

# Содержание

Предисловие.....	7
<b>Глава 1.</b> Что такое «управление результативностью» .....	9
<b>Глава 2.</b> Процесс управления результативностью .....	41
<b>Глава 3.</b> Критика и обсуждение управления результативностью .....	75
<b>Глава 4.</b> Управление результативностью в действии: результаты исследования CIPD 2004 г.....	101
<b>Глава 5.</b> Управление результативностью и человеческий капитал .....	119
<b>Глава 6.</b> Управление результативностью и развитие сотрудников.....	137
<b>Глава 7.</b> Управление результативностью и вознаграждение .....	149
<b>Глава 8.</b> Управление результативностью организации.....	169
<b>Глава 9.</b> Управление результативностью рабочих групп.....	179
<b>Глава 10.</b> Метод обратной связи «360 градусов» .....	185

Управление результативностью

<b>Глава 11.</b> Работа с отстающими сотрудниками.....	199
<b>Глава 12.</b> Разработка и внедрение системы управления результативностью .....	207
Приложение А .....	221
Приложение В .....	233
Приложение С .....	235

# Предисловие

**С**истема управления результативностью основывается на предположении: чем выше производительность труда каждого, тем эффективнее деятельность всей организации. Неудивительны выводы первого исследования управления результативностью, проведенного в 1991 г. Институтом управления персоналом (ИПМ). В частности, один из выводов гласит, что управление результативностью действительно помогает настоящим менеджерам вести бизнес вперед. Они последовательно и четко информируют подчиненных, какие результаты от них ожидаются, и обеспечивают их всем необходимым для достижения этих результатов.

Со временем прочно утвердилось представление об управлении результативностью как об инструменте, повышающем эффективность работы линейных руководителей. Все, кого мы опросили, работая над этой книгой, сошлись на том, что успех или неудача системы управления результативностью зависит в конечном счете от линейных руководителей. Специалисты в области управления персоналом могут вооружить их всеми инструментами, но не в силах заставить их применять. Воспользовавшись опытом ряда компаний, мы описали на страницах этой книги методы, которые помогут убедить линейных руководителей в ценности системы управления результативностью, в том, что она действительно сделает их работу продуктивнее, позволит добиться собственных целей.

Для этого мы должны предложить линейным руководителям грамотно исполненные и простые в применении инструменты, объяснить, как они работают, и научить пользоваться ими с наибольшей

эффективностью. Пожалуй, эта составляющая управления результативностью, как никакая другая, демонстрирует, что полноценное осуществление кадровой политики требует тесного сотрудничества специалистов по управлению персоналом и линейных руководителей. Мы знаем, что все зависит от людей, но не можем ежедневно каждую минуту следить за поведением и действиями рядовых сотрудников, пытаюсь определить, что действительно важно для успеха. Последнее исследование Лицензированного института персонала и кадрового развития (CIPD) показало, что лучшие компании от просто хороших отличают менеджеры — менеджеры, побуждающие сотрудников не ограничиваться минимальным результатом, мотивирующие их к дополнительным усилиям ради удовлетворенности клиентов, умеющие решить проблему или предложить новый продукт.

Эта книга — практическое руководство по созданию систем управления результативностью, которые будут по достоинству оценены линейными руководителями. Мы постарались доказать, что управление результативностью — это комплексный процесс руководства персоналом, который не ограничивается постановкой задач и контролем за их выполнением. Мы утверждаем: управление результативностью практически гарантирует, что все сотрудники вашей организации раскроют свой потенциал, навсегда сохранят верность компании и высокую мотивацию.

Неудивительно, что управление результативностью считается важнейшим средством достижения успеха организации. Ваша главная задача — грамотно воспользоваться этим средством для получения целевых результатов.

*Дэвид Смит,  
директор по персоналу ASDA Stores,  
вице-президент CIPD по организации и подбору персонала*

## Глава 1

# Что такое «управление результативностью»

Эта глава посвящена важнейшим характеристикам управления результативностью. Вы познакомитесь со следующими разделами:

- Управление результативностью: определение.
- Назначение и основные задачи управления результативностью.
- Краткая история управления результативностью.
- Управление результативностью и произвольное поведение.
- Управление результативностью и превосходство в человеческом капитале.
- Управление результативностью: вопросы.
- Значимость понятия результативности.
- Управление результативностью и ценности организации.
- Принципы управления результативностью.
- Цикл управления результативностью.
- Управление результативностью и оценка достижений сотрудников.
- Влияние управления результативностью на продуктивность организации.
- Реакция сотрудников на внедрение системы управления результативностью.
- Управление результативностью и HR.
- Управление результативностью и линейные руководители.
- Этический аспект управления результативностью.
- Новое в управлении результативностью.

## Управление результативностью: определение

Понятие «управление результативностью» возникло и получило широкое распространение в сфере управления персоналом в начале 1990-х гг. К этому времени уже становятся общепринятыми принципы постановки целей, оценки и пересмотра результативности труда, оплаты труда по результатам. Однако лишь к концу 1980-х гг. организации начинают задумываться об управлении индивидуальной результативностью работника как о целостной системе. В 1992 г., когда IPM проводил соответствующее исследование, управление результативностью даже не имело точного определения. Одни подразумевали под ним деловую оценку работника, другие — оплату труда по результатам, третьи — нечто, связанное с обучением и развитием персонала. К 1997 г., когда мы проводили второе исследование, респонденты уже более-менее сходились во взглядах на управление результативностью, но наблюдалось четкое разделение на два лагеря. Первый ставил во главу угла вопрос оплаты труда, второй считал основной задачей этой системы обеспечение развития сотрудников.

На сегодняшний день общепринятая точка зрения на управление результативностью такова. Это естественный процесс, способствующий эффективному управлению отдельными сотрудниками и командами и направленный на достижение наивысшего уровня результативности деятельности организации. Соответственно, в рамках этого процесса в компании формируется общее понимание целей, которые должны быть достигнуты, и подходов к организации работы и к обучению сотрудников, обеспечивающих достижение этих целей.

