**Управление достижением результатов**

Ярослава Бутенко, управляющий партнер Компании корпоративных Тренингов СТС

Эффективность системы управления достижениями зависит от отношения руководителей к данному инструменту управления и путей его использования, а также от знания того, что мотивирует и стимулирует каждого отдельного сотрудника, работающего в компании.

Мне нужен результат. Остальное меня мало интересует». Иногда, а порой и часто, такое утверждение можно услышать от владельцев бизнеса, руководителей предпринимателей по натуре, руководителей-новичков, руководителей «со стажем» компаний с агрессивной культурой, а также руководителей, которые четко знают, чего хотят, но не имеют представления, как этого добиться.

Достижение результата неуправляемым способом, особенно в изменяющейся среде бизнеса - опасно. Опасно, прежде всего, из-за непрогнозируемых последствий. Например, низкое качество конечного продукта, который удалось на первый раз «впихнуть» неопытному клиенту; перерасход ресурсов, хаотичное развитие, неуверенность в команде, стресс (постоянная опасность для здоровья, прежде всего, руководителя) и как следствие - непрозрачная, непрогнозируемая организация с низкой стоимостью.

Опасность неуправляемости признали множество руководителей. И для того чтобы уменьшить вероятность подвергнуть себя и компанию всем или некоторым перечисленным рискам, создали свои собственные системы и методы управления достижением результатов. В этой статье автор собрала несколько взглядов и практик на подходы к управлению достижением результатов в разных бизнесах.

Экскурс в историю теории управления достижениями (с использованием источника: исследования Филиппа Мондиано, CEO Organizational Performance):

1930-1940 годы - наиболее актуальны методы управления производством и административный контроль;

1950-1970 годы - возникновение и развитие теории управления по целям (Managament by objectives);

1980-1990 годы - стремительное развитие системы бюджетирования и системы управления персоналом, которые стали частью управления достижениями;

1990 годы - развитие системы сбалансированных показателей (Bаlаnced ScoreCard).

Так или иначе, элементы всех этих систем нашли свое отражение в системах управления достижениями, которые в настоящее время практикуют разные компании. Теория - это хорошо зарекомендовавшая себя практика. Управление достижениями Performance Management (РМ) представляет собой концепцию управления организацией, базирующуюся на множестве предшествовавших ей теорий и практик управления. Основным прародителем РМ можно назвать систему management by objetives (MBO), описанную Друкером в 70-е годы. РМ впитала в себя элементы популярных в 80-90-х годах систем бюджетирования и управления персоналом. РМ - это, скорее, своеобразный «микс», интеграция различных зарекомендовавших себя как эффективные, методик управления организацией. РМ, говорящая о системе управления организацией, которая базируется на взаимосвязанных и взаимозависимых показателях, лежит в основе широко известной в нашей стране методологии - Системы Сбалансированных Показателей - Balanced Score Card (BSC).

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РМ

1. Система управления ориентирована на достижение взаимосвязанных, взаимозависимых количественных и качественных целей. По словам Натальи Чуприны, менеджера по персоналу компании «ГлаксоСмитКляйХелскер Украина», в этой компании система управления достижениями представляет собой комплексную программу планирования эффективной работы и развития сотрудника. Она может одновременно служить нескольким целям. В первую очередь - это стимулирование индивидуального развития и возможностей карьерного роста, основание для пересмотра компенсационного пакета, а также определение целей эффективной работы сотрудника в соответствии с задачами бизнеса. Наталья Тиморина, консультант по вопросам управления персоналом HR Professionals, считает, что основной задачей системы управления достижениями является объединение интересов сотрудников всех уровней и стратегических целей компании. Такой подход позволяет обеспечить развитие компании и рост результатов деятельности.

2. Цели разрабатываются сверху вниз. В основе целей подразделений и персональных целей отдельных работников должны лежать цели организации. Подход к определению целей через их декомпозицию позволяет согласовать цели различных подразделений как в «вертикальной оси» (от целей Дирекций к целям отделов и служащих), так и в горизонтальной (согласованность целей подразделений, сотрудников, находящихся на одном иерархическом уровне).

