

**ИЗПЪЛНИТЕЛНА АГЕНЦИЯ ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА  
МАЛКИТЕ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ**



**БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И  
РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**



# **УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В МПС**

практически семинар

19 октомври 2011

## ***Модул III: УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДСТАВЯНЕТО***

Водещ:

Евгения Георгиева, СМСІРD

## Управление на представянето – дефиниция

“Процес, който допринася за ефективното управление на хора и екипи с цел да се постигнат високи нива на представяне на организацията.

Като такъв процес, той създава споделено разбиране за това какво трябва да се постигне и какъв да е подходът за управление и развитие на хората така че, целите на организацията да бъдат постигнати.”

Армстронг и Барон (2004)



## Оценка на представянето (или преглед на представянето)

- Възможност (повод) на служителите и преките ръководители да влязат в разговор относно трудовото представяне на служителя и неговото развитие, както и очакваната подкрепа от страна на мениджъра
- Елемент от системата за управление на представянето
- Извършва се от мениджърите на всички нива във фирмата, а не от служителите на отдел ЧР

# Оценка на представянето и управление на представянето

## Управление на представянето

- Обширен и интегриран процес, свързан с други организационни практики – и най-вече с учене и развитие на хората в организацията
- Стратегически ориентиран – дългосрочни цели и решаване на по-фундаментални въпроси
- Интегриран – взаимосвързан с други аспекти на бизнеса, с управление на хора и екипи
- Елементи:
  - Подобряване на представянето (по отношение на индивидуалното и екипното представяне, както и на цялостната ефективност на организацията)
  - Развитие (на индивидуално и екипно ниво)
  - Управление на поведението (служителите се насърчават да се държат по начин, който позволява и насърчава по-добри работни взаимоотношения, които се изискват от фирмата и ръководството)
- Повече свързан с ангажираността на служителите, отколкото с индивидуалното представяне на всеки един

Цел и ползи от системата за управление на представянето

Защо се налага фирмите да имат система за управление на представянето?

# Система за управление на представянето – цел

- Да свърже и синхронизира усилията и работата на всеки един служител в организацията с резултатите за бизнеса
- Да очертае връзката между работата на служителите и приоритетите за бизнеса
- Да бъде средството, което да създаде условия за регулярен диалог между прекия ръководител и неговите подчинени
- Да осигури точни и надежни измерители на индивидуалното и организационното представяне
- Да служи за база за другите системи за управление на ЧР като управление на таланта, възнаграждението, ангажираността и кариерата.

# Система за управление на представянето – за какво служи?

- За управление и подобряване качеството на взаимоотношенията (ръководители-служители, ръководители-екипи, между ръководители на екипи и т.н.)
- За планиране (цели, бизнес планове)
- За измерване (“ако не можеш да го измериш, не можеш да го управляваш”)
- Прилага се за всички в организацията (не само ръководители, но и служители, работници, екипи)



# Система за управление на представянето

## Възможни ползи от ефективно работеща система за управление на представянето

- Изясняват се целите, служебните задължения и очаквания
- Увеличава се индивидуалната и груповата производителност
- Развиват се способностите на служителите в най-голяма степен чрез ефективна обратна връзка и коучинг
- Синхронизира се поведението на служителите с организационните ценности, цели и стратегия
- Създава се обективна основа, върху която се базират други важни решения, свързани с управление на човешкия капитал (заплащане, развитие, освобождаване и др.)
- Подобряване на комуникацията между служители и ръководители
- Повишаване на ангажираността на служителите



## Описание на системата за оценка на представянето

Как най-общо функционира една система за оценка на представянето?



# Процес на създаване на система за управление на представянето



# Система за управление на представянето – данни за нейното приложение

## Какво се случва в действителност при прилагане на процеса, наречен “Управление на представянето”?

**% от анкетиранияте, които смятат, че системата се прилага за:**

- Оценка на представянето – 80%
- Целеполагане – 75%
- Регулярни срещи за преглед на представянето – 63%
- Дискусия върху необходимостта и възможностите за развитие – 53%
- Заплащане, свързано с оценка на представянето – 32%
- Срещи за развитие на кариерата – 25%
- Даване на обратна връзка по метода на 360° - 21%
- Други – 8%

(данните са от изследване, проведено през 2009 г. от CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development, UK)

Каква е връзката на системата за оценка на представянето с другите системи за управление на човешките ресурси?

## Система за управление на представянето – връзки с другите процеси по УЧР

### Какви други процеси по управление на ЧР следва да бъдат свързани с процеса по Управление на представянето?

- Обучение и развитие – 85%
- Управление на кариерата – 81%
- Коучинг и менторинг – 80%
- Управление на приемствеността – 78%
- Компетентностни модели – 71%
- Управление на таланти – 65%

Около 70% от анкетираните отговарят, че Управлението на представянето следва да е свързано поне с други четири ЧР процеса.