Другие определения управления результативностью, в том числе приводимые далее, также подчеркивают системный характер этого процесса, его направленность на достижение целей, общих для сотрудника и всей организации, а также высокую значимость развития и поддержки работников:

- «Системный подход к повышению индивидуальной и командной результативности, направленный на достижения целей организации» (Хендри и др.<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup> Hendry, C., Bradley, P. and Perkins, S. (1997) 'Missed'. People Management, 15 May, pp. 20–5.

- «Воспитание компетентных и лояльных сотрудников, работающих ради достижения общих и значимых целей в организации, поддерживающей и поощряющей их достижения» (Локетт<sup>1</sup>).
- «Управление бизнесом» (Морман и Морман<sup>2</sup>).
- «Способ побудить и поощрить сотрудников работать с максимальной эффективностью в соответствии с нуждами организации» (Уолтерс<sup>3</sup>).

## Назначение и основные задачи управления результативностью

Управление результативностью призвано способствовать высокоэффективной деятельности организации и ее сотрудников. Последняя подразумевает выполнение и перевыполнение достаточно сложных задач обеспечения высокой производительности труда, высокого качества продукции и обслуживания клиентов, развития компании, роста прибыльности и акционерной стоимости.

Таким образом, цель управления результативностью — сделать хорошее лучшим, добиться общего для всех понимания поставленных задач, развить в людях способность выполнить эти задачи и дать им все, что нужно для продуктивного труда и полной реализации своего потенциала на благо самих себя и организации.

Управление результативностью выявляет сотрудников, демонстрирующих низкие результаты, но дает им почувствовать позитивную мотивацию. Им предоставляются возможности повысить продуктивность своего труда или научиться лучше использовать свои способности.

---

<sup>1</sup> Lockett, J. (1992) *Effective Performance Management: A strategic guide to getting the best out of people*. London, Kogan Page.

<sup>2</sup> Mohrman, A. M. and Mohrman, S. A. (1995) 'Performance management is «running the business»', *Compensation and Benefits Review*, July-August, pp. 69–75.

<sup>3</sup> Walters, M. (1995) *The Performance Management Handbook*. London, Institute of Personnel and Development.

## **Цели, философия и принципы управления результативностью в примерах**

### *Centrica*

Вот что рассказал нам Джо Дагдейл, директор по персоналу компании Centrica Telecommunications:

Наша задача в масштабе всей организации — насколько возможно, управлять результативностью применительно к задачам, стоящим перед отдельными сотрудниками и командами. У нас диверсифицированная компания, и мы прекрасно понимаем, что не сможем организовать во всех ее подразделениях единый процесс управления результативностью. Таким образом, при общности основных задач различные направления бизнеса отличаются конкретными способами реализации этой системы. Одна из главных задач — побудить менеджеров сосредоточиваться на эффективности работы в целом. Нужно отучить их заикливаться на выполнении отдельной задачи, за которую автоматически полагается вознаграждение. Это огромный сдвиг в корпоративной философии: важно не только что ты делаешь, но и как.

### *Сфера образования*

По мнению одного из участников нашего опроса, управление результативностью должно помогать линейным менеджерам правильно руководить людьми. А это значит — донести до каждого сотрудника, чего от него ждут, и как ему этого добиться.

Мы стараемся в рамках процесса обучения менеджеров объяснить им, насколько важно проводить с подчиненными регулярные обсуждения результативности работы. В том числе мы стремимся создать в наших школах дух ориентации на человека, такую культуру, которая раскрывала бы лучшее в людях. Мы хотим, чтобы у нас в школах было приятно работать, чтобы туда хотелось идти в рабочий день. Это главный принцип нашей стратегии — повышать качество управленческой деятельности, а также формировать среду, помогающую удержать в коллективе ярких и мотивированных людей.

Другой менеджер из сферы образования выразил убеждение, что сертификация по стандарту Investors in People дала им отличный



импульс в формировании корпоративной культуры, направленной на обеспечение результативности, и принесла системе управления результативностью признание всего коллектива колледжа.

### *Крэнфилдский университет*

Цели управления результативностью в университете города Крэнфилд сформулировала его директор по персоналу Рут Элтман:

Мы стараемся обращать внимание на то, как меняется наша корпоративная культура, добиваться принятия нововведений сотрудниками. Мы объясняем, как выгодно для них самих следить за собственной результативностью, и предлагаем — остановитесь, осмыслите, что вы делаете и чего достигли.

### *First Direct*

По словам Джейн Хэнсон, менеджера по развитию компании First Direct:

Все уровни — от постановки бизнес-целей и планирования до личной результативности каждого конкретного сотрудника — связаны у нас процессом управления результативностью.

### *GMAC*

Вэл Уорд, глава крупнейшего британского ипотечного оператора GMAC RFC по обучению и развитию персонала, утверждает:

Нам пришлось перейти от управления результативностью на основе процессов и задач к системе, привязанной к результативности и вознаграждению сотрудников. Это был переворот в корпоративной культуре. Очень важно, чтобы менеджеры понимали суть стратегии, поскольку именно они знакомят с нею персонал. Стратегия отталкивается от целей компании в целом — бизнеса в мировых масштабах, спускается на уровень деятельности британского подразделения, затем на уровень отдела и в конечном счете — конкретного сотрудника.

### *Halifax Bank of Scotland Retail (HBOS Retail)*

Джули Хилл, HR-партнер в Retail Sales, Retail Development and HEA Central Sites, сообщила нам следующее:

Вот сущность подхода HBOS Retail к управлению результативностью: оценивая работу сотрудников, мы обращаем внимание не только на должностную инструкцию, но и на то, как именно человек выполняет свои обязанности. Мы подбираем работников, одинаково хорошо умеющих общаться с людьми и выдавать измеримые результаты. И мы создали систему, которая это обеспечивает. Мы не расставляем «галочки» в оценочных ведомостях, а ведем с сотрудником конструктивный диалог, стремясь узнать, что ему удается хорошо, а что пока хуже.

