

ВРЕМЯ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ КРІ?

Перевод статьи Джоша Берзина Time to Scrap Performance Appraisals? с сайта forbes.com. Статья написана не для HR (потому на forbes), а для широкого круга менеджеров, поэтому носит больше декларативный характер. Хотя, вставлю таки свои три копейки, мне непонятно, как от системы управления деятельностью переходить в рецептам Берзина применительно ко всей компании? Вот сегодня мы имели все четкие КРІ, а завтра мы стали давать друг другу обратную связь, и наступило вдруг счастье? Ведь нельзя же совмещать одновременно две системы: и КРІ, и обратную связь. Ибо позитивное действие второй будет тут же сведено на нет первой: утром вам дали позитивную обратную связь, а вечером вас лишили части премии по КРІ.... Если серьезно, то я не вижу за декларациями инструментализации... Что нужно делать пошагово? Надеюсь, вы увидите больше моего и поделитесь.

Время отказаться от КРІ?

Времена меняются. Все больше и больше компаний принимают решение радикально изменить



(читай «выбросить как хлам» или «ре – инжиниринг») свой процесс управления деятельностью. На прошлой неделе на нашей конференции мы общались с Adobe, Juniper, Kelly Services и многими другими компаниями, которые решили отказаться от традиционных форм оценки деятельности и кардинально изменить ежегодный процесс оценки деятельности.

Наши исследования показывают, что это сильный и позитивный тренд.

Почему процесс должен быть изменен.

Почему компании проводят ежегодные процедуры оценки персонала? Существует артефакт традиционных иерархических организаций, что мы должны отсеивать плохих исполнителей ежегодно. Заставляя менеджеров оценивать талантов, мы получаем ежегодные обзоры, кому сколько платить, от кого надо избавляться. Оценка эффективности деятельности сочетается с оценкой «потенциала» - кого нужно повышать по служебной лестнице (в традиционном понимании потенциала).

Этот подход основан на имплицитной философии: «мы не можем полностью доверять менеджерам», поэтому мы должны «засунуть» их в рейтинговые шкалы оценки. И во многих компаниях (порядка 20 %) введены принудительные распределения уровней оценки эффективности, которые определяют % работников, должных быть внизу рейтинга («на вылет»), и некоторый

лимитированный процент тех, кто может быть в топе рейтинга. У данной философии и подхода много общепризнанных недостатков. Они следующие:

- Работники нуждаются и желают регулярной обратной связи (ежедневной, еженедельной), поэтому ежегодное оценочное собеседование с менеджером часто бывает не просто запоздалым, но и сюрпризом для работника. Регулярный коучинг – ключ к регулировке деятельности и целей работника и организации;
- Менеджеры не могут адекватно оценить работу менеджера за весь год (представьте, что ваша жена будет вам давать отчет сразу за весь год!), поэтому ежегодная процедура является неудобной как для менеджера, так и для работника;
- Деятельность работника не происходит только по связи работник / менеджер. Мы взаимодействуем с многими коллегами, работниками, партнерами и т.п. в течение всего года, поэтому одному человеку трудно оценить деятельность кого – то без учета мнений других;
- Плохую работу некоторых исполнителей видно сразу, и незачем ждать конца года, чтобы сделать выводы об их соответствии занимаемой должности;
- Некоторые компании имеют большое число высококлассных исполнителей, поэтому принудительное распределение на лучших / не лучших ударяет по ним и наносит вред корпоративной культуре;
- Люди мотивируются и вдохновляются позитивной, конструктивной обратной связью – но традиционный процесс оценки почти всегда работает против этого;
- Наиболее ценная часть интервью в управлении деятельностью – «планирование деятельности» - что можно сделать, чтобы улучшить деятельность и вовлеченность – но это как раз чаще всего составляет ничтожную часть оценочного интервью.

Компании конечно не готовы отказаться от этого процесса, потому что:

- Нам необходима честная и валидная политика распределения компенсаций и льгот;
- Чтобы уволить работника, нам нужна информация о его действительно низкой производительности;
- Для карьерного продвижения нам необходимо фиксировать в карточке работника какие-то данные;
- Нам, в конце концов, необходим понятный метод, который бы позволял убедиться, что работники делают свою работу грамотно.

Я обсуждал эти вопросы с, вероятно, более чем 100 компаниями за последние пять лет, и наши исследования показывают, что все больше и больше компаний готовы отказаться от данного процесса. Организационные структуры изменились, и компании все больше нуждаются быть более гибкими, мобильными и динамичными (agile). В настоящей ситуации мы имеем нехватку ключевых талантов и ключи к успеху, который фокусируется на постоянном регулировании целей компании и работника, коучинге, генерации эмоций и вовлеченности и постоянном развитии работников.