(данните са от изследване, проведено през 2009 г. от CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development, UK)



# Система за управление на представянето – връзки с другите процеси по УЧР

- Възнаграждения и придобивки
- Обучение и развитие (в т.ч. менторство и коучинг)
- Управление на кариерата

## Връзка със системата на възнаграждения и придобивки

- Системата за оценка на представянето е основен източник на информация за процеса по управление на възнагражденията.
- Възнаграждението се свързва пряко с резултатите от представянето:
  - Оценката от представянето служи за определяне на **бонус**
  - Оценката на общото представяне служи за определяне на “**merit**” – увеличаване на възнаграждението

## Връзка със системата на обучение и развитие

- Оценката на представянето е подходящ момент за:
  - оценка на **ключовите компетенции**, изискуеми за длъжността, съответно дефиниране на потребностите от **обучение и развитие**
  - Набелязване на конкретни **действия** (обучения и други форми на развитие) с оглед възможно постигане на набелязаните цели
- Дефинираните нужди от обучение са база за:
  - Подготовка на **стратегическия план за обучение** на компанията;
  - **Бюджетиране** на обученията и другите форми на развитие

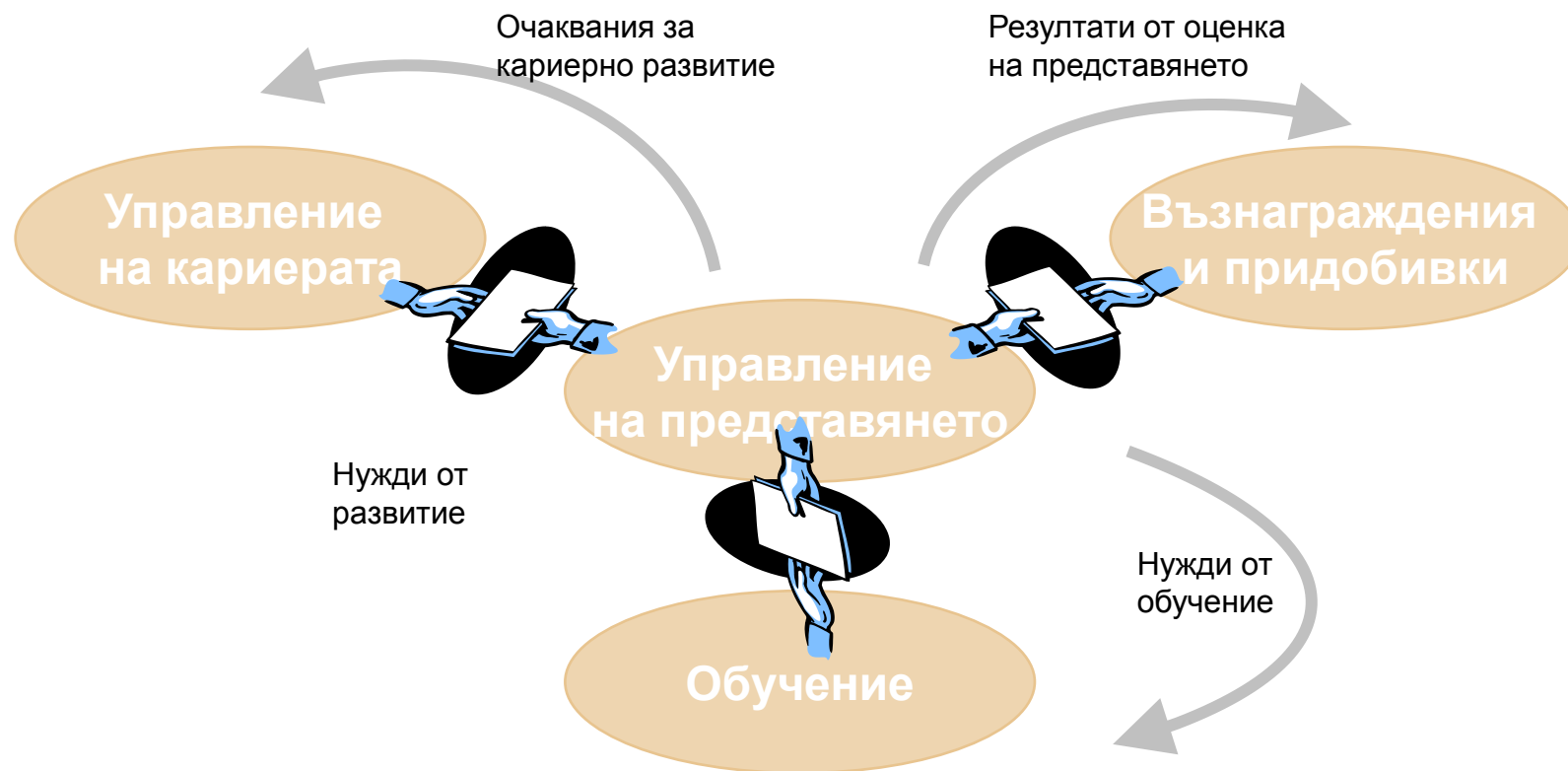




# Връзка с управлението на кариерата и обучението



# Синхронизиране с другите ЧР системи



# Система за управление на представянето – тенденции за нейното приложение

## ➤ Тенденция 1:

- Основните дейности, свързани с управление на представянето, продължават да са:
  - Преглед на представянето
  - Целеполагане
  - Развитие на служителите

## ➤ Тенденция 2:

- Задълбочава се връзката между системата за управление на представянето с управление на таланта, развитието на потенциала, планиране на кариерата и подкрепата на служителите чрез коучинг и менторинг.

