

## **3.2. ПОДХОДИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Управлението на изпълнението се реализира чрез различни подходи и може да бъде открито под различни маски, но независимо от разликите то задоволява конкретните изисквания и приоритети на организациите. Обикновено управлението на ИР обхваща три реални очаквания, свързани с работата, които Питър Хони (2003) определя по следния начин:

Служителят трябва да знае:

- Какво се очаква от него/ нея да свърши?
- Колко добре си върши работата той/тя?
- Каква потребност от развитие и усъвършенстване изпитва той/тя?

Вариациите в подходите отразяват до голяма степен различните отговори на следните въпроси:

*До каква степен ние искаме този процес да бъде структуриран и формализиран?* Винаги трябва да имаме предвид личностното развитие и тренинг, планирането на кариерата, подбора и възнаграждението. Важно е също използва ли организацията стратегически средства като Модела за съвършенство в работата или Балансираната карта на резултатите, които могат да окажат влияние върху управлението на ИР.

*Върху кой аспект от изпълнението ние бихме искали да се фокусираме?* Върху резултатите (изхода), върху усъвършенстване на уменията и знанията (входа) или върху начина, по който постигаме резултатите (поведение или компетенции)?

*Дали управлението на ИР съществува, за да структурира бизнеса, или ние желаем управлението на изпълнението на работата да подпомага усъвършенстването на работата?* Обикновено тук става дума за работа чрез проекти. Колко често организациите структурират

своята работа на принципа на проектите, определяйки конкретните роли и отговорности на хората в тях?

*Кои са ключовите играчи при управление на изпълнението на работата – индивидът, екипът, бизнес мениджърът или мениджърът, отговорен за персонала в организацията? И ако отговорът е „индивидът“, каква роля играят другите?*

Списъкът може да бъде продължен, но засега ще определим пет основни подхода.

### **Цялостно управление на изпълнението на работата**

Това е може би най-структурираният подход – той включва всички елементи, обикновено свързани с управление на ИР: ролеви профили (цел и отговорност на ролята, измерване на успеха, компетенции); индивидуални цели; личностни планове за развитие (включващи конкретни потребности от развитие и дейности, както и по-дългосрочни намерения и желания, свързани с кариерата); преглед на изпълнението на работата, съчетаващ различна степен на самооценка и обратната връзка от мениджърите и от другите.

Усилията тук се фокусират върху търсенето на баланса между **какво** и **как** при изпълнение на работата, като индивидът се насочва и към изисквания бизнес резултат и към избор на предпочитан начин за постигане на този резултат.

Компетенциите в този модел се разглеждат като стандартна рамка, която позволява да се оценят силните и слабите страни на работната сила и да се планират по-мощни програми за развитие и за индивида, и за екипите. По този начин оценяването на компетентността се извършва точно и последователно от повечето мениджъри и от самия оценяван, включен в този процес.

Когато даденият подход се прилага адекватно, той може да подкрепя инициативи, свързани с *тоталното качество*, като включва модела за Съвършенство в бизнеса, привеждайки доказателства за връзката между бизнес план, индивидуално атестиране и личностно развитие и превръщайки се на практика в „Стандарт за инвестиране в хората“.

## **Управление на изпълнението на работата, базирано на умения или компетенции**

Тук ударението е предимно върху компетенциите като рамка за структуриране и измерване, много често силно обвързана със системите за възнаграждение. Ключът за успешното изпълнение е в доказването на съществуващите умения и в развиването на нови. Изпълнението на работата може да бъде ясно диференцирано по-скоро чрез компетенции и поведение отколкото чрез цели и резултати. Този подход може да бъде много полезен за организациите, особено когато те имат ясна представа за дефицита на уменията и когато считат, че колективната компетентност е фундаментална за успеха на организацията.

Обикновено рискът се крие в отдаването на прекалено голямо внимание на *входа* (на поведението) за сметка на *изхода* (или на резултатите). Освен това ясната връзка между оценяването на компетентността (компетенциите) и възнаграждението може в известна степен да застраши, да напругне честността на оценяването и да изложи на опасност процеса на развитие на индивида, особено при дискутиране и преглед на компетентността в атмосфера на откритост и честност.

