

Стаття була опублікована в журналі «Кадровик: трудове право і управління персоналом». - 2006. - № 4. - с. 66-70

Щербина О. В.,
викладач Школи HRM, kmbs
канд. економ. наук, доцент

Оцінка виконання посадових обов'язків як один з елементів системи управління виконанням в організації

На жаль або на щастя, ми не запропонуємо нічого нового щодо оцінювання. Все краще у цій сфері вже винайдено й апробовано. Краще, що ми можемо зробити, – це розібратися в накопиченому досвіді й адаптувати його стосовно себе.

Концепція управління виконанням (Performance Management) стала продовженням і розвитком **концепції управління за цілями** (Management by Objectives), згідно з якою перед кожним працівником ставляться цілі на певний період часу (зазвичай 1 рік), які визначає як керівник, так і сам працівник, виходячи з цілей організації та підрозділу. Відповідно до цієї концепції, більша частина контрольних процедур передавалася працівнику, і встановлювалася чітка підзвітність щодо їх виконання наперед обумовленими формою і термінами. Наприкінці оцінюваного періоду особисті досягнення кожного працівника оцінювалися керівником. Акцент ставився на результати виконаної роботи.

Згідно з концепцією управління виконанням оцінюється не лише результат, а й те, якими способами його було одержано, тобто поведінкові прояви - компетенції. За такого підходу оцінює вже не тільки керівник, але й працівник, причому останній – сам себе, а також його колеги і клієнти (метод оцінки 360°). Акцент ставиться на зворотному зв'язку, який менеджер надає підлеглому від кількох разів на рік (формально під час оціночного інтерв'ю) до безкінечності (під час неформальних зустрічей). Обов'язковим при цьому є планування професійного розвитку працівника і його кар'єри в організації.

Відповідно можна зробити висновок, що *управління виконанням* – це система постановки цілей і визначення стандартів поведінки, а також оцінювання виконання посадових обов'язків окремими працівниками та демонстрованої ними при цьому поведінки. Ця система у дії повинна бути спрямована на виявлення проблем, що заважають ефективно виконувати роботу й досягати поставлених цілей, пошук шляхів вирішення цих проблем, зокрема визначення справедливої винагороди, а також потреб в професійному навчанні та потенційних можливостей для розвитку.

Місія (призначення) системи управління виконанням посадових обов'язків полягає в забезпеченні досягнення організацією бізнес-цілей шляхом узгодження цілей організації, підрозділів, працівників, та узгодженні системи постановки цілей із системою оцінки виконання посадових обов'язків і системою стимулювання в організації.

Оцінка виконання (Performance Appraisal) є елементом системи управління виконанням посадових обов'язків і сама по собі є процесом визначення ефективності діяльності працівника, в ході якого встановлюється міра виконання поставлених цілей (оцінюється одержаний результат), а також

відповідність фактичних здібностей, якостей, навичок, структури мотивації працівника вимогам щодо посади відповідно до організаційної структури організації (оцінюються компетенції).

Об'єктом оцінювання посадових обов'язків виступає реальне виконання (performance), яке співставляється із моделлю компетенцій, а також міра виконання поставлених індивідуальних цілей. При цьому дуже важливо пам'ятати, що:

- оцінюватися повинна ефективність діяльності співробітника, а не сам співробітник;
- має оцінюватися виконання посадових обов'язків кожним окремим працівником, а не працівники порівнюватися між собою;
- діяльність повинна розглядатися як значуща не сама по собі, а в прив'язці до поставлених працівнику індивідуальних цілей, які в свою чергу, витікають із цілей підрозділу й організації в цілому;
- результатом оцінювання має бути послідовне накопичення інформації, яка потрібна керівникам для прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення існування організації в довгостроковому періоді.

Запровадження в організації системи управління виконанням посадових обов'язків передбачає розроблення *моделі компетенцій* – йдеться про набір компетенцій і їх характеристик, які відображають стандартну (необхідну, бажану) модель поведінки в організації. *Компетенції* в даному випадку визначають особово-поведінкові характеристики, функціональні, а також управлінські знання, навички, здібності та мотивацію, що необхідні працівнику для успішного виконання своїх посадових обов'язків і досягнення високих результатів в роботі.

