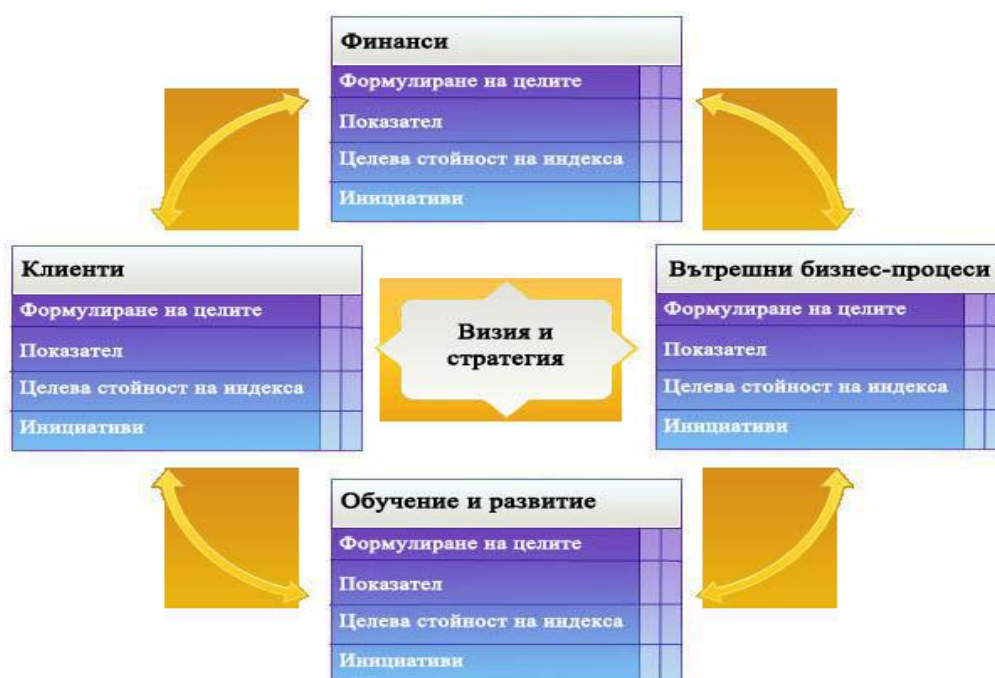
Балансираната карта на резултатите (Balanced Scorecard, BSC) е **подход за стратегическо управление, разработен от Роберт Каплан и Давид Нортън** (Kaplan и Norton, 1996) **от университета в Харвард**. Този подход се явява една от най-ефективните и широко използвани в световен мащаб концепции на стратегия за знанието, как да бъде реализирана на практика и как да бъде съгласувана с цялостната стратегия за планиране и оперативно изпълнение на поставените цели от компанията. С тази структурирана методология могат да бъдат избегнати недостатъците на традиционните системи за стратегическо управление.

Този подход се използва в редици международни компании от Европа и Америка (Siemens AG, Hewlett-Packard, Volvo Cars Corporation, British Airways at Heathrow, Ericsson Enterprise, Xerox, Oriflame и др.)

Подходът дава възможност за интеграция на финансови и нефинансови показатели, като се вземат предвид причинно-следствените връзки между производителност и фактори, под влиянието на които те се формират. Това дава възможност за подробен мониторинг на дейността на компанията в стратегически план, да се увеличи ефикасността и оперативността на управленските решения, да се контролира степента на постижения, които определят движението на компанията в съответствие със зададената стратегия. *Затова BSC представлява не само система за измерване на резултатите от дейността, но пълнофункционална системата за управление на компанията.*

Основната идея на BSC е да се балансира работата на организацията в четири направления, наречени от Каплан и Нортън "перспективи" (фиг. 7<sup>54</sup>).

ФИГУРА 7. БАЛАНСИРАНА КАРТА НА РЕЗУЛТАТИТЕ (КАПЛАН И НОРТОН, 1996)



Следните перспективи са жизненоважни за фирмата:

- Перспектива **Финанси**: включва традиционните финансови показатели - собствениците основно се интересуват от тях, затова е важно как компанията ще се представи пред тях. Ето защо, балансираната система трябва да започне (по класификация) и край (в крайната оценка) с финансови мерки.
- Перспектива **Клиенти**: способността на компанията да се представи пред клиентите си, което включва възможностите на компанията да отговори на изискванията на клиентите си, как да запази клиентите си, как да привлече нови клиенти, и др.
- Перспектива **Вътрешни бизнес процеси**: кои бизнес-процесите да бъдат оптимизирани и развити, като например иновационни процеси, разработване на продукти, доставка на ресурси, и др.
- Перспектива **Обучение и развитие**: способността на компанията да се учи и да расте, тоест бъдещо развитие и увеличаване на приходите.

Описание на показателите, които е възможно да бъдат включени в рамките на отделните перспективи, са посочени в Приложение 2.

Главната цел на балансираната карта за оценка на резултатите е да конкретизира стратегиите посредством дефинираните четири перспективи в качеството ѝ на инструмент за управление на тяхното внедряване<sup>55</sup>. Според Каплан и Нортън четирите перспективи образуват рамката на балансираната карта на резултатите. Според тях **не трябва да се отделят** процесът

<sup>54</sup> <http://kpi-monitor.ru/solutions/balanced-scorecard>

<sup>55</sup> "Балансирана карта за оценка на резултатите - гъвкав инструмент за стимулиране на промените в организацията" гл.ас. д-р Марияна Кузманова УНСС, катедра „Управление“

на разработване от процеса на изпълнение на стратегията. **Главната функция** на балансираната карта е да направлява цялостния процес на планиране, регулиране и контролиране на стратегическото развитие на организацията.

Дизайнът на BSC съдържа няколко нива:

- на първо място е *визията* на компанията, което се изразява в целите, които си поставя компанията за бъдещото си развитие. Тя е споделена на всички нива на йерархия в компанията;
- визията се разделя на конкретни *стратегии* - всяка от стратегиите се описва в рамките на различните перспективи (освен стандартните 4, могат да бъдат допълвани и други);
- във всяка стратегия се поставят *стратегически цели*, които насочват компанията по пътя към реализиране на целите;
- на следващото ниво са *критичните фактори за успех* - факторите, жизненоважни за успеха на визията на компанията;
- следват *ключови показатели за резултатите* - чрез тях се измерва степента на постигане на целите и влиянието на факторите за успех върху тях;
- най-отдолу в структурата се намират *стратегическите инициативи, подредени в план на действие* - конкретни действия за постигане на стратегическите цели на компанията.

Предимствата на използване на Балансираната карта на резултатите се заключват в следното:

- тъй като BSC определя стратегията в цялата компания, това означава, че всички служители в компанията ще знаят каква е тяхната роля за постигане на стратегията и ще могат да оценяват своите собствени действия. Тъй като управлението на знанието е стратегически въпрос, то също може да бъде оценено чрез балансираната карта на резултатите.
- с помощта на BSC управлението на знанието в компанията може да бъде ориентирано към бъдещето.
- чрез BSC може да се помогне усъвършенстването на процесите от жизнения цикъл на знанието и да повиши ефективността им.
- BSC е фокусирана и върху повишаването на мотивацията на служителите, което също е тясно свързано с управлението на знанието.

Много автори смятат, че компании, които използват Балансираната карта на резултатите, по-успешно управляват знанието (*Andréasson, Svartling, 1999*).

#### **Примери за управление на знанието чрез балансираната карта на резултатите в голяма международна компания:**

##### **Siemens AG**

Сименс използва т.н. *процес на изграждане на стратегия за знанието* (Knowledge Strategy Process, KSP). Този инструмент е разработен от холандската компания за управление на знанието CIBIT, патентован е от Сименс и се състои в следните 6 стъпки:

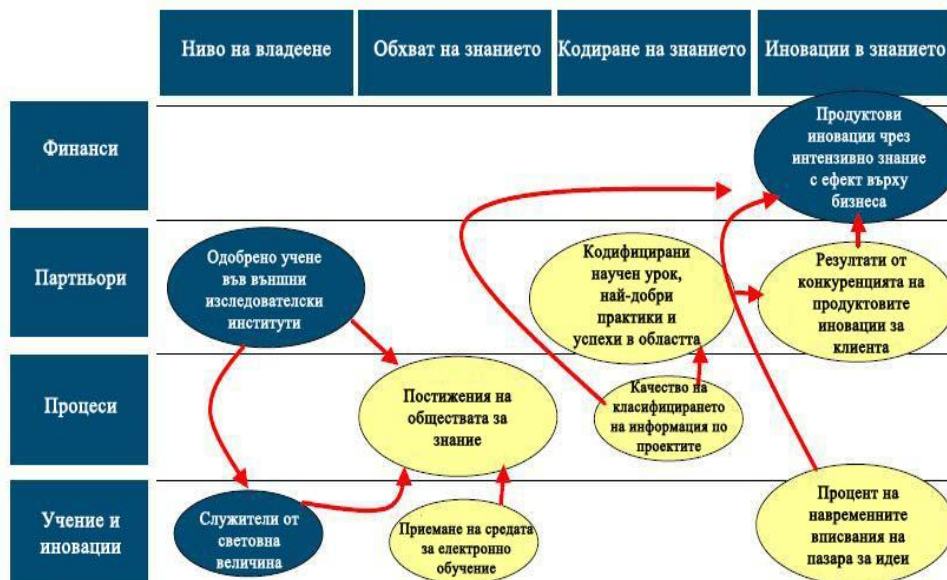
- определяне на стратегиите и целите на компанията;
- идентифициране на областите от знание;

- дефиниране на ключови показатели за резултатите на компанията;
- анализиране на влиянието на областите от знание върху ключовите показатели за резултатите, дефинирани в предходната стъпка;
- анализиране на статуса на избрани области от знание и идентифициране на необходимостта от подобряването им;
- формулиране на план за действие по отношение на управлението на знанието.

Последната стъпка от модела (формулиране на план за действие) е началото на разработване на т.нар. **Карта на резултатите на знанието** (Knowledge Scorecard), която е модификация на Балансираната карта на резултатите (BSC) и е фокусирана върху знанието.

Картата на резултатите на знанието на Siemens обвързва входящите ресурси, необходими за управление на знанието, процеса на управление на знанието и неговото обкръжение и резултатите от управлението на знанието. Тя дава цялостен поглед върху стратегията за знанието, като я разглежда през призмата на 4 перспективи (Финанси, Партньори, Процеси, Научаване и иновации) (фиг. 8).

ФИГУРА 8. КАРТА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ЗА ЗНАНИЕТО НА SIEMENS (DEKING, 2001)



Всяко от измеренията отговаря на целите, поставени в стратегията за знанието, а именно:

- увеличаване на уменията,
- по-добро разпространяване на знанието,
- по-добро кодиране на знанието и
- увеличаване на иновациите в резултат на знанието.

Показателите са изобразени на фигурата с елипси. Те са обвързани един с друг, което се илюстрира със стрелките между тях. По-важните показатели от Картата на резултатите за знанието (по-тъмно оцветените елипси на фиг. 4) се интегрират в корпоративната Балансирана карта на резултатите на Siemens. По този начин се осъществява връзката между Процеса на изграждане на стратегия за знанието и Балансираната карта, което позволява дефиниране на количествени цели, следвани от различни действия, свързани с управлението на знанието.

Разработеният от Siemens процес на изграждане на стратегия на знанието премахва несъответствията между бизнес-стратегията и управлението на знанието, а чрез **Картата на резултатите на знанието се осигурява възможност за измерване и следене на резултатите от управлението на знанието.**

## **Hewlett-Packard**

В **Hewlett-Packard (HP)** управлението на знанието се разглежда като средство, допълващо способностите на компанията по различни начини: от подобряване на ефикасността на съществуващите процеси до постигане на успех за компанията като цяло в нови бизнес области. Компанията възприема управлението на знанието като помощно средство за растеж на бизнеса, съкращаване на разходите за постигане на бизнес-целите и резултатите от тях, подобряване на опита на клиента.

Според мениджърите на компанията управлението на знанието трябва да отразява факта, че потокът от знание започва от хората, когато те създадат ново или усъвършенстват съществуващото знание в компанията, и завършва с тях, когато го прилагат в практиката. Знанието рамкира тяхната работа и техния живот, а това означава, че те трябва да възприемат управлението на знанието като двигател за постигане на своите собствени цели (Haghi, 2004).

Според HP *управлението на знанието*, подобно на всички останали дейности, трябва **да бъде измервано**. Резултатите от дейностите и инициативите по постигането на целите, свързани с управлението на знанието, са само хипотетични, докато не бъдат измерени тяхната ефективност и влиянието им върху бизнеса. Дефинирането и публикуването на целите, инициативите и резултатите стимулира служителите да работят за постигането им. Затова в програмата за управление на знанието е предвидено внедряването на Балансирана карта на резултатите, която да обвърже променливото заплащане на служителите с техните резултати. Обвързването на всички индивидуални резултати от всички нива в организационната структура с измеренията и показателите на Балансираната карта ще осигури стратегическо подравняване в цялата компания.

В изпълнение на програмата, за всяка насока от дейността на HP са дефинирани **глобално съвместими цели за сътрудничество в екип** и за създаване, използване и прилагане на знанието в компанията. По този начин Компанията може да сравни резултатите в клоновете си по страни и региони. **Всяко тримесечие се прави ревизия на целите на Компанията**. Базирайки се на наличните системи за управление на знанието, които се използват в HP, и на главния фокус на компанията върху практикуващите общности и сътрудничеството в екипите, **глобалният екип по управление на знанието**, съгласувано с регионалните ръководители по управление на знанието, избира **пет първоначални инициативи** по управление на знанието, чиято степен на реализиране да се измерва с помощта на показателите от Балансираната карта. Тези инициативи са: 1. документиране на приключени проекти, 2. изграждане на практикуващи общности (експертни групи), 3. създаване на форуми за персонални взаимодействия под формата на дискусии, 4. документиране на техническо знание, 5. сътрудничество в екипите и работните групи с оглед обмен на информация и знание. Създават се 7 показателя, отчитани на месечна база. Те измерват активното и пасивното участие от страна на потребителите в изброените инициативи като създатели, разпространители, получатели и потребители на знание. Например 1. *индексът за принос във форумите* измерва количеството на направените през годината коментари във форумите, а 2. *индексът за практикуваща общност* отчита процентния дял на служителите, които участват в практикуващи общности (експертни групи). Стойностите на тези показатели дават представа за степента на създаване, споделяне, разпространяване и използване на знанието в компанията, както и за сътрудничеството между служителите. По този начин се придобива пълна картина на това, какво се случва във всеки аспект на управлението на знанието.

По този начин ръководителите по управление на знанието и оперативните ръководители в отделните страни и региони получават представа за използването на средствата, вложени в



управлението на знанието. Тези данни намират приложение преди всичко в подобряването на програмата за управление на знанието. Получените данни и резултатите се публикуват в месечния бюлетин на компанията за управление на знанието. Този бюлетин се изпраща до всички заинтересовани към управлението на знанието страни. Ръководителите по управление на знанието в регионите и страните са отговорни за комуникирането на очакванията във връзка с управлението на знанието и за съгласуването на инициативите с оглед постигане на желаните резултати.

### **Практикуващи общности (Експертни групи, Communities of practice)**

**Практикуващите общности (експертни групи)** <sup>56</sup> могат да се разглеждат като елемент от успешното управление на знанието в съвременните международни компании. Практикуващата общност може да се дефинира като група от хора, неформално обвързани около общ набор от проблеми, които имат споделен опит и силно желание да общуват с цел обмен на опит, знание, идеи и най-добри практики, а също и да изучават опита и знанията на по-опитните си колеги. Практикуващите общности съществуват, за да създават и обменят знание, и едновременно с това да развиват способностите на членовете си. Това, което поддържа заедно общността, е силното желание, обвързаността и идентифицирането с опита на групата.

Те се различават от другите организационни структури в предприятието, като работни групи и проектни екипи. Докато работните групи и екипи имат формална структура, получават заповеди от страна на ръководството, то практикуващите общности са неформални, с по-гъвкави цели.

Практикуващите общности са форуми за споделено научаване и действие и оттук – средство за повишаване на способността на организацията за научаване. Тясната и интензивна комуникация между членовете на практикуващите общности стимулира трансфера на знание между тях. Тъй като членовете се насърчават да изразяват нови идеи, се поражда творчески дейности и по този начин практикуващите общности усилват творческата способност и оттук – иновативните способности на организацията. Същевременно развитието на общуването, общият език и взаимодействието между членовете влияят върху културата в международната компания и могат да я подобрят. От друга страна, чрез фокусирането им върху знанието, както и върху развитието, усъвършенстването и разпространението на ключови способности, практикуващите общности обвързват стратегията с резултатите на компанията [Wenger, 2004]. Следователно те имат и стратегическо значение за международните компании.

От гледна точка на международната компания, ползата от дейността на практикуващите общности за нея, може да се изрази както в преки парични, така и в нематериални (незабележими) изгоди. Сред първите могат да бъдат: икономия на работното време на служителите, икономия на материални ресурси в резултат на използването на по-ефективни решения (например намаляване на себестойността на продукцията, намаляване на загубите в резултат от оперативното решение на проблемите и т.н.). От нематериалните ползи могат да се посочат: подобрение на качеството на продукцията, създаване на нови идеи за продукти и услуги, по-бърз отговор на нуждите на клиентите, повишаване на мотивацията на служителите за търсене на ефективни решения, придобиване от служителите на нови знания и опит, ускоряване на процеса на научаване, поддържане на фирмена култура за обмен на знания, осъзнаване от служителите на принадлежността им към международната компания.