## **Управление на изпълнението на работата, базирано на екипен принцип**

Третият подход се основава на екипните процеси за реализиране на бизнес плана или за поставяне на цели и обикновено е свързан със задаването на въпроси като *Какво означава всичко това за нас?; В какво и как да се ангажираме, за да постигнем резултати?.* Оттук нататък процесът става все по-индивидуален: *Какво означава всичко това за мен?; Какво ще е моето участие в екипа, за да се постигне успех?; Какви умения трябва да притежавам?; Как трябва да се променя, за да участвам активно?.*

Този подход за управление на ИД може да бъде ефективен само ако има истински цели на екипа, които трябва да бъдат споделяни и напълно приемани от всички.

### **Управление на изпълнението на работата чрез непрекъснато учене и менторство**

Този подход е насочен повече към отделния човек. При него усъвършенстването на изпълнението е свързано с ученето на индивида на базата на собствен опит. Тук процесите започват с вглеждане в себе си и дискусия с ментора за това какво е било добре свършено и какво не е било толкова добре свършено, за да се определят силните и слабите страни на личността и потребностите от развитие. Индивидът се ангажира да работи върху две или три ключови области. Компетенциите могат да бъдат използвани като средство за *напредването на личността* и в този смисъл фокусът при управлението на ИР не се поставя върху сравнението между отделните хора.

Този подход може да бъде полезен при разрешаване на индивидуални казуси – тогава, когато е необходимо конкретно усъвършенстване на изпълнението на работата. Той може да бъде полезен и за установяване на потребностите от развитие или при започването на нова задача (изпълняване на нова роля), при бърза промяна на обстоятелствата, когато е необходимо съзнателно усилие за учене на базата на минал опит.

### **Управление на изпълнението на работата, базирано на проекти**

Общата трудност при управление на ИР се състои в това, че то се основава на формални роли и отговорности, произтичащи от структурата на организацията, а не на работата, която действително е била свършена. Затова и много организации правят опит да *префокусират* процесите, свързани с управление на изпълнението чрез работа в проектни екипи. В случая ключът за успеха е как да се открият индивидуалните таланти в организацията и по какъв начин да бъдат разгърнати. Мениджърът на проекта трябва да е убеден, че „получава точно това, което купува“. Индивидът трябва да знае с какви умения и способности ще участва и как да ги разгърне, как всичко това ще пасне на потребностите на екипа и как проектът ще помогне да се развият нови умения и да се изградят личностни ценности. За мениджъра на проекта е важно да интегрира изпълнението на отделните хора в екипа, да им предостави навременна и конструктивна обратна връзка и накрая да оцени изпълнението на индивидуалната

задача. Много често тук има и допълнителна роля – на ресурсния мениджър, чиято работа е да търси съответствието между хора и проекти, така че да развива индивидите, да изгражда и да развива способността на организацията да постигне по-добри резултати и да разгръща ресурсите си за постигане на най-добрия ефект.

Този подход е полезен, защото постига баланс между хората и задачата, позволява на организацията да се стреми към изграждане на способности в дългосрочен аспект и да създава производствен капацитет, основан на умения.

Ако се вгледаме в петте подхода, ще видим, че те в голяма степен се припокриват, което на практика означава, че игнорирането на даден подход няма да доведе до игнориране на всички аспекти на останалите подходи. Така например добрият мениджър може да изпълнява ролята на ментор почти във всички подходи за управление на изпълнението на работата. Но кое е важното тук? При разработването на подходящия подход за управление на изпълнението трябва да се обмислят всички възможности по отношение на контекста на ситуацията в организацията и най-вече – уменията на мениджърите, включени в този процес. Основният въпрос тук е да се помогне на организацията да постави акцент върху реалните си потребности и да постигне ясни бизнес отговори и бизнес процеси.