



# ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

## Оценка достижений. Часть II





Очередной вопрос, который волнует нас во время дизайна системы оценки достижений: кто должен или может проводить оценку достижений? Единственного правильного ответа на этот вопрос не существует.

Во-первых, классический источник, традиционный – это супервайзер, непосредственный руководитель сотрудника. Во-вторых, это рейтинговые комитеты, в состав которых могут входить и коллеги, и клиенты – внешние и внутренние. В-третьих, это самооценка. Сам сотрудник способен, может, а иногда и должен участвовать в системе оценки собственных достижений. Подчиненный – еще один интересный вариант, который дает нам не обычную, уникальную точку зрения. И завершающий тип оценки достижений – это так называемая комплексная – 360 градусов.

Остановимся на некоторых из них и опишем особенности оценки, которые происходят именно из этого источника. Рейтинговые комитеты работают замечательно, позволяют избавиться от субъективизма в оценке, который возможен, если оценивать достижения будет один единственный человек. Исключает какие-то личностные предубеждения или стереотипы. Но требует зрелости оценщика и профессиональной, и личностной зрелости. Так, чтобы те люди, которые участвуют в оценке, понимали назначение, механизмы, инструменты оценки. И технически были оснащены для проведения подобного рода деятельности. Очень важно, чтобы они понимали работу сотрудника и видели человека в работе чаще, чем его непосредственный начальник. Тогда эта оценка имеет смысл, серьезный смысл для существования.

Самооценка. Когда эксперты рекомендуют обратиться к этому источнику? Наверное, всегда. Мы с вами уже говорили о том, что во время оценки достижений важно не просто определить, на каком уровне человек выполнил свою работу или достиг поставленных целей, но нам еще важно, чтобы человек понимал, что нужно сделать в следующий раз для того, чтобы достижения были еще лучше, чем те, которые уже достигнуты. Поэтому самооценка позволяет сотруднику подготовиться к разговору с менеджером, критически взглянуть на то, что сделано в отчетный период и лучше понять возможности для дальнейшего развития собственных результатов. Обязательным условием внедрения или использования самооценки в общей системе оценки достижений, конечно, является наличие доверительных отношений. Сотрудник способен критически взглянуть на свои достижения, на процесс своей работы, поговорить об этом открыто, только если он доверяет своему руководителю. Понимает, что никакого расхождения или конфликта интересов у них по большому счету нет, и оба заинтересованы в том, чтобы работа была выполнена еще лучше в следующий раз.

Подчиненные. Почему менеджмент регулярно обращается к этому источнику оценки? Потому что подчиненным мы часто демонстрируем такое поведение, которого не демонстрируем тем, кто находится наравне с нами в иерархической лестнице, или тем, кто выше нас. Раздражительность, нетерпимость, нетерпеливость, недостаточное уважение к личности мы редко можем позволить себе проявлять перед теми, у кого больше власти. Но часто допускаем такое поведение с теми, кто от нас зависит. И как раз подчиненные способны увидеть человека именно с этой точки зрения. Если такое поведение имеет место быть, то именно эти люди способны его зафиксировать и отметить. Потому что с таким поведением обязательно нужно работать и бороться. Так же хочется сказать, что как и в случае с самооценкой, качественная оценка со стороны подчиненных возможна только в культуре доверия, всеобщего организационного доверия и открытости.

Комплексная оценка. Потрясающая идея. Чисто теоретически – прекрасная. Она позволяет нам избежать субъективизма, увидеть совершенно разные аспекты деятельности. В чем проблема комплексной оценки? В том, что это очень хлопотное дело. Требуется много времени, ресурсов и подготовительной работы для того, чтобы эта оценка несла в себе качественную информацию и могла использоваться для принятия дальнейших решений. Почему? Потому что, во-первых, нужно всех опросить. Для этого нужно всех, кто будет участвовать в этой оценке, а это и подчиненные, и сам человек, и руководитель, и внешние, и внутренние клиенты, и коллеги – все, кто видят нас в работе, в те или иные моменты – им нужно объяснить смысл оценки, помочь освоить техники оценки, которые используются. Разъяснить критерии оценки качества и объема работы человека. То есть нужно сделать достаточно много подготовительной работы. И потом... представляете, сколько информации по каждому сотруднику необходимо



аккумулировать, анализировать, структурировать и хранить? Сегодня в век диджитализации этот процесс серьезно облегчается тем, что мы можем использовать информационные технологии.