### *Norwich Union Insurance*

Как пояснила Мари Сигсуорт, директор по персоналу клиентской службы:

Наша конечная цель — стать поставщиком услуг, превосходящим ожидания клиентов. В этом нам поможет ряд мероприятий, ранжированных по приоритетности. В ходе их выполнения мы должны решить следующие задачи:

- Определить, каков необходимый минимум средств для достижения целей и то, что мы получаем на выходе, для обеспечения желаемого результата.
- Выработать у менеджеров навыки управления людьми и лидерства, гарантирующие максимальную продуктивность и мотивацию персонала.
- Акцентировать внимание менеджеров и сотрудников на конечных результатах «на выходе» таким образом, чтобы приоритет отдавался усовершенствованию процессов и того, что они получают «на входе».
- Сформировать у сотрудников смежные компетенции, что повысит эффективность ротации видов деятельности в целом.
- Понять, какие компетенции и какого уровня необходимы в организации.
- Улучшить вертикальную и горизонтальную корпоративную коммуникацию.

### *NPower*

Алек Радд, отвечающий в NPower за обучение и развитие персонала, поясняет:

Чтобы NPower достигла поставленных целей, необходимо было создать единую систему управления результативностью, охватывающую всю компанию. Не «было бы неплохо», а необходимо именно так. Иначе мы бы просто потеряли рынок. Нужен был процесс создания единой корпоративной культуры, который увязывал бы управление результативностью с корпоративной стратегией.

### *Сфера коммуникаций*

По словам одного из наших респондентов:

Наша главная задача — сформировать культуру управления результативностью. Такую культуру, чтобы сотрудники признавали необходимость выдавать результат, а менеджеры видели в эффективности ключ к успеху компании, чтобы каждый понимал — все зависит от эффективности, и это в том числе и его обязанность. Система аттестации не главное, важнее всего добиться, чтобы сотрудники знали, куда они движутся.

### *Rebus HR (ныне подразделение Northgate Information Solutions)*

Йэн Пэкстон, старший менеджер по персоналу и товарной политике, утверждает, что для его компании стратегия управления результативностью стала чем-то вроде центрального пульта управления абсолютно всеми элементами бизнеса:

Таким было наше стратегическое видение: у каждого сотрудника на экране персонального компьютера была бы панель управления, из которой можно зайти на страницу с описанием положений в области управления персоналом, инициатив, стратегий и т. д. В число этих стратегий входило бы и управление результативностью, и каждый мог бы одним нажатием клавиши получить доступ к своей должностной инструкции и компетенциям, информацию о всей организации и воскликнуть: «Замечательно, именно этим я и хотел бы заниматься следующие три года!»

### *Royal Free Hampstead NHS Trust*

Как утверждает Найджел Тёрнер, директор по персоналу:

Нашу систему управления результативностью вызвала к жизни необходимость решать две важные задачи. Во-первых, обеспечивать

пациентам обслуживание экстра класса. Во-вторых, выработать у сотрудников навыки, позволяющие им как оказывать качественные услуги сегодня, так и развиваться в соответствии с требованиями завтрашнего дня.

### *Парламент Шотландии*

Шотландский парламент определяет задачи управления результативностью следующим образом:

- Все действия должны соответствовать нашим ценностям и целям.
- Все сотрудники должны иметь ясное представление о том, как продемонстрировать умения, знания и поведение, ожидаемые от них.
- Каждый должен четко знать, какова его функция и как ее осуществлять.
- Все сотрудники должны соотносить свои должностные и личные цели с целями организации и приоритетами, заданными планом.
- Необходимо, чтобы все менеджеры согласовывали с членами команд и оценивали совместно с ними цели, приоритеты и потребности в развитии.
- Необходимо сравнивать реальные результаты и компетенции с целевыми показателями, для обеспечения максимального вклада в достижение корпоративных целей.
- Все члены команд должны получать конструктивную обратную связь для достижения лучших результатов.
- Необходим тщательный мониторинг обучения и развития сотрудников, являющийся составной частью системы. Тогда индивидуальные планы развития будут отражать как должностные, так и личные цели сотрудника.
- Нужно оперативно выявлять неудовлетворительные результаты и немедленно оказывать помощь для преодоления отставания.

### *Standard Chartered Bank*

Кэролайн Шарки, менеджер по развитию Standard Chartered Bank, рассказала нам о подходе своей компании к управлению результативностью:

- «Создание климата, в котором большое значение уделяется высокой результативности менеджеров».
- «Акцент на “управление, нацеленное на совершенство”»: главная задача — разъяснить сотрудникам, что такое совершенство, и как они могут его достичь».
- «Постановка целей, позволяющих сотрудникам воспользоваться своими сильными сторонами».
- «Каждый год должно происходить наращивание уровня задач — каждый должен стремиться “поднять планку”».
- «Самый важный вопрос: “Как нам побудить людей каждый день выкладываться по максимуму ради достижения поставленных перед ними целей?”»
- «Второй по важности вопрос: “Как нам побудить людей перейти от хорошего к великому?”»
- «В центре управления результативностью — поведение сотрудников».

### *Краткая история управления результативностью*

Когда впервые были применены формальные методы оценки результативности, неизвестно. Говорят, при дворе императоров династии Вэй (221–265 гг.) состоял «императорский оценщик», делом которого было определять результативность чиновников. Несколько столетий спустя Игнатий Лойола создал систему формального ранжирования членов Ордена Иезуитов.

Но первая формальная система мониторинга сложилась благодаря деятельности Фредерика Тейлора и его последователей еще до Первой мировой войны. Аттестация офицеров была введена в вооруженных силах США в 1920-е гг., а затем ее переняли в Англии, равно как и ряд американских систем аттестации на промышленных предприятиях. Оценка деловых качеств работника стала распространяться в США и Великобритании в 1950–1960-х гг., иногда под названием «оценка результативности». В 1960–1970-х гг. пришло и ушло программно-целевое управление; одновременно велись эксперименты с методом критических событий и рейтинговыми шкалами поведенческих установок. Пересмотренная версия оценки эффективности деятельности, ориентированной на результат, возникла в 1970-е гг. и существует до сих пор.