<sup>56</sup> "Практикуващите общности и управлението на знанието в съвременните международни компании", Доброслав Моллов УНСС, катедра „МИО и бизнес“

**В съвременната икономика на знанието *практикуващите общности са гръбнакът на управлението на знанието в международните компании.*** Това е така, защото те са ефективен инструмент за обвързване на хората и ресурсите от знание и за създаване, споделяне и прилагане на скрито знание. Същевременно те се превръщат в **ключов фактор** за развитието и усъвършенстването на служителите, изграждането на връзки и взаимоотношения, научаването в организацията, внедряването на промените и обвързването на стратегията с резултатите. Те са и средство за ускоряване на иновационните процеси, необходими за трайно позициониране и постигане на лидерство на пазара.

Затова днес все повече международни компании ги използват като основна практика в управлението на знанието и като възможност за осъществяване на своя бизнес по нови и иновативни начини. Поддържането на практикуващите общности в практиката на съвременните международни компании като специфичен механизъм за управление на знанието разкрива съществената роля на средата и на неформалните взаимоотношения между хората за успешното създаване, обмен и прилагане на ново знание в рамките на цялата компания.

## 7.2.2. УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО В МАЛКИТЕ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Разработените инструменти и техники за управление на знанията все още не се използват активно в предприятията, освен в големите мултинационални компании. Управленският екип на малките и средни предприятия (МСП) се оплаква от липса на квалифициран и обучен персонал, от липса на информационни технологии, липса на данни за пазара, но поради липса на умения и информационно-техническа инфраструктура, те не могат да ползват разработените вече практики.

**Методологията KM Plus**, разработена от група европейски учени, помага за разрешаването на проблемите за управлението на знанието в МСП чрез приспособяване на създадените практики в големите корпорации<sup>57</sup>.

Основните пречки, които възпрепятстват управлението на знанието в МСП, и са представени в методологията KMPlus, са описани така: **липса на информационно-техническа инфраструктура и умения** за използването ѝ, **прилагане на инструментариум, който не отчита неформалните структури и взаимоотношения**, характерни за МСП и **времеви рамки**, които не отговарят на често пъти бързата възвръщаемост на инвестициите при малките предприятия.

Постигането на оптимален баланс между управлението на явното и неявното познание, е основна задача на всички компании, независимо от големината им. Наблюдава се обаче следната тенденция: Колкото е по-голяма една компания, толкова по-добре управлява явните си познания, за разлика от неявните. При малките и средни предприятия (МСП) обаче **управлението на неявното познание** е по-лесно и от изключително значение. За разлика от наличните, явни знания, които могат да се опишат, **неявните знания** трудно могат да се опишат и документират, но са дълбоко вплетени в практиката на фирмата. Те включват в себе си взаимоотношенията между служителите във фирмата, ценностите, нормите на поведение. Все по-често за успеха на една фирма се съди по това, как нейните висши мениджъри съумяват да използват наличните и създаваните във фирмата неявни знания в комбинация с явните знания.

Съществуват различни подходи за изследване на знанията в една организация, някои от които споменахме при разглеждане на управлението на знанието в предприятията, и в

<sup>57</sup> "Управление на знанията в малките и средни предприятия", Димитър Христов, Яна Логофетова (Хирон Мениджмънт консултинг ООД)

частност при големите международни компании. Интересна логическа структура за управлението на знанията в МСП е разработена от Лим и Клобас (2000), като тя класифицира факторите за осигуряване на ефективно управление на знанията в малките и средни предприятия:

- *Баланс между необходимостта от знания и разходите за тяхното придобиване* - обикновено необходимостта от знания е свързана с разходи за обучение, затова при малките предприятия, които разполагат с ограничен бюджет, това е дълъг процес на договаряне и осмисляне.
- *Степента, в която знанието е постигнато, благодарение на външни фактори* - в МСП липсата на персонал води до по-трудно придобиване на външни знания. Управителите често прибегват до външни консултанти или наемат нови служители.
- *Вътрешно-фирмени методи за обработка на знанието* - пригодяването на получените от вън знания не винаги отговарят на особеностите на конкретния бизнес и затова е необходимо да се подпомага процесът на учене, в рамките на възможното.
- *Съхранение на знанието* - големите фирми могат да отделят по-големи суми, за да купуват сложни системи за комуникация помежду си, докато МСП се нуждаят от по-достъпни и опростени модели за съхранение, за да се избегне загубата на знания и опит, ако напусне ключов служител.
- *Използване и внедряване на знанията в организацията* - всичко казано за съхранението на знанието, е валидно и за този фактор, особено когато фирмата не разполага със система за споделяне и разпределяне на знанията. Обикновено знанието е "неявно" и се държи от ключовите служители, които са малко на брой.
- *Внимание към човешките ресурси по отношение на знанията и коментираните процеси* - при МСП това означава, че хората трябва да бъдат управлявани добре, защото пак поради липса на бюджет обикновено при тях управителят се грижи за "човешките ресурси" и често взема еднолични решения.

**Много е важно как се управляват знанията в малките фирми**, тъй като в повечето от тях неявното знание не е документирано, а съществува в индивидуалното или колективно съзнание. Често тези знания не могат и да се опишат, а съществуват интуитивно, и се губят, например когато даден служител напусне. Често съществуващите знания не се използват, защото не са интегрирани към бизнеса, не са организирани за създаване на фирмен разум.

**Важно е и ефективно да се използва силата на знанието** чрез непрекъснато обучение - само управители, които непрекъснато се обучават и постоянно разпространяват получените при обучението знания вътре в своите фирми, са лидери на пазара, а компаниите им са конкурентноспособни. Там, където е развита системата за управление на знания, в процеса на обучение на служителите, се обучава и предприятието.

**Важно е служителите в предприятието да са информирани за резултатите от дейността на фирмата.** При постигане на добри резултати в предприятието, е важно информацията да достигне до всички служители. Това е важно и в случаите на неуспех, защото по този начин хората се учат от неуспехите, и вероятността за избягване от подобни грешки за бъдеще, е по-голяма.

Важно е в програмата за управление на знанието да бъде включен и модул за **промяна на поведението на служителите** във фирмата така, че да се отстранят бариерите, стоящи на пътя на обмяната на знания.



Нараства ролята на т.нар. **крос-функционални експерти**, чиято основна задача е с подходящи инструменти да измерват и оценяват нивото на управление на знанията в техните предприятия, както и да подготвят планове за подобряване на конкурентните предимства на фирмите чрез разработване и внедряване на мерки за подобряване на системата за управление на знанията.

**Основните инструменти за управление на знанията в МСП са** инструмент за първоначална оценка (Initial Assessment Tool), инструмент за развитие и използване на знанията (Knowledge development and utilization Toolkit) и индивидуален информационен профил (Individual Knowledge Profile).

#### **Първоначална оценка на знанията**

**С първоначалната, предварителна оценка на знанията** се цели да се намерят причините за проблемите във фирмата, свързани с процеса на управление на знанията. Предварителната оценка на знанията се извършва под формата на групово дискусия с помощта на въпросник, като в дискусията се включват управителите на фирмата, някои ключови за основната дейност служители, както и експерт по управление на знанията (модератор). Модераторът трябва да е запознат с основните дейности на фирмата и целите, които тя си е поставила. Такъв вид дискусия води до очертаване и изясняване на въпроси, които са останали скрити и са пречили за успеха на фирмата. По този начин мениджърите могат да вземат решения за промени в организацията на работа. Методът е **количествен** и изисква оценка от участниците, тоест те трябва да дадат тежест на всеки от въпросите, като определят кой от критериите е най-важен. Въпросникът се състои от **6 основни критерии и 24 под-критерии**. Оценка са в диапазон от 1 до 10 (10 е отлично), като участниците трябва да стигнат до съгласие по отношение на оценките си. Когато участниците не успеят да постигнат съгласие, чрез дискусията се изследват най-ниските и най-високите оценки. Всеки един от участниците в дискусията трябва да има възможност да изкаже мнение и да защити оценката си, като осигуряването на тази възможност, се осигурява от модератора. Важна роля в дискусията имат ключовите експерти. Дискусията продължава около час до три часа, като времето зависи от броя на участниците в нея. След това се обработват резултатите и се представят пред всички в края на срещата или на следващ ден. С този метод се цели да се посочат зоните, които се нуждаят от подобрения по отношение на управлението на знания, като се разгледа моментното състояние на фирмата.

#### **Инструмент за развитие и използване на знанията**

Следваща стъпка след първоначалната оценка на управление на знанията е **разработването на инструментариум за развитие и използване на знанията**. С този инструментариум може да бъде създаден план за действие на фирмата, за постигане на по-високи бизнес резултати, чрез правилно управление на знанията, като се оцени актуалното състояние на критичните за фирмата ресурси от знание и на базата на резултатите се изготви план за действие. При тази стъпка също е необходима дискусия с управителите на фирмата, а в някои случаи и с ключови служители във фирмата.

Тези инструменти биха дали възможност на мениджмънта на МСП да правят системни оценки на нивото и на процеса на придобиване на знания в техните фирми, да откриват грешките в организацията на информационните потоци и да усъвършенстват в крайна сметка вътрешната организация на информацията и на вземането на решения свързани с поведението на фирмите си.

### 7.2.3. МОДЕЛ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМЕНТОТО ЗНАНИЕ В БЪЛГАРСКИ КОМПАНИИ

В проучване за представяне на **модел на управление на фирмените знания**, направено от български учени от университета в Свищов<sup>58</sup>, е направен преглед на различни виждания за същността, целите, подходите и механизмите за управление на знанията в българските компании. Основният извод, направен в изследването, е че **българските компании осъзнават стратегическия характер на знанията, но не разполагат с работещи системи за тяхното управление. Нещо повече, част от тях не проявяват интерес към тази управленска концепция, а други – нямат ясна визия как да се управляват натрупаните в компанията знания.**

Според авторите на статията всяка компания прилага различен подход при управление на знанията, в зависимост от своята специфика (напр. големина, стил, култура, използване на информационните технологии).

Изграждането на работещи модели за управление на знанието позволява на предприятията да съхраняват важни за бизнеса им знания, да създават нови знания и пълноценно да ги използват в бизнес процесите, като по този начин ефективно се използват наличните ресурси и се повишава конкурентноспособността на компанията. За една компания е важно да притежава и съхранява знания за потребителите, за конкурентите, за произвежданите продукти, за пазарите, знания за бизнес процесите, които използва, знания за финансите, знания за хората – всички тези знания **формират фирменото знание.**

Основната цел, която са си поставили авторите в цитираното изследване, е **разработване на модел за управление на фирмените знания**, който да послужи като основа за изграждането на конкретни системи за управление на знанието, съобразени със спецификата на компаниите. За изпълнение на основната си цел, те са направили проучване сред 34 български предприятия от различни сектори на икономиката и с различна големина. От избраните 34 предприятия, само в едно (АЕЦ Козлодуй) се разработва такава система за управление на знанията (по препоръка и следвайки инструкциите на Международната агенция за ядрена енергетика. Тази система, макар и в напреднала фаза, все още не е внедрена, т.е. тя не е работеща). На базата на своето проучване, те са направили извода, че у нас няма изградена и работеща система за управление на фирмените знания. Авторите предлагат модела за управление на фирменото знание, посочен във фиг. 9:

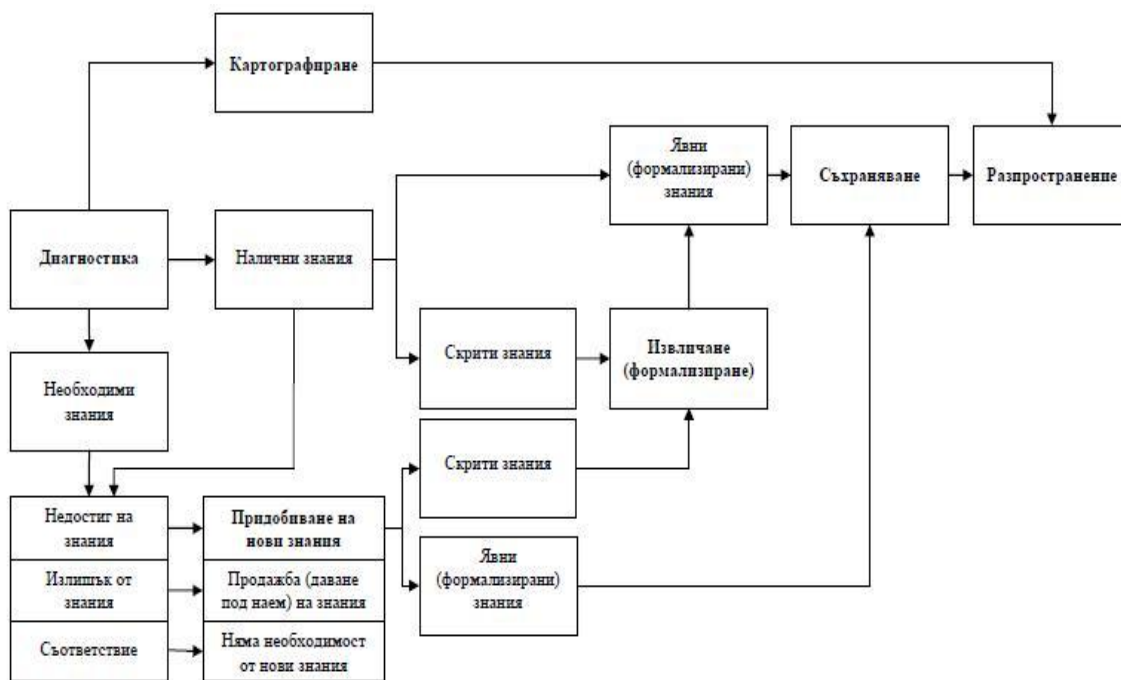
- **Диагностика на фирмените знания** – прави се анализ на наличните знания и необходимостта от нови, чрез различни подходи в зависимост от големината на компанията, **от фирмената култура, от наличния опит.** Диагностиката може да се провежда с анкетни карти, тестове, интервюта и др. Ако резултатите от диагностиката покажат, че са налице знания, които съответстват на нуждите на компанията от знание, то тогава е необходимо тези знания да се картографират, съхранят, разпространят и използват от служителите в процеса на работа. Скрытите знания трябва с различни техники да се кодират и едва тогава да се картографират и съхраняват.
- **Придобиване на нови знания** - ако е необходимо компанията да придобие липсващи знания, то те могат да се закупят или да се наемат, или да се придобият чрез обучение.
- **Извличане и формализиране на скрити знания** – превръщане на скритите знания в явни чрез различни техники и методи. Преди да се картографират скритите знания, е

<sup>58</sup> "Модел на управление на фирмените знания" - доц. Д-р Л. Варамезов, гл. асистент Г. Гуцев, гл. асистент Е. Николов; публикувано в Списание „Диалог“, ИНИ, Извънреден тематичен, октомври 2011

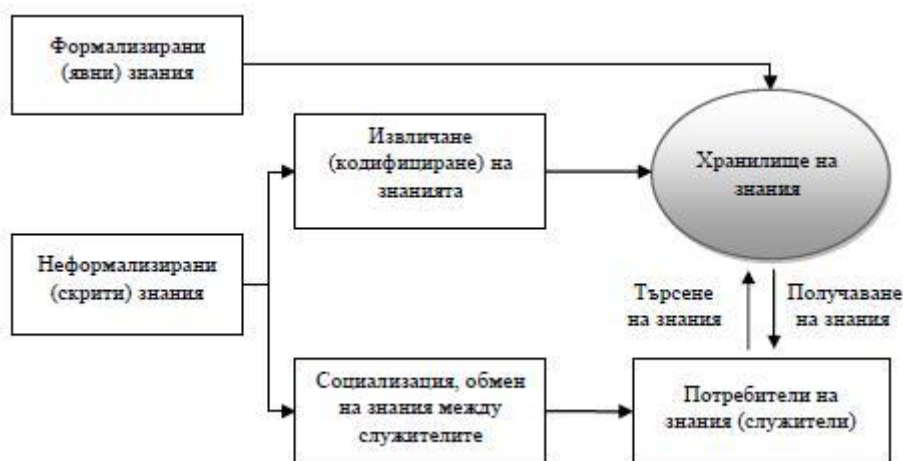
необходимо те да се кодифицират в явни чрез различни техники. Този процес е от изключителна важност, защото по този начин зависимостта от отделен служител ще намалее, а знанията могат свободно да се съхраняват, разпространяват и прилагат в интерес на компанията. Често при напускане на информиран служител, той отнася със себе си своите неформализирани знания. Извличането на знанията може да стане чрез интервю, въпросник, анкета, видеозаснемане и др.

