



10 съвета за създаване на страхотна система за оценка на персонала

от Дик Гроут в [Мениджмънт и лидерство](#)

Факт: Създаването на нова система за оценка на работата на персонала е трудно начинание. Още по-трудно е, ако организацията не притежава логична и добре проверена процедура, по която да разработи новата система.

На база на опита си в работата за десетки компании, където съм помагал в създаването на системи за оценка на персонала (които действително работят), ви предлагам десет съвета. Тези съвети ще помогнат на всяка една компания да създаде нова система за оценка на работата на персонала, която ще предоставя полезна информация и ще бъде приета по ентузиазизиран начин от всички участници в нея.

Първо. Включете активно топ мениджмънта. Без подкрепата и съпричастието на топ-мениджмънта, нито една система или програма няма да проработи. Висшият мениджмънт следва да разработи стратегически план, да идентифицира ценностите и ключовите компетенции в компанията, да изгради специален екип по внедряване на системата за оценка, да демонстрира важността на системата за оценка чрез активно участие в процеса по нейното създаване и внедряване, както и да използва резултатите от оценката при вземането на управленски решения.

Второ. Установете критериите на идеалната система. Вземете предвид потребностите на четирите групи „играчи“, които присъстват в която и да е система за оценка:

- Оценителите, които трябва да оценяват работата
- Хората, които ще бъдат оценявани
- Професионалистите по човешки ресурси, които трябва да администрират системата
- Висшият мениджмънт, който води организацията

Определянето на очакванията на четирите групи още в самото начало осигурява подкрепата им за системата, веднъж след като тя бъде окончателно изработена. Попитайте всяка група: „Как следва да изглежда системата, за да е изключително успешна за вас?“ Целете се нависоко, не търсете посредствените резултати.

Трето. Създайте специален екип, който ще внедрява и прилага системата. Това следва да е група от персонала, като в нея присъстват представители както на оценяващите, така и на оценяваните служители, от всички функционални направления и йерархични нива на организацията. Екипът по прилагане на системата е отговорен за покриване на две основни изисквания на успешната система за оценка. Първо, разработването на подходящите форми за оценка, политики и процедури. Второ (което често пъти се недоглежда), осигуряването на успешното приложение на системата за оценка.

Четвърто. Започнете с изготвяне на формата за оценка. Формата за оценка е като фар, който ще привлече вниманието на всички. Съставете формата за оценка и получите колкото се може повече обратна връзка за нея. Не вярвайте на хората, които ви казват, че формата не е важна. Те грешат. Ако съставяте формата със собствени сили вътре в организацията си, направете всичко възможно тя да оценява както поведението, така и резултатите.

Пето. Вградете вашата мисия, визия, ценности и ключови компетенции във формата. Оценката на работата е средство, не крайна цел. Истинската цел на всяка система за оценка на работата е да направи така, че стратегическият план, визията и ценностите на компанията са пределно ясни на персонала и се осъществяват. Ключовите компетенции, очаквани от всички членове на организацията следва да се включат, опишат и измерят. Ако мисията на фирмата не е достатъчно ясно описана в системата за оценка, най-вероятното следствие е да се появи цинизъм, скептицизъм и ирония в известна част от персонала. Ценностите стават истински само когато хората се държат отговорни за придържането към тях.

Шесто. Комуникирайте непрекъснато. Разпространете сред персонала проекто-документите на системата и поканете участниците в нея да направят препоръки. Нека процесът по разработването на системата да е видим, чрез регулярни съобщения и обяви, насочени към персонала. Използвайте проучвания, пробни тествания на системата, търсете обратната връзка и помнете фундаменталния принцип – „Хората подкрепят онова, което са подпомогнали да бъде създадено”.

