



ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Оценка достижений. Часть I





Мы сегодня будем говорить о системе оценки достижений. Если вы помните, это одна из четырех ключевых подсистем управления человеческими ресурсами. Предыдущие три лекции, мы разбирали первую подсистему и говорили о найме персонала. Сегодня мы переходим к разговору о подсистеме номер два, подсистеме оценки достижений.

Управление достижениями складывается из трех больших компонентов. Во-первых, постановка целей. Во-вторых, это измерение достижений. И третий компонент – это оплата за достижения. Сами же достижения – это результат сочетания или результат суммирования/сложения способностей человека, мотивации и возможностей, которые предоставляются человеку организацией.



Если с вами мы хотим наращивать достижения, мы обращаем внимание на эти три ключевых компонента.

Какую роль играет управление человеческими ресурсами в организации этих трех составляющих достижений? Если говорить о способностях, то это правильный найм и развитие людей. Нужно найти тех людей, кто может справиться с этой работой, нужно помочь этим людям стать более успешными и развить в себе те способности, которые нужны для успешного выполнения работы и обеспечение достижений. Если говорить о мотивации, то понятно, что нужно управлять вознаграждением. Если мы с вами привязываем вознаграждение к достижениям, и человеку четко понятно, что после достижений определенного уровня вознаграждение будет расти, мотивация человека вырастет. Если же связи между достижениями и вознаграждением человек не видит, то и большого желания стремиться к более высокому уровню достижений у человека нет.

Если говорить о возможностях, то и здесь от нас, управляющих человеческими ресурсами, очень многое зависит. Дизайн работ, правильное выстраивание задач, процессов и так далее. Вовлечение человека в этот процесс для того, чтобы он мог адаптировать процесс к себе и не испытывать в ходе выполнения работ чрезмерной нагрузки, сложности или проблем. И коммуникации. Если человек очень хорошо понимает и знает в каждый конкретный момент, что от него требуется, вероятность совершения ошибок и понижения уровня достижений серьезно снижается.

Обратимся к документам CIPD. В 2008 году они зафиксировали и записали в своих регламентирующих документах, что относится к управлению достижениями.

В первую очередь, это создание культуры, в которой группы и индивиды берут на себя обязательство постоянно повышать эффективность бизнес-процессов – развивать свои собственные навыки и компетенции, улучшать поведение и таким образом обеспечивать вклад в общий результат. В первую очередь, управление достижениями – это культура.

Во вторую очередь, это формирование ожиданий, которые разделяются всеми участниками бизнес-процессов. Ожиданий относительно того, что руководство компании/подразделений ждет в виде результата от команды/индивидов и команды/индивиды – от компании в виде



необходимых ресурсов и стиля управления. Во вторую очередь, управление достижениями – это ожидания.

В третью очередь, это определенные взаимоотношения между руководителями и подчиненными, между командами и индивидами, между коллегами и так далее. И повышение качества этих отношений. Потому что отношения могут серьезно улучшать процессы, облегчать процессы достижения, а могут осложнять эти процессы.

Четвертый элемент – уточнение ожидаемых результатов в виде задач и планов. Чем конкретнее задача, чем однозначней они воспринимаются всеми участниками процесса, тем ниже вероятность ошибок и понижения уровня достижений.

В-пятых, это конкретные, четко описанные результаты. И последний элемент – это разработка системы измерения достижений. Не можешь измерить, значит не можешь управлять. И это относится не только к менеджменту, не только к руководителям. Это относится и к исполнителям, и к специалистам. Если ты управляешь процессом обеспечения достижений, ты должен быть готов сам для себя измерить свои достижения. Потом уже адвокатируют эти достижения и обосновывать их уровень перед вышестоящими коллегами или коллегами горизонтальными. Но измерять свои собственные достижения мы все должны уметь. Это значит, что мы начинаем управлять достижениями.

Цикл управления достижениями начинается с наблюдения. И этой схеме посвящен наш следующий рисунок.

В сером квадрате вы видите наблюдение. Каковы текущие требования к работе и к результату? Каков уровень исполнения, который сегодня демонстрируют коллективы и индивиды? Существуют ли так называемые разрывы, то есть отклонения от ожидаемых стандартов и уровня исполнения? И последнее, есть ли потенциал для улучшения? Сегодня его потенциал для улучшений уже замечен или нет?



Следующим в цикле будет этап, связанный с планированием. Что мы планируем? Мы планируем цели и задачи, планируем системы измерения результатов. Их тоже нужно запланировать. Если мы хотим с вами в какой-то момент приступить к измерению, использовать эти данные, то мы должны на начальном этапе договориться как, когда, кем будут измеряться эти результаты. Если необходимо обучение и развитие, то нужно запланировать это обучение и развитие до того, как вы отправите людей в «дальний путь». Что происходит вместе с



планированием? Обсуждение и обмен ожиданиями. Чьи ожидания мы должны узнать? Кто обсуждает? Руководитель и исполнитель.