- **Картографиране на знанията** – нанасят се на карта, за да е видно къде в структурата на компанията се намират тези знания. Това е процес на графично изобразяване на местоположението на знанията и информацията в тяхната взаимна връзка, които са необходими за работата на компанията и нейните звена.
- **Съхраняване на знания** – наличните явни знания на компанията се съхраняват в различни хранилища на знания. Основната цел на съхраняването на знания е те да останат в компанията, дори когато даден служител я напусне, както и да могат лесно да бъдат открити и използвани от всички служители, които имат нужда от тях. Авторите предлагат следната схема на съхранение на знанията (фиг. 10)

ФИГУРА 9. МОДЕЛ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМЕНИТЕ ЗНАНИЯ (Л.ВАРАМЕЗОВ, Г.ГУЦЕВ, Е.НИКОЛОВ, 2011)



ФИГУРА 10. ПРОЦЕС НА СЪХРАНЕНИЕ НА ЗНАНИЯТА



(Л.Варамезов, Г.Гуцев, Е.Николов, 2011)

При съхранение на знанията от особено значение е дали *те са явни или скрити*, тъй като съхраняването на явните знания не е особено сложно чрез идентифициране и съхраняване на носител, под формата на отчет, доклад, патент, описана технология и т.н. Но ако е необходимо да се съхраняват скрити знания, то тогава е необходимо те да бъдат формализирани, извлечени от умовете на служителите. Не всички скрити знания обаче могат да бъдат формализирани, защото не винаги знанията могат да се изразят. Тогава съхраняването на знанията става най-често чрез процеса на социализация – разпространяване, обмен на скритите знания между индивидите, чрез тяхното взаимодействие. Недостатък на този метод е, че не всички служители в компанията могат да се възползват от тези знания.

Знанията се съхраняват в бази от знания, наречени *хранилища на знания* или *банка от знания*. С развитието на информационните технологии най-подходящи за съхранение на знанията стават дигиталните носители - компютрите и компютърната памет.

*Хранилищата на знания* съдържат най-вече качествено ориентирана информация, която подпомага процеса на вземане на управленски решения. Може да се каже, че целта на хранилищата на знания е подпомагане на мениджърите в процеса на вземане на решения.

Важно е знанията в предприятието да бъдат съхранявани, с цел тяхното запазване и всеобщо използване. Дали ще се използва въвеждането им в хранилище на знания или ще се споделят между служителите, това зависи от спецификата на знанията, и по-конкретно от това дали са явни или скрити.

***Тъй като реално в компаниите винаги съществуват и двата вида знание е необходимо да бъдат използвани и двата подхода за тяхното съхранение.***

- ***Придобиване (създаване) на знания*** – придобиването на знания може да стане чрез закупуването им или чрез създаване в компанията. В модела за управление на фирменото знание се предлагат четири основни сценария за придобиване на фирмени знания:
  - придобиване на явни знания от външната среда – *покупка на патенти, технологии, ноу-хау, научна литература, предписания, стратегии, изследвания, резултати от опити, пазарни анализи и проучвания и т.н.* Трябва да се има предвид, че тези знания лесно могат да се закупят и от други конкурентни компании;
  - придобиване на скрити знания от външната среда - *обучение на персонала, наемане на нови служители, използване на консултанти, участие в конференции, семинари, професионални съ-общества и асоциации и др.* Ако знанията не се извличат и разпространяват, остават единствено в „главата“ на този, които ги е получил, т.е. не могат да се използват от всички служители;
  - създаване на скрити знания в компанията - *процес на формиране на нови виждания, разбирания и идеи в умовете на служителите.* Създават се звена или отдели, заети с научни изследвания и развойна дейност (НИРД), лаборатории и др. Могат да се създават и от отделни служители, без да са в група;
  - създаване на явни знания в компанията – винаги се предхожда от създаване на скрити знания.
- ***Придобиване на нови знания чрез обучение*** – необходимо е да се определят потребностите от обучение, планиране и бюджетиране, осигуряване на обучението,

анализ и оценка на резултатите от обучението. Необходимо е етапите да бъдат логически обвързани, като резултатите на изхода от всеки етап служат като ресурс на входа за следващия.

- *Разпространение на знания* – знанията се разпространяват в компанията чрез използване на различни технологии и/или чрез общуване. Много важно за една компания е наличните знания са достъпни и бързо се разпространяват. Това става чрез обмен на знания, като обменът може да протича формално или неформално. Идеята е знанията да станат достъпни за всички членове на компанията. За да споделят служителите своите знания, те трябва да бъдат мотивирани с различни механизми. Тук е ролята на мениджмънта правилно да определи мотивиращите фактори и да създаде условия, при които на служителите ще им бъде неизгодно да не споделят своите знания.

Този модел на управление на фирменото знание може да се използва от предприятията при разработване и внедряване на корпоративна система за управление на знанията, в зависимост от своята специфика – стил и култура, ниво на натрупани знания, информационни технологии, големина.

#### 7.2.4. ИНФОРМИРАН ПОТРЕБИТЕЛ

Какво трябва да очакват различните бизнес организации и особено малките и средни предприятия в бъдеще – все по-многогранно търсене, резултатна на **информиран потребител**, нарастващ интерес към репутацията, марките, дизайна и удобството, към следгаранционния сервис и поддръжка. С няколко думи – усложнение на съществуващите фактори за успех.

В икономически аспект се наблюдават интересни промени в потребителските пазари, които вече се управляват от един добре **информиран потребител**. Предприемаческата култура и дребният бизнес получават по-високо одобрение от обществото от когато и да било, а международният бизнес се поощрява и подпомага. Резултатите са налице - **международна икономика на знанията, базирана на бързото темпо на смяна на технологии и научни открития**.

Ролята на потребителя непрекъснато се променя - от изолиран, потребителят става обвързан, от незнаещ - информиран, от пасивен - активен. Потребителят вече има достъп до огромни масиви с информация за фирми, продукти, технологии, цени и други. Хората се обединяват в Общности, на базата на общи интереси, потребности и преживявания. В тези общности те споделят своя опит при ползването на различни продукти или услуги. Те се учат от опита на останалите, това е така нареченият *делегиран експеримент*. Развитието на информационните технологии и ползването на Интернет позволява на информираните потребители от цял свят да създадат и да ползват огромна база от умения, усъвършенствания и интереси, към които може да посегне всеки индивид. Мрежата (Интернет) вече се превърна в мощно средство, чрез което общностите от потребители се стремят да привлекат вниманието на правителствата и корпорациите и да ги подтикнат към реформи.

Потребителите увеличават активността си с все по-нарастващи темпове и предоставят на фирмите обратна информация за предоставяните от тях продукти (независимо, че те не са ги молили за това).

Реалният резултат от промяната на ролята на потребителите е, че потребителите се стремят да упражнят своето влияние върху всяка част от системата на бизнеса. Потребителите искат да си взаимодействат с фирмите и да участват в процеса на създаване на ценности.



Освен това те все повече искат власт без да поемат отговорност, тоест те сами искат да избират, но да не носят отговорност за последствията от техния избор. При съвместното създаване на ценности, предприятията трябва да ангажират потребителите, независимо от това какво ще покаже бъдещето по отношение на ролите, правата и отговорностите на предприятията и потребителите. Това означава, че ценностите вече не са ексклузивно право само на фирмените или индустриалните продукти или услуги.

*Ценността е в съвместното създаване на преживяване на определен потребител в определен отрязък от време на определено място в контекста на определено събитие.*

При конвенционалния процес на създаване на ценности предприятията и потребителите имат различни роли в смисъла на продукцията и потребление. Продуктите и услугите съдържат ценност, а пазарите сменят собственика на ценността - от производителя към потребителя. Създаването на ценността протича извън пазара. Но когато се придвижваме към съвместно създаване, разделението изчезва. Съвместното създаване на преживявания за потребителя се превръща в самата база на ценността - всички в мрежата си взаимодействат интензивно, това включва достъп до информация за всички страни, ниво на прозрачност и по-важното - човешки диалог и непрекъсната оценка на риска.

Традиционна рамка за създаване на ценности<sup>59</sup>

ФИГУРА 11. ТРАДИЦИОННА РАМКА ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ЦЕННОСТИ



**В традиционната рамка за създаване на ценности връзките по вертикала и хоризонтала очертават вътрешната консистентност на традиционната логика на създаване на ценности. Традиционните бизнеси започват с предпоставката, че създават ценност.** Фирмата автономно определя ценността, която ще предостави чрез избора си на продукти и услуги, а Потребителят осъществява търсене на предложеното от фирмата. Следствията за бизнеса са резултат от тези предпоставки. Фирмата се нуждае от пресечна точка с потребителите - процес на размяна - за да предаде стоките и услугите си. Пресечната точка дълго е била мястото, където производителят извлича икономическа ценност от потребителя. Подходите за извличане на тази ценност, разработени от фирмите, са: чрез нарастване на разнообразието от

<sup>59</sup> "Бъдещето на конкуренцията" С.К. Прахалад, Венкат Рамасвами

предложения, чрез ефективно предоставяне и обслужване на тези предложения, чрез индивидуализирането им за отделни потребители или чрез обвиването им в контекст и представянето на процеса на създаване на ценност.

Тези предпоставки и следствия се предоставят като перспективи и практики от фирмите в индустриалната система. Мениджърите се фокусират върху „веригата на ценността“, която обхваща потока от продукти и услуги чрез операциите, които фирмата контролира или върху които оказва влияние. Системата на веригата за създаване на ценност всъщност представлява „формиране на линеен разход“ на продукти и услуги.

Така се получава "кохерентна система" за създаване на ценности. Ако фирмата създава ценности, то процесът на създаване е откъснат от пазара, където различните страни просто разменят тези ценности. Съвпадането между търсенето и предлагането дълго време е било в основата на създаване на ценности.

Бъдещето на конкуренцията е в новия подход към създаване на ценности, основан на ориентираното към индивида съвместно създаване на ценности между потребителите и предприятията.

**Нов основен критерий за създаване на ценности е представен на следващата фигура 12.**

ФИГУРА 12. Нов основен критерий за създаване на ценности<sup>60</sup>



**Ценността се създава от потребителя и фирмата съвместно.** Процесът върху съвместно създаване на ценности се фокусира върху индивидите и съвместно създадените преживявания. Взаимодействието между потребителя и фирмите е новият център за създаване на ценности. Участието на потребителя допринася за значението на даденото на индивида преживяване, както и за уникалността на съвместно създадената ценност.

Тези предпоставки предоставят нови възможности на фирмите – мениджърите следят за качеството на съвместното създаване на преживяване, а не за само за качеството на продуктите и процесите на фирмата. Фирмата трябва ефективно да обнови „средата на протичане на преживяване“, която да предоставя разнообразие от съвместно създаване на

<sup>60</sup> "Бъдещето на конкуренцията" С.К. Прахалад, Венкат Рамасвами

преживявания до достигане на „единно общо преживяване“. Съвместното създаване на преживяване е в основата на уникалната ценност за всеки индивид. Пазарът започва да наподобява *форум*, организиран около индивидите и тяхното участие в съвместно създаване на преживявания.

**При съвместното създаване на ценности, потребителят участва активно и взаимоотношенията между него и фирмата са центърът за съвместно създаване на ценности** - много е важно да има задълбочен и интензивен диалог между тях. *Диалогът* (1) поощрява не само споделянето на знания, но което е по-важно - способства за качествено ново ниво на разбиране между компании и потребители. Той позволява на потребителите да вградят възгледите си за ценностите в процеса на създаването им.

**Достъпът до ценността** (2) също е много важен, като трябва да се има предвид, че не е необходимо да притежаваш нещо, за да имаш достъп до него (трябва да разграничим принципа на достъп от собствеността). Достъпът започва с информация и средства – като например достъп до базата от знания на производителя. Достъпът може да включва и ползване на ресурси при поискване - достъп до изчислителна мощ, достъп до стил на живот и т.н. Достъпът създава нови възможности за нови пазари. Достъпът може да преобрази възможностите до себеизразяване, достъп до вериги за създаване на ценности на цели индустрии, традиционно контролирани от фирмите.

**Оценка на риска** (3) – каква е вероятността да бъде нанесена вреда на потребителя - ако потребителите се превърнат в съавтори на ценностите заедно с предприятията, то те ще изискват повече информация за потенциалните рискове на продуктите и услугите, както и да поемат по-големи отговорности за справяне с тези рискове.

**Прозрачността на информацията** (4) е необходима, за да се създаде доверие между фирмите и индивидите.

Това са 4-те строителни блока, които чрез комбинация по различни начини, могат да доведат до създаване на нови и важни възможности за създаване на ценности:

- *Достъп и прозрачност - потребителите могат да направят по-добър избор и да вземат информирани решения.*
- *Диалог и оценка на риска - възможност за дебат и съвместно разработване на социална политика*
- *Достъп и диалог - увеличават се възможностите да се създадат и поддържат тематични общности*
- *Прозрачност и оценка на риска - увеличава възможността за изграждане на взаимно доверие. Потребителите трябва да имат доверие на фирмите, с които се ангажират в съвместно създаване*

Съвместното създаване на ценности оспорва традиционните роли на фирмата и потребителя. Напрежението се проявява в точките на взаимодействие между потребителя и компанията: където се случва съвместното създаване на преживяване, където потребителите упражняват избор и където съвместно се създават ценности.

Най-важната промяна, която предприятията и мениджърите трябва да осъзнаят, е централната роля на потребителя. Тенденцията на ориентиран към потребителя възглед за институциите не може да бъде спряна.

## 7.3. ИЗПОЛЗВАНЕ В ПРОЦЕСА НА ОБУЧЕНИЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО И JUST-IN-TIME ОБУЧЕНИЕ

Обучението е печеливша стратегия както за фирмите, така и за служителите. Мениджърите, работниците и техните представители, както и обществото като цяло трябва да се грижат за обучението повече, отколкото в миналото. Предоставянето на възможности за обучение на своите работници и служители е много важна, ако не и най-важната социално отговорна дейност на предприятията от всякакъв мащаб<sup>61</sup>.

Професионалното обучение осигурява на предприятията **конкурентно предимство**, увеличава **професионалния капацитет** на отделния служител. Непрекъснатото повишаване на техническите умения и теоретичните знания е от съществено значение за насърчаване на процесите на иновация и създаване на иновативна среда. Все повече нараства необходимостта от професионално обучение. Уменията и компетенциите на служителите вече са предпоставка за сигурност на работното място и цена на труда. Адекватната система за определяне на нуждите от обучение мотивира служителите. Определянето на необходимостта от обучение е ключов фактор за ефективност на процеса на систематично обучение на човешките ресурси<sup>62</sup>.

Различните форми на **обучение на работното място** са тясно свързани с работните процеси и могат да се разделят на: - традиционни, - ориентирани към вътрешно фирмено обучение, - ориентирани по групи професионално обучение, - индивидуално професионално обучение.

**Традиционните методи** се използват основно в началното професионално обучение, особено в малките и средни предприятия (МСП). Тук могат да се отбележат следните методи:

- учене чрез "гледане" - на служителя е поставена нова задача, която не знае как да изпълни. За да разбере как да я изпълни, той опитва и се учи от грешките си. В повечето случаи този служител е поставен близо до друг работник, който знае как може да се изпълни задачата и му показва какво прави с някои обяснения, които сметне за необходими. Обучаемият гледа другия работник и се стреми да изпълни задачата като го имитира.

- *метод на четирите стъпки*, който е по-сложна версия на първия метод: *подготовка* (1 стъпка): мотивиране на учащия и въвеждане на темата; *демонстрация* (2 стъпка): показване на правилното изпълнение на задачата; *имитация* (3 стъпка): изпълнение на задачата от учащия; *практика* (4 стъпка): практикуване до адекватно ниво на компетентност с намаляване на надзора.

- *Аналитичен инструктаж* - по-сложен от предхождащите го и прави детайлен анализ и обяснение на задачата.

### **Методи, ориентирани към вътрешно фирмено обучение:**

- *метод на проекта* - понякога се използва проект, който симулира проблем, подобен на този, който може да се появи в реалния работен процес. Прави се задълбочен анализ на проблема, анализ на начините за решението на проблема, прави се документация на процеса с общи изводи, получени от проекта.

- *метод на ръководния сценарий* - цели създаване на ориентация за самостоятелен учебен процес и разработване на средства и инструменти, които могат да подпомогнат процеса на самообучение. Състои се от ръководни въпроси, работен план, оценъчен лист и ръководна начална бележка. Методът позволява индивидуализация на учебния процес на работното

<sup>61</sup> <http://www.socialsme.org/>

<sup>62</sup> „Иновативни подходи за определяне на потребностите от обучение“ Надя Миронова

място. Основава се на модела на **пълнен работен процес** и следва следните стъпки: информирание, планиране, решаване, изпълняване, контролиране, оценяване.

- *метод на полево обучение (обучение, ориентирано към бизнес-процесите)* - отнася се до реално интегриран работен процес, като включва всички дейности от поръчката на клиента до доставянето на услугата и последващите действия.

- *обучителни острови* - основава се в създаване на производствен процес в специално избрани работни места, наречени образно "островни работни места", извън нормалния процес на производство. Служителите, които се обучават, извършват реална работа под ръководството на преподаватели по предварително установени критерии. Процесът на обучение се извършва от самите обучаеми, като майсторите, преподавателите, само наблюдават и контролират, като се намесват ако има рискове за сигурността и участват в оценяването. Този метод обикновено се използва в големите компании (немската система за чиракуване).