И наконец, супервайзер. Наш главный герой в процессе оценки достижений сотрудников. Кто лучше супервайзера знает, какие задачи были поставлены перед каждым конкретным сотрудником в организации? Кто встречается, обсуждает, наблюдает, комментирует, подсказывает варианты, коучит, обучает своих сотрудников? Конечно, супервайзер. То есть это тот человек в организации, который вместе с сотрудником отвечает за достижение поставленных целей и задач. Естественно, он обладает достаточной информацией и ответственностью для того, чтобы проводить эту оценку. Но поскольку любой супервайзер – это живой человек, здесь возможны некоторые сложности в оценке, которые связаны, в первую очередь, с субъективизмом или недостатком информации. Потому что супервайзер не может наблюдать за процессом работы постоянно, за процессом работы каждого из своих подчиненных. Это, во-первых. Поэтому из-под его поля зрения выходят значительные отрезки рабочего времени, какие-то рабочие сценки с промежуточными или с завершающими результатами. Именно поэтому в помощь супервайзеру в системе 360 подключаются все другие источники оценки.

Разрешите напомнить вам, что в прошлой лекции мы рассматривали цикл оценки достижений. Цикл управления достижениями. Этот рисунок вы сейчас увидите ниже.



В течении двух последних лекций мы планомерно прошли по трем этапам этого цикла, дошли до работы и поддержки и переходим к четвертому этапу этого цикла. И на третьем, и на четвертом этапе появляется возможность для обращения к оценочному собеседованию. Это тот момент, когда сотрудник и руководитель встречаются для того, чтобы обсудить результаты. Естественно, какие-то результаты уже можно измерить к этому моменту. И здесь происходит разговор, обмен мнениями, оценка, «разбор полетов» и так далее.

Давайте посмотрим на оценочное собеседование. Это интервью с подчиненным, направленное на решение следующих вопросов: что планировалось сделать за отчетный период, что было сделано из запланированного, что из запланированного не было сделано, что мешало выполнению запланированной работы и что работник должен делать дальше, что необходимо предпринять? Добавить к этим вопросам, наверное, можно те же самые вопросы, которые можно адресовать и руководителю. А что организация может сделать для того, чтобы сотрудник более уверенно справлялся с дальнейшими задачами?



И завершая разговор о цикле, я хочу представить вам один из документов CIPD, который был разработан и принят к работе в 2008 году. Это ключевые элементы оценки достижений, в которых отражаются все те ключевые моменты, о которых мы с вами говорили.

Что входит в систему оценки достижений (с точки зрения экспертов CIPD)?

Во-первых, это измерения, сравнение достижений с установленными целями и задачами.

Во-вторых, это обратная связь с исполнителем. Человек должен знать, каковы его результаты и иметь об этих результатах очень точное представление.

Положительное подкрепление. Когда мы разговариваем с подчиненным, нам очень важно отмечать все те успешные моменты, которых человек достиг в своей работе, и вместе с этим дать ему критическую обратную связь о том, что необходимо изменить.

Четвертым этапом является обмен мнениями. Что имеется? Каковы причины? Чем организация/руководитель могут или должны помочь сотруднику, чтобы стать более успешным в дальнейшем? И в конце нам очень важно достичь соглашения относительно будущих изменений и результатов состоявшейся дискуссии.

Говоря о процессе, мы обязательно должны ответить на вопрос: кому выгодна оценка достижений? Она нужна только компании? Или она так же приносит определенную и очень значимую пользу сотруднику? Конечно, приносит пользу сотруднику тоже.

Для компании это инвентаризация человеческих ресурсов. Проводя оценку, компания в каждый конкретный момент времени или по достижению какого-то периода хорошо понимает, какие навыки, компетенции, способности, какой уровень профессионализма имеет место быть в компании, чем располагает компания на сегодняшний момент.

