

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
“ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР”
ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И
АДМИНИСТРАЦИЯ”
КАТЕДРА “АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ”**

ИРИС ЯФФЕ

**ВЪЗПРИЯТИЕТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ПУБЛИЧНИЯ
СЕКТОР КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ
НА ОЦЕНКАТА НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна
степен “доктор” по научна специалност
“Организация и управление извън сферата на материалното
производство”

Варна

2018

**ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ
“ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР”
ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И
АДМИНИСТРАЦИЯ”
КАТЕДРА “АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ”**

ИРИС ЯФФЕ

**ВЪЗПРИЯТИЕТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ПУБЛИЧНИЯ
СЕКТОР КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ
НА ОЦЕНКАТА НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна
степен “доктор” по научна специалност
“Организация и управление извън сферата на материалното
производство”

Научен ръководител:

Доц. д-р Александра Парашкевова

Рецензенти:

Проф. д.ик.н. Кирил Ангелов

Проф. д-р Албена Вуцова

Варна

2018

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита пред научно жури от катедра „Администрация и управление“ при факултет “Международна икономика и администрация” на ВСУ „Черноризец Храбър” – гр. Варна.

Дисертационният труд, с обем от 233 страници, се състои от увод, изложение в три глави, заключение, списък с използвана литература и три приложения (18 с.). Съдържанието на всяка от главите е разпределено в отделни параграфи, като в края на всяка глава са направени конкретни изводи. Основният текст съдържа 14 таблици и 18 фигури. Списъкът на използваните литературни източници се състои от 154 източника на чужд език (английски език и иврит).

Авторът на дисертационния труд е преподавател към Академичен колеж Хадаса и докторант на самостоятелна подготовка в катедра „Администрация, управление и политически науки“ към факултет „Международна икономика и администрация“ на ВСУ „Черноризец Храбър“ – гр. Варна. Практическият и експертен опит на автора е придобит в следствие на работата му като мениджър в публичния и социален сектор на Израел, както и като личен и организационен консултант.

Защитата на дисертационния труд пред Научно жури ще се състои на 26.01.2018 г. от 10:00 ч., в Заседателната зала на ВСУ „Черноризец Храбър” на заседание на Научното жури. Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в канцеларията на катедра “Администрация, управление и политически науки” към факултет „Международна икономика и администрация” на ВСУ “Черноризец Храбър”, стая Г-8, при г-жа Нина Паскова, секретар на катедрата

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Въведение

Предизвикателствата пред публичния сектор днес произтичат от все по-засилващите се процеси на глобализация, информатизация и финансова нестабилност. Става все по-ясно, че в съвременния свят силният публичен сектор е предпоставка за постигане на демокрация и социална сигурност, развито гражданско общество и ново качество на живот. Новите условия, при които се развива дейността на публичните организации, налагат и необходимостта от нови подходи за усъвършенстване на основните, спомагателните и административно-управленските процеси, включително и на тези, които осигуряват функционирането на системата за управление на човешките ресурси.

От работещите в публичния сектор се очаква да демонстрират видим напредък в резултатите от дейността си и удовлетвореността на вътрешните и външни потребители, чиито изисквания за качество, бързина и ефективност са повишени. Удовлетворяването на тези изисквания все по-често води до необходимостта ръководителите в публичния сектор да се насочат своите политики към подобряване на процеса на идентифициране, измерване и развитие на трудовата дейност на служителите в обществените организации – процес известен в литературата като „управление на изпълнението“.

Насочеността на дисертационното изследване към актуалните проблеми на оценката на изпълнението на служителите, като част от системата за управление на изпълнението, е свързана непосредствено с очакванията на Комисията за държавна администрация за “повишаване на качеството на публичните услуги”¹, създадена през 2011 г., с цел да реализира реформа в управлението и развитието на човешкия капитал в публичния сектор на Израел, която да осигури не само ново качество на управленската дейност, но и адекватен отговор на променящите се нужди и нарастващи изисквания на обществото в страната.

¹ Nechemya, I. (2014). Performance Appraisal of Workers in Government Offices and in the Authorization Units relative to the Work Year 2013. Retrieved from: http://www.csc.gov.il/Units/Reform/Documents/principles_Statement.pdf (Hebrew)(Date of access: 31/10/16)

2. Актуалност и значимост на темата

Актуалността на темата на дисертационния труд в публичния сектор се обуславя от иницирираната в края на 2011 г. реформа в системата за управление на човешките ресурси в Израел. В частност, акцентът в нея е поставен върху предприемането на изменения във формата за оценка на изпълнението на служителите, както и върху „отправянето“ на препоръки към мениджърите в публичния сектор за провеждане на оценка на изпълнението и разговор-интервю за обратна връзка веднъж годишно. Фактът на внедряване на новата форма за оценка на изпълнението на служителите в публичния сектор на Израел през 2014 г. е особено актуален за израелската практика на управление на човешките ресурси. Значимостта на изследваните проблеми произтича както от липсата на задълбочени научно-приложни изследвания относно резултатността на реализираните трансформации, така и от възможността за научнообосновано разкриване на начина, по който служителите в публичния сектор възприемат реализираните промени. Всичко това позволява да се експериментира възприятието на служителите като инструмент за обратна оценка и по-нататъшно усъвършенстване на формата за оценка на изпълнението, в контекста на тяхната съотносителност.

3. Обект и предмет на изследването

Обект на изследване в дисертационния труд е оценката на изпълнението на служителите, като основен елемент на системата за управление на човешките ресурси в публичния сектор на Израел.

Предмет на изследване в дисертационния труд е начинът, по който служителите в публичния сектор на Израел възприемат формата за оценка на тяхното изпълнение в условията на реформа и трансформация на системата за управление на човешкия капитал.

4. Изследователски проблем

Изследователският проблем е породен от факта, че в световен мащаб оценката на изпълнението се налага като един от най-значимите интегрални елементи на системата за управление на изпълнението както в бизнеса, така и в публичния сектор. Широко застъпено в научни изследвания и приложни разработки е виждането, че като резултат от работата на системата за оценяване следва да се

очертаят възможности за обосновано по-нататъшно кариерно развитие на служителите. Акцентът преобладаващо се поставя върху резултатността на използвания подход за оценка на изпълнението като инструмент, който осигурява постигане на целите на организацията. По този начин, в теоретичната дискусия се очертава известна липса на научно-приложни разработки, които да изследват съотносителността на релацията „оценка на изпълнението – възприятие на служителя“.

5. Авторова теза

Авторовата теза на дисертационния труд е, че научнообоснованото идентифициране и изследване на ключови елементи на възприятието на служителите относно съдържанието на формата за оценка на изпълнението и начина на нейното провеждане (след осъществените през 2014 г. изменения), представлява инструмент за тяхното усъвършенстване, който може да допринесе за реализиране на целите на предприетите реформи в системата за управление на човешките ресурси в публичния сектор на Израел.

6. Цел и задачи на дисертационния труд

Целта на дисертационния труд е да се изследва и оцени практиката на осъществяване на оценката на изпълнението, от перспективата на служителите в публичния сектор на Израел, след реализираните през 2014 г. реформи. На тази основа да се формулират препоръки за усъвършенстване на формата за оценка на изпълнението на служителите в публичния сектор на страната, които да съответстват на целите на реализираните трансформации.

За постигане на така формулираната цел, в дисертационния труд са поставени следните **изследователски задачи**:

- да се предложи ретроспективен анализ на оценката на изпълнението в контекста на основни управленски теории;
- да се изследват същността и съдържателния обхват на процеса и системата за оценка на изпълнението;
- да се идентифицират особеностите на интервюто за оценка като основен инструмент за оценка на изпълнението;
- да разкрият национални особености на оценката на изпълнението в публичния сектор на Израел;

- да се предложи методологична рамка за провеждане на собствено първично проучване, насочено към идентифициране на основни елементи на възприятието на служителите в публичния сектор относно формата и начина на осъществяване на оценката на изпълнението;
- да се проведе първично проучване, съобразно предложената методологична рамка, резултатите от което да се съпоставят с основни теоретични възгледи относно технологията на оценката на изпълнението и на тази основа да се направят препоръки за по-нататъшно усъвършенстване на формата за оценка на изпълнението на служителите в публичния сектор на Израел.