### **Професионално обучение, ориентирано по групи:**

- *Кръгове на качеството* - създават се вътрешно-фирмени работни групи, като се използват знанията и опита на служителите за подобряване на работните процеси. Състоят се от около 10 служители (могат да бъдат на различни йерархични позиции), които се срещат за 1-2 часа на всеки 2-3 седмици, подпомагани от колега, обучен като фасилитатор. Те анализират проблеми, свързани с техните дейности, предлагат методи за решаване на тези проблеми. Отговорни са за прилагането на тези решения<sup>63</sup>.

- *Обучителен семинар* - организира се веднъж в седмицата в продължение на 1-2 часа. На семинарите се обсъждат въпроси, свързани с общата структура на фирмата, езиково обучение, културни въпроси, технически умения, въпроси за качеството. Ако в групата не могат да се вземат решения, могат да се консултират с експерти, например майстори, инженери, мениджъри от компанията<sup>64</sup>. Използва се в немските фирми, имащи проблем с интегрирането на голям брой работници-имигранти, често с ниско образование. Съдържанието на обучението зависи от необходимостта от обучение на участниците.

- *ротация на работните места (Завъртане на длъжностите/ покровителстване)* - завъртане на отделните служители през различни работни места, за да се развива многофункционалността на служителите. Този метод е полезен за укрепване на сътрудничеството и работата в екип.

- *ситемна обмяна на опит* – чрез посещения в други предприятия, отдели или области или панаири с цел запознаване с нови работни или производствени процедури.

### **Индивидуално професионално обучение, интегрирано на работното място, чрез използване на обичайни методи**

При този метод обучението е индивидуален и продължаващ процес, и се провежда на работното място на всеки работник. За успешно прилагане на този метод е необходимо работното място да бъде обособено така, че ако работният процес бъде прекъснат за обучение, да не се създават смущения в изпълнението на задачите на другите работници. За това обучение е необходимо да се предоставят и учебни материали, като книги, компютри и комуникационни възможности за преподавателите или учителите. Обучението започва със

<sup>63</sup> Deppe, Joachim: Quality Circle und Lernstatt. Ein integrativer Ansatz. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1992. Zink, K. J.: Quality Circles: Fallbeispiele, Erfahrungen, Perspektiven. München: Hanser, 1986

<sup>64</sup> Dunkel, D.: Lernstatt : Modelle und Aktivitäten deutscher Unternehmen. In: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik (1983)85/86, S. 35 - 72.



запознаване с работното място, въвеждане в определената задача. Получаването на знания и опит протича чрез извършване на работа от обучавания при постоянната подкрепа на учител, който добре познава работния процес. При самостоятелното обучение е полезно да се определят цели и да се създаде план за учебния процес. Добре е наученото да бъде споделено с човек, опитен в тази област, като по този начин обучаваният може да си направи самооценка на придобитите знания. Използването на методология също може да се определи от обучаемия.

#### **Индивидуално професионално обучение, интегрирано на работното място, чрез използване на методи, основани на новите технологии**

- *Обучение, основано на компютри и Уеб-базирано обучение* – ползване на мултимедия при представяне на сложни въпроси. Чрез програмирани инструкции обучаваният може да овладява последователно определени знания и умения по даден проблем в удобно за него време и място. Системите за симулация могат да бъдат разграничени от учителните и презентационните системи. Изоляцията на обучаемия при използването на CD-Rom базирани системи може да бъде преодоляна в различни форми на Уеб-Базирано Обучение, понякога придружено от телеучител или фасилитатор.

- Нова тенденция са системите за обучение, основани на *управление на съдържанието*, като например "Moodle", която дава възможност за по-лесно управление и интерактивно общо развитие на учебното съдържание<sup>65</sup>. С това лесно за използване решение от отворен източник, обучението от Интернет става достъпно и за малките фирми, които се въздържат да използват направени по поръчка комерсиални учебни Интернет базирани системи поради високата им цена, а нямат полза от стандартните програми, които често са не само твърде общи по съдържание, но и с лошо качество.

Основните предимства и ползи, които дава дистанционната форма на обучение чрез Интернет на предприятия и фирми<sup>66</sup>:

- възможност за постоянно и еднакво обучение на всички служители без отделяне от работното място;
- възможност за кратко време да бъдат обучени голям брой служители на различни позиции и работещи в различни клонове и филиали в страната и чужбина;
- значително по-евтино, спестява разходи за зали, командировки, хонорари на лектори, отсъствие от работното място, разпечатване, складиране на учебните материали;
- бързо, лесна и евтина актуализация на учебния материал;
- дава възможност на ръководството за пълен мониторинг и следене както участието на отделните служители;
- възможност за въвеждане на единен стандарт за обучение;
- дава възможност да се разпространяват административни процедури и правила за работа;
- дава възможност на служителите от различни населени места да работят съвместно върху различни проекти, без да напускат работните си места;

Дистанционното обучение е полезно и удобно и за самите служители защото:

- Позволява едновременно да се учи и работи;
- То е гъвкаво, достъпно, в удобно за обучаемите време;

<sup>65</sup> <http://moodle.org/>

<sup>66</sup> e-Learning – The Actual form for the labors from the business (ac. д-р Надя Маринова- НБУ, ac. д-р Кристиян Хаджиев)

- Обучение със собствено темпо; обучаемите сами избират метода, по който да се обучават;
- Получават безплатни учебници и учебни пособия; спестява време и пари;
- Обучение позволяващо на обучаемите да учат цял живот; Социална сигурност за работното място;

#### **Самоуправляващи се процеси на обучение**

Само ще споменем разработването на метод за самостоятелно обучение в рамките на пилотен проект BMBF "Selbständig Lernen IM Betrieb" (Самообучение във фирмата), разработен от ISOB и bfz Bildungsforschung в Бавария/Германия). Методът се нарича "Навигационна система за самостоятелно обучаващи се служители". Основната идея на концепцията е, че работниците са истинските експерти в работната ситуация. На тях може да се вярва да създадат добри решения на проблемите от тяхната сфера на работа, както и да изградят своите собствени компетенции.

#### **Други методи за реализиране на програми за обучение**

**Наставничество (Coaching)** – комплексен процес от персонално ръководене и подкрепа на служител или група служители чрез поставяне на отговорности, мерки за подпомагане и контрол в разрешаването на оперативни проблеми и задачи. Основната цел на наставничеството е развиване на нови лидерски качества и служителите, мотивиране за тяхното реализиране и изграждане на умения за това. Наставникът може да бъде ръководен кадър в предприятието, външен експерт, служител с дългогодишен професионален и житейски опит. Служителите, които ще бъдат обучавани трябва да бъдат високо мотивирани, активни и с желание да се учат, да са отговорни по отношение на кариерата си, да могат да управляват процесите на самообучение, да могат да се включват в групи.

**Менторство** – то помага на младите служители да развият таланта си. Отново се използват по-опитните служители със задълбочени познания и притежават изключителни умения и опит, за да помогнат на новите работници да се фокусират върху плановете за кариерата си и да придобият знание, основано на уменията, което им е нужно за да успеят. Менторството е механизъм на споделяне на опит между две страни, при които едната винаги е с по-висок статус.

**Кръжок по качество** – особено използвани в японски предприятия като форма на сътрудничество. Кръжоците по качество се състоят от работни групи служители, които насочват вниманието си върху конкретни работни проблеми, дискутират ги, предлагат решения за необходими промени. Тези кръжоци са изключително подходящи за вътрешнофирмено обучение.

Направеният анализ очертава явна тенденция към силно сътрудничество между сферите на обучение на работното място и управление на знанието. Обучението често налага някои промени в рутинната работа. Важно е, тези промени да не оказват негативно влияние върху изпълнението на работата. Необходимо е мениджърите да изработят модели за обучение, които ще пречат на производителността колкото е възможно най-малко. Това е преди всичко въпрос за добро планиране и координация. Затова планирането на обучението също е ключът към успеха. Въпросите, на които трябва да се обърне внимание, са времето и мястото на обучение, партньорите на обучението и избора на възможности за обучение в самия процес на работа по гъвкав начин.

*Управлението на фирменото знание е от изключително значение за стратегическото развитие на предприятията, както за големите международни компании, така и за малките и средни предприятия. Повечето компании обаче нямат ясна визия как да управляват натрупаните в компанията знания, а други не проявяват интерес към тази управленска концепция. Прилагането на модели за управлението на фирмените знания зависи от фирмената култура, от стила на управление, от големината на компанията, от използването на информационните технологии в компанията.*

*Изграждането на модели за управление на знанието позволява на развиващите се компании да съхраняват важни за бизнеса им знания, да създават нови знания и пълноценно да ги използват в бизнес процесите, като по този начин ефективно се използват наличните ресурси и се повишава конкурентноспособността на компанията. За една компания е важно да притежава и съхранява знания за потребителите, за конкурентите, за произвежданите продукти, за пазарите, знания за бизнес процесите, които използва, знания за финансите, знания за хората, тъй като тези знания формират фирменото знание.*

*За целите на ИСОК, тъй като е твърде вероятно българските предприятия да не са готови за споделяне на знания на ниво сектор, препоръчваме разгледаните добри практики да бъдат включени като помощна информация, за да подпомогнат развитието на предприятията.*



## Раздел 8. E-PORTFOLIO И SKILLS PASSPORT

### 8.1. СЪДЪРЖАНИЕ НА E-PORTFOLIO

Електронното портфолио, известно също като e-portfolio или е-портфолио, представлява събрани на едно място електронни доказателства, сглобени и управлявани от потребителя, обикновено уеб-базирано. Такива електронни доказателства могат да включват текст, електронни файлове, изображения, мултимедия, блогове, и хипервръзки. Електронното портфолио може да представлява както доказателство за възможностите на потребителя, така и платформа за себеизразяване, която може да се поддържа динамично с течение на времето. Някои приложения на електронното портфолио позволяват дефиниране на различна степен на достъп, така че едно и също портфолио може да се използва за различни цели.

Електронното портфолио може да се използва като доказателство за завършено обучение, което осигурява реални доказателства за постигнатото.

По своята същност паспортът на уменията (skills passport) е вид електронно портфолио. Съществуват няколко дефиниции, които са много сходни: Съветът за обучение и умения във Великобритания определя паспортът по този начин:

"Паспортът на умения е портативен начин за записване на умения и компетенции, които дадено лице научава на различни работни места с течение на времето. Той позволява на учащите да съберат доказателства за своето обучение и умения, формални и неформални."

Най-лесната отправна точка е електронното портфолио да се разглежда като продължение на портфолио на хартиен носител, носейки със себе си очевидната полза от мобилността и достъпността навсякъде, където има Интернет.

То е фокусирано върху потребителя персонализирано пространство, което му позволява да го оформи по начина, по който да се представя пред света. Съдържанието и оформлението могат да бъдат конфигурирани така, че да се създадат множество различни изгледи, които отговарят на специфичните, различаващи се или променящите се изисквания на потребителя. Това е връзка с един от основните принципи на персонализираното обучение - студентите се превръщат в ключови партньори при проектирането на обучението, за да отговаря то на техните нужди.

**Няма унифицирани изисквания за съдържанието на електронното портфолио. Дигиталните схеми могат да имат два основни компонента, като вторият не е задължителен:**

- Уебсайт, който съдържа всички индивидуални данни при необходимата сигурност и е видим за упълномощените лица, които имат съответните кодове за достъп или PIN кодове.
- ID карта, която съвпада с данните на притежателя си от уебсайта. Обикновено съдържа адреса на сайта на издаващата организация и минималните данни на човек, напр. възраст. Това може да бъде сравнено с онлайн информацията. В тази си проста форма картата действа като лична карта, която може да бъде проверена.

Има три възможни раздела в персоналната база данни:

#### **A. Автобиография (Curriculum Vitae)**

- Основни лични данни
- Образование и проведени обучения
- Подробности за придобити сертификати
- Академични степени

- Професионални данни
- Лицензи
- Списък с местоработите и постиженията
- Членство в институции
- Участие в дейности и постижения извън заетостта
- Други способности и социални интереси

## **В. Портфолио**

- Подробна история на заетостта по отношение на крайни продукти, резултати и съответните събития.
- Потвържденията и оценки от други (учители/работодатели)
- Самооценка

## **С. Лично развитие**

- Други лични данни
- Резултати от интервюта за работа и кариерни оценки
- Лични планове за развитие
- Продължаващо обучение и продължаващо професионално развитие (CPD)

### **Добър пример за възможното съдържание е open-source решението Mahara.**

Mahara е новозеландска самостоятелна система, която може да се интегрира в по-широка виртуална рамка за учене. В бъдеще Mahara ще продължи да се развива като модулна система за електронно портфолио, предназначена да развие Web 2.0 услугите и да гради оперативна съвместимост.

Mahara дава възможност да се контролира кои елементи и каква информация („Артефакти“) другите потребители ще виждат в рамките на портфолиото. За да се улесни този контрол на достъп, всички Артефакти, които потребителят желае да са видими за определени потребители, трябва да бъдат пакетирани и поставени на едно място. В рамките на Mahara тази компилация от избрани Артефакти се нарича Преглед (View).

Може да имате колкото желаете Прегледа, всеки с различен набор от Артефакти, предназначение и целева група. Целевата група, или хората, на които желаете да предоставите достъп до вашия Преглед, могат да се добавят индивидуално или като членове на група или общност.

### **Съдържание на Mahara:**

#### **Хранилище на файлове**

Mahara включва файлово хранилище, което позволява на потребителят да:

- Създава структурирани директории и под-директории
- Качва множество файлове бързо и ефективно
- Задава име и описание на всеки файл
- Управява квотата за разпределение на файловете
- При качване на файла, потребителят трябва да приеме споразумение за отказ от авторско право.
- Може да се извлече .zip, tar.gz и tar.bz2 от хранилището с файлове.

#### **Блогове**

Детайлен инструмент за блокове е включен в Mahara, като блоковете и публикациите в тях се считат за Артефакти и могат да се добавят към Прегледите.

Блоговият инструмент позволява на потребителят да:

- Създава публикации в блога, използвайки WYSIWYG редактор
- Прикачва файлове към постовете си
- Вгражда изображения в постовете си
- Конфигурира дали могат да бъдат получавани коментари
- Създава чернови за по-късна публикация

### **Социални мрежи**

Маhага осигурява възможност за формиране на социални мрежи, където потребителят може да създаде и поддържа списък с приятели в рамките на системата. Собствениците на електронно портфолио избират дали другите потребители могат да ги добавят към техния списък с приятели автоматично или при заявено желание и одобрение.

Списъците с приятели на собственикът на електронното портфолио виждат тези Прегледи, за които са получили достъп.

### **Инструмент за създаване на CV**

Маhага включва инструмент за създаване на резюмета, който позволява на потребителят да създаде цифрови CV-та чрез въвеждане на информация в различни незадължителни полета, включително:

- Контактни и лични данни
- История на заетостта и образованието
- Сертификати, акредитации и награди
- Книги и публикации, професионални членства
- Лични, академични и работни умения
- Лични, академични и професионални цели

### **Информация за профила**

В рамките на Маhага потребителите могат да споделят профилна информация чрез разнообразие от незадължителни полета, включително:

- Предпочитано име
- Студентско ID
- Пощенски адрес и номера на телефон
- Skype, MSN, Yahoo и Jabber
- Въведение
- Профилни изображения (икони)

### **Администрация**

Администраторите са в състояние да персонализират Маhага чрез редица настройки, включително:

- Езикови пакети и теми
- Протокол за вируси
- Продължителност на сесията и активен период на акаунта (account lifetimes)
- Методи за доказване на достоверност
- Редактор на основната страница
- Редактор на основното меню

### **Проблемът с обхвата**

Някои работодатели искат допълнителна информация, каквато повечето хора биха предпочели да не покажат:

- Здравни досиета



- Присъствен доклад
- Семейни обстоятелства, които биха могли да повлияят на работата
- Свидетелство за съдимост

Аргументът срещу включването на тези данни е, че те могат да се приемат като намеса в личния живот и по-скоро да застрашат перспективите им, отколкото да ги увеличат. Ако бъдат включени, те вероятно ще имат негативен ефект върху склонността за участие. Много работодатели също така са заинтересовани да се знае, дали дадено лице притежава:

- положителни нагласи
- добри работни навици
- възможността за справяне с много задачи
- умения за решаване на проблеми
- комуникативни умения
- умения за междуличностна комуникация.

и биха искали те да бъдат записани в паспорта на умения.

Не всички смятат това за проблем, защото вярват, че тези отношения и поведения са заложили в конкретни сертифициращи програма. Например, във Великобритания, курсове, занимаващи се с Ключови или основни умения. Контра-аргумент е, че повечето опити за оценка и сертифициране на нагласи и поведения са се оказали неточни и следователно въвеждат в заблуждение и са безполезни. Също така, опитите за сертифициране на конкретни видове поведение може да бъдат изкривени от личните убеждения и преценки, и съответно да бъдат дискриминиращи. Цифровите технологии правят разширенията от този вид относително прости. Въпреки това, опитът показва, че когато веднъж системата стане твърде неясна и сложна, нейната полезност започва да намалява и доверието на потребителите и работодателите изчезва.

