

3.4. ИЗГРАЖДАНЕ НА УМЕНИЯ ЗА ПРИЛАГАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Основните предизвикателства при управление на изпълнението са свързани със следните области (Банчева, Е., 2009):

Цел и планиране: постигане на споразумение с индивида за целите

Обикновено когато говорим за дефиниране на ролите, отговорността, отчетността и т.н., при определянето на целите съществува тенденция тези цели да бъдат описвани по един доста неподходящ начин: „Е. Ф. трябва да действа като...“ или „да бъде отговорен за...“ вместо „Е.Ф. представя програма за...“ или „повишаване на изпълнението на работата X на екипа Y със Z%“. Т.е. става дума за поставяне на SMART цели. Този процес може да бъде опростен, ако мениджърите и техните подчинени формулират ясно за себе си какво биха искали да постигнат, като се използват следните въпроси:

- Как ще изглежда успехът след 6 месеца?
- Какво трябва да направя, за да може това да се случи?
- Кой ще ми окаже помощта, от която имам нужда?
- Как мога да бъда сигурен, че тази помощ ще бъде осигурявана?
- Кои са подводните камъни, които биха ми попречили да постигна целта?
- За да постигна целта, трябва ли да направя нещо по собственото си развитие?
- Как ще преценя успеха си, свързан с личностното ми развитие?

Предимството на този подход е в това, че осъществява връзката между нещата, които е необходимо да се правят, и начина, по който индивидът ще постигне това, т.е. между *какво* и *как*; а също така между желаните резултати и личностното развитие.

Обратна връзка: управление на обратната връзка за ИР и поведението на мениджъра

Даването и получаването на обратна връзка е изключително важен момент при управление на изпълнението. Ако следвате посочените по-долу златни правила, вашата работа може да бъде конструктивна.

- Давайте обратна връзка веднага.
- Концентрирайте се върху наблюдаваното поведение, не върху личността.

- Фокусирайте се върху поведение, което може да бъде променено.
- Бъдете конкретни, визирайте отделни аспекти на поведението.
- Поставайте приоритети, не затрупвайте служителя с прекалено много информация.
- Използвайте двупосочна комуникация, стимулирайте дискусията и взаимодействието.

Личностно развитие: анализ на потребностите от развитие за определяне на подходящите пътища в тази посока

Много от прегледите за изпълнение на работата определят индивидуалните потребности от развитие и спират до тук. Всъщност това е само едната част от процеса, другата е свързана с разработване на план за действие в тази посока, но за съжаление този момент често остава извън ползрението на мениджърите. Причината за това се корени във факта, че голяма част от мениджърите в повечето случаи използват единствено тренинг курсове, вероятно защото не са осъзнали широкия диапазон от възможности и алтернативи за развитие на хората в организацията.

Затова, **първо**, трябва да сте наясно дали служителят желае да поеме отговорност за собственото си развитие, като ролята на мениджъра е да трансформира неосъзнатите му/ ѝ подбуди в осъзнато желание и мотивация.

Второ, усъвършенстването на служителя и постигането на целите, заложи в личностния план за развитие, не трябва директно да бъдат обвързани със системата за възнаграждение.

Трето, докато процесите, свързани с преглед на изпълнението на работата, са насочени напред към бъдещето, то личностното развитие трябва да започне с оценка на компетентността в момента, като се включват предишни постижения и изпълнение на работата. Добрият мениджър ще открие верния баланс между минало и настояще, фокусирайки се върху постигане на успех в бъдеще.

Четвърто, мениджърите много често откриват, че е доста трудно да обсъждат само изпълнението на работата, без да засегнат личността. Именно определянето на компетенциите/ компетентността позволява да се открие подходящият език (деперсонализиран), наблягащ върху поведението, върху онова, което е било наблюдавано, а не върху личностните характеристики.

Компетентност/ компетенции и управление на изпълнението на работата

Компетенциите могат да бъдат описани като „знания, умения, опит, качества и типове поведение, които индивидът трябва да има, за да изпълнява работата си ефективно“. Доста трудно е обаче да се открие еднозначно определение: някои автори поставят ударението върху личностните черти, убеждения, мотивация и ценности; други – върху способността да се изпълнява работата според изискваното равнище. Така например Бояцис (1982) определя *компетенциите* като „съществена характеристика на индивида, която води до ефективно или изключително изпълнение на работата“, докато Флетчър говори за „способността да се изпълнява дейността в рамките на определена професия по отношение на предписан стандарт“ (Флетчър, 1995), или, с други думи, по отношение на минималния стандарт за компетентно изпълнение. В първия случай става дума за американската интерпретация на тези понятия и обикновено се използва категорията *компетенция*, във втория случай става дума за прилагане на професионални стандарти и обичайният термин е *компетентност*.

Компетентността и *компетенциите* са ключови категории за управление на изпълнението на работата в организациите. Хората могат да изпълняват добре работата си само ако притежават необходимите умения (компетенции/ компетентност) за тази работа.

За организацията е важно, от една страна, да знае кои са необходимите компетенции, за да се изпълнява конкретна длъжност, а от друга страна – да бъде наясно с личностните компетенции, на базата на които може да се прогнозира индивидуалният успех.

Немалко организации днес прилагат система за управление на изпълнението на работата на базата на компетенции. Кои са ползите?

- Висшият мениджърски екип определя поведението, което е необходимо, за да се реализират мисията и стратегията на организацията.
- Мениджърите оценяват служителите по отношение на обща рамка от договорирани критерии.
- Организацията прави редовна „инвентаризация“ на уменията на служителите.
- Организацията предоставя на хората ръководство за постигане на техните лични планове за развитие.

- Организацията има яснота по отношение на пропуски в компетенциите и търси възможности за преодоляването им и т.н.

Съществуват различни техники за определяне на компетентността/компетенциите. Най-известните от тях са:

- техника на критичните инциденти;
- интервю, базирано на критерии/компетенции;
- репертоарна решетка на Кели.