7. Методология на изследването

Спецификата на изследваните проблеми изисква използването на системния, комплексния и процесния подход, чрез които проблематиката на оценката на изпълнението се разглеждат в контекста на нейната взаимна връзка с възприятието на служителите в публичния сектор на Израел.

Дисертационният труд се основава на анализ на вторична информация (литературни източници, научна и приложна литература, статии, доклади, анализи), както и на провеждането на собствено първично проучване с цел да се идентифицират основни елементи на възприятието на служителите в публичния сектор на Израел относно прилагания след 2014 г. инструментариум за оценка на изпълнението.

Системата от прилаганите конкретни изследователски методи обхваща: проучване, систематизация и интерпретация на научна литература; проблемен, критичен, приложен, експертен и сравнителен анализ и синтез.

8. Ограничения на проблемния обхват на дисертационния труд

Поради изключително широкия обхват, многоаспектност и интердисциплинарност на изследваната проблематика, работата по темата на дисертационния труд протича при спазване на следните **ограничения**:

- дисертационното изследване е насочено към търсене на възможности за подпомагане на управленската практика, поради което въпроси от гранични научни направления не се

коментират задълбочено. По-конкретно, понятието „възприятие“ не се интерпретира от позициите на психологическата наука, а се тълкува като обратна оценка от страна на служителите на практиката за оценка на тяхното изпълнение;

- общите предизвикателства пред мениджърите на човешките ресурси в публичния сектор и специфичните предизвикателства пред мениджърите на човешките ресурси в израелския публичен сектор не са обект на задълбочен изследователски интерес;
- проблемите, с които се сблъскват оценяващите мениджъри се коментират от гледна точка на общото въздействие, което оказват върху възприятието на служителите;
- не се коментира качеството на управленските практики в публичния сектор на Израел като цяло;
- не се цели да се предложи задълбочено изследване на мнението на потребителите на публични услуги относно качеството на обслужване;
- не се коментират съвременните тенденции в управлението на публичния сектор и мениджмънта на човешките ресурси;
- задълбоченото изследване на съдържанието на формите за оценка на изпълнението не е обект на изричен изследователски интерес, доколкото той е насочен към идентифициране на параметрите на възприятието на служителите по отношение на оценката на изпълнението като цяло.
- времевата рамка на първичното проучване обхваща периода 2015 – 2016 г.

II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е структуриран в увод, три глави, заключение и общ обем от 233 страници. В основния текст на дисертационния труд се съдържат 14 таблици и 18 фигури. Списъкът с използваната литература наброява 154 източника, които са разпределени в следните категории – научна и приложна литература на английски език, научни и приложни статии на английски език, електронни ресурси на английски език, научна и приложна литература

на иврит, научни и приложни статии на иврит, електронни ресурси на иврит. В допълнение са обособени 4 приложения (18 страници). Приложение 4 към дисертационния труд представлява декларация за авторство и автентичност на разработката.

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД

ПЪРВА ГЛАВА. Теоретични аспекти на процеса на оценка на изпълнението

- 1.1. Ретроспективен анализ на оценката на изпълнението в контекста на основни управленски теории
- 1.2. Същност и съдържателен обхват на процеса и системата за оценка на изпълнението
- 1.3. Характеристики на оценъчното интервю като основен инструмент за оценка на изпълнението

ВТОРА ГЛАВА. Предизвикателства при приложението на оценката на изпълнението в публичния сектор на Израел

- 2.1. Измерения на националната специфика на заетостта в публичния сектор на Израел
- 2.2. Въздействие на концепцията за „несменяемост при заемане на пост“ върху оценката на изпълнението
- 2.3. Методологична рамка за изследване на възприятието на служителите относно оценката на изпълнението

ТРЕТА ГЛАВА. Възможности за усъвършенстване на оценката на изпълнението в публичния сектор на Израел

- 3.1. Идентифициране на параметри на възприятието на служителите относно оценката на изпълнението
- 3.2. Теоретико-приложни несъответствия между цели и ефекти на оценката на изпълнението, базирани на възприятието
- 3.3. Препоръки за усъвършенстване на формата за оценка на изпълнението

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Библиография

Приложения

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В **Увода** на дисертационния труд е обоснован изборът на темата в контекста на нейната актуалност и практическа приложимост. Формулирани са изследователският проблем и авторовата теза. Дефинирана е целта на изследването и са посочени изследователските задачи, поставени за решаване. Определени са обектът и предметът на дисертационното изследване. Посочени са ограниченията по изследваната проблематика, използваният изследователски инструментариум и публичното представяне на основните резултати от дисертационното изследване.

Първа глава “Теоретични аспекти на процеса на оценка на изпълнението” е посветена на теоретико-методологичните аспекти на оценката на изпълнението като обект на изследване.

Въз основа на ретроспективен анализ на оценката на изпълнението е аргументирана гледната точка, че нейното прилагане не следва да се възприема като релевиращо с определен подход на управление. Обосновано е виждането, че различните управленски теории поставят различен акцент върху начина на извършване на оценката на изпълнението, но неговата значимост остава безспорна за всяка от тях.

Акцентирано е върху факта, че в „системата за оценка на изпълнението“ е част от по-широката „система за управление на изпълнението“. Разкрити и конкретизирани са съставни елементи на системата и процеса на оценка на изпълнението, като оценъчното интервю е анализирано проблемно от гледна точка на неговата същност и приложни аспекти като един от градивните елементи на оценката на изпълнението.

В първи параграф **“Ретроспективен анализ на оценката на изпълнението в контекста на основни управленски теории”** се изяснява съдържателният обхват на основни елементи от понятийния апарат на дисертационния труд. Възприето е разбирането, че терминът „изпълнение“, следва да се разглежда като съвкупност от поведения, чието усвояване оказва въздействие върху способността на организацията да постига целите си. Идентифицирани са ключови фактори, които влияят върху изпълнението, а именно – опитът в

изпълнението на специфични за работната позиция задачи; умения за писмена и устна комуникация, свързани с работната позиция; нагласа за полагане на усилия; самодисциплина; междуличностни отношения; лидерство; административно-управленски особености на организацията.

На тази основа, вниманието е насочено към проблемен анализ на класически и съвременни дефиниции на понятието „оценка на изпълнението“. Подчертано е разбирането, че оценката на изпълнението се реализира чрез взаимодействие между прекия ръководител и служителя, поради което върху нея влияят присъщи за социалните ситуации фактори (личностни характеристики, стереотипи, предразсъдъци, пристрастия и др.), които се допълват от спецификата на организационната култура. С цел да се постигне синтезираност на понятийния апарат, са въведени пилотни дефиниции на термините „процес на оценка на изпълнението“ и „система за оценка на изпълнението“, който са обект на самостоятелен изследователски интерес във втория параграф на главата.

Идентифицирани са два основни подхода към разработването на критерии за оценка на изпълнението, като в сравнителен план е установено, че подходът за оценка чрез *постигнатите резултати* (равнище на изпълнение) се базира на използването на обективни измерители, докато подходът за оценка чрез *вложените усилия* (поведение и качества) се основава на субективни такива. Обосновани са предимствата и недостатъците на коментираните подходи в контекста на тяхното приложно поле спрямо определени видове трудова заетост.