Следующим этапом в цикле являются сама работа, выполнение работы, контроль и поддержка. Специалисты/работники выполняют работу. Со стороны руководителя ожидается коучинг, советы и обратная связь. Устраивает или не устраивает? Удовлетворены или не удовлетворены? Это то что мы хотели или не то что мы хотели? Нужно человеку что-то изменить в его поведении и в рабочих процессах или можно все зафиксировать на этом уровне? Промежуточные оценки. Для чего нужны промежуточные оценки? Для того чтобы человек понимал, как можно раньше мог исправить и не допустить итоговой финальной ошибки. Или какого-то разрыва/отклонения, которые будет очень тяжело устранять. Здесь нужно предусмотреть и возможный пересмотр целей и задач. Такое тоже возможно. Потому что на момент планирования мы с вами не знаем всех обстоятельств будущего. А значит, можем ошибаться при формировании своих ожиданий. И во время промежуточного контроля и поддержки мы должны быть готовы снова пересмотреть сами цели.

Обучение, развитие, наставничество. Мы что-то запланировали, мы что-то человеку обеспечили: развитие/обучение до того, как отправили его к выполнению работы. Но иногда обучение не приносит нужных результатов. И мы должны помочь человеку, поддержать его в развитии компетенций уже в ходе самой работы. Это тоже возможно. И еще пока не поздно.

И завершающим этапом является обзор, оценка и вознаграждение. Что мы здесь делаем? Мы замеряем результаты, мы оцениваем достижения и обсуждаем результаты этих замерений. То есть обсуждаем нашу оценку с исполнителем. Для чего мы обсуждаем? Каковы причины? Может быть, в этом и нет вины самого исполнителя. Может быть, не хватило организационной поддержки и тех возможностей, которые оказывают огромное влияние на достижения. Вы же помните: способности, мотивация и возможности? Способности и мотивация – это все-таки касается самого сотрудника, а возможность – это уже организационный вклад в эти достижения. И во время обсуждения результатов нам нужно обязательно исключить вероятность того, что организация не дала необходимых ресурсов, чтобы человек смог справиться с работой. Нужно подумать о том, чтобы человек сохранил мотивацию не только в начале работы, но и по ее завершению.

После обсуждения оценки с исполнителем, мы оплачиваем достижения или обеспечиваем какое-то другое вознаграждение. Кроме оплаты здесь может быть продвижение по службе, не обязательно вертикальное. Сегодня большой популярностью пользуется горизонтальное развитие карьеры, когда человек идет не вверх по служебной лестнице, а переходит на следующий участок и таким образом расширяет свой кругозор, и обогащает свои компетенции. В дальнейшем это поможет ему принимать более интегрированные решения и быть более ценным сотрудником.

Нам обязательно нужно составить рейтинг работников. Мы должны понимать, кто у нас HiPo, кто реализовал свой высокий потенциал, кто у нас твердые середнячки, кто входит в ту категорию, которая справляется с поставленными задачами хуже других.

Отдельно нужно работать с худшими сотрудниками. Потому что они могут утянуть результаты всех организации вниз. Именно наличие таких отстающих сотрудников не позволяет в полной мере раскрыться потенциал хороших сотрудников или талантов. Никто не хочет работать в коллективе, в котором уровень компетенций недостаточен. И результаты твоего труда смазываются чьей-то плохой работой или регулярными ошибками. Возможно, нам придется принять какие-то дисциплинарные меры или кадровые решения.

Мы с вами рассмотрели полный цикл. Понятно, что все виды деятельности описаны в общих моментах. Но я надеюсь, что это дает нам некоторую целостную картину деятельности в рамках этой подсистемы.

Управление достижениями начинается с планирования. До того, как мы будем говорить о конкретных вещах в рамках управления человеческими ресурсами, разрешите мне представить две авторитетные, старейшие, популярные техники постановки целей и задач. Это SMART и MBO.



Планирование

Критерии SMART

и

МВО

- ☞ Specific/Специфичная
- ☞ Measurable/Измеримая
- ☞ Achievable/Достижимая
- ☞ Relevant/Соответствующая
- ☞ Timed/Определенная в сроках

- ☞ Другие варианты:
- ☞ Agreed upon/Согласованная
- ☞ Reasonable/Достижимая
- ☞ Motivating/Мотивирующая

- Установление целей и задач через соглашение между менеджером и сотрудником

- Мониторинг и обсуждение достижения

- Разработка механизмов совершенствования результатов и предоставление конструктивной обратной связи на индивидуальные достижения.

Management by Objectives (MBO) – это когда мы устанавливаем цели и задачи через соглашение между менеджером и сотрудником. Обратите внимание, это не является открытием SMART, KPI или каких-то современных систем управления достижениями. В 50–60-е годы прошлого века был создан этот инструмент. Если вы хотите быть уверенными в будущих достижениях, нужно обязательно оговаривать эти вещи с исполнителем. Вторым этапом является обязательный мониторинг и обсуждение достижений. Почему это произошло? Что сыграло положительную роль в достижениях? Чего не доставало? И завершающим этапом MBO является разработка механизмов совершенствования результатов и предоставление конструктивной обратной связи. Хочу обратить ваше внимание на словосочетание «конструктивная обратная связь». Раньше мы с удовольствием говорили о критике. Сегодня в профессиональной литературе критическая обратная связь практически не используется. Сегодня говорят о конструктивном. Мы создаем что-то новое, что-то лучшее, чем было вчера. Критикой мы намекаем на слабые стороны, недоработки, с конструктивизмом мы нацелены в будущее.