Словосочетание «управление результативностью» впервые употребили Бир и Рух<sup>1</sup>. Они утверждали: «Лучший путь к эффективности — решение практических задач и приобретение реального опыта в ходе работы, при наличии руководства со стороны вышестоящих и обратной связи с ними». Однако процесс обеспечения результативности получил всеобщее признание не ранее второй половины 1980-х гг. Это подтвердило исследование, проведенное IPM в 1992 г.<sup>2</sup> В тексте доклада по его итогам содержалось следующее определение управления результативностью:

Стратегия, применимая к любой деятельности организации в области кадровой политики, корпоративной культуры, стиля управления и систем коммуникации. Характер стратегии определяется спецификой организации и различен в разных компаниях.

Было высказано предположение, что так называемая «система управления результативностью» (performance management system — PMS) соответствует описываемой системе, если организация отвечает ряду условий:

- доносит видение своих целей до всех сотрудников;
- устанавливает целевые показатели результативности подразделений и отдельных сотрудников, увязанные с общими целями;
- осуществляет формализованный контроль промежуточных результатов;
- использует процесс оценки для выявления результатов обучения, развития и вознаграждения сотрудников;
- оценивает ход процесса в целом в интересах повышения эффективности;
- использует регулярные процедуры аттестации для информирования сотрудников о целевых показателях результативности.

Исследование 1992 г. показало, что 85% организаций, имеющих системы управления результативностью, оплачивали труд своих работников по результатам (для сравнения, в исследовании CIPD

---

<sup>1</sup> Beer, M. and Ruh, R. A. (1976) 'Employee growth through performance management', Harvard Business Review, July-August, pp. 59–66.

<sup>2</sup> Institute of Personnel Management (1992) Performance Management in the UK: an analysis of the issues. London, IPM.

2003 г. об оплате по результату в своих организациях сообщили 31% респондентов). В 76% таких компаний оценивались уровни производительности (59% в 2003 г.). Основной акцент делался на постановку и корректировку задач, причем авторы исследования отметили:

...определенную лагуну в такой сфере, как выявление потребностей в развитии в долгосрочной перспективе. ...Схемы, ориентированные на результат, грешат чрезмерным вниманием к тому, что должно быть достигнуто, недооценивая вопрос о том, каким образом это будет сделано.

Было также отмечено движение некоторых организаций к внедрению анализа компетенций, однако не вполне последовательное.

Два исследователя из ИРМ (Бивен и Томпсон<sup>1</sup>) сообщили о возникновении систем управления результативностью, имеющих характер интегрированных процессов, соотносящих различные виды деятельности по управлению персоналом с бизнес-задачами организации. Они описали два варианта развития в направлении интеграции:

- *Интеграция с ориентацией на вознаграждение* отводит главную роль в изменении поведения сотрудника оплате труда по результатам и нередко недооценивает влияние других видов деятельности по управлению персоналом. Эта форма интеграции стала господствующей.
- *Интеграция с ориентацией на развитие* подчеркивает значение обучения и развития сотрудников. В таких организациях может осуществляться оплата труда по результатам, но скорее как дополнение к деятельности по развитию персонала.

С 1992 г. исследовательские проекты CIPD в 1997 г.<sup>2</sup> и 2003/2004 гг., по итогам которых написана эта книга, зафиксировали сложение целостной системы управления результативностью. О ней и пойдет речь в этой главе.

---

<sup>1</sup> Bevan, S. and Thompson, M. (1991) 'Performance management at the crossroads', Personnel Management, November, pp. 36–9.

<sup>2</sup> Armstrong, M. and Baron, A. (1998) Performance Management: The new realities. London, CIPD.

## Управление результативностью и произвольное поведение

Управление результативностью ставит своей задачей стимулировать продуктивное произвольное поведение. По определению Парселла и его команды из Школы управления при Университете Бата<sup>1</sup>:

Произвольное поведение проявляется в самостоятельном выборе человека в отношении своей работы — как и насколько креативно он ее выполняет, сколько усилий и внимания на нее затрачивает и какую продуктивность демонстрирует. Именно этим отличаются люди, просто делающие свое дело, и делающие свое дело блестяще.

Изучая связь между практикой управления персоналом и результативностью бизнес-деятельности, команда Парселла установила: «Успешный опыт, проявляющийся в итоговых показателях результативности, помогает укрепить положительное отношение сотрудников к этой системе».

## Управление результативностью и превосходство в человеческом капитале

В конечном счете, задача управления результативностью — обеспечить организации превосходство в человеческом капитале. Ныне люди признаны самым важным конкурентным преимуществом. Другие конкурентные преимущества, основанные на таких факторах, как дизайн продукта или бизнес-процесс, легко копируются. Напротив, «человеческий фактор» скопировать сложно, что делает его исключительно важным для организации. По утверждению Боксэлла<sup>2</sup>, превосходство в человеческом капитале достигается благодаря найму сотрудников с ценными с точки зрения конкуренции навыками и знаниями. Интеллектуальный капитал организации требует развития — создания «совокупного объема знаний, навыков и способностей индивидов, накапливаемых фирмой с течением

---

<sup>1</sup> Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson S., Rayton, B. and Swart, J. (2003) Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box. London, CIPD.

<sup>2</sup> Boxall, P. (1996) 'The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm', Human Resource Management Journal, 6 (3), pp. 59–75.



времени и составляющих ее характерную компетенцию» (Камоче<sup>1</sup>). Для этого управление результативностью должно образовывать единый комплекс с ключевыми HR-процессами — кадрового обеспечения, развития персонала и управления знанием. Кроме того, управление результативностью должны осуществлять менеджеры, ясно понимающие его вклад в бизнес, что поможет им сформировать навыки и поведенческие установки для максимально полного использования этого преимущества.

## Управление результативностью: вопросы

Для создания и поддержания действенного процесса управления результативностью необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) Что мы считаем «высокой результативностью»?
- 2) Понимают ли наши сотрудники, каких результатов от них ожидают?
- 3) Как нам увязать личные и корпоративные цели?
- 4) Насколько наша система управления результативностью согласуется с ключевыми ценностями организации?
- 5) Есть ли у нас определение высокой и низкой результативности?
- 6) Можем ли мы установить причины высокой и не особенно высокой результативности?
- 7) Как нам обучить сотрудников и стимулировать их на достижение высокого результата?
- 8) Как нам решить эти задачи честно, последовательно и без дискриминации?