Диференцирани са два основни вида оценка на изпълнението, в зависимост от нейната насоченост към съпоставяне на постигнатите от служителя резултати с резултатите на другите служители в организацията. Установено е, че *абсолютното оценяване*, основано на стандартизирани критерии, позволява в сравнителен план да се изследват резултати от оценката на изпълнението на служители на всички равнища в организацията, докато *относителното оценяване* предоставя възможност за осъществяване на сравнение между резултатите на служители, работещи в екип или на еднакво равнище/длъжност.

Анализирано е приложението на оценката на изпълнението в контекста на неговия генезис, като е проследено нейното място и

значение в различни управленски теории и подходи. Доказано е, че в хода на еволюцията на управленската теория, неизменно се запазва убеждението относно важността и необходимостта на оценката на изпълнението, но то се допълва и прецизира в контекста на функционалната ориентация на съответния управленски подход. Разкрити и обосновани са специфични цели на оценката на изпълнението за школата на научното управление, на човешките отношения, за управлението по цели, за тоталното управление на качеството.

Във Втори параграф “Същност и съдържателен обхват на процеса и системата за оценка на изпълнението” е предложен дълбочинен анализ на съставните елементи на процеса и системата на оценка на изпълнението.

Функционирането на системата за оценка на изпълнението е коментирано като част от по-широката система – “управление на изпълнението”. Идентифицирани са основни етапи за реализация на дейностите за оценка на изпълнението, които включват: попълване на форма за оценяване от мениджъра; провеждане на интервю за обратна връзка със служителя; предаване на оценката в звеното, отговорно за управление на човешките ресурси. На тази основа *формата и интервюто за оценка* (разговор със служителя с цел обратна връзка) са аргументирани като основни елементи на системата за оценка на изпълнението, поради което изследователският интерес е концентриран върху тях. Обърнато е внимание на факта, че при разработване на формата за оценка, критериите и стандартите за оценяване, не само следва да бъдат специфични за всяка дейност и функция в организацията, но при тяхното определяне е необходимо да се дискутират съвместно от ръководителя и служителя.

Коментирани са различните групи цели, към постигането на които системата за оценка на изпълнението би могла да бъде насочена (организационни и административни; лични и кариерно развитие). Формулирани са основните изисквания към системата за оценка на изпълнението, с оглед постигане резултатност на нейната дейност.

Последователно са анализирани няколко релации, чрез които се разкриват факторите, влияещи на оценката на изпълнението.

Самостоятелно внимание е отделено на релацията „система за оценка на изпълнението – организационна ефективност“, като е аргументирано виждането, че поставянето на ясни цели, подобряването на изпълнението и справедливостта при оценяване и награждаване са основните механизми, чрез които се допринася за повишаване на ефективността на организацията.

Допълнена е представата относно комплексността на оценката на изпълнението, като са идентифицирани и систематизирани потенциални недостатъци, които биха могли да се обективизират при неподходящо конструиране на процеса и на системата за оценка на изпълнението. Критично е коментиран въпросът за осигуряване на обективността и безпристрастността на оценката на изпълнението като е разкрита палитра от причини, водещи до изкривяване на резултатите от оценяването. Подчертан е фактът, че допускането на създаване на недостоверна организационно-управленска информация чрез оценката на изпълнението оказва негативно въздействие върху способността на организацията да постига целите си.

Самостоятелен обект на проблемен анализ е въздействието на оценявания върху оценката на изпълнението, в следствие на което се затвърждава разбирането относно субективността на оценъчния процес като зависещ от знания, умения, компетенции, лични характеристики и властова позиция на провеждащите оценяването. Връзката между тяхната мотивация за резултатност на оценката на изпълнението и „наградите“, които получават за качественото изпълнение на тази дейност е дискутирана през призмата на необходимостта самите оценяващи да подлежат на обективна оценка на изпълнението.

Изследвани са вътрешноорганизационни фактори (организационен климат, култура, политика, структура), които влияят върху резултатността на оценката на изпълнението и е обосновано виждането, че въздействието им не може да бъде напълно преодоляно, но би могло осъзнато да бъде минимизирано чрез използване на справедливи критерии и правила за оценяване. Феноменът „политическа оценка на изпълнението“ (от англ. ез. – political performance appraisal) е изведен като ключов фактор за недоверие на служителите в оценката на изпълнението.

Трети параграф “Характеристики на оценъчното интервю като основен инструмент за оценка на изпълнението” е посветен на разкриване на приложните аспекти на разговора за обратна връзка като основен елемент на системата за оценка на изпълнението.

На базата на анализ на теоретичната дискусия е направен изводът, че реализирането на интервюто обратна връзка не следва да се възприема самоцел, а като значимо средство на съвременния мениджмънт. Изясняването на съдържателния обхват на термина „обратна връзка“ е насочено към прецизирането на целите и технологията на провеждане на интервюто, за които в специализираната литература липсва единно виждане, освен това че се осъществява трансфер на информация.

В сравнителен план са коментирани теоретични възгледи и резултати от практически проучвания, поставящи в дисонанс преобладаващото твърдение, че обратната връзка допринася за подобряване на изпълнението. Обосновано е виждането, че независимо от характера на обратната връзка (позитивна или негативна), тя може да повлияе както положително, така и отрицателно върху резултатите от трудовата дейност. Установено е, че провеждането на оценъчно интервю с цел промяна на поведението има потенциал за постигане на резултати, когато е: добросъвестно, навременно, основава се на коментар върху измерими и ясно дефинирани очаквани дейности и поведения, целите и стъпките за постигане на които са предварително формулирани. Вниманието е насочено към проучвания, които доказват че оценъчното интервю оказва по-скоро негативен ефект върху служителите и тяхната мотивация, когато се основава на негативна обратна връзка, базирана на слабите страни на служителя.

Типологизирани са и ключови предизвикателства пред оценяващите (липса на достатъчно опит, страх от негативна реакция на служителя, избягване на конфликт, обща демотивация и др.), невъзможността за справяне с които резултира в непровеждане на оценъчните интервюта, въпреки че системата за оценяване на организацията, поставя задължително изискване за това.

ИЗВОДИ ОТ ПЪРВА ГЛАВА:

1. Оценката на изпълнението е ключов инструмент на системата за управление на изпълнението, чието резултатно приложение би могло да допринесе не само за развитие на човешкия капитал в организацията, но и за постигане на нейните цели и за цялостно повишаване на качеството на нейната дейност. Неправилното прилагане на оценката на изпълнението, обаче, генерира редица недостатъци за организацията, изразяващи се основно в не добре оползотворени разходи, влошен организационен климат и производителност на труда.
2. Приложният инструментариум на оценката на изпълнението следва да се адаптира за целите на различните организации, в зависимост от техните структура, култура, климат и политика. При това следва да е налице управленска воля и осъзнат стремеж за осигуряване на самостоятелност и независимост на целите на системата за оценка на изпълнението, което да способства за нейната обективност, прозрачност, справедливост.
3. Генеричната насоченост на оценката на изпълнението към подобряване на резултатите и осигуряване на възможности за развитие на служителите, налага необходимостта да се изследва начина, по който те оценяват способността ѝ да постига тези цели.
4. Предизвикателствата пред постигането на резултатност на оценката на изпълнението са сложни и многоаспектни не само поради от организационно-управленски аспект, но и поради факта, че се реализира в рамките на социални ситуации, в които се проявяват личните и професионални интереси на множество индивидуални участници, които въпреки че не могат да бъдат напълно изолирани, биха могли да се минимизират. Доказан подход за балансиране на субективния фактор е изграждането на доверие и справедливост, чрез използване на повече от един източници на оценяване, което повишава общото усещане за обективност на процеса.

Ключов практико-приложен проблем на оценката на **Втора глава** разкрива ключови „**Предизвикателства при приложението на оценката на изпълнението в публичния сектор на Израел**”, произтичащи от една страна от липсата на единно виждане относно неговите граници, а от друга – от прилагането на специфично за трудовата заетост в него разбиране за „несменяемост при заемане на пост“ (от англ. ез. – *tenure at work* – несменяемост, защитеност на служителя).