По словам Натальи Тимориной (HR Professionals), Система управления достижениями состоит из двух основных этапов: установление целей и оценка результатов работы. На первом этапе происходит определение основных стратегических целей и результатов компании в целом на следующий период (как правило, один финансовый год). Затем руководители функциональных направлений определяют, выполнение каких задач требуется от подразделения и какие ресурсы необходимы для достижения целей компании. После этого руководитель проводит обсуждение индивидуального распределения задач и сроков выполнения с сотрудниками подразделения в свете достижения общих целей. Согласованные индивидуальные бизнес-цели и планы развития каждого сотрудника документируются.

Например, в корпорации Инком, по словам директора по региональной политике Александра Федченко, в процессе разработки целей развития регионов и филиалов важно достичь согласованного видения, для чего процесс реализуется в несколько итераций: «Ежегодно в декабре происходит собрание директоров филиалов, где мы подводим итоги за прошедший год и обсуждаем цели развития на следующий год. К этому собранию директора филиалов готовят свои планы по развитию - потенциальные объемы продаж в регион на следующий год. На собрании я презентую видение стратегии развития «Инком-Украина» на следующий год, далее в процессе обсуждения стратегия согласованно корректируется, а затем детализируется на финансовые, организационные цели, цели в области маркетинга, подбора и развития персонала для каждого филиала. К следующему, январскому собранию, директора готовят детальный план развития на год, каким образом планируется достижение целей с помесячной разбивкой. На этом собрании обсуждаются, а затем объявляются цели каждого региона и филиала, критерии, по которым будет оцениваться достижение целей и схема, по которой будут премироваться руководители».

Кроме этого, в последние годы столь популярная Система Сбалансированных Показателей (BSC) дает инструмент, позволяющий связать и сбалансировать финансовые, рыночные, организационные и инновационные цели организации до нужного уровня детализации. По словам Натальи Козак, руководителя службы персонала корпорации Инком, применяющую BSC как основу для системы премирования сотрудников службы персонала, цели должны соответствовать корпоративной стратегии, быть ясно сформулированными и понятными как сотруднику, так и руководителю, соответствовать областям ответственности сотрудника, быть измеримыми, быть перспективными и реалистичными. Мы группируем цели на 4 блока - перспективы развития в четырех направлениях, согласно делению в системе BSC (Balanced Score Card). Первое - это финансовая перспектива развития. Например, целью для руководителя службы персонала может быть соблюдение бюджета подразделения. Следующая - перспектива удовлетворенности клиента. В случае службы персонала, речь идет об удовлетворенности внутреннего клиента - руководителей подразделений компании, определяемая путем получения обратной связи. Перспектива развития системы управления бизнесом - это может быть вклад специалистов в реализацию внутренних проектов по оптимизации системы управления бизнесом. Перспектива обучения и роста персонала измеряет развитие персональных и профессиональных компетенций специалистов по персоналу, их работу в области обучения персонала компании. Цели вместе с единицами измерения и условиями их достижения заносятся в персональный оценочный лист, который подписывается сотрудником и руководителем и служит основанием для премирования сотрудников.

3. Особое внимание уделяется взаимосвязи целей бизнеса и развития ключевых компетенций сотрудника. Так, например, Наталья Чуприна («ГлаксоСмитКляйХе-лскер Украина») обращает внимание на это, когда говорит о механизме работы процесса управления достижениями в ее компании: «Разработка и внедрение программы управления достижениями предполагает, во-первых: определение целей (т. е. в первую очередь отвечаем на вопросы: что мы делаем, как мы это делаем, для чего мы это делаем?); во-вторых, определение профессиональных и поведенческих качеств, которые работнику необходимо развивать (т. е. какие основные профессиональные и поведенческие качества необходимы для достижения поставленных целей и способы их развития); в-третьих, регулярные пересмотры и оценки степени достижения целей. Программа также включает план индивидуального развития, как в рамках занимаемой должности, так и для осуществления карьерных устремлений».

4. Достижение целей сотрудниками оценивается с помощью показателей (Key Performance Indicators - KPI). KPI лежат в основе системы мотивации, т. е. достижение или недостижение персональных целей напрямую влияет на материальное или нематериальное вознаграждение.