Напомню вам один из самых известных принципов постановки эффективных целей. Критерий SMART. Это аббревиатура пяти английских слов. Сразу скажу, что слова эти могут меняться в зависимости от авторства модели.

S – Specific (специфичная). Эффективная успешная цель должна быть максимально конкретной.

M – Measurable (измеримая). Успешная цель должна быть измеримой.

По поводу A могут быть расхождения. В моем варианте это Achievable (достижимая). В другом варианте – Agreed upon (согласованная).

Вариаций R тоже много. Это и Realistic (реалистичная), и Relevant (соответствующая), и Reasonable (достижимая). Чаще всего намекают на достижимость цели. Но поскольку мы уже оговорили достижимость в букве A, мы с вами можем добавить еще одну важную характеристику – соотносена или связана. С чем должна быть соотносена успешная цель? С организационными целями более высокого порядка. Цель каждого специалиста должна быть связана с целями департамента или отдела. Цель отдела или департамента должна быть соотносена с организационными целями. Организационные цели должны соотноситься с миссией, с ценностями, со стратегией. Каждый раз мы поднимаемся на ступеньку выше и смотрим. То, что я поставил целью на собственном уровне, действительно является интересами компании?

И последняя буква – T. Ее обычно никак не заменяют. Это Timed (определена во времени).

В качестве M еще может быть слово Motivating (мотивирующая). Это одна из уникальных точек зрения. Например, Кена Бланшара, автор классической теории ситуационного лидерства, который говорит о том, что измеримость в самой формулировке может и не звучать, но она



обязательно должна быть мотивирующей для человека. В общем, изучайте. Я думаю, что вы еще встретите другие варианты. Пожалуйста, не пугайтесь и не говорите, что они неправильные. Мы узнаем разные модели, которые в совокупности позволяют нам получить более трезвую, зрелую и адаптированную к нашей жизни картинку, помогающую в понимании мира.

Что можно планировать и в дальнейшем можно оценивать? Если вы смогли правильно запланировать, то потом сможете оценить. Если вы не запланировали, то и оценивать будет катастрофически тяжело, потому что здесь будут конфликты и разочарования.

Во-первых, можно и нужно планировать объем работы. Во-вторых, качество работы. И в-третьих, нужно оценивать индивидуальные особенности. Если возвращаться к концепции SMART и говорить о том, сколько показателей измеримости ценности может быть, ответить на этот вопрос будет непросто. Но точно с уверенностью можно сказать, что единственный показатель измеримости целей обычно недостаточен. Он может характеризовать объем работы или качество работы. Или процесс выполнения этой работы. Чаще всего нас интересует и первое, и второе, и третье. Поэтому показателей измеримости может быть и должно быть больше, чем один или два.

Какие показатели объема работ мы можем использовать при постановке целей? Это и объем часов, и объем баз данных, и количество клиентов, и количество обработанных документов или заключенных контрактов, это и численность персонала, которым управляет менеджер (или обслуживает какое-то инфраструктурное подразделение, например, количество пользователей в компании для системного администрирования или сотрудника кадровой службы). Чем больше людей, тем больше у них объем работы.

Какие показатели могут характеризовать качество работы? Это количество жалоб и замечаний, оценка, которую нам дают клиенты и коллеги, скорость или своевременность выполнения работ, разнообразие используемых методов работы или решаемых задач, предложенные или внедренные инновации.

Что входит в индивидуальные особенности? Личные качества, особенность рабочего поведения (дисциплина, помощь коллегам по работе, инициативность, стабильность), образование и квалификация. Таких показателей может быть много. Когда специалисты рекомендуют делать акцент именно на этих параметрах в планировании или в оценке? Когда задача или процессы, с которыми работает человек, меняются кардинально или часто. Тогда нам отдельные показатели становятся не так интересны и важны. Нас в целом интересует, насколько человек готов подстраиваться к изменяющемуся рабочему окружению.

Очень важный вопрос в рамках системы оценки достижений – что можно измерять?

Можно измерять результаты. А можно измерять процесс, компетенции или поведение. Конечно, мы предпочитаем измерять результаты. Но иногда мы вынуждены измерять и процесс. В каких ситуациях мы рекомендуем обращать внимание на процесс, компетенции и поведение? Когда человек не может прямо повлиять на результат. Такое тоже происходит. И сколько бы он ни старался, внешние факторы более влиятельные. И тогда мы говорим, что его задача быть всегда на рабочем месте и делать все, что требуется. Тогда это будет залогом будущих устойчивых результатов, когда внешняя среда станет более благоприятной. Это, наверное, тот случай, когда акценты переводятся с результатов на процесс.