На базата на аналитичен обзор на мотивационния профил на заетите в публичния сектор и на проблемен анализ на резултатите от оценка на изпълнението и на удовлетвореността на обществото от качеството на публичните услуги се обосновава необходимостта от по-нататъшно усъвършенстване на инструментариума за оценка на изпълнението. Предложена е методологична рамка за изследване на начина, по който служителите възприемат оценката на изпълнението, която да послужи като основа за по-нататъшни промени.

Първи параграф дискутира “**Измерения на националната специфика на заетостта в публичния сектор на Израел**” от позициите на няколко дефиниции, възприети от различни държавни структури. Доказани са несъответствията в разбирането на Министерството на финансите, Националната статистическа служба и Комисията за държавна администрация относно размера на публичния сектор и вида на организациите, които участват в него.

Подчертава се виждането, че липсата на единен подход на институциите за интерпретиране на подобен основополагащ практико-приложен параметър, поставя въпроса относно обхвата на приложното поле на реформираната форма за оценка на изпълнението. На тази основа се прави уточнението, че за целите на дисертационното изследване се възприема най-широката от съществуващите дефиниции, приета през 2014 г. от Националната статистическа служба², като се изяснява че реформата в системата за

² Според дефиницията, предложена от Националната статистическа служба, публичният сектор се определя като “правителствен сектор” и включва всички организации с директно финансиране от публични средства: централни и териториални държавни органи и администрации, Националният осигурителен институт, държавните предприятия (електрическа компания, национална водна компания), националните институции, университетите, здравни заведения, градските корпорации и институции като Jewish National Fund (Еврейски национален

управление на човешките ресурси в публичния сектор на Израел засяга повече от половин милион служители, чиято трудова дейност се отразява директно върху качеството на предоставяните от държавата публични услуги.

Като основна характеристика на трудовата заетост в публичния сектор на страната е изведена високата степен на сигурност на работното място, което се явява защитено чрез инструментариума на колективното трудово договаряне. В допълнение към това, като недостатък е аргументирана и липсата на връзка между качеството на изпълнение на служителя и допълнителното възнаграждение, което той получава. Прилагането на фиксирани ставки за финансово стимулиране, е коментирано проблемно като произтичащо от условията на колективните трудови договори, защитаващи интересите на служителите. В тази връзка, като присъща слабост на организацията на трудовата заетост в публичния сектор, е обоснована високата степен на бюрократизация и свързаната с нея липса на гъвкавост на системата, която предполага да се съобрази размерът на допълнителните възнаграждения не с резултатите от оценката на изпълнението, а с ранга на заеманата позиция, с продължителността на нейното заемане и др.

На базата на аналитичен обзор е предложен типологичен профил на служителите в публичния сектор, който отразява както спецификата на Израел в частност, така и теоретично доказани характеристики на поведението на заетите в него, като цяло. Застъпено е виждането, че служителите в публичния сектор са по-малко конкуриращи се, рискуващи и целящи високи доходи, в сравнение с тези в частния сектор, което е резултат от стабилността и защитеността на работното място. Като личностни характеристики на заетите в публичния сектор са посочени още удовлетвореността от работата, състрадателността към другите и ангажираността към проблемите на обществото, желанието да имат принос в решаването на неговите проблеми, като по този начин са очертани три основни групи мотиви за работа в публичния сектор а именно – рационални, нормативни (съответствие с обществени норми) и емоционални. На

фонд), United Israel Appeal („Призив за обединен Израел“), World Zionist Organization (Световната ционистка организация), Joint (Съюз на арабските партии в Израел) и State of Israel Bonds („Ценни книжа в Израел“) (обществени нестопански институции).

тази основа е направен изводът, че особен фактор, който влияе върху работата на служителите в публичния сектор е наличието на механизми за обсъждане и решаване на проблемите в областта на тяхната трудова дейност.

Коментирано е общественото мнение за работата на служителите в публичния сектор. Обосновано е очевидното несъответствие между резултатите от оценките на изпълнението на служителите в публичния сектор (които са високи) и възприемането на качеството на тяхната дейност от страна на гражданите като ниско. Аргументирана необходимостта, при тези условия, да се продължи реформата в посока усъвършенстване на използвания инструментариум за оценка на изпълнението, чрез повишаване на неговата справедливост и достоверност.

Втори параграф е насочен към анализ на **“Въздействие на концепцията за „несменяемост при заемане на пост“ върху оценката на изпълнението“** на служителите в публичния сектор на Израел. Концепцията за „несменяемост при заемане на пост“ се възприема като индикативен конструкт, отразяващ специфичен за заетостта в публичния сектор на Израел стандарт, според който след изтичане на изпитателния срок и оценка на изпълнението, той се превръща в „постоянен“.

Направено е уточнението, че при първоначалното си постъпване на работа в публичния сектор, служителите се назначават на срочен договор, който в последствие се трансформира в безсрочен, след навършване на средно 5 години заемане на длъжността. Преди провеждането на реформите по отношение на човешкия капитал в публичния сектор, акцентът във взимането на решение за промяна на трудовия статус на служителя се поставя основно върху продължителността на заемане на позицията, докато в следствие на промените фокусът се измества към резултатите от оценката на изпълнението като предпоставка за преход към постоянни трудови отношения. Така очертаните трансформации поставят още по-голяма тежест върху въпроса за оценката на изпълнението, доколкото от една страна тя се явява предпоставка за превръщане на служителя в „несменяем“, а от друга – следва да допринесе за високо качество на неговата работа след превръщането му в такъв.

Аргументирано е виждането, че спазването на принципа за „несменяемост при заемане на пост“ генерира предимства и недостатъци за както за служителите, така и за организацията. Подчертана е съотносителността на предимствата за служителите, които се реализират като недостатъци за организацията, например: чувството за сигурност на работното място на служителите се съотнася с понижаване на неговата мотивация, липса на ефективност, понижаване на трудовите резултати, значителни трудности пред неговото освобождаване. На тази основа е обосновано виждането относно необходимостта от реформа и нейната насоченост към прилагане на организационно-управленски инструменти, целящи запазване на баланса между интересите на служителите и на организацията.

Предложена е сравнителна характеристика на основни елементи на формата за оценяване преди предприетата през 2011 г. реформа и след внедряване на измененията през 2014 г. Успоредно с промяната в областите, критериите и скалите на оценяване е внедрена автоматизация на процеса. Като най-съществен елемент на трансформацията е изведен фактът, че докато в предходния вариант на оценката на изпълнението е включена част, която позволява в свободен текст да се изложат цялостните наблюдения на оценяващия относно изпълнението на служителите, то след 2014 г. от ръководителите се очаква да изложат своя коментар само по отношение на реализираните постижения и областите на изпълнение, които се нуждаят от подобрене.

В Третия параграф се представя разработена от автора **“Методологична рамка за изследване на възприятието на служителите относно оценката на изпълнението“**, в съответствие с която е проведено собствено първично проучване.

Изяснена е последователността от предприетите изследователски действия за постигане на поставената цел на практическото проучване, а именно – да се изследват основни елементи на възприятието на служителите в публичния сектор на Израел относно оценката на изпълнението. Формулирани са обект, предмет, изследователски въпроси и ограничения на изследването. Изрично е подчертано, че размерът на извадката следва да се възприема като

ограничен, съотнесено с размера на публичния сектор в Израел, и съответно резултатите предоставят индикативни ориентири.