## Значимость понятия результативности

Все вышеперечисленные вопросы важны, но первый особенно. Часто результативность рассматривают исключительно с точки зрения конечного результата — достигнуты ли количественные целевые

---

<sup>1</sup> Kamoché, K. (1996) 'Strategic human resource management within a resource capability view of the firm', *Journal of Management Studies*, 33 (2), pp. 213–33.

показатели. На самом деле это нечто большее: важны цели, стремления, а также качественные сдвиги. Этот аспект результативности можно оценить, соотнеся с установленными стандартами, заданными в следующей форме: «Результативность отвечает установленным стандартам, если...» Разумеется, результаты можно оценивать и количественно. Оценка такого рода появляется, когда проект или задача (конечная или промежуточная), выполнена на минимально удовлетворительном уровне.

Но результативность — это вопрос не только того, что сделано, но и как. Отличные результаты становятся возможными благодаря соответствующему поведению, особенно произвольному поведению, и эффективному применению необходимых знаний, навыков и компетенций. Управление результативностью должно изучать, как именно достигаются результаты, поскольку это позволяет понять, какие меры требуются для дальнейшего роста.

## Управление результативностью и ценности организации

Результативность поддерживает ценности организации — «оживляет ценности» (Standard Chartered Bank, например, придает этому аспекту очень большое значение). Это поведенческий аспект, но в центре внимания при этом стоят действия сотрудников, направленные на воплощение в жизнь ключевых ценностей — внимания к качеству, внимания к людям, внимания к равным возможностям и бизнес-этике. Это значит, что заявленные ценности необходимо обращать в ценности, реализуемые на практике, — воплощать красивые слова в жизнь. Фокус внимания на ценностях — особенность многих организаций, в которых мы побывали во время полевого исследования. Это и одно из крупнейших нововведений, выявленных нашим последним исследованием.

Вэл Уорд, глава GMAC RFC по обучению и развитию, поясняет:

То, что мы делаем, связано с нашим видением, определяющим стратегию и цели. Но то, как мы это делаем, определяется нашими ценностями и принципами работы, которые обращаются в желаемое поведение, обеспечивающее результативность. ...Сотрудники ранжируются по поведению точно так же, как ранжируются

по достижению целей. Им предлагается привести любые свидетельства, случаи из их практики, благодарственные письма и т. д. ...Я веду речь о том, что делается помимо достижения целевых показателей продаж. Мы не хотим, чтобы сотрудники выполняли норму в ущерб командному духу.

Вот что сказала нам Джейн Хэнсон, менеджер по организационному развитию First Direct:

Мы только что выработали своеобразную цель на этот год, связанную с ключевыми ценностями First Direct и применимую к каждому, кто управляет людьми или направляет их. Они должны сами стать примерами для подражания, демонстрируя желаемое поведение. Но их цель — еще и стимулировать других людей вести себя так же.

Управление результативностью в Шотландском парламенте уделяет огромное внимание следованию ключевым ценностям. Все сотрудники ознакомлены со следующей информацией:

Наш успех зависит от каждого из нас, и все мы разделяем общие ценности, а именно:

Искренность —	наше поведение соответствует высоким стандартам честности и надежности.
Непредвзятость —	мы справедливы и объективны во взаимодействии с общественностью и друг с другом.
Профессионализм —	мы обеспечиваем профессиональное консультирование и поддержку высокого уровня.
Ориентация на клиента —	мы чутки к нуждам членов парламента, общественности и друг друга.
Эффективность —	мы используем ресурсы ответственно и рачительно.
Взаимное уважение —	мы уважительно и учтиво относимся к каждому и неизменно следуем принципу равных возможностей.

## Принципы управления результативностью

Игэн<sup>1</sup> предложил следующие основные принципы управления результативностью:

Большинству сотрудников нужны: руководство, свобода делать свое дело и стимулирование, а не принуждение. Система управления результативностью может быть системой принуждения лишь в исключительных случаях. Она должна стать системой развития, основанной на сотрудничестве. К этому есть два пути. Во-первых, весь процесс управления результативностью — коучинг, консультирование, обратная связь, мониторинг, признание и т. д. — должен способствовать развитию сотрудников. В идеале, члены команды профессионально растут и развиваются в ходе этих взаимодействий. Во-вторых, когда менеджеры и члены команды спрашивают, что им необходимо, чтобы добиваться большего и делать это лучше, они переходят к стратегическому развитию.

Incomes Data Services прекрасно сформулировали принципы управления результативностью<sup>2</sup>. Эта система:

- обращает цели организации в цели отдельных сотрудников, команд, отделов и подразделений;
- помогает прояснить цели организации;
- представляет собой непрерывный и развивающийся процесс, обеспечивающий повышение результативности с течением времени;
- опирается на согласие и сотрудничество, а не на контроль и принуждение;
- обеспечивает общее для всей организации представление о том, что и как нужно сделать для повышения результативности;
- побуждает сотрудников самостоятельно управлять своей результативностью;

---

<sup>1</sup> Egan, G. (1995) 'A clear path to peak performance', People Management, 18 May, pp. 34–7.

<sup>2</sup> Incomes Data Services (1997) Performance Management. IDS Study No. 626. London, IDS.

- требует стиля управления, основанного на принципах открытости и честности и стимулирующего двустороннюю коммуникацию между руководством и подчиненными;
- требует постоянной обратной связи;
- посредством систем обратной связи меняет корпоративные задачи под влиянием опыта и знаний, наработанных отдельными сотрудниками в процессе работы;
- измеряет и оценивает все параметры результативности на соответствие целям, разделяемым и принимаемым всеми;
- применяется ко всем сотрудникам без исключения;
- не считает соотнесение результативности работы с материальным вознаграждением своей первоочередной задачей.

К этому можно добавить, что менеджеры по результативности должны обеспечивать сотрудникам не столько руководство, сколько поддержку.