Новые ключи к успеху:

- Развивайте культуру «богатой обратной связи» и линейку инструментов (часто он-лайнных, иногда формальных, чаще – неформальных), которые поощряют работников давать обратную связь друг другу. Инструменты таких компаний, как Achievers, Globoforce и многих других HR софт верных провайдеров теперь доступны и легки в использовании;
- Разделяйте обсуждение деятельности и обсуждение потенциала и будущих карьерных планов. Да, нам необходимо предсказывать эффективность человека в будущем, но эти два формата нужно делить;
- Обсуждайте с подчиненными их деятельность на постоянно, дайте им возможность ставить собственные цели на регулярной основе. Заставляйте менеджеров давать обратную связь и учите, как правильно ее давать;
- Допустим, что работники уже знают кое – что о своей деятельности, тогда дайте им возможность провести самооценку. Люди обычно в целом адекватно судят о своих сильных и слабых сторонах: дайте им возможность в позитивном ключе рассказать об этом. Это даст начала диалогу между их самооценкой и тем, что нужно компании от качеств работника;
- Дайте менеджерам возможность оценивать деятельность регулярно. АйТи компании теперь используют agile инструменты, которые позволяют оценивать качество кода на еженедельной основе. Менеджерам следует давать подчиненным обратную связь регулярно. Если давать обратную связь постоянно, то подчиненные научатся ценить ее и принимать адекватно;
- Акцентируйте менеджеров на поиске и подборе лучших, с тем, чтобы их команда состояла на 100 % из лучших исполнителей. Этот идеал конечно недостижим, но это лучше, чем ожидать заранее 20 % низкоэффективных работников, тратить кучу времени на оценку этих работников и работу с ними вместо того, чтобы тратить это время на корпоративную культуру, развитие других и т.д...;
- Помните, что каждый хочет добиться успеха. И если они не работают успешно, то это не обязательно значит, что в этом их вина – организация должна посмотреть, все ли она сделала, чтобы обеспечить их успех;
- Устанавливайте и отменяйте цели часто. Компании, которые пересматривают цели ежеквартально, имеют производительность на 31 % выше, чем те компании, что имеют ежегодные оценочные процедуры по постановке целей, а в компаниях, где цели пересматриваются ежемесячно, показатели производительности труда еще выше. Это означает, что работники должны получать обратную связь постоянно (большинство торговых компаний работают в такой системе).
- Остерегайтесь системы премирования за исполнение плана. Хотя многие компании (особенно инвестиционные банки, торговля) дают большие премии за исполнение планов, исследования показывают, что данная политика может вызвать некорректное поведение. Работники будут концентрироваться на своих конкретных целях за счет компании. В продажах эта практика работает хорошо, когда вы транслируете ее на клиентский сервис, инжиниринг или другие роли, то такая практика может вызвать определенные проблемы.
- Дайте вашим менеджерам культурные установки и набор ценностей, в рамках которых им надо будет работать. В таких компаниях как Juniper и Deckers (Uggs shoes) активно внедряют систему корпоративных ценностей, выстраивая

подбор и управление персоналом на основе этих ценностей. Это делает процесс отбора более легким, а процесс оценки более понятным.

- Инвестируйте в развитие лидерства. Быть менеджером – трудная работа. Менеджеры на всех уровнях сталкиваются с отбором, наймом, обучением, коучингом и оценкой персонала. Дайте им время и инструменты для освоения, шаблоны обратной связи и обеспечьте непрерывный процесс развития.
- Награждайте за производство **тантов**. Если вы платите за результат, то менеджеры сосредотачиваются исключительно на производстве. Это может быть неплохо для компании, но в конечном счете процветание фирмы зависит от построение навыков и компетенций – поэтому менеджеров надо премировать не только за хорошие результаты работы, но и за «производство» талантов.

Я почти 15 лет изучал HR и управление деятельностью, и поднятая в статье тема всегда вызвала неоднозначную реакцию. В сегодняшнем Мире – глобализованном, дефицитном на таланты – я уверен, традиционные методы оценки должны измениться.

Статья размещена на блоке Эдуарда бабушкина http://edwvb.blogspot.ru/2013/07/kpi-obratnaya-svyaz.html?goback=%2Egde_2917603_member_260265571

Time to Scrap Performance Appraisals?