Разяснен е инструментариумът за провеждане на първичното проучване, представляващо по своя характер писмено допитване. Посочено е основното средство, на което се основава полеовото изследване – адаптирани и допълнени от автора *структурирани въпросници*, които са попълнени от респондентите след непосредствен личен контакт с изследователя. Въпросниците са анонимни, така че да се гарантира автентичност на отговорите и възможно най-малко отклонения. При съставянето на анкетните карти са използвани двадесет и седем затворени въпроса и два отворени въпроса. Уточнено е, че като основа за формулиране на затворените въпроси е използван „Въпросник за измерване на политически съображения“³, като авторовият принос се изразява в адаптацията на 20% от включените твърдения и добавяне на отворените въпроси, с цел да се даде възможност за изразяване на различни съображения на анкетираните.

Изяснена е времевата рамка на изследването, която обхваща периода 2015 – 2016 г. и са описани предприети мерки за осигуряване на достоверност на резултатите⁴. Уточнен е броят на анкетираните и е представен техният демографски профил. Изследвани са общо 100 служители в публичния сектор⁵, от които – 30 мъже, 67 жени, а трима от анкетираните не са посочили своя пол. Средната възраст на участниците в изследването е 41,57 години, а средната продължителност на трудовия опит в публичния сектор от 13,42 години. Установено е, че 62 % от анкетираните имат висше образование с придобита ОКС „бакалавър“, 22 % са магистри.

³ Tziner, Latham, Prince, и Haccoun., Questionnaire for the Measurement of Political Considerations, 1996.

⁴ Внимава се въпросниците да се попълват самостоятелно и по време на попълването да се пази тишина, така че да се намали възможността от социално одобрение или координация в отговорите на анкетираните. Всички въпросници са попълнени от респондентите в присъствие на изследователя. Те са попълнени лично, без общи консултации и т.н., така че да се неутрализират отклоненията при попълването им в група.

⁵ 92% от анкетираните са служители в организации от публичния сектор, съобразно възприетата в дисертационния труд дефиниция (централни и териториални държавни органи и техните администрации, държавни предприятия, здравни заведения) на Израел, в които е разписано задължение на мениджърите да извършват ежегодно оценка на изпълнението на служителите.

ИЗВОДИ ОТ ВТОРА ГЛАВА:

1. Заедно с присъщия за управлението на човешките ресурси в публичния сектор административно-бюрократичния подход, специфично предизвикателство пред оценката на изпълнението в Израел е и концепцията за „несменяемост при заемане на пост“. От една страна, тя оказва съществено влияние върху мотивацията на служителите в публичния сектор, но от друга страна се явява ключов фактор, който увеличава предпоставките за изкривяване на резултатите от оценяването от страна на ръководителите, поради засиленото равнище на политически натиск.
2. В условията на „защитеност на работното място“, оценяващите са поставени в пред необходимостта да балансират между собствените си професионални интереси, взаимоотношенията със служителите и нормативно-политическите изисквания, поради което при провеждане на оценката на изпълнението са склонни да дават преимуществено количествени оценки на постиженията на служителите по заложените във формата за оценяване критерии. Това обстоятелство доказва, оперативното опорочаване на целите на оценката на изпълнението като инструмент, който е насочен към подпомагане на служителя чрез обсъждане на алтернативи за подобряване на неговата работа и по този начин към осигуряване на подкрепа за постигане на целите на организацията. По този начин, може да се заключи, че оценката на изпълнението се реализира повече като формална цел, а не като управленски инструмент.
3. В контекста на идеологическата насоченост на предприетите реформи, чиято основна цел е повишаване на качеството на публичните услуги, осезаем дефицит се открива по отношение на наличието на механизми за отразяване на мнението на ползвателите на резултатите от дейността на служителите в публичния сектор относно качеството на тяхната работа. Очевидното несъответствие между резултатите от оценките на работата на служителите в публичния сектор (които са високи) и възприемането на качеството им на работа от потребителите на публични услуги като ниско, доказва необходимостта от по-нататъшното усъвършенстване на използвания инструментариум.
4. В условията на трансформация на системата за управление на човешкия капитал в публичния сектор на Израел е възможно и

целесъобразно да се проведе проучване относно резултатността на проведените промени. Ресурсоемкостта на реализираните промени и същностните характеристики на оценката на изпълнението като двупосочен процес, както и липсата на обективни данни относно мнението на оценяваните служители са ключови предпостави за предлагането и провеждането на пилотно проучване, данните от което да послужат като коректив за по-нататъшно усъвършенстване на системата за оценка на изпълнението в публичния сектор на Израел.

Трета глава “Възможности за усъвършенстване на оценката на изпълнението в публичния сектор на Израел“ е посветена на идентифицирането на несъответствия между обективните организационно-управленски цели, чието постигане би следвало да осигурява актуално използвания инструментариум за оценка на изпълнението и начина, по който служителите в публичния сектор на Израел възприемат оценката на изпълнението.

На основата на резултатите от проведеното проучване са разкрити дисонанси между теоретичните възгледи относно приложната технология за оценка на изпълнението и реализираните ефекти спрямо служителите в публичния сектор на Израел, в шест направления, които са идентифицирани като ключови на базата на проведените в предходните глави на дисертационното изследване анализи. В резултат са предложени конкретни препоръки за по-нататъшно усъвършенстване на формата и процеса на оценка на изпълнението.

В първия параграф “Идентифициране на параметри на възприятието на служителите относно оценката на изпълнението” са представени обобщени резултати от проведеното първично проучване, които са интерпретирани аналитично.

При представянето на резултатите е спазена последователността на поставените за решаване изследователски въпроси, както следва:

1. Възприема ли се оценката на изпълнението инструмент, който подобрява работата и насърчава личностното развитие и изпълнение на служителите?

2. Възприема ли се разговорът за обратна връзка като спомагач за подобряване на отношенията с между ръководител и служител?
3. Възприема ли се оценката на изпълнението като надеждна и като отразяваща обективно равнището на изпълнение на служителя?
4. Има ли служителят доверие в оценката на изпълнението?
5. Открива ли служителят други цели, които се преследват при оценката на изпълнението.
6. Възприема ли се оценката на изпълнението като повлияна от организационната политика?

За всеки от изследваните въпроси е изяснено чрез кои от включените в анкетата твърдения се оценява. При представянето на резултатите по всеки от въпросите е предложена систематизация на количествените данни за всяко от оценяваните твърдения, като е отчетено възможното отклонение. Резултатите се онагледени чрез използване на таблици и графики. Аналитично и критично са интерпретирани количествените данни като са предложени междинни изводи и авторски коментари.

За всеки от изследователските въпроси е предложен конкретен финален извод, като в обобщен вид е цялостната оценка на служителите на база проведеното изследване е синтезирана по следният начин: Оценката на изпълнението се възприема от служителите като инструмент, който подобрява производителността и насърчава личното им професионално развитие само в умерена степен. Разговорът с цел обратна връзка се възприема от служителите като спомагач за подобряване на отношенията с ръководителя, но по-голямата част от служителите не възприемат системата на оценяване като надеждна и отразяваща реалистично резултатите от работата им, поради което и доверието в процеса е слабо. Налице е усещането, че оценката на изпълнението в публичния сектор на Израел е процес, който има други цели и се влияе от организационната политика.

Обърнато е внимание на факта, че анкетираните са подхождали особено инициативно (обстойно) при отговаряне на отворените въпроси. На въпроса дали оценката на изпълнението подпомага качеството на работа и развитието на служителя, коментарите на респондентите се разпределят в четири групи, в зависимост от своето съдържание – положителни, отрицателни, неутрални и липсващи.

Положителните коментари представляват 33% от всички отговори, спрямо 43%, които представляват изявления в негативна светлина. Отговорите на вторият отворен въпрос⁶, са интерпретирани в контекста на поставеното изискване анкетираните да формулират мнението си чрез само една дума. Направен е изводът, че за някои от участниците това е обширен проблем и не може да се изрази по кратък и стегнат начин тяхното отношение.