## ➤ Тенденция 3:

- Съществува значително разминаване между това, което се знае за управлението на представянето и използването на системата на практика.



# Ефективност на системата за оценка на представянето

Как да направим така, че системата за оценка на представянето да не е формалност, а да носи стойност?



# Процес на създаване и въвеждане на системата за управление на представянето – мъдрост от практиката

- **Включване на членовете на организацията в процеса**
  - Ролята на висшия мениджмънт и изпълнителния директор
  - Включване на ключови служители в процеса на дизайн, планиране и въвеждане на системата
  - Кой трябва да бъде ангажиран с проектирането, планирането и въвеждането:
    - ЧР и/или консултант, който да води процеса
    - Принос на членовете на екипа – гледната точка на различни функционални звена
    - Разпространение на информацията за системата в организацията
    - Авангард при приобщаването на другите служители към системата
    - Въвличане на другите в процеса на въвеждане

# Система за управление на представянето – постоянен процес на даване на обратна връзка

- **Регулярна обратна връзка към служителите** - най-важният фактор за ефективността на системата за управление на представянето
- **Насоки за даване на ефективна обратна връзка**
  - Давайте незабавна положителна обратна връзка
  - Питайте служителя какво може да бъде направено по различен начин
  - Бъдете конкретен кои поведения са ефективни или неефективни
  - Фокусирайте се върху какво служителят е направил или не е направил, а не върху негови личностни качества
  - Съвместно планирайте стъпки, за да отговорите на потребностите за развитие на служителя
  - Предложете помощ, за да отговорите на нуждите от развитие на служителя



# Процес на създаване и въвеждане на системата за управление на представянето – мъдрост от практиката

## ➤ Комуникация

- Започва още в самото начало с намерението за дизайн на нова или промяна на съществуващата система
- В случай, че въвеждането на системата предвижда мащабни промени, необходимо е да се изгради цялостна стратегия за управление на промяната - (Например, обвързване на заплащането с оценката на представянето в организация, в която не е имало преди такава връзка)
- Да се изтъкнат предимствата на системата
- Да се даде възможност на служителите да коментират, да изразят притеснения, на които да се отговори или които да се вземат предвид в дизайна и въвеждането
- “Маркетинг” на системата



# Процес на създаване и въвеждане на системата за управление на представянето – мъдрост от практиката

- **Автоматизиране (онлайн) - тенденция**
  - по-малко хартия, повече време за разговор относно представянето
  - Стандартизиран подход при събирането и съхраняването на данни за представянето
  - Балансирано решение, отчитащо времеви, човешки, финансов ресурс за развитие на автоматизирана система
- **Пилотно тестване на системата** – задължителен елемент с последващ анализ





# Процес на създаване и въвеждане на системата за управление на представянето – мъдрост от практиката

## ➤ **Обучаване на служители и мениджъри**

- **Стандартно обучение лице в лице – подходящо, когато:**
  - системата се въвежда за първи път или се сменя кардинално
  - обучаваните не са много опитни
  - е необходимо да се акцентира върху значимостта на системата
  - възможност да се практикува даване и получаване на обратна връзка
- **Помощни материали – подходящи за мениджъри, които имат опит със системи за оценка на представянето**
- **“Гореща линия” – особено в период на преглед на представянето**
- **Уеб-базирано обучение – може да се следва в удобно време, но често се игнорира и е нужно да се следи процесът; подходящо като съпътстваща форма на обучение**



# Система за управление на представянето – кога има най-голям ефект върху организацията

- **Синхронизиране на индивидуалните и екипните цели** с тези на организацията (не само средство за каскадиране на цели, а и осигуряване на разбирането на тези цели и посоката на развитие на организацията)
- **Изграждане на ангажираност на служителите към организацията** (когато те са наясно за своята роля в организацията и виждат приноса си за постигане на целите, те са склонни в много по-голяма степен да са съпричастни)
- **Подготвеност и способност на линейните ръководители за управление на представянето** (добрите преки ръководители са добри и в управление на представянето, независимо какъв е процесът)
- **Наличие на ясни и добре дефинирани цели (KPIs) и точна и детайлна информация** за представянето на бизнеса



Управление на представянето - въпроси

Благодарим за вниманието!

Въпроси?

## Нашето мото:

Съдействаме на хората и организациите да реализират потенциала си за съвършенство

## За допълнителни въпроси:

### Адрес:

София 1715,  
Малинова долина, София Парк  
сграда 76, ап. 1.1

E-mail: [jenny@talentlink.bg](mailto:jenny@talentlink.bg)

Tel: +359 2 470 8007;

+359 884 750 196



[www.talentlink.bg](http://www.talentlink.bg)

<http://www.facebook.com/TalentLinkBulgaria>