Процес оцінювання виконання повинен ініціюватися керівництвом організації, йти зверху вниз, поширюватися на всю організацію і торкатися кожного працівника у плані індивідуального виконання ним його посадових обов'язків.

Упровадження системи управління виконанням посадових обов'язків дасть змогу організації:

- визначати реальне місце, роль і відповідальність кожного працівника в організації по горизонталі й вертикалі;
- визначати результати роботи, рівень знань і навичок кожного співробітника;
- забезпечувати чітке розуміння кожним працівником поставлених завдань, критеріїв оцінки успішності їх виконання, залежності системи оплати від результатів праці;
- налагоджувати зворотній зв'язок із працівниками з організаційних й інших питань;
- задовольняти потребу працівника в оцінюванні особистого внеску в успіх організації;
- формувати мотиваційний клімат і корпоративну культуру;
- розробляти програми цілеспрямованого розвитку працівників;
- формувати кадровий резерв і можливості ротації кадрів.

Упровадження системи управління виконанням посадових обов'язків дасть змогу працівникам:

- одержувати якісний зворотний зв'язок від колег і лінійного керівника про виконання своїх обов'язків;
- встановлювати конкретні індивідуальні цілі на наступний період;
- бачити і усвідомлювати резерви особистого розвитку відповідно до цілей і цінностей організації;
- розробляти спільно з лінійним керівником план професійного розвитку на наступний період.

Аби процес оцінки виконання посадових обов'язків в організації проходив успішно, необхідна активна участь у ньому трьох сторін - керівників, співробітників та менеджера з персоналу.

Роль керівників в управлінні виконанням посадових обов'язків:

- підтримувати й удосконалювати систему управління виконанням;
- визначати критерії оцінки (цілі підрозділів, компетенції);
- повідомляти працівників про стратегічні плани підрозділів, зіставляючи їх із головною метою організації;
- залучати працівників до процесу розроблення командних й індивідуальних цілей;
- постійно навчати працівників і надавати їм можливість прямо й відкрито висловлювати свою думку при обговоренні результатів їхньої роботи та розвитку;
- проводити оціночні інтерв'ю, об'єктивно оцінювати роботу працівників і досягнення ними поставлених цілей, заповнювати відповідні форми;
- налагоджувати з працівниками зворотній зв'язок з проблем виконання посадових обов'язків;
- ініціювати перед вищим керівництвом рішення, спрямовані на підвищення рівня виконання посадових обов'язків підрозділу в цілому;
- ухвалювати рішення про стимулювання працівників на підставі результатів оцінювання одержаних ними результатів.

Роль працівників в управлінні виконанням посадових обов'язків:

- брати активну участь в постановці цілей і визначенні способів їх реалізації;
- бути відповідальними за досягнення поставленої мети і відповідність компетенціям, бути готовими працювати над їх виконанням;
- заповнювати форми для оцінювання колег, керівників і самооцінки;
- брати активну участь в оціночних інтерв'ю, ставити питання і ділитися ідеями;
- бути критичними і вимогливими до себе і знати, коли можна оцінити свою роботу як успішну;
- звертатися за рекомендаціями і прагнути отримати зворотний зв'язок, чітко уявляти собі, в чому може полягати допомога керівника;
- домагатися чіткого розуміння результатів оцінювання виконання посадових обов'язків;
- працювати над собою для саморозвитку.

Роль менеджера з персоналу в управлінні виконанням посадових обов'язків:

- розроблення моделі компетенцій;
- забезпечення зв'язку з іншими системами управління персоналом (навчання і розвиток, стимулювання тощо);
- вибір програмного продукту для оброблення результатів оцінювання;
- обґрунтування доступу до результатів оцінювання, забезпечення повної конфіденційності результатів оцінювання виконання посадових обов'язків в організації (спільно з начальником ІТ-відділу);
- створення апеляційного органу й юридичне узгодження процедури і наслідків оцінювання;
- впровадження системи оцінювання виконання посадових обов'язків в організації;

- навчання й інформування учасників щодо процедури й методів оцінювання;
- підготовка графіка проведення оціночних інтерв'ю;
- підготовка пакета документів (оціночні форми тощо) для проведення інтерв'ю;
- підбиття підсумків щодо оцінювання виконання посадових обов'язків в організації;
- постійне вдосконалення системи оцінки виконання.