*Няма унифицирани изисквания за съдържанието на електронното портфолио. То трябва да съдържа основната информация за потребителя, която го характеризира в контекста на търсения резултат. Същевременно, процесът на създаване, управление и употреба на е-портфолиото в ИСОК не трябва да бъде усложнен и натоварен до ниво, предизвикващо негативно отношение от страна на използващите го. Препоръчително е да се предостави опция за конкретизиране на отделни групи с информация за потребителя, които да бъдат с различно ниво на достъп спрямо различните целеви групи.*

## 8.2. НАЧИНИ НА ИЗПОЛЗВАНЕ

По своята същност електронното портфолио представлява лична база с данни, която води своето начало от индивидуално разработен каталог с персонална информация за потребителя, умения и компетенции, резултат от професионален опит, образование и обучения. Естествено, най-важният момент при използването на електронно портфолио е самостоятелното му разработване. Всички системи предоставят възможност за първоначално въвеждане на личната информация и оформяне на стартово портфолио, което потребителят тепърва ще разширява и развива. Някои от съществуващите системи за електронно портфолио предлагат възможност за автоматична оценка на база входящите данни.



Електронното портфолио на холандската SVH Carrière Coach<sup>67</sup> е пример за това как могат да се разберат собствените възможности. Създава се собствено портфолио, съдържащо професионалния опит, образование и умения, който съчетава желаната кариера с професионални обучаващи организации. Регистрираните получават списък с възможното допълнително

обучение и опит, от което се нуждае за постигане на амбициите си.

След посочване на образованието и трудовия стаж, системата автоматично показва какви качества притежава потребителят, на база Регистъра на компетенциите в туристическите дейности (Hospitality Competency Register). Компетенциите се оценяват на база полученото обучение и образование, учебно заведение, професионален опит и посочени специфични умения. Има възможност да се посочи желана професия. С едно натискане на бутона се получава становище за потенциалното допълнително обучение и трудов стаж.

Competency Level 1 = Base = 2 = Complex 3 = Leadership 4 = Policy making

Competency	Proven competency	Proven knowledge	Presumed competence	Level
<input type="checkbox"/> carry out preparatory work				1
<input type="checkbox"/> performing final operations				1
<input type="checkbox"/> cleaning work areas, tools and machinery				1 <input type="checkbox"/>
readying of cleaning materials and detergents				1
hand-washing equipment				1
disinfection of materials				1
cleaning and cleaning tools				1

Carrière Coach също така е чудесен начин за връзка с работодатели, които имат интересни работни места. Можете също да укажете дали работодателите да виждат вашето портфолио. Ако дадете съгласие, работодателят може да се свърже с потребителя.

Друга възможна употреба на електронното портфолио е уеб-базираното обучение.

### Системата Personal Competence Manager

Мениджърът на лични компетенции, разработен в рамките на проекта **TENCompetence**, е изграден като набор от прототипи на уеб-приложения. TENCompetence добавя функционалности, необходими за управлението на развитие на компетенции.

Разработен като част от системата Personal Competence Management (PCM 2.0), инструментът **Personal Development Planner (PDP)** има за цел да свърже потребителите на обучението през целия живот със съответния профил с компетенции и да помага при идентифицирането и създаването на бърза ориентация в техния набор от умения.

PDP е инструмент за уеб-базирано обучение, който използва услугите и данните на проекта TENCompetence, за предоставяне на широк избор на професионални и лични профили с компетенции.

Този примерен инструмент е насочен към хора, които искат да проверят валидността и статуса на придобитите си умения. Насочен е предимно към самостоятелните

<sup>67</sup> SVH Carrière Coach - <http://www.svhcarrierecoach.nl>

професионалисти, които предпочитат да направят собствен анализ и да предприемат необходимите стъпки за развитие на дадена компетенция, за да останат конкурентни на пазара на труда или просто за собствено удовлетворение.

PDP следва един прост потребителски-ориентиран работен процес, започвайки с планиране и оценяване на лични умения спрямо уменията, необходими за усвояването на даден профил с компетенции. След като потребителят е определил своите цели (например за изграждане на нови професионални умения или актуализация на познанията в дадена област), той може да потърси подходящи учебни дейности, които да му помогнат да постигне необходимото ниво на компетентност. PDP е пример за личен и насочен към нуждите на обучаващия се инструмент, в който е свободен сам да избира дейностите и учебното съдържание.

Пример за разработена система по отношение на **оценките на уменията и компетенциите и отразяването им в електронно портфолио** е системата на OCR (Oxford Cambridge and RSA Examinations)<sup>68</sup>.

OCR е водеща британска организация за осигуряване на квалификации, обхващаща учащи от всички възрасти, в училища, колежи, на работното място или чрез програми за обучение на непълно работно време. Тя предлага широка гама от общообразователни и професионални квалификации, които осигуряват на учащите познания и умения, необходими за тяхното бъдеще. OCR работи с редица доставчици на образователни услуги, включително училища, колежи, предприятия и други институции от публичния и частния сектор.

**Една от предлаганите услуги е електронна оценка (e-Assessment)** чрез компютри и компютърен софтуер на умения и знания в определена област. То може да варира от тестване на екранна система, която автоматично маркира резултатите от изпита, до електронно портфолио, в което се съхраняват и отбелязват резултатите.

Различните видове OCR електронни оценки са:

- **Електронно тестване (e-Testing)** - електронна алтернатива на традиционните изпити на хартиен носител.
- **Компютърно обучение за Общо свидетелство за средно образование (GCSE CBT)** - компютърно-базирана тестова система на разположение за редица от GCSE.
- **Компютърна оценка** - алтернативна опция за оценка, където работата на учащите се подава по електронен път, след това е модерирана дигитално от проверителя. В момента на разположение за CLAiT и ITQ на нива 1 и 2.
- **Електронно портфолио** - подсигурен онлайн архив, в която се съхранява портфолиото на учащите е съхранявана и отбелязвана. В момента на разположение за CLAiT, iMedia и NVQ.

Към момента електронното портфолио е налично само за iMedia, първите квалификации на OCR базирани изцяло на електронно портфолио. Разработено е заедно с TAG Learning<sup>69</sup> и е достъпно за всички нива и звена. Учащите могат да представят разнообразие от файлови формати, включително текстови документи, електронни таблици, изображения, видео и звукови файлове, позволяващи да изразят себе си по-творчески.

<sup>68</sup> <http://www.ocr.org.uk>

<sup>69</sup> TAG Learning - <http://www.taglearning.com>

Всички материали на учащите се съхраняват в iMedia електронното портфолио, маркират се и след това проверителя/модератор ги използва от там. Всеки файл, се проверява за вируси при качването си и се съхранява безопасно и сигурно. Всички потребители имат свои собствени потребителско име и парола.

*Електронното портфолио може да бъде използвано за редица дейности. Основната му функция е систематизирано съхранение на лична, професионална информация, която е налична по всяко време и от всяко място. Потребителят може да се представи пред агенциите и работодателите посредством лично оформеното си електронно портфолио като сам зададе нивото на достъп до данните си. Електронното портфолио може да се използва за определяне нуждата от допълнително обучение с цел усвояване на липсващи или слабо развити компетенции и умения, и в резултат отразяване на професионалното развитие. При връзка с оценяващ орган потребителят може да получи консултации, оценки и препоръки за провеждане на курсове и обучения.*

### 8.3. ВРЪЗКА С EUROPASSCV И ОПИСАНИЕ В HR-XML

Европейският център за семантична оперативна съвместимост - SEMIC.EU<sup>70</sup>, публикува в началото на 2011 г. проучване на приноса на проекта Europass XML за повишаване на прозрачността на професионалните квалификации и умения в Европа чрез постигане на семантична оперативна съвместимост.

Използването на Europass CV започна през 2005 г. и популярността му постоянно нараства. През 2005 г. са били попълнени онлайн едва 116 хил. Europass CV, докато през 2010 г. броят им достига 3,794 млн.

#### **Europass XML**

Europass позволява на европейските граждани да създават и управляват онлайн лично портфолио на своите умения и квалификации. Проучването на SEMIC.EU показва, как използването на спецификацията Europass 2.0 XML допринася за преносимостта и повторната употреба на данните от личното портфолио. Изследването подчертава краткосрочните резултати и дългосрочни ползи от въвеждането на оперативна съвместимост.

Несъмнено автобиографията (CV) е най-често използвания документ, с който лицата представят уменията, квалификацията и опита си. Рамката Europass задава стандартен формат за автобиография Europass CV, за да може квалификацията и уменията да бъдат подробно представени по ясен и разбираем начин.

#### **Europass онлайн редактор**

Чрез инструмента Europass онлайн редактор потребителят може да създаде своето Europass XML CV в 8 лесни стъпки, които могат да се следват в произволен ред. Инструментът не изисква регистрация<sup>71</sup>.

1 Лична информация – Възможност за попълване на имената, рождената дата, адрес, националност, пол, телефон/факс за връзка и снимка.

2 Желана позиция/професионална област – Постава директен фокус върху ключовите компетенции.

<sup>70</sup> Европейски център за семантична оперативна съвместимост - <http://www.semic.eu>

<sup>71</sup> <http://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/vernav/Europass+Documents/Europass+CV.csp>

3 **Професионален опит** – Разделът дава възможност да се опишат предишните местоработи на изготвящия като се посочат заемана длъжност, описание на основните дейности и отговорности, сфера на дейност и информация за работодателя (име, адрес).

4 **Образование и обучение** – Описват се придобитите степени от образователната система като се посочва периодът на провеждане на образованието/обучението, основни предмети/застъпени професионални умения, както и информация за организацията осигурила образованието.обучението (име, вид, адрес).

5 **Език/ци** – Включва се информация за родния език и за нивото на владеене на чужди езици по самооценка. Оценката на чуждите езици включва 5 области (слушане, четене, участие в разговор, устно предоставяне на информация, писане) с по 6 възможни нива на владеене.

6 **Лични умения и компетенции** – Описват се социалните, организационните, техническите, компютърните, артистичните, и други умения и компетенции в отделни полета. Тук се посочва и евентуалното наличие на шофьорска книжка с възможните категории на изготвящия CV-то.

7 **Допълнителна информация и приложения** – Тук по желание се добавя допълнителна информация имаща отношение или приложени документи към CV-то.

### 8 Запазване на CV

Чрез уеб-базирана услуга е възможно потребителят да изпрати своето CV във формат Europass XML v2.0 и да получи като резултат CV, форматирано в PDF, HTML, Word или ODT<sup>72</sup> файлов формат. Уеб услугите са SOAP<sup>73</sup>-базирани и могат да бъдат повторно използвани, без да се изисква допълнителна оторизация на потребителя.

							
<b>Europass Curriculum Vitae</b>				<b>Europass автобиография</b>			
<b>Personal information</b>				<b>Лична информация</b>			
First name(s) / Surname(s) <b>Govert Claus</b>		Address <b>Grebbe 15, 1423DE Uithoorn (Netherlands)</b>		Собствено име(на) / Фамилия(и) <b>Govert Claus</b>		Адрес(и) <b>Grebbe 15, 1423DE Uithoorn (Холандия)</b>	
Telephone(s) <b>+31(0)206061058</b>		Mobile <b>+31(0)628248425</b>		Телефон(и) <b>+31(0)206061058</b>		Мобилен <b>+31(0)628248425</b>	
E-mail(s) <b>govert.claus@noblesseoblige.nl</b>		Nationality <b>Dutch</b>		E-mail <b>govert.claus@noblesseoblige.nl</b>		Националност <b>нидерландец</b>	
Date of birth <b>06 April 1967</b>		<b>Desired employment / Occupational field</b> <b>Business architect</b>		Date of birth <b>06 April 1967</b>		<b>Предпочитана длъжност / Сфера на работа</b> <b>Business architect</b>	
<b>Work experience</b>				<b>Професионален опит</b>			
Dates <b>01/05/1991 - 31/03/1993</b>		Occupation or position held <b>Student assistant</b>		Dates <b>01/05/1991 - 31/03/1993</b>		Дати <b>01/05/1991 - 31/03/1993</b>	
Main activities and responsibilities <b>Preparing and giving courses in Computer Aided Design (AutoCAD)</b>		Name and address of employer <b>University of Technology Delft Delft (Netherlands)</b>		Occupation or position held <b>Sergeant</b>		Заемана длъжност или позиция <b>Student assistant</b>	
Type of business or sector <b>Education</b>		Type of business or sector <b>Education</b>		Main activities and responsibilities <b>Commander of armed vehicle (YPR) to fulfill obligatory military service</b>		Основни дейности и отговорности <b>Preparing and giving courses in Computer Aided Design (AutoCAD)</b>	
Dates <b>01/09/1993 - 31/08/1994</b>		Occupation or position held <b>Commander of armed vehicle (YPR) to fulfill obligatory military service</b>		Name and address of employer <b>Dutch army Amersfoort / Ermelo (Netherlands)</b>		Име и адрес на работодателя <b>University of Technology Delft Delft (Холандия)</b>	
Main activities and responsibilities <b>Public administration and defence</b>		Name and address of employer <b>Dutch army Amersfoort / Ermelo (Netherlands)</b>		Type of business or sector <b>Public administration and defence</b>		Вид на дейността или сферата на работа <b>Образование</b>	
Dates <b>15/09/1994 - 10/12/1994</b>		Occupation or position held <b>Administrative associate professional</b>		Dates <b>01/09/1993 - 31/08/1994</b>		Дати <b>01/09/1993 - 31/08/1994</b>	
Main activities and responsibilities <b>All sorts of administrative jobs</b>		Name and address of employer <b>LA Gear Amsterdam (Netherlands)</b>		Occupation or position held <b>Sergeant</b>		Заемана длъжност или позиция <b>Sergeant</b>	
Type of business or sector <b>Retail</b>		Type of business or sector <b>Retail</b>		Main activities and responsibilities <b>Commander of armed vehicle (YPR) to fulfill obligatory military service</b>		Основни дейности и отговорности <b>Commander of armed vehicle (YPR) to fulfill obligatory military service</b>	
Dates <b>01/01/1995 - 30/06/1997</b>		Occupation or position held <b>Administrative associate professional</b>		Name and address of employer <b>LA Gear Amsterdam (Netherlands)</b>		Име и адрес на работодателя <b>Dutch army Amersfoort / Ermelo (Холандия)</b>	
Main activities and responsibilities <b>All sorts of administrative jobs</b>		Name and address of employer <b>LA Gear Amsterdam (Netherlands)</b>		Type of business or sector <b>Retail</b>		Вид на дейността или сферата на работа <b>Public administration and defence</b>	
Type of business or sector <b>Retail</b>		Type of business or sector <b>Retail</b>		Dates <b>15/09/1994 - 10/12/1994</b>		Дати <b>15/09/1994 - 10/12/1994</b>	
Dates <b>01/01/1995 - 30/06/1997</b>		Occupation or position held <b>Administrative associate professional</b>		Main activities and responsibilities <b>All sorts of administrative jobs</b>		Основни дейности и отговорности <b>All sorts of administrative jobs</b>	
Main activities and responsibilities <b>All sorts of administrative jobs</b>		Name and address of employer <b>LA Gear Amsterdam (Netherlands)</b>		Type of business or sector <b>Retail</b>		Име и адрес на работодателя <b>LA Gear Amsterdam (Холандия)</b>	
Type of business or sector <b>Retail</b>		Type of business or sector <b>Retail</b>		Dates <b>01/01/1995 - 30/06/1997</b>		Дати <b>01/01/1995 - 30/06/1997</b>	

### Директно публикуване на Europass CV в други портали

<sup>72</sup> ODT - Текстов формат поддържан от Open Office

<sup>73</sup> Simple Object Access Protocol



Потребителят може да изпрати своето CV в Europass XML формат към европейските портали за работа или услуги по заетостта, които поддържат Europass XML и могат да обработват данните от CV-то. Съхранено CV във формат XML или Adobe®PDF+Europass XML позволява качване и актуализиране на автобиографията на по-късен етап.

*Разработеният Europass инструмент за попълване и уеб-базирана услуга представляват прекрасен пример за максимално опростен и интуитивен потребителски интерфейс, зад който се крият добре обмислени допълнителни ползи за съвместимост и интеграция с други системи. Този инструмент най-малко може да бъде интегриран в ИСОК, като по този начин се популяризира и в България. По-важно е при проектиране на конкретните инструменти в ИСОК да се следва концептуално логиката на простота за потребителя и следване на стандартите за обмен „зад сцената“.*

---

## 8.4. ПРИМЕРИ НА ПРИЛОЖЕНИЕ НА SKILLS PASSPORT

---

### 8.4.1. ВЪВЕЖДАНЕ НА ЕЛЕКТРОННО ПОРТФОЛИО НА НАЦИОНАЛНО НИВО В ХОЛАНДИЯ

---

Внедряването на електронното портфолио в Холандия започва от препоръка на два държавни консултативни комитета, за заетостта и за пазара на труда, за приемането на е-портфолиото в национален мащаб, като инструмент за оценяване и стимулиране на личното професионално развитие и за повишаване на мобилността.