Масштабное исследование CIPD 1997 г. и 2003/2004 гг. (Армстронг и Бэрон<sup>1</sup>) помогло сформулировать десять заповедей по воплощению этих принципов в жизнь. Итак, управление результативностью:

- 1) есть «инструмент управления, который помогает менеджерам руководить»;
- 2) «определяется целью существования и ценностями корпорации»;
- 3) призвано «обеспечивать действенные решения»;
- 4) «занимается только тем, что находится в вашей власти, и что вы можете существенно изменить»;
- 5) «сосредоточивается на изменении поведения, а не на отчетах и бумажках»;
- 6) «это не система — просто именно так мы управляем людьми»;
- 7) «то, что делают менеджеры, — естественный процесс управления»;

---

<sup>1</sup> Armstrong, M. and Baron, A. (1998) Performance Management: The new realities. London, CIPD. (Армстронг М., Барон А. Performance Management. Управление эффективностью работы. — М.: Гиппо, 2007.)

- 8) «опирается на общепринятые принципы, но действует гибко»;
- 9) «сосредоточивается на развитии, а не на оплате»;
- 10) «успех зависит от того, что представляет собой организация и чем она должна быть с точки зрения результативности».

Джули Хилл, HR-партнер в Retail Sales, Retail Development and NEA Central Sites, HBOS, так описывает подход своей организации к созданию системы управления результативностью:

- процесс должен быть простым и не требовать лишней бумажной работы;
- планы достижения целевых показателей должны быть простыми и четкими;
- менеджеры должны получить схему определения и дифференциации личного вклада каждого сотрудника в выполнение плана и вознаграждать людей в рамках децентрализованной системы оплаты труда;
- необходимо убедиться, что решены все проблемы, чреватые невыполнением плана или ограничивающие результативность сотрудников;
- «документация — только в исключительных случаях».

Джули Хилл также отмечает:

Сущность управления результативностью — обучать, направлять, оценивать, мотивировать и вознаграждать сослуживцев, помогая им полностью раскрыть свой потенциал и повысить результативность деятельности организации. Эта система отлично работает в компаниях, которые могут похвастаться блестящими лидерами и духом подлинного наставничества в отношениях между менеджерами и членами команды. Любой наш сотрудник может ответить на три простых вопроса.

- 1) *Чего от меня ожидают?* Ясно ли я представляю, каких результатов и какого поведения ждет от меня компания?
- 2) *Насколько я соответствую ожиданиям?* Как коучинг и обратная связь помогут мне понять, хорошо ли я справляюсь со своим делом и что могу улучшить?

- 3) *Что это значит для меня?* Как мои результаты и личный вклад конвертируются в признание и вознаграждение?

### Принципы — в жизнь

Нет единого для всех или самого лучшего способа внедрить управление результативностью. Но есть основной принцип: грамотное управление результативностью равно грамотному управлению как таковому. Менеджеры должны эффективно руководить подчиненными, полноценно взаимодействовать с ними и понимать, чего от них ждут. У них должна быть возможность выполнить поставленные задачи и мотив обеспечить выполнение на самом высоком уровне. Исследование CIPD «Сущность зависимости результатов от исполнителей: откроем черный ящик»<sup>1</sup>, проведенное командой Джона Парселла в Школе управления при Университете Бата, привело к следующему выводу. Успех организации обеспечивают не принципы кадровой политики сами по себе, а их гибкое применение линейными руководителями в интересах сотрудников.

### Цикл управления результативностью

Управление результативностью — это естественный процесс управления, а не какой-то специфический инструмент управления персоналом. Цикл управления результативностью, представленный на рис. 1, соответствует модели «Планируй — Выполняй — Проверь — Действуй» (Plan-Do-Check-Act) Уильяма Деминга<sup>2</sup>.

Рассмотрим составляющие этого цикла:

- **Планируй:** согласование целей и необходимых компетенций; выяснение того, какое поведение сотрудников нужно организации; составление планов в форме соглашений по выпол-

---

<sup>1</sup> Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson S., Rayton, B. and Swart, J. (2003) Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box. London, CIPD.

<sup>2</sup> Deming, W. E. (1986) Out of the Crisis. Cambridge, Mass., Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Studies. (Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М.: Альпина Паблишер, 2011.)



**Рис. 1.** Цикл управления результативностью

нению поставленных задач и увеличению результативности работы; разработка индивидуальных планов развития для совершенствования знаний, навыков и компетенций сотрудников и мотивации на нужное поведение.

- **Выполняй:** выполнение работ, необходимых для решения поставленных задач в соответствии с планами и в ответ на новые требования.
- **Проверяй:** мониторинг хода выполнения работ и реакции на новые требования; отношение к управлению результативностью как к непрерывному процессу — «управление результативностью круглый год», в отличие от проведения ежегодного мероприятия по вознаграждению отличившихся.
- **Действуй:** собрания с целью критического разбора промежуточных результатов и достижений, ответ на вопрос о том, что нужно предпринять, чтобы обеспечить результативность, — это основа для завершения цикла путем перехода к стадии планирования.

Модель процесса управления результативностью в Chartered Standard Bank представлена на рис. 2.



## Управление результативностью и оценка достижений сотрудников

Словосочетания «управление результативностью» и «оценка достижений сотрудников» иногда используются как синонимы, но по сути это разные вещи. Управление результативностью — это всеохватный, непрерывный и гибкий подход к управлению организациями, командами и конкретными сотрудниками, предполагающий максимально интенсивный диалог между участниками. Оценка достижений — это более узкий подход. Менеджеры проводят аттестацию по принципу «сверху вниз» и ранжируют своих подчиненных по достигнутым результатам, оглашая рейтинг на ежегодных собраниях.

