

Управление результативностью. Система оценки результатов в действии

Майкл Армстронг, Анжела Бэрон

1. Система управления результативностью — необходимая часть системы управления каждой организации. Однако ее нельзя строить по шаблону.
2. Цикл управления результативностью включает четыре этапа: планирование, действие, контроль, рассмотрение. Их последовательность может меняться.
3. Качественные показатели результативности не менее важны, чем количественные.
4. Низкие результаты часто связаны с низкой квалификацией и недостаточной мотивацией исполнителя. Но может играть роль и некомпетентность руководства.
5. Планируйте результативность в три этапа: определите направления деятельности, заключите соглашение о результативности и составьте индивидуальный план развития.
6. Для измерения результативности важны финансовые показатели, результаты деятельности, изменения, отклик, время.
7. Система управления результативностью — постоянный и непрерывный процесс, но также нужна аттестация один-два раза в год. Аттестация помогает усилить мотивацию, создать комфортные условия труда, улучшить коммуникацию и объективно ранжировать сотрудников по результативности.
8. Обратная связь должна быть быстрой, встроенной в рабочий процесс, основанной на фактах. Она должна касаться определенных действий и событий, а не личности сотрудника.
9. Оценивая результаты, нужно соотносить их исключительно с согласованными целевыми показателями.
10. Рейтинг помогает оценить вклад сотрудника в общий результат. Лучше использовать четырехуровневую шкалу, где нет абсолютно негативной оценки («чрезвычайно эффективный», «эффективный», «развивающийся» и «удовлетворяющий базовым требованиям»).

Managing performance: Performance management in action

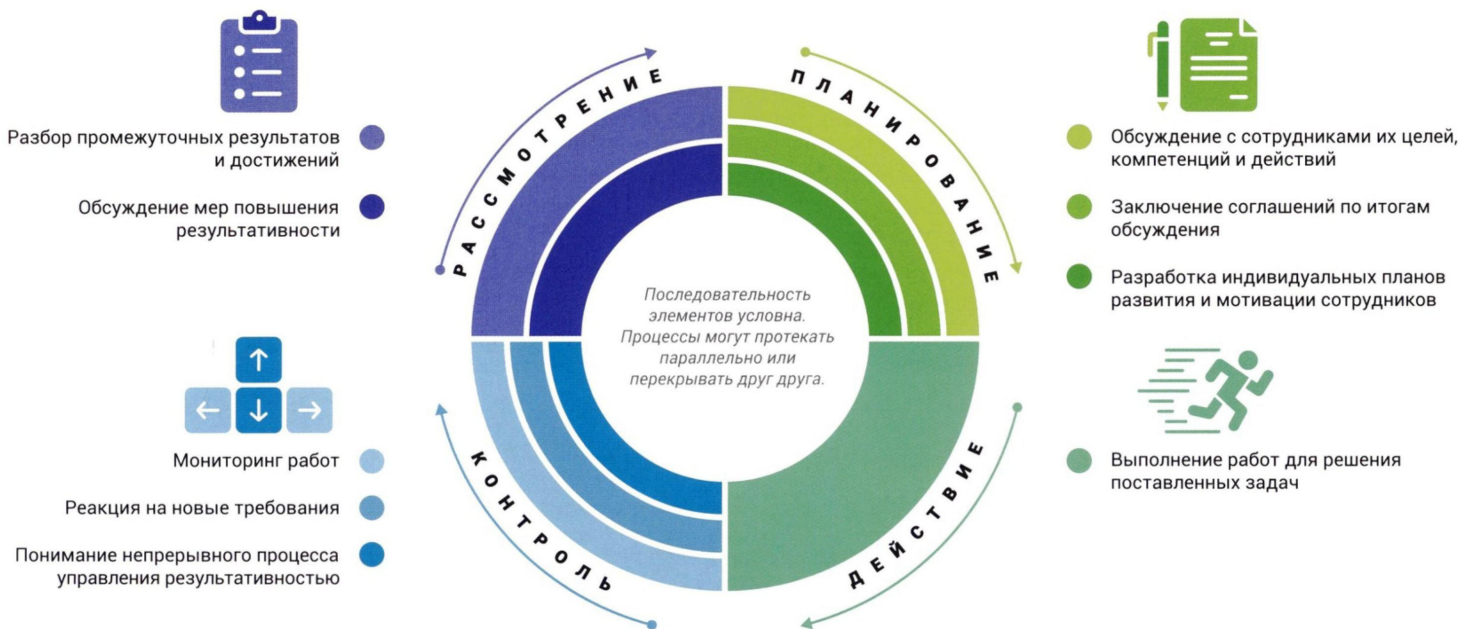
Michael Armstrong, Angela Baron

Управление результативностью

Майкл Армстронг, Анжела Бэрн

Система эффективного управления результативностью учитывает интересы каждого сотрудника, обеспечивает свободу труда и развития, стимулирует сотрудничество.

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ



ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Сотрудник и руководитель должны договориться о них на этапе планирования



АТТЕСТАЦИЯ

Цель — обсудить достижения сотрудника и определить планы на будущее (проводится 1–2 раза в год)



МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