Ирина Маркина, директор персонала «МакДональдз Юкрейн» делится практикой использования КРI: «Отличная работа, отличные результаты, конечно же, должны вознаграждаться и поощряться. В этом состоит одна из важных задач Управления достижениями: стимулирование сотрудников, «наглядная демонстрация закона справедливости в действии - «Что посеешь, то и пожнешь».

Для того чтобы правильно измерить достижения, необходимо определить единые, справедливые, понятные и «прозрачные» Ключевые Индикаторы Достижения Результатов (KPIs - Key Performance Indicators). Эти индикаторы должны быть доведены до сотрудников на этапе согласования целей работы, как и условия вознаграждения, премирования в случае достижения целей, а также последствия в случае невыполнения целей.

Для каждого предприятия KPIs могут отличаться. Как правило, KPIs базируются на основных стратегических направлениях и движущих факторах, которые влияют на бизнес в целом и на достижение стратегических целей предприятия. Например: для «МакДональдз» стратегически важно знать, насколько наш посетитель удовлетворен предоставленным обслуживанием в наших ресторанах. Для измерения удовлетворения посетителей введены специальные 5 KPIs, по которым мы анализируем ситуацию и оцениваем тенденции.

KPIs, как правило, связаны между собой. Так, к примеру, удовлетворение посетителей тесно связано с продажами, с показателями прибыльности, с качеством продукции, с уровнем подготовки сотрудников, которые предоставляют обслуживание и т. п.

На предприятиях, где работает Система Сбалансированных Рабочих Показателей, KPIs - это, как правило, измерения по каждому показателю системы. Например, в «Мак-Дональдз» ключевой фактор успеха предприятия - сотрудники этого предприятия. Для Показателя «Сотрудники компании» KPIs являются: удовлетворение сотрудников условиями работы, текучесть кадров, уровень профессиональной подготовки сотрудников и другие.

Можно сказать, что KPIs - это система индикаторов успешности компании, так как падение результатов по тому или иному KPI немедленно сигнализирует о проблемах, которые влияют как на текущие результаты компании, так и потенциально могут влиять на развитие бизнеса в целом. Поэтому, KPIs используются не только для измерения результатов, предоставления отчетности, дифференциации достижений, но также и для анализа возможностей улучшения результатов, совершенствования и развития бизнеса.

Прозрачность и справедливость KPIs - обязательные условия формирования «здорового климата» в коллективе, поддержания «здоровой конкуренции» внутри организации, когда поощряется и поддерживается стремление сотрудников к совершенствованию, к достижению лучших результатов, а с другой стороны, создается атмосфера нетерпимости к плохим результатам работы, к безответственности и безразличию. Ведь конкурировать на рынке - это значит постоянно повышать свою внутреннюю конкурентоспособность».

5. Обратная связь на постоянной основе и оценка достижений играет важную роль. Процессы постановки целей и оценки их достижения, т. е. диалог «руководитель-подчиненный» должны быть поставлены на регулярную основу. Процесс формулирования целей - наиболее существенный элемент системы, работающий на повышение эффективности системы. В ходе обсуждения целей сотрудники начинают лучше понимать, что именно необходимо сделать и каковы оптимальные пути достижения.

По словам Натальи Козак, в течение квартала предварительные результаты и работа над целями должны обсуждаться как минимум дважды, а в начале внедрения системы - желательно делать это раз в две недели. Как далеко специалист продвинулся на пути к достижению цели? Не изменились ли приоритеты? Что необходимо предпринять, чтобы гарантировать достижение установленных целей в конце периода? «Ориентировочно 2-го числа месяца, следующего за оцениваемым периодом, руководитель вместе с сотрудником уединяются в комнате переговоров для обсуждения результатов работы сотрудника согласно поставленным целям. Атмосфера во время такого общения должна способствовать партнерскому диалогу между сотрудником и руководителем. Для этого существует несколько простых и важных правил. При общении необходимо стремиться к тому, чтобы каждый был открытым и честным в высказывании своей точки зрения. В начале встречи я прошу, чтобы сотрудник представил свою версию оценки, стараюсь задавать много открытых вопросов, для того чтобы быть уверенной в том, что получила полную информацию о ситуации. Обязательно выражаю свое собственное отношение, чтобы мой собеседник знал, что я лично чувствую, что не воспринимаю процедуру оценки просто как формальность. При обсуждении «проблемных» целей ни в коем случае нельзя обсуждать личностные качества оцениваемого, приведшие к недостижению целей,- только что было не сделано и к каким последствиям это привело. На этой же встрече совместно формулируются цели на следующий период».