Во-вторых, именно с результатами оценки нам проще создавать эффективные программы развития и обучения персонала. Нужно понимать, что если руководство и компания имеют точное представление о том, каких результатов достиг каждый сотрудник, тогда и мотивация персонала будет более эффективной и успешной. Потому что она будет более справедливой и обоснованной. И естественно, система оценки достижений является одним из тех краеугольных камней, из которых состоит или строится корпоративная культура компании. Мы пришли сюда работать, повышать благосостояние компании, развивать компанию и бизнес. И в рамках этого развития каждый стремится внести свой самый лучший, самый эффективный вклад. Вот такая культура позволяет бизнесу устойчиво и уверенно смотреть в будущее.

Что дает система оценки достижений сотруднику?

Во-первых, повышение определенности рабочего задания. Есть такая русская народная поговорка из сказки: «Иди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что». Если вы помните, «туда, не знаю куда» смог пойти только Иван-дурак. Он же в конце сказки оказался Иваном-Царевичем. Но доля таких людей в общей численности населения или в нашем кадровом составе, конечно, крайне незначительна. Большинство обычных людей, наших сотрудников, конечно, предпочитают работать с очень определенными заданиями.

Во-вторых, гарантию обратной связи. «Мне как профессионалу самому интересно понять, как я выполнила свою работу. Где кроются перспективы дальнейшего повышения моей производительности? Над чем я могу поработать самостоятельно для того, чтобы уже в процессе работы показать себя с лучшей стороны?». Это повышение мотивации. Если я знаю, где я могу улучшить результаты своей работы или процесса, то, конечно, мне становится гораздо интереснее работать.

В-третьих, возможность построения успешной карьеры. Я понимаю, что у меня получается лучше, я понимаю, что у меня не очень хорошо получается и после анализа, если я прихожу к решению, что это не мое, то я в том направлении карьеру свою строить не буду. Если же я все-таки понимаю, что это мое место, и у меня может это получиться, то понятно, что передо мной открываются какие-то дополнительные, возможно, более интересные перспективы.

Вместе с оценкой фокус нашего внимания сконцентрирован на самой оценке. Но вместе с оценкой возникают три, не менее значимых вопроса процесса оценки достижений.

Во-первых, это обучение. Как проводить самооценку? Как проводить оценку своих коллег или своего руководителя, если мы используем систему 360 или ее отдельные элементы?

Вознаграждение за достижения – еще один важный момент, потому что дальше мы с вами будем говорить о том, что не весь компенсационный пакет зависит от моих личных



или групповых результатов, но какая-то часть достижений четко привязывается компаниями к достижениям на индивидуальном или групповом уровне. И этот момент связи достижений и вознаграждений нужно прорабатывать очень тщательно. Обратной стороной медали вознаграждения являются работа с худшими результатами и (иногда) наказание за худшие результаты, за не достижение поставленных целей. Зачастую компании вынуждены прибегать и к этим вариантам стимулирования результатов труда.

Завершая общий разговор о системе управления достижениями, нужно отметить наличие некоторых кросс-культурных моментов в построении и функционировании этого процесса. Здесь я привела несколько вариантов того, о чем говорят эксперты, особенностей, которые связываются с той или иной культурной средой.

Первый пример – российский. Эксперты говорят о том, что в российской культуре отсутствует традиция прямой обратной связи о качестве работы. Люди не привыкли обсуждать, для них это или очень важно (может быть, поэтому так мы эмоционально относимся к этому моменту) и иногда очень болезненно. Я говорю мы, потому что российская и казахстанская культура очень близки. Поэтому какие-то нюансы я вижу и узнаю и в казахстанской культуре. В российской культуре, да и в казахстанской, мы не привыкли говорить о качестве работы, для нас важны дружеские отношения внутри коллектива, в том числе с руководителем. И второй момент – нежелание, неготовность прямо обсуждать результаты работы. Это слишком трепетный момент.

Второй пример относится к китайской культуре. Эксперты отметили там неготовность менеджеров к вовлечению сотрудников в обсуждение результатов оценки и проведению оценочного интервью в форме диалога. «Я свое мнение высказал, а задача подчиненных – это мнение услышать и принять. И дальше уже, пожалуйста, постарайтесь в следующий раз не допускать этой темы обсуждения». То есть мнение подчиненных о причинах, о возможных путях улучшения результатов выслушивается с небольшой степенью желания или готовности.

