

3.1. ПРИНЦИПИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА РАБОТАТА

Днес управлението на *изпълнението на работата* (ИР)¹ е поставено на едно от челните места в дневния ред на бизнеса – и то с висок приоритет. В последните години различни управленски модели като „Европейския модел за съвършенство в работата“ (EFQM), „Балансираната карта на резултатите“, или т.нар. „Балансирана система от показатели (Balanced scorecard), както и новата вълна от типа „икономика на знанието (knowledge management)“, придадоха модерно звучене на принципите за управление на изпълнението на работата и очертаха рамката за действие.

И така, ще се спрем на днешните тенденции в съответствие с трите типични фази в развитието на инициативите, свързани с управление на ИР:

- Къде сме сега и къде бихме искали да бъдем: концепции, визия и очаквания?
- Как можем да стигнем до там: разработване на процеса?
- Как можем да бъдем сигурни, че процесът работи добре: приложение и изграждане на умения?

Първо ще определим що е то *управлението на изпълнението на работата*. Армстронг и Барън (2005) предлагат следната дефиниция:

Управлението на изпълнението на работата означава постигане на по-добри резултати от организацията, екипите и индивидите в съответствие с договорирана рамка за планирани цели, задачи и стандарти.

Често ИР се характеризира като:

- стратегическо – за бизнеса като цяло и в дългосрочен план;
- интегрирано – обвързва индивидуалните цели с бизнес целите; свързва функционални планове, като включва различни инициативи на отделите по човешките ресурси – организационно развитие и възнаграждение;
- фокусирано към усъвършенстване – насочено не толкова към това **какво** да се изпълнява, а към това **как** трябва да се изпълнява;
- развиващо – подкрепя екипите и отделните им членове за непрекъснато усъвършенстване на техните способности.

Убеждения и предразсъдъци

¹ Напоследък в специализираната литература широко навлезе и кратката форма *управление на изпълнението*. (Бел. ред.)

Повечето от мениджърите вече имат известен опит (пряк или непряк) за управление на изпълнението: някои от тях го свързват с атестирането, с прегледа на ИР, с месечните срещи един с друг или със срещи, свързани със *Стандарта за инвестиране в хората*. Този опит може да бъде позитивен или негативен.

Нека да разгледаме част от мненията, свързани с управлението на изпълнението (Банчева, Е. 2009). Ето някои от тях:

Последователност: „Управлението на ИР е процес, който позволява хората да бъдат третираны и оценявани последователно и честно в съответствие с общи критерии, постигнати на принципа на споразумението. Този процес е много по-честен отколкото субективните начини, които използваме.“

Непрекъснато усъвършенстване: „Управлението на ИР помага на хората да се усъвършенстват в рамките на непрекъснат цикъл: планиране, извършване, преглед, оценяване, планиране и т.н. Ключът за това е постигане на споразумение за плановете, които са подходящи за индивидите при техния настоящ опит, умения, потенциал и т.н.“

Общ план: „Управлението на ИР позволява да се обвържат индивидуалните роли и техните цели с целите на компанията по такъв начин, че хората да се насочват към извършване на правилните неща и в същото време да са наясно как да участват в цялото.“

„Инвентаризация“: „Управлението на ИР позволява да се изгради цялостен поглед за организацията, освен това то дава възможност да се види какво правим добре и какво не; как нашето общо равнище на компетентност се издига или спада чрез серия от дейности за измерване и диагностика на организацията, за да може да се управлява адекватно.“

„Повече време за човека в организацията“: „Управлението на ИР е насочено изцяло към индивида: то означава също да се отделя специално време за разговор с мениджъра, за да се дискутира как трябва да се вършат нещата и с поглед към бъдещето.“

Повече за по-малко: „Управлението на ИР позволява на мениджърите да делегират повече и по този начин те освобождават собственото си време, за да ръководят и да постигат качество в по-кратък срок и на по-ниска цена.“

Възнаграждение: „Единственият начин е хората да се възнаграждават честно за това, което предоставят и постигат. Управлението на ИР е най-добрият и честен път, по който ние трябва да постигнем това.“

Защо тези мнения са стойностни? Ако разгледаме поотделно всяко едно от тях, ще видим, че те звучат съвсем разумно. Събрани заедно обаче, те могат да доведат до объркване и смущение сред мениджърите. Всъщност крайната интерпретация може да постави мениджърите в доста трудни ситуации.

Например: „Управлението на ИР трябва да бъде интерпретирано в смисъла на обективност и възможност за измерване на изпълнението, тук не става дума за моето мнение или преценка – ако някой не успее да постигне резултатите, значи не е успял – и толкова.“

„Управлението на ИР е процес, който основно е свързан с измерване и контрол.“

„Ако атестирането е предназначено за индивидите, това означава, че те самите трябва да си формулират дневния ред и плана за провеждане на срещите. Защо трябва аз като техен мениджър да бъда загрижен за това как те се чувстват в края на срещата.“