Инициирани са редица проекти, които признават или се стремят да се възползват от националния стандарт, наречен още E-portfolio NL. Един от проектите е създаването на Център за услуги за Учене през целия живот – Лимбург, който обединява заинтересованите страни в региона - работодателите, агенциите по заетостта, както и образователни институции, вариращи от професионално образование и обучение до университетско ниво. Всички образователни институции, с изключение на университетските, имат повече или по-малко централизиран подход към е-портфолиото, т.е. те развиват е-портфолиото като неразделна част от Системата за управление на обучението (Learning Management System - LMS), въпреки че конкретната реализация е различна.

Въпреки, че различни доставчици твърдят, че има поддръжка на националния стандарт чрез импорт/експорт на данни, свободата и разнообразието при структурирането на е-портфолио в тези системи дават основание за съмнение относно истинността на тези твърдения. За да се реагира е организиран демонстрационен форум в сътрудничество с Холандският институт по стандартизация (NEN). Седем доставчици на системи за управление на обучението и/или системи за е-портфолио, които твърдят, че поддържат националния стандарт, трябва да демонстрират функционалността на своя вход/изход към Е-портфолио NL и предвид резултатите от форума ще бъде описана нова спецификация на Е-портфолио, отчитаща контекста на програма за дистанционно обучение за висше образование – базирана на компетенции и насочена към обучаемия през целия живот. Такава програма се предоставя в средата на LMS Blackboard 9.1.

## 8.4.2. FOUNDATION ePORTFOLIO SUPPORT (STEPS)

На 19 май 2010 г. стартира холандската Foundation ePortfolio Support (StePS)<sup>74</sup>. Целта на тази фондация е да координира и да се ускори въвеждането на електронно портфолио за всички, от образованието до пазара на труда. В областта на електронното портфолио в Холандия, образователните институции имат водеща роля. Пазарът на труда изостава, въпреки че има някои добри примери за използване на електронно портфолио. Но работодателите ще трябва да играят важна роля в поддържането и увеличаването на пригодността за заетост на работната сила. Електронното портфолио съдържа информация, с какви таланти, опит и квалификация разполага човек. Опитът на служба по заетостта UWV показва, че самочувствието на търсещите работа се увеличава, когато могат да покажат списък на компетенциите си и с тези, които биха могли да придобият. Целта на фондацията е да се събере експертен опит в областта на електронното портфолио, както и да стимулира и насърчава използването му. Едно от най-важните предимства на електронното портфолио е, че то подкрепя ученето през целия живот и е навсякъде и по всяко време с учащите и работещите. Портфолиото и кариерната информация могат да се управляват и прехвърлят между отделни лица, обществени и частни доставчици на услуги и поддържащи системи. Затова StePS поддържа холандските стандарти за портфолио на NEN, NTA 2035 E-portfolio NL.

Трябва да се отбележи въведената възможност за интеграция на данните от профил в LinkedIn (разгледан в следващата точка) с електронното портфолио в StePS. След създаване на профил в StePS могат да се прехвърлят данни от LinkedIn, които потребителят избере да се включат в портфолиото като е възможност дори заемане на снимката от LinkedIn.

The screenshot displays the StePS user interface. At the top, the logo 'Steps' is visible. Below it, a navigation bar includes 'Welkom', 'StePS', 'Onderwijs en arbeidsmarkt', 'Je eigen portfolio!', 'Nieuws', 'Kenniskbank', 'Community', and 'Zoeken'. The user is logged in as 'Govert Claus | Uitloggen'. The main content area is titled 'Mijn portfolio' and includes a 'Importeer gegevens van LinkedIn' button. The profile section shows 'Ingelogd' and 'U bent ingelogd als Govert Claus'. Below this is a 'Persoonlijk' section with links for 'Uw profiel' and 'Uw portfolio', and a 'Download' section with a link for 'Uw ePortfolio'. The 'Mijn portfolio' section is divided into two columns: 'Opleidingen, diploma's en certificaten' and 'Relevante werkervaring'. The education column lists 'Mechanical Engineering' (1993) from Delft University of Technology and 'Europees Baccalaureat' (1985) from Europese School. The work experience column lists 'Ministerie van VWS' (01-2011 to present), 'Noblesse Oblige' (01-2011 to present), 'UWV WERKbedrijf' (05-2010 to present), 'Vatos Corporation' (03-2005 to present), and 'CWI' (04-2003).

<sup>74</sup> [www.e-portfolioforall.nl](http://www.e-portfolioforall.nl)

### 8.4.3. LINKEDIN

LinkedIn<sup>75</sup> е бизнес-насочена социална мрежа. Основана през декември 2002 г. и стартирала през май 2003 г. тя се използва основно с професионални цели. Към 4 август 2011 г. LinkedIn има над 120 милиона регистрирани потребители в над 200 страни.

Една от целите на сайта е да позволи на регистрираните потребители да поддържат списък с координатите на хора, с които имат някакво ниво на взаимоотношения, наречени Връзки (Connections). Потребителите могат да поканят някой (независимо дали използва сайта или не), за да стане Връзка.

Този списък на връзките може да се използва в редица начини:

- Контактната мрежа е изградена, с преки връзки, връзки на техните връзки (наречани втора степен връзки), както и връзките на втората степен връзки (наречено трети степен връзки). Това може да бъде използвано за представяне пред някого, с когото желае да се запознаем чрез общ контакт.
- Може да бъдат използван за намиране на работни места, хора и възможности за бизнес, препоръчани от някого в контактната мрежа.
- Работодателите могат да направят списък на работните места и да търсят потенциални кандидати.
- Търсещите работа могат да преглеждат профила на мениджърите и да открият кой от съществуващите си контакти да ги представи.
- Потребителите могат да изпращат свои снимки и да видят снимки на другите за идентифициране.
- Потребителите могат да следят определени компании и да получават уведомление за нови присъединявания и оферти.
- Потребителите могат да запазят (напр. bookmark), работни места, за които биха искали да кандидатстват.

**LinkedIn** Account Type: Basic Add Connections

Home Profile Contacts Groups Jobs Inbox 3 Companies News More People Search... Advanced

**Michaela Lashova, MBA, MRICS** 3rd

Partner at Forton International  
Bulgaria | Real Estate

---

**Current** Partner at **Forton International, Alliance Partner Cushman and Wakefield** 🔗  
Head of Capital Markets and Consultancy Department at Forton International, Alliance Partner Cushman and Wakefield 🔗

**Past** Head of Big Corporate Clients Department at Unicredit Leasing 🔗  
Head of Equipment Leasing at HVB Hebros Leasing 🔗  
Deputy Head of Equipment Department at HVB Leasing 🔗  
[see all](#) +

**Education** City University  
University of Illinois at Chicago  
18 SOU

**Recommendations** 7 people have recommended Michaela

**Connections** 500+ connections

**Public Profile** <http://bg.linkedin.com/in/michaelalashova>

[Share](#) [PDF](#) [Print](#) [Flag](#)

---

**Experience**

**Partner**  
**Forton International, Alliance Partner Cushman and Wakefield** 🔗  
Privately Held; 51-200 employees; Real Estate industry  
October 2010 – Present (1 year 4 months)  
Michaela has 1 recommendation (1 client) including:  
2nd Tanya Kosseva-Boshova

**Head of Capital Markets and Consultancy Department**  
**Forton International, Alliance Partner Cushman and Wakefield** 🔗  
Privately Held; 51-200 employees; Real Estate industry  
May 2008 – Present (3 years 9 months)  
Managing a team of 6 people. Setting individual targets and tracking performance. Monitoring

**Connect**

---

Send InMail  
Get introduced through a connection  
Save Michaela's Profile ?

---

**How you're connected to Michaela**

You  
↓  
Stanislav Prodanov  
Konstantin Stoilov  
Vasil Ararski  
Dobromir Donchev  
Ivo Apostolov  
... and 28 others  
↓  
Michaela's connections  
↓  
3rd Michaela Lashova, MBA, MRICS

---

**Michaela Recommends (2)**

<sup>75</sup> LinkedIn - <http://www.linkedin.com>

Функцията LinkedIn Отговори (LinkedIn Answers), подобно на Yahoo! Answers, позволява на потребителите да задават въпроси в общността. Тази функция е безплатна и основната разлика с Yahoo! Answers, е че въпросите като правило са по-бизнес ориентирани, и самоличността на хората задаващи и отговарящи на въпросите е известна.

Друга възможност на LinkedIn са Анкетите (LinkedIn Polls).

В средата на 2008 г., LinkedIn стартира LinkedIn DirectAds като форма на спонсорирани реклами.

Въведена е "платформа за приложения", която позволява други онлайн услуги да се вградят в профила. Сред първоначалните приложения са били Amazon Reading List, което позволява на членовете на LinkedIn да показват книгите, които четат, връзка с TripIt, и Six Apart, WordPress и TypePad приложение, което позволява на членовете да показват най-новите си публикации в блогове в рамките на профила си в LinkedIn.

Социалната мрежа позволява на предприятията да представят списъка на продуктите и услугите на фирмените си профили; също така има опция членовете на LinkedIn да "препоръчват" продукти и услуги и да пишат отзиви.

LinkedIn също така подкрепя формирането на групи по интереси, като към 24 март 2011 г. в социалната мрежа съществуват 870 612 такива групи, чиито членове варират от 1 до 377 000. По-голямата част от най-големите групи са свързани със заетостта, въпреки че много широк спектър от теми са покрити предимно от професионални и кариерни въпроси, като в момента има 128 хил. групи за академични и корпоративни възпитаници.

Групите поддържат ограничена форма на поле за дискусия, модерирана от собствениците и управителите на групата. Групи могат да бъдат частни, достъпни само за членове или могат да бъдат отворени за Интернет потребителите като цяло, макар че те трябва да влязат с потребителското си име, за да пускат мнения.

LinkedIn позволява на потребителите да търсят фирми, с които може да са заинтересовани да работят. От юли 2011 г. LinkedIn стартира нова функция, която позволява на дружествата да включат бутон "Кандидатствай с LinkedIn" (Apply with LinkedIn) на страниците с офертите за работа. Новият плъг-ин ще позволи на потенциалните служители да кандидатстват за позициите с LinkedIn профилите си като резюме. Всички кандидатури ще бъдат записани в раздела "Запазени работни места".

*Въвеждането на електронно портфолио в Холандия е важна стъпка към създаването и разпространението на паспорт на уменията на Европейско ниво. Разработеният национален стандарт, в комбинация с подходящи инструменти за създаване, съхранение и обмен на електронни паспорти на уменията е добър пример за бъдещото развитие на електронното портфолио в рамките на ИСОК.*

*Добра практика е и инициативността заложена в създаването на фондацията за координация и ускоряване въвеждането на електронно портфолио в Холандия – StePS.*

*Възможно е ИСОК е да предложи подходящи законодателни мерки за признаване на национално ниво на нуждата и въвеждане в по-широка употреба на паспорта на уменията в съответствие с инициативите на Европейско равнище.*

*Широката употреба и бързо налагане на социалната мрежа LinkedIn като отличен пример за електронно портфолио подчертава общественият интерес към подобни системи. Интеграцията на социалната мрежа с успоредно развивани проекти за електронно портфолио е една възможна насока за развитие и на ИСОК.*



## 8.5. ИЗИСКВАНИЯ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА СИСТЕМА ЗА ON-LINE SKILLS PASSPORTS

### Проблеми със сигурността на Skills Passports

Има много дискусии за това как най-добре да се гарантира сигурността и точността на данните в карти за уменията и паспортите. Няма лесен отговор. Въпреки това е очевидно, че технологичните решения трудно ще гарантират общественото доверие, ако няма такова към самият орган издаващ паспортите. Договореност, подобно на банковия сектор, също би улеснила развитието на международно приетите протоколи при увеличаващо се трансгранично използване на паспорти.

Връщайки се на въпроса за основната сигурност, сравнението с банковото дело отново е целесъобразно. Тук стои въпросът, ако не е достатъчно информацията в паспорта на уменията да е толкова сигурна, колкото тази на банкова сметка, тогава какви други сравнението трябва да се направят?

На персонално ниво, ако ID картата на потребителя е изгубена или открадната, на нея ще има само минимални лични данни и обратен адрес на издаващата организация, не на потребителя.

Евентуален нарушител ще вижда само началната страница, ако няма PIN код за достъп до информацията на физическо лице, а тя би съдържала само същите данни като на ID картата.

Ако картодържателят има възможност редовно да променя кодовете за достъп, той ще избягва последствията от загубени PIN кодове и проблема с вече дадени кодове за достъп.

Има аргументи, отнасящи се до личната безопасност и конфиденциалност за предоставяне на някои данни като домашен адрес, телефонен номер, семейно положение и т.н., в отделен файл. Има малка съгласуваност между системите в момента и това е област, където ще трябва да бъдат разработени протоколи, което ще усложни процеса.

От друга страна, хората действително ще искат да дават по-широк достъп до данните за своите способности и постижения. Те могат да решат да разпространят личните си данни през Интернет, за да видят дали има някой, който се интересува. Агенции за подбор на персонал и големите работодатели тепърва ще оценят възможността по електронен път да се идентифицират, класифицират и свързват биографичните данни на лицата, които искат работата, с професионалните спецификации. Перспективата в близко бъдеще за пазар на труда тип e-bay не е съвсем нереалистична.

**Работещ пример за паспорти на уменията (skills passport) и решението на въпроса със сигурността е британската Национална академия за ядрени умения (National Skills Academy Nuclear<sup>76</sup>).**

Индивидуалните потребители ще имат достъп до собствените си данни по интернет. За другите потребители, които са длъжни да разгледат и редактират данните за организациите си, ще се изискват допълнителни мерки за сигурност и ще им се издават лични RSA SecureID кодове, с които ще установяват самоличността си преди да бъдат в състояние да влязат в IT приложенията на Nuclear Skills Passport. Инструмент за сигурна интеграция на данни (Secure Data Integration), т.е. система за прехвърляне на файлове, е на разположение и позволява на организациите да прехвърлят данни за обученията от съществуващите обучителни/HR системи за включване към паспорта на уменията и обратно по електронен път, при условие, че са във

<sup>76</sup> <http://www.nuclearskillspassport.co.uk>

формат, определен от формата за кандидатстване Skills Passport Application. За да се конвертират файловите формати на клиентски HR системи в IT формата от апликационните документи на Skills Passport, от клиента, които желае да използва опцията за прехвърляне на файлове, ще се изисква да приложи решение. Предприятията с лицензирани сайтове с ограничени мрежи имат допълнителна опция за свързване директно към ограничената мрежа на Skills Academy (Skills Academy Restricted Network), където се хоства Nuclear Skills Passport, частно, а не през интернет мрежата.

#### **Хардуерни/софтуерни изисквания:**

- индивидуални потребители - без допълнителен хардуер или софтуер, различен от:

- ◆ Microsoft Internet Explorer 6 или 7 или Mozilla Firefox 2 с активиран JavaScript от страна на потребителя.
- ◆ Adobe Flash Player 9 за подобрен интерфейс.

- фирмени потребители/администратори: същите като при индивидуалните потребители по-горе, както и:

- ◆ RSA SecurID код за доказване на самоличността преди достъп до информацията.
- ◆ За да използва функцията за прехвърляне на файлове (Axway Tumbleweed Transport Edge) Потребителите трябва да разполагат с:
  - Microsoft Internet Explorer (6 или по-нова версия).
  - Microsoft Internet Explorer (6 или по-нова версия) с ActiveX Browser Client.
  - Tumbleweed Secure Transport Windows Client (4.5.1 или по-нова версия).

Други изисквания по избор са включени в Ръководството за внедряване (Implementation Guide), Техническите насоки - изисквания и опции (Technical Guidance – Requirements and Options).

Данните ще бъдат съхранявани на защитен сайт отговарящ на държавен стандарт "Ограничен" (Restricted) и на фирмените потребители в рамките на всяка организация ще е необходим Основен стандартен достъп за сигурност (Baseline Personnel Standard Security Clearance) в допълнение към кода за достъп.

Една от основните ползи от IT платформата на Skills Passport, е че действа като обща система, която позволява лесен пренос в целия сектор и спомага за избягване на повторното обучение. Поради тази причина, потребителят "портиер"<sup>77</sup> в рамките на Skills Passport може да види информация за обучението на всички физически лица в сектора, ако са представени с уникалната им идентификация, но никаква лична информация, отнасяща се за това лице.

*Въпросът със сигурността на персоналната информация, съхранявана като част от електронното портфолио, е от основно значение за развитието на ИСОК. Преди да се предложи на общественото внимание разработената система трябва да се гарантира максимално висока защита на личните данни. От друга страна трябва да се разработи система, позволяваща оторизирането на различно ниво на достъп до съответните данни.*

*Всичко това ще изисква по-детайлно проучване и ще отнеме значителни ресурси, с оглед на което препоръчваме разработката на този потенциален елемент на ИСОК да бъде отложена за по-късен етап.*

<sup>77</sup> "Портиер" в рамките на системата е идентифицирана потребителска роля и се отнася за лицето в SLC, което проверява (като част от лицензните условия на сайта), че дадено лице влизашо в сайта има подходящо обучение и квалификация преди започване на договора.