И третий пример – шведский. По мнению американцев, у шведов слишком жесткая форма подачи критической обратной связи. Без желания сгладить. С другой стороны, и у шведов тоже эксперты отметили некоторое недовольство классическими американскими техниками подачи критической обратной связи, такими как «плюс дельта плюс» или «бургер». Когда сверху булочка, снизу булочка, а в середине – самая сущность продукта, кусок мяса. Мясо – то, из-за чего мы и приступили к поеданию этого блюда. Так вот, шведы считают, что если хочешь мяса, то нужно сразу брать мясо. Без всяких булочек сверху и снизу. Но британцы и американцы считают, что мягкая подача предполагает более эффективное принятие и результативность критической обратной связи.

Дальнейший разговор о достижениях мне хотелось бы продолжить отдельной большой темой, которая сегодня достаточно широко обсуждается и в международной профессиональной литературе и среди практиков казахстанской системы управления. Это система KPI.

Сегодня мы замечаем повышенный интерес к этой известной системе оценки достижений. Мне хотелось бы поговорить о ней не только в ознакомительном порядке, но и в критическом.

Система KPI: за и против. Во-первых, для чего используются ключевые показатели эффективности (или Key Performance Indicators)? Они используются для того, чтобы измерить все, что можно измерить. Эта измеримость помогает нам избежать разночтений, которые так опасны, особенно, если они происходят между руководителем и исполнителем, между менеджером и специалистом.

Во-вторых, ключевые показатели деятельности или достижений фокусируют внимание персонала на определенных, самых важных задачах и процессах. Потому что у самого исполнителя эта фокусировка может быть совершенно другой, не такой как у руководителя. «Я эту работу делал всегда. Эти показатели стояли передо мной на протяжении всей моей карьеры. И для меня это очень важные вещи, на которые я ориентируюсь». Я сейчас рассуждаю, как исполнитель. А для руководителя в определенный момент времени приоритетность может измениться в связи с особенностями какой-то ситуации на рабочем месте. И руководитель хочет, чтобы акцент был смещен, а мы постепенно отказались от старой практики и приходили к новой. Когда мы говорим человеку: «Старые KPI нас сейчас не интересуют, мы с вами сейчас обсуждаем новые KPI», мы переключаем внимание сотрудника на новые приоритеты.



Именно KPI помогают диагностировать проблемы, а потом совершенствовать ситуации. Не только на уровне руководителя, и даже не столько на уровне руководителя. Если вы поставили KPI в начале отчетного периода, до начала работы, то дали человеку в руки линейку, по которой он сам может определить, хорошо у него идут дела или нет, есть у него проблемы в процессах или нет. И он может заметить некоторые нежелательные отклонения еще на момент промежуточных результатов. Поэтому это замечательный инструмент диагностики и самодиагностики.

KPI облегчает процесс принятия административных решений. Если вы помните наш рисунок, который мы посвятили технике SMART и системе Management by Objectives на прошлой нашей лекции, вы понимаете, что ничего концептуально другого в системе KPI нет. KPI впитала в себя все полезные вещи, которые были предложены инструментами более раннего периода. Но у KPI есть и недостатки, о которых мы должны знать.

Их стали активно обсуждать последние 10–15 лет. Во-первых, это асимметричное влияние аттестации на настроение сотрудников. То есть во время проведения оценки или после оглашения результатов аттестаций, большинство сотрудников расстроены, может быть, обижены. Почему? Потому что людям свойственно оценивать собственные достижения выше, чем достижения и вклад других людей. В этом есть некий субъективизм чувства справедливости. Поэтому некоторые люди разочарованы. А вот, что касается тех, кто победил в этом соревновании, то для них эта победа – и не сюрприз вовсе. Они этой победы ожидали. Поэтому чрезмерной большой радости эти люди не испытывают. А вот те, кто не победил, разочаровываются и, может быть, даже обижаются еще сильнее.