Наталья Тиморина считает, что оценку результатов работы (аттестацию) должен проводить лично непосредственный руководитель. Наиболее эффективным подходом в данном случае является деловая беседа с сотрудником, в ходе которой сотрудник проводит самооценку своих достижений, а руководитель, опираясь на фактическую информацию, дает свою оценку результатам и путям достижения. Такая комплексная оценка позволяет формировать осознанное отношение сотрудников к собственной работе и укреплять стандарты корпоративной культуры и методов работы компании, которые обеспечивают долгосрочность развития и создание конкурентного преимущества компании. Еще одним результатом аттестации является определение размера материального вознаграждения.

ПРЕИМУЩЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЯМИ

Александр Федченко, директор по региональной политике корпорации «Инком», делится своим опытом: «Наличие целей развития каждого региона позволяет делегировать больше полномочий региональным управляющим. Ведь цели говорят им, каких результатов необходимо достичь, а не что они должны для этого делать. Свободы у руководителей в регионах ровно столько, сколько они сами могут «выдержать». Если филиал успешно работает, длительное время достигает поставленных перед ним целей, то его руководитель получает все больше самостоятельности в принятии решений. Например, я могу не посещать по полгода филиалы, показывающие стабильно высокие результаты в достижении установленных целей. Мы постоянно развиваем и усовершенствуем систему управления по целям. С развитием информационной корпоративной системы появляется возможность отслеживать новые, количественные и качественные

показатели достижения целей, делать более точный расчет долевого участия в результате отдельных сотрудников».

Алексей Гачковский, президент группы компаний ОЛ.Консалтинг, также говорит о результативности этой системы в управлении крупной консалтинговой компанией: «Внедряют в нашей группе эту систему уже давно. Со своей стороны, я понимаю, что без нее было бы неэффективным управление холдингом, да и не только холдингом, а любой компанией. Менеджеры и партнеры нашей группы уже даже и не помнят, как можно обходиться без четко поставленных целей, показателей их достижения и реальной помощи своим подчиненным. А ведь такие времена были в обозримом прошлом 4-5 лет назад, когда рост компании был хаотичен и неконтролируем. Теперь наши управленцы с большей степенью уверенности могут планировать и контролировать достижения бизнеса, целевое развитие сотрудников. Сейчас мы нацелены на развитие самоуправляемой системы».

С другой стороны, не все так безоблачно. Наиболее частыми проблемами при внедрении системы управления достижениями, по мнению Натальи Тимориной являются:

Изменение целей и задач в середине периода.

Необходимость документировать договоренности.

Использование руководителем системы планирования и аттестации в целях наказания сотрудников.

Ограничение верхнего порога материального вознаграждения.

Определение заведомо заниженных значений показателей с целью гарантировать получение премии.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ

Что можно сделать для повышения эффективности системы управления достижениями? В первую очередь, необходимо обучить руководителей эффективным подходам в использовании системы управления достижениями. Во-вторых, в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств (изменений в законодательстве, решение об аннулировании ранее запланированных проектов) согласовывать пересмотр целей с сотрудниками. Важно также научить и убедить руководителей разделять процессы дисцип-линирования сотрудников и управления достижениями, вести документирование планов и результатов и определять реальные и направленные на развитие компании показатели результатов деятельности

Вопрос, касающийся ограничения максимальных размеров материального вознаграждения, как правило, остается всегда открытым. Компания вынуждена контролировать расходы, связанные с оплатой труда и премированием сотрудников в рамках определенного бюджета, и не может позволить себе выплатить больше премий, чем было запланировано. В свою очередь, такая ситуация может привести к снижению уровня мотивации сотрудников. Поэтому необходимо предусмотреть систему нематериальных стимулов и программ публичного признания вклада сотрудников в значительное перевыполнение показателей.