## Раздел 9. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕПОРЪКИ, ВКЛЮЧИТЕЛНО ЗА ПРОМЯНА НА НОРМАТИВНАТА БАЗА

Управлението на фирменото знание е от изключително значение за стратегическото развитие на предприятията, както за големите международни компании, така и за малките и средни предприятия. Повечето компании обаче нямат ясна визия как да управляват натрупаните в компанията знания, а други не проявяват интерес към тази управленска концепция. Прилагането на модели за управлението на фирмените знания зависи от фирмената култура, от стила на управление, от големината на компанията, от използването на информационните технологии в компанията. **Затова за целите на ИСОК, тъй като е твърде вероятно българските предприятия да не са готови за споделяне на знания на ниво сектор, препоръчваме разгледаните добри практики да бъдат включени само като помощна информация, за да подпомогнат развитието на предприятията.**

Няма унифицирани изисквания за съдържанието на **електронното портфолио**. То трябва да съдържа основната информация за потребителя, която го характеризира в контекста на търсения резултат. Същевременно, процесът на създаване, управление и употреба на е-портфолиото в ИСОК не трябва да бъде усложнен и натоварен до ниво, предизвикващо негативно отношение от страна на използващите го. **Препоръчително е да се предостави опция за конкретизиране на отделни групи с информация за потребителя, които да бъдат с различно ниво на достъп спрямо различните целеви групи.**

Разработеният Europass инструмент за попълване и уеб-базирана услуга представляват прекрасен пример за максимално опростен и интуитивен потребителски интерфейс, зад който се крият добре обмислени допълнителни ползи за съвместимост и интеграция с други системи. Този инструмент най-малко може да бъде **интегриран в ИСОК, като по този начин се популяризира и в България**. По-важно е при проектиране на конкретните инструменти в ИСОК, да се следва концептуално логиката на простота за потребителя и следване на стандартите за обмен „зад сцената“. Въвеждането на електронно портфолио в Холандия е важна стъпка към създаването и разпространението на паспорт на уменията на Европейско ниво. Разработеният национален стандарт, в комбинация с подходящи инструменти за създаване, съхранение и обмен на електронни паспорти на уменията е добър пример за бъдещото развитие на електронното портфолио в рамките на ИСОК. Добра практика е и инициативността заложена в създаването на фондацията за координация и ускоряване въвеждането на електронно портфолио в Холандия – StePS.

**Възможно е ИСОК е да предложи подходящи законодателни мерки за признаване на национално ниво на нуждата и въвеждане в по-широка употреба на паспорта на уменията в съответствие с инициативите на Европейско равнище.**

Широката употреба и бързо налагане на социалната мрежа LinkedIn като отличен пример за електронно портфолио подчертава общественият интерес към подобни системи. **Интеграцията на социалната мрежа с успоредно развивани проекти за електронно портфолио е една възможна насока за развитие и на ИСОК. Въпросът със сигурността на персоналната информация, съхранявана като част от електронното портфолио, е от основно значение за развитието на ИСОК. Преди да се предложи на общественото внимание, разработената система трябва да се гарантира максимално висока защита на личните данни.** От друга страна трябва да се разработи система, позволяваща оторизирането на различно ниво на достъп до съответните данни. Всичко това ще изисква по-детайлно проучване и ще отнеме значителни ресурси, с оглед на което **препоръчваме разработката на този потенциален елемент на ИСОК да бъде отложена за по-късен етап.**

## Раздел 10. ТЕРМИНОЛОГИЧЕН РЕЧНИК

### **Skills passport**

Паспорти на уменията

### **360 - градусова оценка**

Процесът на обратна връзка е свързан със събирането на впечатленията относно поведението на дадено лице и влиянието на това поведение от страна на началника му, колеги, членове на екипи по проекти, вътрешни и външни клиенти, доставчици и преки подчинени. Обратна връзка от множество оценители или източници, групов преглед на представянето, оценка в пълен кръг

### **Веригата на ценността**

Обхваща потока от продукти и услуги чрез операциите, които фирмата контролира или върху които оказва влияние

### **Екстернализация**

Превръщане на неявното (скрито) знание в явно

### **Знание на предприятието**

Разглежда се едновременно като съхраняване на информация, и като поток, движение на тази информация.

### **Иновативност**

В състояние е да анализира ситуации и да извежда необходимостта от промяна.

Поема пресметнатите рискове при старателно разглеждане на всички възможни последици. Ориентира се към бъдещето и не изтъква миналото като оправдание за бъдещите си действия.

Готов е да променя себе си и своята сфера според изискванията на пазара.

### **Инструменти за оценка на компетенциите на индивидите**

Всеки тест или процедура, приложена към индивидите с цел да се оценят техните, свързани с работата компетенции, интереси и съответствие към длъжността

### **Интернализация**

Превръщане на явното знание в неявно,

### **Обучителни острови**

Създаване на производствен процес в специално избрани работни места, наречени образно "островни работни места", извън нормалния процес на производство

### **Практикуващи общности (експертни групи)**

Група от хора, неформално обвързани около общ набор от проблеми, които имат споделян опит и силно желание да общуват с цел обмен на опит, знание, идеи и най-добри практики, а също и да изучават опита и знанията на по-опитните си колеги

### **Респондент**

Лице или организация, от което изследовател търси всякакъв вид информация за нуждите на маркетингово изследване. Терминът се отнася до всички случаи, когато трябва да се получи информация; чрез интервюиране; чрез изпращане на въпросници по поща; чрез въпросници за самопопълване (дневници); чрез механично или електронно оборудване (запис); чрез наблюдение и всеки друг метод с помощта, на който източника на информация може да бъде записан или проследен по друг начин

### **Спирала на знанието**

Процес на създаване на знание чрез трансформация между скрито и явно знание, мястото за създаване на знание, ресурсите, необходими за създаване на знание.

### **Социализация**

Превръщане на неявното (скрито) знание в неявно(скрито), тоест създаване на скрито знание от скрито знание

### **Управление на знанията (Knowledge Management KM)**

Процес, чрез който се създават, съхраняват, разпределят и прилагат



<p><i>трансформация на експлицитното (явно) знание в скрита форма</i></p> <p><b>Комбинация (отнася се за знанието в предприятието)</b></p> <p><i>Превръщане на явното знание в явно</i></p> <p><b>Компетенция</b></p> <p><i>Съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения на личността за постигане на резултати в определена професионална роля или организация.</i></p> <p><b>Компетентностен модел</b></p> <p><i>Това са рамки (матрици) от компетенции, описващи какво поведение е необходимо, за да се постигнат най-добри резултати на дадена позиция, ниво, специфична функция - съвкупност от множество способности, които заедно дефинират успешното трудово представяне в определена работна среда</i></p> <p><b>Менторство</b></p> <p><i>Механизъм на споделяне на опит между две страни, при които едната винаги е с по-висок статус.</i></p> <p><b>Наставничество (Коучинг, Coaching)</b></p> <p><i>Комплексен процес от персонално ръководене и подкрепа на служител или група служители чрез поставяне на отговорности, мерки за подпомагане и контрол в разрешаването на оперативни проблеми и задачи. Основната цел на наставничеството е развиване на нови лидерски качества и служителите, мотивиране за тяхното реализиране и изграждане на умения за това.</i></p> <p><b>Неформални (скрити) знания (implicit, tacit knowledge)</b></p> <p><i>Това са субективните знания, които се натрупват в умовете на хората, тоест това е интуитивно познание, чувства, впечатления, мнения. Това са персоналните знания, свързани с индивидуалния опит</i></p>	<p><i>основните елементи на интелектуалния капитал, необходими за успеха на предприятието, <b>стратегия</b>, която превръща всички видове интелектуални активи в по-висока производителност и ефективност и нова стойност. Този процес се занимава със съществуващите знания, с изграждането на нови знания, а също и с начините за съхранение на тези знания.</i></p> <p><b>Фасилитатор</b></p> <p><i>Фасилитаторът е човек, който съпровожда даден процес и прави нещата по – лесни за дадена група.</i></p> <p><i>Той няма функции за вземане на решение. Участниците са тези, които държат лидерството и отговорността в свои ръце, в случаите когато поетата отговорност е да се развиваш чрез Самооценяване.</i></p> <p><b>Формални (явни) знания (explicit knowledge)</b></p> <p><i>Това са знанията, съдържащи се в книги, писма, доклади, протоколи, тоест тези знания, които могат да бъдат показани във вид на документи в различни форми</i></p> <p><b>Центърът за оценка (Assessment Center)</b></p> <p><i>Комбинация от инструменти за определяне на дългосрочен потенциал и компетентност, за оценка на личностни качества, поведение в различни ситуации, мотивация за работа, възможности и др. Той оценява способността на кандидата да работи под напрежение, да се справя в ситуация на криза, да овладява емоциите си, да преговаря с клиенти, да комуникира да управлява и др.</i></p> <p><b>Ценност</b></p> <p><i>Съвместно създаване на преживяване на определен потребител в определен отрязък от време на определено място в контекста на определено събитие</i></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Раздел 11. ПРИЛОЖЕНИЯ

### 11.1. ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ТЕСТОВЕ ЗА ОЦЕНКА НА ЛИЧНОСТТА В АСПЕКТА НА ПРОФЕСИОНАЛНОТО ПРЕДСТАВЯНЕ

<b>Име</b>	<b>Бизнес-ориентиран въпросник за оценка на личността в работата (Business focused Inventory of Personality, BIP)</b>
<b>Оригинален тест или адаптация:</b>	Адаптация
<b>Издател на българската версия:</b>	OS България
<b>Кратко описание:</b>	BIP е инструмент, който оценява личностните фактори с най-голям принос за успеха в професионалната дейност, групирани в четири области: мотивация, стил на работа, социални умения и стабилност. Тестът е разработен на базата на изследванията на личността в работен контекст и с активното участие на множество професионалисти, работещи в сферата на човешките ресурси.
<b>Област на приложение:</b>	Подбор на експертен персонал и мениджъри; Менторство и коучинг; Идентифициране и развитие на таланти в организациите; Кариерно консултиране.
<b>Целева популация:</b>	мениджъри, експерти, лица с висше образование
<b>Начини на администриране:</b>	Групово или индивидуално стандартна администрация (на хартия) Компютризирана администрация, вкл. и дистанционно чрез Интернет
<b>Потребител на доклада:</b>	Организационни психолози, специалисти "Човешки ресурси", учители, тренери, коучове, ментори, кариерни консултанти и др.
<b>Име</b>	<b>Въпросник за оценка на личността по „Голямата петорка“ 2 (BFQ 2)</b>
<b>Оригинален тест или адаптация:</b>	Адаптация
<b>Издател на българската версия:</b>	OS България
<b>Кратко описание:</b>	BFQ 2 е създаден от екип изследователи от университета La Sapienza - Рим, ръководен от Джан Виторио Капрара. Тестът представлява самооценъчен въпросник, изследващ петте домейна на Голямата петорка. За всяка от 5-те основни скали са предвидени по две подскали
<b>Област на приложение:</b>	Подбор на стажанти, младши и изпълнителски персонал; Кариерно ориентиране; Може да се използва като част от центрове за оценка и оценка на нуждите от развитие.
<b>Целева популация:</b>	Стажанти, кандидати за работа на изпълнителски нива, оценяване на потенциала в рамките на програми за развитие на служители на изпълнителски и супервайзърски нива
<b>Начини на администриране:</b>	Групово или индивидуално стандартна администрация (на хартия) Компютризирана администрация, вкл. и дистанционно чрез Интернет
<b>Потребител на доклада:</b>	Организационни психолози, специалисти "Човешки ресурси", учители, тренери, коучове, ментори, кариерни консултанти и др.
<b>Име</b>	<b>Големите Пет, BFA</b>
<b>Оригинален тест или адаптация:</b>	Адаптация
<b>Издател на българската версия:</b>	OS България
<b>Кратко описание:</b>	BFA е тест за изследване на личността с помощта на прилагателни.

	Въпросникът е конструиран в рамките на парадигмата на „Голямата Петорка“. Той може да се използва за самооценка или за оценяване на друг човек
<b>Област на приложение:</b>	Оценка на професионално значими личностни качества; Оценка от интервюиращ, след провеждане на интервю, и сравняване с резултатите - от други тестове базирани на Big Five (NEO PI R, BFQ 2, OPQ 32, NPI); Професионално ориентиране; Училищна психология; Научни и маркетингови изследвания
<b>Целева популация:</b>	18-70 г., със завършено средно образование
<b>Начини на администриране:</b>	Групово или индивидуално стандартна администрация (на хартия) Компютризирана администрация, вкл. и дистанционно чрез Интернет
<b>Потребител на доклада:</b>	Организационен психолог или специалист „Човешки ресурси“
<b>Име</b>	<b>NEO личностен въпросник</b>
<b>Оригинален тест или адаптация</b>	Адаптация
<b>Издател на българската версия</b>	OS България
<b>Кратко описание:</b>	NEOPI-R е първият тест в света, който операционализира модела на „Голямата петорка“. Въпросникът измерва петте основни дименсии на личността - невротизъм, екстраверсия, съзнателност, отвореност към нов опит и насоченост към другите - и се счита за "златен" стандарт в оценяването на човешката личност в норма. Благодарение на своите 35 скали (по шест фасети за всяка основна дименсия), NEOPI-R осигурява едно от най-пълните описания на личността
<b>Област на приложение:</b>	Подбор на кандидати за работа; Изграждане на екипи; Оценка на нуждите от развитие и обучение.
<b>Целева популация:</b>	Възрастни индивиди в норма от 18 до 50 години
<b>Начини на администриране:</b>	Групово или индивидуално стандартна администрация (на хартия) Компютризирана администрация, вкл. и дистанционно чрез Интернет
<b>Потребител на доклада:</b>	Организационни психолози, специалисти "Човешки ресурси", обучители, тренери, коучове, ментори, кариерни консултанти и др.
<b>Име</b>	<b>Скала за оценка на професионалните ценности, WIS/SVP</b>
<b>Оригинален тест или адаптация</b>	Адаптация
<b>Издател на българската версия</b>	OS България
<b>Кратко описание:</b>	Въпреки че WIS/SVP е кратък въпросник, той дава възможност да се оценят всички 21 ценности, идентифицирани като важни в глобалното изследване Work Importance Study Инструментът позволява да се установят основните ценности, на които държи даденият индивид в своята работа и по този начин да се разберат по-добре неговите цели и стремежи. Тази информация може да се използва при планиране на кариерното развитие, формирането на бизнес екипи, при създаване на програми за мотивация или в първоначалния подбор на кандидати за работа. При наличието на подходящи данни е възможно да се установи степента на съответствие между индивидуалните ценности и организационната култура (доминиращите ценности в една организация или структурно звено).
<b>Област на приложение:</b>	Изграждане на система за стимулиране на персонала чрез базисни регулатори на поведението; Формиране на екипи и разпределяне на ролите; Управление чрез ценности и повишаване на ефективността; Кариерен избор и развитие;

	Задълбочено оценяване на базисните регулатори на поведението при първоначален подбор; Оценка на съответствието на индивидуалните и организационните политики и ценности
<b>Целева популация:</b>	20 до 60 години, Завършено средно образование
<b>Начини на администриране:</b>	Групово или индивидуално стандартна администрация (на хартия) Компютъризирана администрация, вкл. и дистанционно чрез Интернет
<b>Потребител на доклада:</b>	Организационни психолози, специалисти "Човешки ресурси", обучители, тренери, коучове, ментори, кариерни консултанти и др.
<b>Име</b>	<b>Тест за оценка на мотивационната ориентация /ТОМ/</b>
<b>Оригинален тест или адаптация</b>	Адаптация
<b>Издател на българската версия</b>	OS България
<b>Кратко описание:</b>	Тестът за мотивационна ориентация се базира върху теориите за потребностите на Маклеланд и Бернлайн. Той е пряко насочен към работата и измерва четирите основни мотива, свързани с нея – към постижения, лидерство, иновации и изграждане на отношения. Тези мотиви могат да бъдат открити във всеки индивид, но с различна степен на изразеност и са в основата на много от различията, които се наблюдават в поведението на хората на работното място. Мотивационните ориентации определят ценностите, стремежите, амбициите и нагласите към другите. Резултатите от теста дават възможност на преките ръководители и мениджърите „Човешки ресурси“ да разберат по-дълбоките и устойчиви стремежи на служителите и да съчетаят по най-добрия начин техните лични интереси с целите на организацията
<b>Област на приложение:</b>	Подбор на кандидати за различни позиции; Управление на мотивацията; Управление на кариерното развитие; Създаване на екипи
<b>Целева популация:</b>	20-60 г. средно и висше образование
<b>Начини на администриране:</b>	Групово или индивидуално стандартна администрация (на хартия) Компютъризирана администрация, вкл. и дистанционно чрез Интернет
<b>Потребител на доклада:</b>	Организационни психолози, специалисти "Човешки ресурси", обучители, тренери, коучове, ментори, кариерни консултанти и др.
<b>Име</b>	<b>Тест за оценка на аналитичното и креативното мислене, ASK</b>
<b>Оригинален тест или адаптация</b>	Адаптация
<b>Издател на българската версия</b>	OS България
<b>Кратко описание:</b>	ASK е тест за оценка на когнитивните способности. Той обхваща две важни области – аналитичното и креативно мислене. Аналитичното мислене е операционализирано като способност за анализиране и интерпретиране на информация с различно ниво на сложност, способност за извеждане на логически изводи (умозакljučения) и способност за различаване на мнения от факти (критично мислене). Креативното мислене се разглежда от четири различни аспекта - съставяне на изречения, съставяне на хипотези, дефиниране на условна структура и създаване на категории
<b>Област на приложение:</b>	Оценяване на аналитичното и креативно мислене на лица с висше образование; Подбор кандидати за работа за експертни и мениджърски позиции; Като допълнителен инструмент в центрове за оценка и развитие
<b>Целева популация:</b>	20-55 г. средно и висше образование
<b>Начини на</b>	Групово или индивидуално

