

3.3. ПРОЦЕС НА УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА РАБОТАТА

Проектирането на процеса на управление на изпълнението е свързано с изясняване на няколко основни понятия и стъпки.

Разбиране на организацията

Очевидно е, че трябва да има яснота по въпроса къде се намира организацията и накъде би искала да върви. Въпросът е дали това е бързо разрастваща се компания, в която доброто изпълнение на работата трябва да бъде обвързано с позитивните процедури, за да се помогне на хората да усъвършенстват своите компетенции, както и фокусът да бъде насочен към нови компетенции, необходими на компанията като цяло. На практика това води до установяване на стандарти за работа в организацията и в управлението на изпълнението. И обратното – дали не става дума за организация, в която съществуват традиционни и остарели схеми за оценка на работата и изпълнението, обвързани с възнаграждението, които трябва да бъдат преразгледани с цел мотивиране на служителите и фокусиране върху процеса, а не върху формалните процедури и правила.

Следователно познаването на потребностите на системата за управление на изпълнението е изключително важен момент за успеха.

Другият фактор, който трябва да бъде разбран, е какъв смисъл влагат хората в понятието *изпълнение на работата*. Дали става дума за постигане на резултати, за знания и умения на индивида, които са необходими за работата, или за това **как** трябва да се постигнат тези резултати.

Общото при повечето инициативи, свързани с управлението на ИР, е в това, че акцентът се поставя предимно върху резултатите, т.е. върху *изхода*. Ала ако искаме да заложим ориентация към изпълнението, то съвсем естествено е да сложим ударение върху уменията, които трябва да се изпълняват, т.е. върху *входа*. Водещите световни организации правят именно това, фокусирайки се върху необходимите компетенции и поведение като ключ за успеха на организацията, но отчитайки и необходимостта от създаването на култура, ориентирана към изпълнението – т.е. въпросите: *Какъв смисъл ние владеем в изпълнението на работата?* или *Как ще разпознаем доброто изпълнение на работата?* стават ключови.

Проверяване на климата и преглед на управлението на изпълнението в момента – т.е. как се работи сега

Единственият и може би най-добър начин за проверка и преглед е да задаваме въпроси на работещите в организацията хора, тъй като проектирането на обосновани процеси за управление на изпълнението трябва да съответства на организацията и същевременно процесите следва да бъдат „собственост“ на хората. Много полезно би било да се проведе кратко изследване сред различни групи служители от различни отдели на организацията за изясняване на проблемите, свързани с изпълнението на работата и тяхното управление. Ето няколко примерни въпроса: *Когато говорим за изпълнението на работата, какъв смисъл влягаме в това?; Какво работи добре при прилагане на системата за управление?; Какво не работи добре?; Защо?* и т.н.

Разбира се, може да се приложи и по-структуриран подход за обсъждане на системата за управление на ИД, като се направи одит с цел да се открият силните и слабите места. Ето и някои от аспектите, които би трябвало да бъдат прегледани:

- **Поставяне на целите:** как се ангажира индивидът в този процес, постижими ли са целите?
- **Личностно развитие:** доколко прегледите на изпълнението на работата определят и подкрепят възможностите за развитие на личността?
- **Срещи за преглед на изпълнението на работата:** какъв е фокусът на тези срещи – подобряването на изпълнението за в бъдеще или оценката на изпълнението на предишен етап? Тези срещи еднопосочни ли са, или се правят от горе на долу?
- **Каква е добавената стойност:** каква е добавената стойност за индивида и за бизнеса в организацията – т.е. какво е участието в цялото и каква е връзката между бизнес планове и индивидуално изпълнение и развитие; каква е добавената стойност за индивида – т.е. какви са ключовите ползи за индивида?

Включване на различни групи при разработването на процесите за управление на ИР

Несъмнено ключовите мениджъри в организацията трябва да участват активно при проектирането на процесите за управление на изпълнението. Това може да стане чрез участие в различни семинари и работни групи. Обикновено първата стъпка на тези

семинари е свързана с изясняване на въпроса: „Защо бихте искали да управлявате изпълнението на работата и какви ползи ще извлечете от него?“.

Второ, трябва да се определят ключовите характеристики на *начина, по-който вършите нещата тук*. Примерите тук са ефективна работа чрез проекти, култура, характеризираща се с отворени комуникации и обратна връзка, поощряване на иновациите и др. Трето, изследвайте какво би представлявал един здравословен процес за управление на изпълнението. За някои групи това ще означава до голяма степен структуриране на този процес: ролеви профили, определяне на компетентността и компетенциите, поставяне на SMART цели, прегледи на изпълнението на работата и личностни планове за развитие – всъщност прилагане на целия реквизит на управлението на ИР. За други групи успехът се крие в качеството на дискусиите, провеждани в екипа и между отделните служители и техните супервайзори: „Какво трябва да постигне екипът и какво ще бъде моето участие?“; „Какви умения, знания и типове поведение трябва да усъвършенствам?“ и т.н.

И накрая, един също важен, но труден въпрос: *процесите за управление на изпълнението на работата подходящи ли са за всички в организацията?*. Основният критерий, който винаги трябва да се прилага тук, е по какъв начин тези процеси ще помогнат на индивида да повиши или да поддържа изпълнението на работата си и да развие умения, необходими и за бъдещето изпълнение на работата.