Оцінювання виконання посадових обов'язків повинне проводитися регулярно. *Цикл здійснення оцінки* може складати півроку або рік залежно від специфіки діяльності організації й стадії її життєвого циклу. Так, наприклад, для великої й зрілої організації з достатньо тривалою історією існування (більше 20 років) і налагодженою системою менеджменту звичайно цикл оцінки становить рік. Для невеликих або середніх компаній, що перебувають на етапі переходу від стадії бурхливого розвитку до стадії стабільності, цикл оцінки може складати півроку.

Система управління виконанням посадових обов'язків повинна включати:

- 1) постановку цілей;
- 2) оцінювання результатів виконання посадових обов'язків;
- 3) оцінювання функціональних компетенцій і особистісно-поведінкових характеристик працівників, а також оцінювання управлінських компетенцій;
- 4) проведення оціночних інтерв'ю.

Передумови, необхідні для впровадження системи управління виконанням посадових обов'язків в організації:

- ієрархія цілей розвитку (цільова структура) організації;
- затверджена схема організаційної структури управління, штатний розклад і повний комплект посадових інструкцій;
- сприяння керівництва організації і всіх її працівників.

Ризики, або перешкоди при впровадженні системи управління виконанням в організації типові для проведення будь-яких організаційних змін:

- відсутність розуміння необхідності наявності системи управління виконанням посадових обов'язків і сприяння її впровадження з боку керівництва організації;
- гальмування процесу реалізації проекту зацікавленими і незацікавленими особами в організації;
- затягування в часі реалізації окремих етапів впровадження;
- форс-мажорні обставини.

Перші дві "перешкоди" критичні. Їх наявність змушує серйозно замислитися про те, чи "дозріла" дана організація для впровадження концепції управління виконанням в практику її існування.

До проблем, з якими можна зіткнутися в процесі впровадження системи управління виконанням посадових обов'язків в організації, відносяться:

- відсутність цільової структури організації - ієрархії SMART-цілей розвитку організації: (S (Specific) - конкретні, M (Measurable) - кількісно вимірювані, A (Achievable) - досяжні, R (Relevant) - узгоджені, T (Time-bound) - визначені у часі);
- складнощі з визначенням показників KPI's (Key Performance Indicators – ключові індикатори виконання) для оцінювання досягнення цілей;
- відсутність затверджених схеми організаційної структури, штатного розкладу та посадових інструкцій;

- перекіс у бік оцінки компетенцій (поведінкових аспектів) і не приділення достатньої уваги оцінці результатів роботи (досягнення цілей);
- як наслідок, ставлення до оцінювання виконання посадових обов'язків з боку працівників може стати формальним і нещирим.

Формальні виходи (оформлені на паперових і зафіксовані на електронних носіях) після впровадження системи управління виконанням посадових обов'язків в організації можна розділити на дві групи:

- основні, але не головні:
 - модель компетенцій даної організації;
 - форми для оцінювання (анкети);
 - положення про оцінку виконання;
- побічні, але важливіші (тому що починають реально діяти):
 - затверджені схема організаційної структури управління і штатний розклад;
 - повний комплект посадових інструкцій відповідно до штатного розкладу, схеми організаційної структури управління адекватні цілям організації;
 - система стимулювання, що забезпечує прив'язку премій за підсумками оцінюваного періоду до результатів досягнення цілей і результатів оцінювання компетенцій.

На думку автора, впровадження системи управління виконанням сьогодні стає дедалі актуальнішим для українських компаній. Про це свідчить величезний інтерес представників топ-менеджменту організацій, а також менеджерів з персоналу саме до цієї теми. Це можна пояснити об'єктивними причинами. Більшість українських компаній, які розпочинали свій шлях в бізнесі одночасно із становленням ринкової економіки України, перебувають сьогодні в “перехідному” віці – 14-15 років. Крім того, багато галузевих ринків або ринки певних товарів минули стадію хаотичного розвитку і стають все дедалі структурованішими. Як наслідок, для організацій стає очевидна необхідність шукати нові конкурентні можливості, окрім швидкості і дешевизни обслуговування споживача. Це, у свою чергу, висуває нові вимоги до системи управління організаціями і до головного ресурсу організацій – персоналу. Одним з можливих способів розв'язання проблем “перехідного” віку може стати запровадження системи управління виконанням посадових обов'язків як основної філософії діяльності організації.