<b>администриране:</b>	стандартна администрация (на хартия) Компютризирана администрация, вкл. и дистанционно чрез Интернет
<b>Потребител на доклада:</b>	Организационни психолози, специалисти "Човешки ресурси", обучители, тренери, коучове, ментори, кариерни консултанти и др.
<b>Име</b>	<b>Въпросник за оценка на емоционалната интелигентност в работата, ORG EIQ</b>
<b>Оригинален тест или адаптация</b>	Адаптация
<b>Издател на българската версия</b>	OS България
<b>Кратко описание:</b>	Org-EIQ е инструмент за измерване на емоционалната интелигентност (EQ) в работата. Емпиричните изследвания от последните десет-петнадесет години привеждат убедителни доказателства за ролята на този фактор като предсказващ професионалната ефективност и успешната кариера. Емоционалната интелигентност е важна за всички професионални дейности, в които установяването и управлението на социални връзки, работата в екип, управлението на хора и уменията за оказване на влияние върху другите имат решаващо значение. За разлика от някои други подобни тестове, айтемите на Org-EIQ са пряко свързани с работата и отношенията с хората в нея. Въпросникът съдържа четири макро-фактора, които съответстват на четирите ключови компонента на емоционалната интелигентност – себепознание (саморефлексия), саморегулация (самоконтрол), социална компетентност и управление на междуличностните отношения. Всеки от макро-факторите има по три скали, които измерват най-важните му аспекти, а четири допълнителни скали в теста измерват близки и свързани с емоционалната интелигентност конструкти като ориентация към резултати, баланс между личен живот и работа и др.
<b>Област на приложение:</b>	Оценка на мениджърски компетенции; Изграждане на екипи и оптимизиране на екипните взаимодействия; Оценка на компетенции на персонал на търговски позиции; Идентифициране на нуждата от социални умения на лидерски/мениджърски позиции; Идентифициране на нуждата от развитие на умения за преговаряне и убеждаване; Оценка на капацитет за справяне със стреса
<b>Целева популация:</b>	Мениджъри, търговци
<b>Начини на администриране:</b>	Групово или индивидуално стандартна администрация (на хартия) Компютризирана администрация, вкл. и дистанционно чрез Интернет
<b>Потребител на доклада:</b>	Организационни психолози, специалисти "Човешки ресурси", обучители, тренери, коучове, ментори, кариерни консултанти и др.
<b>Име</b>	<b>Тест за оценка ефективността на лидерските решения, LJI</b>
<b>Оригинален тест или адаптация</b>	Адаптация
<b>Издател на българската версия</b>	OS България
<b>Кратко описание:</b>	LJI се базира върху теориите за ситуационното лидерство на Vroom & Yetton, 1973 и Hersey & Blanchard, 2000. Според тях добрият лидер се отличава не толкова с някакъв специфичен стил, а с вярната си преценка за ситуациите. Той съумява да открие най-подходящия подход за справяне с всеки проблем, включително и като променя лидерския си стил според конкретните обстоятелства. В LJI моделът на Vroom и Yetton е операционализиран чрез кратки, разнообразни и внимателно подбрани сценарии, които дават възможност на изследваното лице да покаже зрелостта на своята лидерска преценка и уменията си да бъде гъвкаво
<b>Област на приложение:</b>	Подбор на кандидати за мениджърски позиции; Оценка на потенциалите и нуждите от развитие на таланти в

	организациите и мениджъри на различни нива; Коучинг програми
<b>Целева популация:</b>	Възрастни индивиди в норма от 22-55 години
<b>Начини на администриране:</b>	Групово или индивидуално стандартна администрация (на хартия) Компютъризирана администрация, вкл. и дистанционно чрез Интернет
<b>Потребител на доклада:</b>	Организационни психолози, специалисти "Човешки ресурси", обучители, тренери, коучове, ментори, кариерни консултанти и др.
<b>Име</b>	Тест за оценка на талантите в продажбите, PASAT 2000
<b>Оригинален тест или адаптация</b>	Адаптация
<b>Издател на българската версия</b>	OS България
<b>Кратко описание:</b>	PASAT–2000 оценява специфичен набор от умения, които обуславят успешната реализация в повечето от познатите търговски роли. В теста тези компетентности са дефинирани като модели на поведение, водещи до постигане на високи резултати в сферата на продажбите. PASAT–2000 е в състояние да прогнозира бъдещото представяне в работата благодарение на особения начин, по който е конструиран. В началния етап на създаването му авторите провеждат екстензивни анализи на дейността (Job Analysis), в които са били обхванати десетки търговски позиции и различни по големина, сфера на дейност и начини на продаване компании. PASAT–2000 е адаптиран и стандартизиран за България с национална репрезентативна извадка от 597 търговци. Лицата от нормативната група са с минимум две години професионален опит и заемат различни позиции в сферата на продажбите (търговски агенти или представители, служители, отговарящи за звена за обслужване на клиенти, супервайзори в търговски обекти, мениджъри на средно управленско ниво в продажбите и др.) Представени са различни по големина и тип компании (банки, застрахователни институции, компании за продажба на автомобили, недвижими имоти, хранителни продукти, напитки, горива, козметика, фармацевтични продукти и др.)
<b>Област на приложение:</b>	При подбор на кандидати за различни позиции в сферата на продажбите и работа с клиенти; Идентифициране на таланти в продажбите; За установяване на нуждите от развитие на отделни качества на наети служители; Оценка на съответствието на индивидуалните и организационните политики и ценности.
<b>Целева популация:</b>	Търговци, обслужване на клиенти, 20 до 50 години, завършено средно образование
<b>Начини на администриране:</b>	Групово или индивидуално стандартна администрация (на хартия) Компютъризирана администрация, вкл. и дистанционно чрез Интернет
<b>Потребител на доклада:</b>	Организационни психолози, специалисти "Човешки ресурси", обучители, тренери, коучове, ментори, кариерни консултанти и др.

## 11.2. ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОСНОВНИ ПОКАЗАТЕЛИ, ВКЛЮЧЕНИ В ОТДЕЛНИТЕ ПЕРСПЕКТИВИ НА БАЛАНСИРАНА КАРТА НА РЕЗУЛТАТИТЕ (BSC)

Балансираната карта на резултатите (BSC) е разгледана в глава 7.

Перспектива	Показатели
Финанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обща сума на активите</li> <li>• Работен капитал</li> <li>• Обща сума на разходите за дейността</li> <li>• Ръст на нетните продажби</li> <li>• Рентабилност на продажбите</li> <li>• Рентабилност на нетния капитал</li> <li>• Рентабилност на активите</li> <li>• Текуща ликвидност</li> <li>• Бърза ликвидност</li> <li>• Обращаемост на вземанията</li> <li>• Обращаемост на задълженията</li> <li>• Коефициент на задлъжнялост</li> </ul>
Клиенти (Потребители)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Динамика на пазарните дялове</li> <li>• Степен на удовлетвореност на клиентите</li> <li>• Индекс на привързаност на потребителите</li> <li>• Разходи за маркетинг</li> <li>• Индекс на броя на потребителите</li> <li>• Брой на новите клиенти</li> <li>• Размер (ръст) на пазара</li> <li>• Зрялост на пазара</li> <li>• Сезонност на пазара</li> <li>• Интензивност на конкуренцията</li> <li>• Сегментация на потребители</li> </ul>
Вътрешни бизнес процеси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обръщаемост на материалните запаси</li> <li>• Периодичност на доставките</li> <li>• Зависимост на дружеството от един доставчик</li> <li>• Средно време за вземане на решения</li> <li>• Качество на произвежданите изделия</li> <li>• Динамика на производителността на труда</li> <li>• Ръст на компютърната техника</li> <li>• Производителност на компютърните системи</li> <li>• Относителен дял на разходите за информационни системи в общата сума на разходите</li> <li>• Брой на качествено изпълнените поръчки</li> <li>• Административни разходи на един работник</li> <li>• Дял на разходите за коригиране на грешни управленски решения в общата сума на административните разходи</li> <li>• Относителен дял на своевременно изпълнените поръчки</li> </ul>
Обучение и развитие (Иновации и развитие)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Средно време за разработване на нов вид продукт</li> <li>• Разходи за изследване и разработка</li> <li>• Инвестиции в завладяването на нови пазари</li> <li>• Разходи за подготовка и усвояване на нови продукти</li> <li>• Структура на иновациите</li> <li>• Инвестиции в подготовката на персонала</li> <li>• Честота на преките контакти с потребителите (годишно)</li> <li>• Среден срок на действие на патентите на фирмата</li> <li>• Брой рационализаторски предложения на един работник</li> <li>• Относителен дял на разходите за изследване, усъвършенстване и разработка в общата сума на разходите</li> <li>• Средна продължителност на научно-изследователските проекти</li> </ul>

## Раздел 12. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

Bernardin, H. J., and Beatty, R. W. "Can Subordinate Appraisal Enhance Leader Effectiveness?" Sloan Management Review, Summer 1987, 28(4), 63–73.
Bracken, D. W. "Straight Talk About Multi, Rater Feedback." Training and Development, September 1994, 44–51.
Deppe, Joachim: Quality Circle und Lernstatt. Ein integrativer Ansatz. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler-Verlag, 1992. Zink, K. J.: Quality Circles: Fallbeispiele, Erfahrungen, Perspektiven. München: Hanser, 1986
Developmental Reference Points for Managers, Benchmarks Developmental Learning Guide. Greensboro, N.C.: The Center for Creative Leadership
Dunkel, D.: Lernstatt : Modelle und Aktivitäten deutscher Unternehmen. In: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik (1983)85/86, S. 35 - 72.
Eifert, C. F., Yukl, G., and McDonald, R. A. "Effects of Multisource Feedback and a Feedback Facilitator on the Influence Behavior of Managers Towards Subordinates." Journal of Applied Psychology, 2003, 88(3), 561–569
e-Learning – The Actual form for the labors from the business (ас. д-р Надя Маринова- НБУ, ас. д-р Кристиан Хаджиев)
Gongla, P., Rizzuto, C. R. Evolving communities of practice: IBM Global Services experience.// Knowledge Management, Retrieved March, 10, 2004 from <a href="http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/gongla.html">http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/gongla.html</a>
<a href="http://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/vernav/Europass+Documents/Europass+CV.csp">http://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/vernav/Europass+Documents/Europass+CV.csp</a>
<a href="http://europe.elementk.com/products/it-certification">http://europe.elementk.com/products/it-certification</a>
<a href="http://humanresources.about.com/od/360feedback/">http://humanresources.about.com/od/360feedback/</a>
<a href="http://kpi-monitor.ru/solutions/balanced-scorecard">http://kpi-monitor.ru/solutions/balanced-scorecard</a>
<a href="http://moodle.org/">http://moodle.org/</a>
<a href="http://ru.wikipedia.org/">http://ru.wikipedia.org/</a>
<a href="http://tuj.asenevtsi.com/">http://tuj.asenevtsi.com/</a>
<a href="http://www.cipd.co.uk">http://www.cipd.co.uk</a>
<a href="http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/hr-profession-map/explore-map.aspx">http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/hr-profession-map/explore-map.aspx</a>
<a href="http://www.cipd.co.uk/qualifications/where-qualified/atoz.htm?mode=row">http://www.cipd.co.uk/qualifications/where-qualified/atoz.htm?mode=row</a>
<a href="http://www.custominsight.com/360-degree-feedback">http://www.custominsight.com/360-degree-feedback</a>
<a href="http://www.e-portfolioforall.nl">http://www.e-portfolioforall.nl</a>
<a href="http://www.hrci.org/certification/">http://www.hrci.org/certification/</a>
<a href="http://www.intestcom.org/_guidelines/guidelines/index.html">http://www.intestcom.org/_guidelines/guidelines/index.html</a>
<a href="http://www.karieri.bg/hr_spravochnik/1200479_sertifikati_na_kilogram/">http://www.karieri.bg/hr_spravochnik/1200479_sertifikati_na_kilogram/</a>
<a href="http://www.linkedin.com">http://www.linkedin.com</a>
<a href="http://www.nuclearskillspassport.co.uk">http://www.nuclearskillspassport.co.uk</a>
<a href="http://www.ocr.org.uk">http://www.ocr.org.uk</a>
<a href="http://www.pearsonvue.com/CERTS">http://www.pearsonvue.com/CERTS</a>
<a href="http://www.shrm.org/">http://www.shrm.org/</a>
<a href="http://www.socialsme.org/">http://www.socialsme.org/</a>
<a href="http://www.vashakomanda.ru/">http://www.vashakomanda.ru/</a>
Kaplan, Drath, and Kofodimos. Beyond Ambition, 1991, 200–225.
Kaplan, R. E., and Palus, C. J. Enhancing 360, Degree Feedback for Senior Executives: How to Maximize the Benefit and Minimize the Risk. Technical Report #160. Greensboro, N.C.: The Center for Creative Leadership, 1994.
Lindsey, E. H., Homes, V., and McCall, M. W., Jr. Key Events in Executives' Lives, Technical Report #32. Greensboro, N.C.: The Center for Creative Leadership, 1987.
McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., and Morrison, A. M. The Lessons of Experience: How



Successful Executives Develop on the Job. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1988.
Special Issue on 360 Degree Feedback. Human Resource Management, Summer/Fall, 32, 1993.
SVH Carrière Coach, <a href="http://www.svhcarrierecoach.nl">http://www.svhcarrierecoach.nl</a>
TAG Learning, <a href="http://www.taglearning.com">http://www.taglearning.com</a>
Timmreck, C. W. "Upward Feedback in the Trenches: Challenges and Realities." Paper presented at the tenth annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Fla., 1995.
Yukl, G., and Lepsinger, R. "How to Get the Most out of 360 Degree Feedback." Training, December 1995, 45–50.
Балансирана карта за оценка на резултатите - гъвкав инструмент за стимулиране на промените в организацията, гл.ас. д-р Марияна Кузманова УНСС, катедра „Управление“
Бъдещето на конкуренцията, С.К. Прахалад, Венкат Рамасвами
Вииг К. Основы управления знаниями. 1986. 371 с.
Европейски център за семантична оперативна съвместимост, <a href="http://www.semic.eu">http://www.semic.eu</a>
Знанието в контекста на стратегическото управление на международна компания, Доброслав Моллов, катедра "МИО и бизнес", УНСС
Иновативни подходи за определяне на потребностите от обучение Надя Миронова
Мильнер Б. З. Управление знаниями: еволюция и революция в организации. М. — 2003. — 176
Модел на управление на фирмените знания - доц. Д-р Л. Варамезов, гл. асистент Г. Гуцев, гл. асистент Е. Николов; публикувано в Списание „Диалог“, ИНИ, Извънреден тематичен, октомври 2011
Нонака и Такеучи. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие иноваций в японских фирмах. М.: Олимп Бизнес. — 2003. 320 с.
Практикуващите общности и управлението на знанието в съвременните международни компании, Доброслав Моллов УНСС, катедра „МИО и бизнес“
Създаването на знание ключ към успеха на компанията. Моделът на Нонака и Такеучи Д. Моллов (УНСС)
Управление на знанията в малките и средни предприятия, Димитър Христов, Яна Логофетова (Хирон Мениджмънт консултинг ООД)

## Раздел 13. СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ И ФИГУРИТЕ

таблица 1. Правила за адаптация на тестове, разработени от Международния тестов комитет .....	22
таблица 2. Стандарт за потребители на тестове .....	29
таблица 3. Работни определения относно типа данни, събирани при 360° оценка .....	43
таблица 4. Сравнение на възможностите за представяне на обратната връзка .....	89
таблица 5. Примерен план за обобщаване на обратната връзка .....	97
таблица 6. Примерен наръчник за развитие .....	105
фигура 1. Професионална карта за работещи в областта на човешките ресурси - карта на CIPD .....	120
фигура 2. Професионални области, елемент на Картата .....	121
фигура 3. Поведения, елемент на Картата .....	121
фигура 4. Стъпки и преходи, елемент на Картата .....	122
таблица 7. Изисквания за избираемост на кандидатите .....	124
фигура 5. Механизъм на трансформация на знания .....	152
таблица 8. Етапи на придобиване и усвояване на нови знания .....	157
фигура 6. Модел на управление на знанието в IBM Corporation (Gongla & Rizzuto, 2001).....	163
фигура 7. Балансирана карта на резултатите (Каплан и Нортон, 1996) .....	165
фигура 8. Карта на резултатите за знанието на Siemens (Deking, 2001) .....	167
фигура 9. Модел на управление на фирмените знания (Л.Варамезов, Г.Гуцев, Е.Николов, 2011) .....	173
фигура 10. Процес на съхранение на знанията .....	174
фигура 11. Традиционна рамка за създаване на ценности .....	177
фигура 12. Нов основен критерий за създаване на ценности .....	178