Резултатите показват, че големината на опита не оказва значително влияние върху начина, по който служителите възприемат оценката на изпълнението. Същевременно се наблюдава, че жените я възприемат като по-надеждна и отразяваща работата им и имат по-голямо доверие в нея, в сравнение с мъжете, работещи в публичния сектор на Израел.

Вторият параграф е насочен към идентифицирането на **“Теоретико-приложни несъответствия между цели и ефекти на оценката на изпълнението, базирани на възприятието“** на служителите в публичния сектор на Израел.

Обобщените резултати от реализираното първично проучване са коментирани в сравнителен план с установени в теоретичната дискусия препоръки и предписания към изграждането на съвременните системи за оценка на изпълнението, с цел да се разкрият актуални несъответствия между търсени ефекти и актуално състояние. На тази основа е обоснована възможността да се използва оценяването на възприятието на служителите, като инструмент, който позволява да се усъвършенства системата за оценка на изпълнението в публичния сектор на Израел.

Направени са следните изводи по отношение на съществуващите несъответствия във връзка с формулираните изследователски въпроси насочени към установяване на начина, по който служителите в публичния сектор възприемат оценката на изпълнението:

1. Принос за подобряване на работата и насърчаване на личностното развитие: Докато според специализираната литература, интервюто за обратната връзка следва да е насочено към предоставяне на информация относно степента на справяне на служителя с поставените задачи, която да го насочи към целта, улесни работата му

⁶ „С една дума, оценката на изпълнението за Вас е:?“

и по този начин го мотивира, то за служителите в публичния сектор на Израел оценката на изпълнението постига тези ефекти само в умерена степен. Доказана е възможността за по-нататъшно усъвършенстване в това направление.

2. *Принос за отношенията между ръководител и служител:* Данните в Таблица 2 (вж. Приложение 1) доказват, че 88% от анкетиранияте, в различна степен подкрепят твърдението, че разговорът за обратна връзка им помага и се чувстват комфортно да говорят ръководителя си, относно за различията, които имат по отношение на работата. Тези резултати подкрепят предписанията на специализираната литература по темата, но следва да се отбележи фактът че само 11% са служителите, които са напълно удовлетворени от този аспект.

3. *Достоверност и обективност на оценката на изпълнението:* Резултатите от първичното проучване доказват, че повечето от анкетиранияте не възприемат системата за оценка на изпълнението в публичния сектор като надеждна или като отразяваща тяхното представяне по коректен достоверен начин. В противовес с установените в теорията препоръки, служителите в публичния сектор на Израел намират, че оценката на изпълнението отразява субективизма на ръководителя, изразяващ се в това, че при оценяването се взимат предвид: личните отношения между оценяващ и оценяван, степента на сходство между тях, влиянието на резултатите от оценяването върху работната атмосфера и др. (вж. Таблица 3, Приложение 1). Всичко това се отразява негативно върху равнището на мотивация, ангажираност и принадлежност към организацията, посредством възприемането ѝ като несправедлива система. Аргументирана е възможността за по-нататъшно усъвършенстване на оценката на изпълнението и в този аспект.

4. *Доверие към процеса на оценка на изпълнението:* Потвърдено е, че и по този елемент на възприятието на служителите е необходимо да се усъвършенства оценката на изпълнението доколкото данните от проучването показват, че служителите в публичния сектор имат ниско и частично доверие. В противовес със специализираната литература, която свързва доверието с ефективността и нивото на ангажираност към организационната система, става ясно че този ефект не се реализира от актуално действащата система за оценка на изпълнението в Израел.

5. *Наличие на други цели.* Въпреки класически застъпеното теоретико-приложно виждане, че оценката на изпълнението следва да се фокусира върху отделния служител и акумулиране на неговия личен трудов потенциал, резултатите от първичното проучване показват че оценката на изпълнението се възприема от служителите като повлияна и от други цели. В тази връзка не е изненадващ и резултата по последния оценяван елемент, чрез проучването.

6. *Влияние на организационната политика върху оценката на изпълнението.* Чрез първичното проучване се доказва, че в публичния сектор на Израел е налице засилено въздействие на организационната политика върху оценката на изпълнението, т. нар. „политическа оценка на изпълнението“. Застъпено е виждането, че е необходимо да се положи целево управленско усилие за усъвършенстване на оценката на изпълнението в този аспект, доколкото в своята съвкупност влиянието на организационната политика и ниската степен на доверие в оценката на изпълнението може да доведе до усещане за липса на справедливост, намаляване на нивото на ангажираност на служителите и в резултат до обща демотивация.

Третият параграф на дисертационното изследване предполага на базата на проведения анализ на резултатите от първичното проучване да се формулират и предложат „**Препоръки за усъвършенстване на формата за оценка на изпълнението**“.

Авторът систематизира своите предложения в две основни насоки:

1. диверсификация на субектите на оценяване;
2. провеждане на обучения на оценяващите мениджъри.

Първата практическа препоръка е обоснована в контекста на необходимостта за постигане на по-голяма обективност на процеса на оценяване, чрез включването на повече източници на информация във формата за оценка на изпълнението. Разнообразяването на източниците на оценка е предложена като метод, който да допринесе за предотвратяване на отклонения в процеса на оценяване чрез основаване на оценката на служителя не само на оценката на прекия ръководител, но и на допълващи я независими източници. Диверсификацията на субектите на оценяване предполага във формата за оценка на изпълнението да се включат нови части и е предложена в следните направления:

- *Включване във формата за оценка на изпълнението на част, което е посветена на самооценка на изпълнението от страна на служителите.* Обосновано е виждането, че при този подход съществува възможност да се повиши степента на достоверност и обективност на инструментариума на оценката на изпълнението. Успоредно с това, добавянето елемент на самооценка би насърчило служителя да следи собствената си дейност, би повишило ангажираността и доверието му в организацията.

- *Включване във формата за оценка на изпълнението на част, което е посветена на оценка от клиентите (потребители на резултати от дейността) - вътрешни и външни.* Възприемането на този подход, би допринесло за създаване на по-цялостна и обективна представа за резултатите от дейността на служителя, отразявайки тяхното значение и въздействие върху крайните потребители. От друга страна, включването на оценка от вътрешните и външни потребители би предоставило възможност да се избегне изкривяване на резултатите от оценка на изпълнението, породено от субективизма на прекия ръководител и от влиянието на организационната политика.

Второто направление, в което е предложена алтернатива за усъвършенстване на оценката на изпълнението, е осигуряване на подкрепящо оценителите обучение. Защиатава се виждането, че *обучението на оценяващите* мениджъри следва да е насочено към намаляване на въздействието на субективизма в процеса на оценяване, като по този начин се цели избягване на установените в теорията и практиката типови грешки. Една от алтернативите за провеждане на подобен тип обучения са семинарите и тренингите, базирани на активни методи на преподаване и учене, които да предоставят на оценяващите възможност за получаване на обратна връзка относно качеството на начина, по който извършват оценяването.