Еще один очень важный момент. Если вы не проводите регулярных измерений, то KPI перестают работать. Именно необходимость регулярных измерений – сложность, связанная с функционированием этой системы.

Как избежать ошибок системы ключевых показателей эффективности? Во-первых, индикаторы должны быть очень конкретные, не сводные, не комплексные. И они должны быть измеримыми. По ним должны быть данные. Поэтому система KPI очень плохо работает на тех участках или для тех бизнесов, где мало стандартизации, где очень сложно количественно измерять процессы или качество. Это чаще всего, касается интеллектуальной деятельности.

Если норматив не достигается, у вас должен быть план действий. Что делаем? Это не должен быть приговор. Потому что за приговором больше ничего нет. KPI – это система развития и укрепления, усиления достижений. Поэтому там должно быть продолжение. Оптимистичное продолжение.

Еще важно оценивать влияние сотрудника на результат. Человек может стараться в некоторых рабочих ситуациях, но от его усилий результат не меняется. Потому что влияние внешних факторов в этих случаях более существенно. Нужно снимать с человека такие KPI. Или снижать их долю. И показывать – мы понимаем, что человек старается, но у него может не получиться.

Фокус на результате, а не на процессе. Иногда вещи в процессе гораздо легче поставить в планы, потому что сотрудники понимают: «я могу сделать то, что они от меня просят. Если они не будут требовать от меня результата. Требуется только совершать шаги: первый, второй, третий. Пожалуйста, я готов пройти по алгоритму. Давайте за это будем меня вознаграждать! Или на основании этого вы будете оценивать, насколько я хороший сотрудник». Но нам мало, чтобы человек просто предпринял определенные шаги. Нам нужно, чтобы эти действия привели к результатам на организационном уровне. И вот с этим сотрудники согласны не всегда. Они с небольшим желанием принимают на себя обязательства за результаты, KPI результатов, а не KPI процессов. Низкий KPI – это повод предложить организационную помощь. Как минимум, обучение и развитие сотрудника. И тогда KPI будет работать гораздо более успешно.

Что еще можно сделать, чтобы повысить успешность KPI? Один из самых часто встречающихся советов по этому поводу – это регулярная обратная связь. Работники нуждаются в регулярной обратной связи. В конце, в виде приговора обратная связь никому уже не интересна. А вот если вы сумеете меня предупредить в тот момент, когда я еще могу исправить результаты, то я буду вам очень благодарен.



Одному человеку трудно оценить деятельность кого-либо без учета мнения других. И в этом нам может помочь система 360. Плохую работу некоторых исполнителей видно сразу. Незачем ждать определенных формализованных периодов для подачи обратной связи. Люди вдохновляются позитивной, конструктивной обратной связью. Менеджеры должны осваивать ее техники и использовать ее как можно чаще. В оценочных интервью уделяйте большую часть времени обсуждению вопроса, что можно сделать, чтобы улучшить деятельность. А не тому, что не было сделано и почему это не было сделано. Придавайте больше конструктивизма обратной связи – и KPI будет работать более успешно.

Какие вопросы этического характера чаще всего возникают в связи с оценкой достижений? Это четыре принципа, которые позволят вам избежать ошибок этического характера при оценке достижений.

Во-первых, это уважение индивида. У человека есть право участвовать в обсуждении целей результатов и процессов. И это право нужно уважать.

Во-вторых, нужно воспитывать и пропагандировать взаимное уважение. Именно оно поможет выйти из конфликтных ситуаций, которые обязательно встретятся в ходе оценки достижений. Третий принцип – честность процедур. Процедуры должны быть одинаковы для всех. И последний – это прозрачность принятия решения. Почему было принято такое решение, на основе каких данных базировалось принятие этого решения? Это должно быть понятно людям. Тогда в ходе оценки будет гораздо меньше конфликтов. Таких тупиковых конфликтов, которые забирают очень много энергии у организаций и у людей.

### Вопросы для самоконтроля

1. Какие факторы определяют уровень достижений сотрудника?
2. Что организация или менеджмент могут сделать, чтобы помочь сотруднику улучшить достижения?
3. Какую роль постановка целей играет в управлении достижениями?
4. Какова цель оценочных собеседований, как часто их нужно и можно проводить?