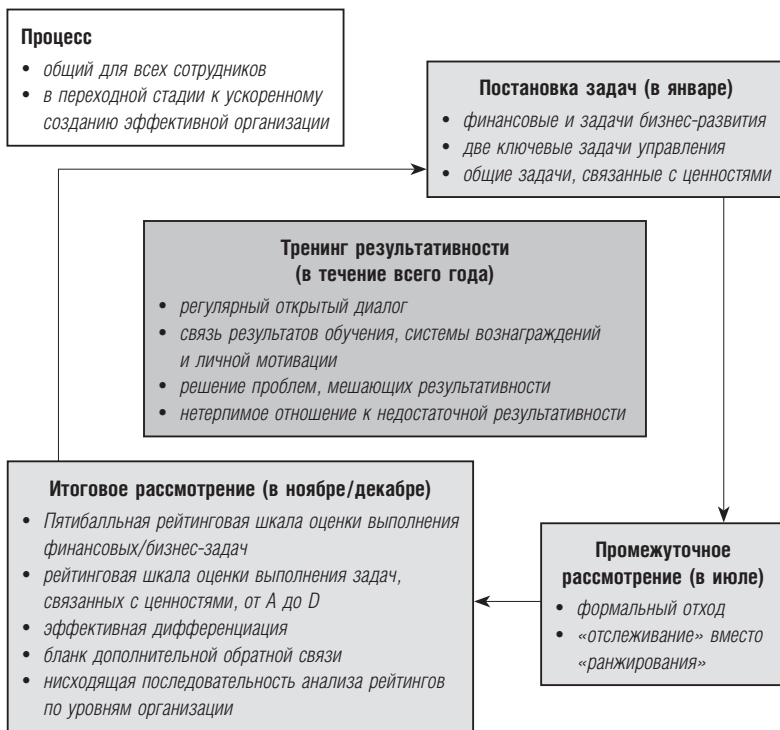


Рис. 2. Модель управления результативностью Standard Chartered Bank

Различия сведены в таблицу 1.

Таблица 1. Сравнение оценки достижений сотрудников с управлением результативностью

<b>Оценка достижений</b>	<b>Управление результативностью</b>
Процесс оценки сверху вниз	Совместный процесс посредством диалога
Ежегодные собрания	Постоянные собрания с одной или двумя формальными процедурами оценки
Использование рейтингов	Относительно редкое использование рейтингов
Жесткая система	Гибкий процесс
Сосредоточение на количественных результатах	Сосредоточение на ценностях и поведении в дополнение к результатам
Часто — привязка к оплате труда	Непосредственная связь результатов с оплатой труда менее вероятна
Бюрократизация — много бумажной работы	Документация сведена к минимуму
Лидирующая роль: отдел персонала	Лидирующая роль: линейные руководители

## Влияние управления результативностью на продуктивность организации

В отчете о результатах исследования управления результативностью, проведенного IPM в 1992 г.<sup>1</sup>, сообщается:

Исследование позволяет выявить следующее позитивное обстоятельство: управление результативностью значительно повышает осведомленность о проблемах, затрудняющих продуктивную деятельность организации.

В исследовании IPD 1997 г. (Армстронг и Бэрн<sup>2</sup>) 388 компаний-респондентов, имеющих систему управления результативностью, высказали убежденность, что находятся в верхнем квартиле в срав-

<sup>1</sup> Institute of Personnel Management (1992) Performance Management in the UK: an analysis of the issues. London, IPM.

<sup>2</sup> Armstrong, M. and Baron, A. (1998) Performance Management: The new realities. London, CIPD. (Армстронг М., Барон А. Performance Management. Управление эффективностью работы. — М.: Гиппо, 2007.)

нении с другими организациями, особенно по таким показателям, как качество товаров и услуг и качество персонала.

Значительная часть (42%) из 451 респондента, согласно исследованию CIPD 2003/2004 гг., убеждены, что их система управления результативностью оказалась очень или чрезвычайно действенной в улучшении результатов деятельности в целом. Еще 49% оценивают эту систему как отчасти действенную. Лишь 4% не усмотрели вообще никакого эффекта. Это весьма надежное свидетельство позитивного влияния управления результативностью.

Разумеется, при исследовании связи между каждым отдельным элементом кадровой политики и результативностью деятельности организации трудно выявить причинно-следственные закономерности. Задействовано слишком много других факторов. Но ряд исследований в США на протяжении 1990-х гг. выявили такую связь (Ичнёвски, Шоу и Пренуши<sup>1</sup>, Делери и Доти<sup>2</sup>, Хаселид<sup>3</sup>). Дэвид Гест<sup>4</sup> по итогам исследования 835 британских организаций делает вывод о наличии прочной положительной корреляции между некоторыми принятыми в компании правилами работы с персоналом и отзывами менеджеров о желаемом поведении и отношении сотрудников. В свою очередь, это ведет к более высокой производительности труда, повышению качества товаров и услуг и росту финансовых результатов. Все эти исследования обращали основное внимание на приемы, относящиеся к процессу управления результативностью.

Благодаря этой работе, общепринятым стало убеждение: правильные методы управления персоналом напрямую связаны с луч-

---

<sup>1</sup> Ichniowski, C., Shaw, K. and Prensush, G. (1997) 'The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines', *The American Economic Review*, June, pp. 104–22.

<sup>2</sup> Delery, J. E. and Doty, H. D. (1996) 'Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions', *International Journal of Human Resource Management*, 6, pp. 656–70.

<sup>3</sup> Huselid, M. A. (1995) 'The impact of human resource management: an agenda for the 1990s', *The International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), pp. 17–43.

<sup>4</sup> Guest, D. E. (1997) 'Human resource management and performance: a review of the research agenda', *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp. 263–76.

шей результативностью бизнес-деятельности. Управление результативностью усиливает эту связь, поскольку способно:

- распространить среди сотрудников единое понимание миссии организации и ее ценностей;
- уточнить представления о том, какой результат должен обеспечить каждый сотрудник и каким образом;
- гарантировать осведомленность сотрудников о том, что такое высокая результативность и как они должны себя вести, чтобы ее обеспечить;
- усилить мотивацию, вовлеченность и ответственность сотрудников, поскольку, благодаря механизму обратной связи, имеется возможность поощрять их за старания и достижения;
- заложить основу разработки индивидуальных планов развития и совершенствования;
- дать сотрудникам возможность отслеживать собственную результативность, а начальникам — оценивать продуктивность подчиненных в соответствии с согласованными задачами и стандартами;
- стимулировать диалог о том, что нужно сделать для повышения результативности, причем эта задача решается благодаря взаимному согласию, а не давлению сверху.