ИЗВОДИ ОТ ТРЕТА ГЛАВА:

1. Предложената методология за изследване на възприятието на служителите, представлява алтернатива за постигане на целите на реализираната реформа в системата за управление на човешките ресурси в публичния сектор на Израел.
2. Анализът на резултатите от проведеното проучване доказва наличието на определени дефицити по отношение на

- резултатността на оценката на изпълнението в публичния сектор на Израел от гледна точка на служителите. Разкрити са шест направления, в които е възможно да се търси по-нататъшно усъвършенстване оценката на изпълнението от гледна точка на нейния ефект върху служителите.
3. Основаните теоретико-приложно дисонанси, които се идентифицират чрез изследване на възприятието на служителите като инструмент за усъвършенстване на оценката на изпълнението в публичния сектор на Израел, са свързани с нейната способност да: насърчава качествено изпълнение на задачите и развитието на служителите; способства за подобряване на отношенията с между ръководител и служител; отразява обективно равнището на изпълнение на служителя; изгражда доверие; изпълнява основната си цел; се влияе минимално организационната политика.
 4. Предложените насоки за усъвършенстване на оценката на изпълнението в публичния сектор на Израел имат индикативен характер. С цел да се преодолеят ограниченията на проведеното първично проучване се осъзнава необходимостта от разширяване на обема на извадката от анкетираните служители, след детайлно разписване на съдържанието на предложените нови елементи във формата за оценка, чието разработване да бъде реализирано съвместно със служителите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесът и системата за оценка на изпълнението се явява не просто централни, но и интегрален елемент на системата за управление на човешките ресурси в съвременните организации. Тяхното проектиране и начинът на практическото им прилагане представляват комплексна дейност, която следва да е насочена към всички нива на административната система от една страна, а от друга – да е ориентирана към постигането на целите на организацията. Независимо от доказаната необходимост от реформа на системата за управление на човешкия капитал в публичния сектор на Израел и постигнатия напредък в това отношение, реалностите на практиката на провеждането на оценката на изпълнението на човешките ресурси показват, че са необходими значими и осъзнати по-нататъшни усилия за нейното усъвършенстване.

Актуалността на изследователския проблем и неговата практическа приложимост се потвърдиха напълно в процеса на работа на докторанта по темата на дисертационния труд.

Резултатите от проведеното първично проучване, макар и индикативни по своя характер, са насочени към подобряване на използвания инструментариум за оценка на изпълнението след реформите. Прилагането на оценката на изпълнението и реформите в тази сфера изискват инвестирането на голямо количество публични и организационни ресурси (средства, време, труд), разходът на които, според данните от проучването, не изглежда оправдан по отношение на постигнатия резултат.

Постигнатите резултати дават възможност да се открият основните аргументи, доказващи авторовата теза, че възприятието на служителите относно оценката на изпълнението, изследвано чрез научно обосновани подходи, представлява инструмент за усъвършенстване на формата и начина за реализация на оценката на изпълнението в публичния сектор на Израел:

- Съществуване на присъщи и специфични слабости и дефицити на актуално прилагания подход за оценка на изпълнението;
- Невъзможност на реализираната реформа както да постигне целите си, така и да отговори на съвременните предизвикателства на обществената среда;
- Необходимост от създаване на обективна, актуална и комплексна вторична организационно-управленска информация, която да обоснове предприемането на по-нататъшни промени в системата за управление на човешкия капитал;

Като цяло може да се направи изводът, че съвременните предизвикателства пред управлението в публичния сектор и изискванията за рационалност, резултатност и високо качество на публичните услуги, налагат не просто по-нататъшна трансформация във функционалната сфера на човешките ресурси, а трансформация на административната система, за да може тя да отговори на изискванията на обществото. Но каквито и нови организационно-управленски иновации да се въвеждат в дейността на организациите като цяло и в публичния сектор, в частност, техният успех е в пряка зависимост от мотивацията, ангажираността и съпричастността на непосредствено изпълняващите дейностите по реализацията им.

IV. ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Чрез целево насочен анализ на актуални теоретични източници в областта на оценката на изпълнението на дейностите са идентифицирани основни елементи, които формират възприятието на служителите и са типологизирани ключови предизвикателства, водещи до нереалистична оценка на работата на служителите, с акцент върху специфични особености на публичния сектор на Израел, които обуславят ролята на прекия ръководител за изкривяване на резултатите в условията на „политическа оценка на изпълнението“.

2. Предложена е адаптирана методологична рамка за изследване на възприятието на служителите относно оценката на изпълнението в условията на реализирани реформи и е проведено собствено първично проучване сред заети в публичния сектор на Израел.

3. Оценена е резултатността на актуално прилаганата практика за оценка на изпълнението от гледна точка на реализираните ефекти върху служителите в публичния сектор на Израел и са разкрити теоретико-приложни дисонанси, които представляват отправни ориентири за по-нататъшно усъвършенстване на оценката на изпълнението.

4. Формулирани са практически препоръки за функционално и организационно усъвършенстване на системата на оценка на изпълнението на служителите в публичния сектор на Израел в две направления – включване на нови източници на оценяване във формата за оценка на изпълнението (част за самооценка; част за оценка от вътрешни/външни потребители на резултатите от дейността) и целево обучение на оценяващите мениджъри.

5. Аргументирана е необходимостта от целево проучване на възприятието на служителите в публичния сектор на Израел относно резултатността на оценката на изпълнението като алтернативен инструмент, който да допринесе за нейното бъдещо усъвършенстване.

V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. **Yaffe, I.** Feedback conversation: A tool for performance appraisal and HR management, Photon Foundation e-journal, 2018, (под печат).
2. **Yaffe, I.** Peculiarities of the Israeli public-sector employment and HRM management, “Globalization, the State and the Individual”, ISSN 2367-4555, 2018, (под печат).
3. **Yaffe, I.** Theoretical aspects of performance appraisal process and tools in contemporary organizations, e- journal of VFU „Chernorizets Hrabar“, ISSN 1313-7514, 2017.
4. **Yaffe, I.** Attitude of public sector workers towards performance appraisal process under the conditions of reform (case study of Israel in 2015), “Globalization, the State and the Individual”, ISSN 2367-9107, 2018 (под печат).

Приложение 1. Обобщени резултати

Таблица 1: Процесите на оценка на служителите като инструмент за подобряване на работата и насърчаване на личностното развитие

Твърдение във въпросника		Честота (%)	
1	Процесът на оценка на служителите ми помага при идентифицирането на областите, в които трябва да се подобря лично и професионално.	Не съм съгласен	8
		Частично съгласен	38
		Съгласен	29
		Съгласен до голяма степен	18
		Напълно съгласен	7
2	Разговорът за обратна връзка ми помага и аз се чувствам комфортно да говоря за разликите в мненията, които имам с ръководителя по отношение на работата ми.	Не съм съгласен	12
		Частично съгласен	21
		Съгласен	28
		Съгласен до голяма степен	28
		Напълно съгласен 11%	11
23	Оценителите избягват даването на ниски оценки на работата, тъй като се страхуват, че това може да подкопае самочувствието на служителите.	Не съм съгласен	37
		Частично съгласен	33
		Съгласен	25
		Съгласен до голяма степен	5
27	Процесът на оценка от прекия ми ръководител помага за подобряване на ефективността на работата и допринася за личното ми развитие.	Не съм съгласен	12
		Частично съгласен	38
		Съгласен	29
		Съгласен до голяма степен	14
		Напълно съгласен 11%	7

Таблица 2: Резултати от отговорите към изявление № 2

Твърдение		Честота (%)	
2	Разговорът за обратна връзка ми помага и аз се чувствам комфортно да говоря за различията в мненията, които имам с ръководителя относно моята работа.	Не съм съгласен	12
		Частично съгласен	21
		Съгласен	28
		Съгласен до голяма степен	28
		Напълно съгласен	11

Таблица 3: Възприемане на системата за оценка на изпълнението като надеждна и отразяваща изпълнението