Седм. Обучете всички оценители. Системата за оценка на работата изисква множество от умения – наблюдение на поведението, поставяне на цели, развитие на хората, борба с неприемливото поведение, убеждаване, разрешаване на проблеми, планиране и т.н. Ако обучението на оценителите не е възможно най-подробно, системата за оценка няма да даде особени резултати. И още – не игнорирайте най-важното от всички изисквания: в прилагане на системата за оценка ще има нужда от много кураж.

Осем. Ориентирайте в ситуацията всички оценявани служители. Целта на системата и нейните процедури следва да се разяснят предварително (и ентузиазирано) на всички, които ще бъдат свързани с нея. Следва да се осигурят специфични умения, ако новата система изисква само-оценка, оценка на висшестоящите или разработването на план за индивидуално развитие.

Девет. Използвайте резултатите, които получавате от системата за оценка. Ако резултатите не се използват за повишаване на служители, заплати, развитие, обучение и освобождаване, хората ще осъзнаят, че цялата работа със системата за оценка е просто едно излишно занимание без стойност.

Десет. Наблюдавайте и коригирайте системата за оценка. Одитирайте качеството на оценките, степента, в която се използва системата и степента, в която се постигат целите от съществуването на системата. (Едно от най-големите предимства на онлайн системите за оценка е, че всички тези данни са достъпни по всяко време). Подавайте обратна връзка към мениджърите, оценителите и оценяващите. Обучавайте новите оценители веднъж след като те бъдат назначени на мениджърски постове. Активно търсете предложения и мнения за подобряване на системата.

Процесът на оценка на работата в една компания е от критична важност. Системата за оценка дава отговор на два въпроса, които всеки член на една организация би искал да знае:

1. Какво очаквате от мен?

и

2. Как се справям, оправдавам ли очакванията ви?

Ето защо, използването на моите 10 съвета ще ви помогне да създадете система, която ще дава акуратни и пълни отговори.

За автора: Дик Гроут е един от най-успешните и известни автори, консултанти и лектори в САЩ по въпросите на управление на оценката, лидерството и изграждане на организационно съвършенство. Той е Председател на борда на директорите и Изпълнителен директор на Grote Consulting Corporation, както е и създател на уеб базираната система за управление на оценката на работата GroteApproach - www.groteapproach.com.

The GroteApproachSM system is provided as a hosted solution only and combines time-tested strategies and comprehensive features into a powerful web based, employee review software solution:

Secure, hosted online system

GroteApproach is a web-based solution accessible anywhere Internet access is available. And because GroteApproach is a hosted system, all system maintenance and upgrades are handled without burdening your organization's IT group.

Customizable library of research-based competencies

A built-in, proven competency library includes those competencies that are predictive of job success and that describe exactly what ideal performance looks like. Custom-defined competencies can be added to the library to tailor competencies to your organization's needs.

Activity status "dashboard"

The main GroteApproach screen displays the current status of all performance management activities. Managers see what they have already done and exactly what needs to be done for each employee.

E-mail notifications and reminders

Regular emails keep everyone on track throughout the year, and remove the need for constant HR oversight and the concern of steps being late or missed altogether.

Online performance notes

Managers and employees can quickly enter notes online at any time, making ongoing coaching discussions and final year-end assessments easier and more accurate. Meeting notes and other important information can also be documented easily throughout the year.

Weighting of appraisal form items

Competencies, job responsibilities and goals can be assigned weights to emphasize relative importance and rating value in the assessment process.

Flexible evaluation capability

The Slider Bar AssessmentSM tool gives appraisers a flexible evaluation mechanism that provides more precise assessments and fosters more meaningful performance discussions between managers and employees.

360-degree feedback

Employees can receive performance feedback from selected individuals in the organization including superiors, peers and subordinates.

Employee self-assessment

Individuals can assess their own performance and see their ratings in comparison to those of their supervisors.

Appraisal approval process

Completed appraisals are reviewed and approved online before releasing to employees to improve the quality and content of the feedback.

Pre-defined reports

A variety of reports provides access to information on key aspects of performance appraisal in your organization.