## Реакция сотрудников на внедрение системы управления результативностью

По данным нашего исследования, 50% сотрудников различных компаний оценивают результаты внедрения системы управления результативностью как недостаточные и 36% — как высокие. Как видим, одобрение управления результативностью не является всеобщим, и многое еще предстоит совершенствовать. Эти результаты, однако, опровергают распространенное мнение, будто процессы управления результативностью/оценки достижений обычно не нравятся самим сотрудникам.

Как установило исследование IPD 1997 г.<sup>1</sup>, в котором участвовало восемь фокус-групп из шести организаций, в целом большинство

---

<sup>1</sup> Armstrong, M. and Baron, A. (1998) Performance Management: The new realities. London, CIPD.

сотрудников относятся к управлению результативностью скорее положительно, нежели отрицательно. Вот некоторые их высказывания:

«Чтобы люди выкладывались по максимуму и развивались, им нужно одобрение».

«Мы перестали оценивать людей по их репутации — перестали навешивать ярлыки, исходя из того, как к кому относимся. Теперь мы опираемся на факты».

«Люди могут сказать, что хотят от нас, а мы можем сказать, что хотим от них».

«При разговоре один на один люди могут поделиться с супервайзерами такими вещами, что те восклицают: “Я и понятия об этом не имел! Почему вы раньше молчали?” Это безусловно здорово».

«Если вы хотите идти вперед, если хотите совершенствоваться, это классно — у вас появляется шанс узнать собственные нужды. Куда лучше обсудить проблему, чем услышать от кого-то другого: “Вот кем вы должны стать”. А значит, вы пойдете вперед счастливый, говоря себе: “Я знаю, что сам хочу этому научиться”».

«Для меня реальное преимущество этого процесса заключается в постоянном диалоге и обсуждении на протяжении всего года».

«Вы один на один с боссом. Вы непринужденно общаетесь, словно он вам и не босс. Вы чувствуете себя куда свободнее. Он выслушает вас, и вы все обсудите. Мне это нравится».

Напротив, сотрудники организаций, охваченных исследованием Сью Хатчинсон и Джона Парселла<sup>1</sup>, сочли формальную аттестацию (не управление результативностью!) наименее эффективной составляющей кадровой политики (с точки зрения удовлетворенности) после оплаты труда. В значительной части организаций она оказалась еще и самой нелюбимой деятельностью в сфере HR.

## Управление результативностью и HR

В прошлом оценку достижений сотрудников проводили отделы управления персоналом. Для линейных руководителей это была скорее обуза, чем часть нормального административного процесса. Но это не относится к методам управления результативностью, вы-

---

<sup>1</sup> Hutchinson, S. and Purcell, J. (2003) Bringing Policies to Life — the vital role of frontline managers. London, CIPD.

явленным нашим исследованием и описанным в этой книге. Управление результативностью представляет собой то, что делают линейные руководители — пускай с подачи и при поддержке HR-отдела — но они сами отвечают за эту деятельность. В изученных нами организациях, например Halifax BOS, Шотландском парламенте и Standard Chartered Bank, управление результативностью — это *управленческая* политика, воспринимаемая высшим руководством как средство повышения результативности организации и являющаяся инструментом менеджеров, а не отдела управления персоналом. Названные и другие организации не считали управление результативностью приоритетной областью HR. Одна из опрошенных нами организаций вообще считала его не элементом HR-политики, а скорее процессом, который менеджеров побуждают использовать, чтобы лучше управлять подчиненными.

## Управление результативностью и линейные руководители

Управление результативностью — дело линейных руководителей. Это не методика управления персоналом в арсенале HR-отдела. Исследование Парселла<sup>1</sup> показало, как важно для жизнеспособности политики управления персоналом (как, впрочем, и любого другого бизнес-процесса), чтобы линейные руководители одобряли ее и были способны ее осуществлять. Как этого добиться — важный вопрос, на который необходимо ответить при разработке и применении процесса управления результативностью.

По мнению Джули Хилл, HR-партнера в Retail Sales, Retail Development and HEA Central Sites HBOS:

Система управления результативностью отлично работает, если ей занимаются компетентные менеджеры. Те, кто не вполне соответствует поведенческим требованиям к их должности, испытывают трудности, поскольку в рамках этого подхода должны принимать определенные решения делового характера и разумно их обосновывать. Раньше это делалось «для галочки» — от них и не требова-

---

<sup>1</sup> Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson S., Rayton, B. and Swart, J. (2003) Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box. London, CIPD.

лось подробно анализировать результативность подчиненных. Нам пришлось серьезно поработать с нашими менеджерами, чтобы они полностью освоились с новой моделью. Многие нервничали, оставшись без «подушки безопасности» — привычного формального подхода. Мы разработали должностные профили, разъясняющие все «как» и «что» и задающие определенные критерии для сравнения и оценки менеджеров руководством и друг другом.

Пол Уильямс, директор группы компаний по персоналу в Smith & Nephew, подчеркивает важность эффективной постановки целей для процесса управления результативностью:

Это непросто. Иногда мне кажется, что мы слишком сосредоточиваемся на тех важных вещах, которые имеем «на выходе» — документации, точности измерений и т. д. — в ущерб решающему фактору «на входе» — качественной постановке целей. Я думаю, мы недооцениваем навыки и знания, необходимые для того, чтобы сформулировать и затем доносить до персонала ясные, осмысленные и полностью согласованные цели. Скажем прямо, можно создать самый изощренный процесс оценки, но если основные цели недостаточно четки, то и результат будет непродуктивным. На столе передо мной всегда лежит великая книга Билла Редина «Эффективное программно-целевое управление». В ней подробно рассматривается вопрос о том, как добиться единства целей как на всех уровнях иерархии (вертикальные связи), так и между подразделениями (горизонтальные связи). Есть там и предупреждение, что люди из HR могут «заморозить» организацию, если проигнорируют этот аспект. У меня раньше было два экземпляра этой книги, но один «увел» мой умный коллега.

### Как добиться поддержки линейных руководителей

Убедить линейных руководителей в целесообразности управления результативностью можно несколькими способами:

- Активное продвижение вышестоящими руководителями идеи о том, что управление результативностью является неотъемлемой частью процесса управления организацией вообще. Так