Твърдение		Честота (%)	
3	Ръководителите избягват даването на оценки на работата, които могат да причинят напрегната атмосфера в организацията	Не съм съгласен	21
		Частично съгласен	36
		Съгласен	22
		Съгласен до голяма степен	17
		Напълно съгласен	4
4	Ръководителите избягват даването на лоши оценки на работата, опасявайки се, че служителят ще поиска прехвърляне към друг надзорен орган	Не съм съгласен	53
		Частично съгласен	28
		Съгласен	13
		Съгласен до голяма степен	6
5	Ръководителите “падуват” оценките на работата на служителите, от които могат да получат специални услуги или ползи	Не съм съгласен	29
		Частично съгласен	31
		Съгласен	17
		Съгласен до голяма степен	17
		Напълно съгласен	6
7	Оценката на работата от висшестоящите отразява техните положителни и отрицателни чувства към служителите	Не съм съгласен	4
		Частично съгласен	19
		Съгласен	47
		Съгласен до голяма степен	19
		Напълно съгласен	11
8	Нивото на работата на служителите се влияе от сходството в ценностите между ръководителя и оценявания служител	Не съм съгласен	8
		Частично съгласен	19
		Съгласен	37
		Съгласен до голяма степен	27
		Напълно съгласен	8
9	Оценката на работата се влияе от степента, в която оценяваният човек успява да вдъхне ентузиазъм (чрез предлагане на идеи и инициативи)	Не съм съгласен	7
		Частично съгласен	17
		Съгласен	37
		Съгласен до голяма степен	30
		Напълно съгласен	9
10	Ръководителите оценяват своите служители така, че те самите да бъдат в положителна светлина пред своите началници	Не съм съгласен	16
		Частично съгласен	40
		Съгласен	27
		Съгласен до голяма степен	15
		Напълно съгласен	2
11	Естеството на личните отношения между оценителя и служителите в периода на оценката влияе върху оценката на работата	Не съм съгласен	11
		Частично съгласен	11
		Съгласен	19
		Съгласен до голяма степен	33
		Напълно съгласен	26
12	Ръководителите дават високи оценки на работата на своите служители с цел избягване на конфликти при даване на обратна връзка	Не съм съгласен	24
		Частично съгласен	30
		Съгласен	26
		Съгласен до голяма степен	16
		Напълно съгласен	4
15	Ръководителите оценяват работата на своите работници точно, само ако биват	Не съм съгласен	40
		Частично съгласен	40

	възнаградени за прецизно оценяване	Съгласен Съгласен до голяма степен Напълно съгласен	8 8 2
16	Ръководителите дават прецизни оценки на работата, само ако вярват, че това е норма в организацията	Не съм съгласен Частично съгласен Съгласен Съгласен до голяма степен Напълно съгласен	18 33 25 15 9
17	Служителите с висок статус в организацията ще получат по-високи оценки на работата от другите, независимо от ефективността им	Не съм съгласен Частично съгласен Съгласен Съгласен до голяма степен Напълно съгласен	19 24 19 22 16
18	Ръководителите дават високи оценки на работата, мислейки че техните работници вече са преминали повече от достатъчно тестове	Не съм съгласен Частично съгласен Съгласен Съгласен до голяма степен Напълно съгласен	53 30 13 3 1
19	Ръководителите се напасват към това, което се приема в тяхната организация, когато оценяват работата на служителите, така че да се избегне неудовлетвореността в служителите	Не съм съгласен Частично съгласен Съгласен Съгласен до голяма степен Напълно съгласен	18 32 25 20 5
20	Ръководителите дават ниски оценки на работата като предупредителен сигнал за проблемни служители	Не съм съгласен Частично съгласен Съгласен Съгласен до голяма степен Напълно съгласен	11 26 29 22 12
22	Ръководителите изкривяват оценките на работата на служителите със специални характеристики (например, много популярни служители могат да получават високи оценки на работата, дори ако тяхното изпълнение не оправдава това)	Не съм съгласен Частично съгласен Съгласен Съгласен до голяма степен Напълно съгласен	13 27 21 26 13
23	Оценителите избягват даването на ниски оценки на работата, тъй като се опасяват, че това може да подкопае самочувствието на служителите	Не съм съгласен Частично съгласен Съгласен Съгласен до голяма степен Напълно съгласен	37 33 25 5
24	Ръководителите дават по-високи от заслуженото оценки на работата на служителите, така че да получат тяхното сътрудничество	Не съм съгласен Частично съгласен Съгласен Съгласен до голяма степен Напълно съгласен	23 23 26 22 6
25	Ръководителите дават по-високи от заслуженото оценки за служители, които контролират ценни ресурси в организацията (знания, опит, бюджет и т.н.)	Не съм съгласен Частично съгласен Съгласен Съгласен до голяма степен Напълно съгласен	12 27 23 25 13

Таблица 4: Доверие на служителите в процеса на оценяване на работата

Твърдение		Честота (%)	
3	Ръководителите избягват даването на оценки на работата, които могат да причинят напрегната атмосфера в организацията	Не съм съгласен	21
		Частично съгласен	36
		Съгласен	22
		Съгласен до голяма степен	17
		Напълно съгласен	4
4	Ръководителите избягват даването на лоши оценки на работата, опасявайки се, че служителят ще поиска прехвърляне към друг надзорен орган	Не съм съгласен	53
		Частично съгласен	28
		Съгласен	13
		Съгласен до голяма степен	6
5	Ръководителите “надуват” оценките на работата на служители, от които могат да получат специални услуги или ползи	Не съм съгласен	29
		Частично съгласен	31
		Съгласен	17
		Съгласен до голяма степен	17
		Напълно съгласен	6
26	Имам пълна доверие в процесите на оценка на служителите в организацията, в която работя	Не съм съгласен	25
		Частично съгласен	45
		Съгласен	16
		Съгласен до голяма степен	12
		Напълно съгласен	2

Таблица 5: Възприемането на други цели в процеса на оценка на служителите

Твърдение		Честота (%)	
20	Ръководителите дават ниски оценки на работата като предупредителен сигнал за проблемни служители	Не съм съгласен	11
		Частично съгласен	26
		Съгласен	29
		Съгласен до голяма степен	22
		Напълно съгласен	12
21	Ръководителите използват оценката на работата за да предадат определено съобщение на своите служители (например, за да се насърчи креативността)	Не съм съгласен	9
		Частично съгласен	15
		Съгласен	36
		Съгласен до голяма степен	28
		Напълно съгласен	12

Таблица 6: Възприемане на процеса на оценяване на служителите като повлиян от организационни политики

Изявление		Честота (%)	
5	Ръководителите “надуват” оценките на работата на служители, от които могат да получат специални услуги или ползи	Не съм съгласен	29
		Частично съгласен	31
		Съгласен	17
		Съгласен до голяма степен	17
		Напълно съгласен	6
6	Ръководителите “надуват” оценките на работата на служители, които имат достъп до важни източници на информация	Не съм съгласен	31
		Частично съгласен	25
		Съгласен	22
		Съгласен до голяма степен	15
		Напълно съгласен	7
10	Ръководителите оценяват своите служители така, че те самите да бъдат в положителна светлина пред своите началници	Не съм съгласен	16
		Частично съгласен	40
		Съгласен	27
		Съгласен до голяма степен	15
		Напълно съгласен	2
13	Ръководителите избягват даването на ниски оценки на работата, опасявайки се, че служителите могат да пострадат (например, да не получат повишение, да бъдат уволнени и т.н.)	Не съм съгласен	26
		Частично съгласен	33
		Съгласен	24
		Съгласен до голяма степен	13
		Напълно съгласен	4
14	Ръководителите променят оценката на работата за да получат максимални ползи за своите служители (например увеличение на заплати, повишение и т.н.)	Не съм съгласен	34
		Частично съгласен	32
		Съгласен	21
		Съгласен до голяма степен	9
		Напълно съгласен	4
24	Ръководителите дават по-високи от заслуженото оценки на работата на служителите, така че да получат тяхното сътрудничество	Не съм съгласен	23
		Частично съгласен	23
		Съгласен	26
		Съгласен до голяма степен	22
		Напълно съгласен	6
25	Ръководителите дават по-високи от заслуженото оценки за служители, които контролират ценни ресурси в организацията (знания, опит, бюджет и т.н.)	Не съм съгласен	12
		Частично съгласен	27
		Съгласен	23
		Съгласен до голяма степен	25
		Напълно съгласен	13