

Розділ п'ятий  
зі звіту Global  
Human Capital  
Trends 2017

# Управління ефективністю: виграшна комбінація

У різних галузях та регіонах багато компаній переглядають управління ефективністю згори донизу: від визначення цілей та оцінки до матеріальних стимулів і винагород – і вже бачать в цьому користь для бізнесу.

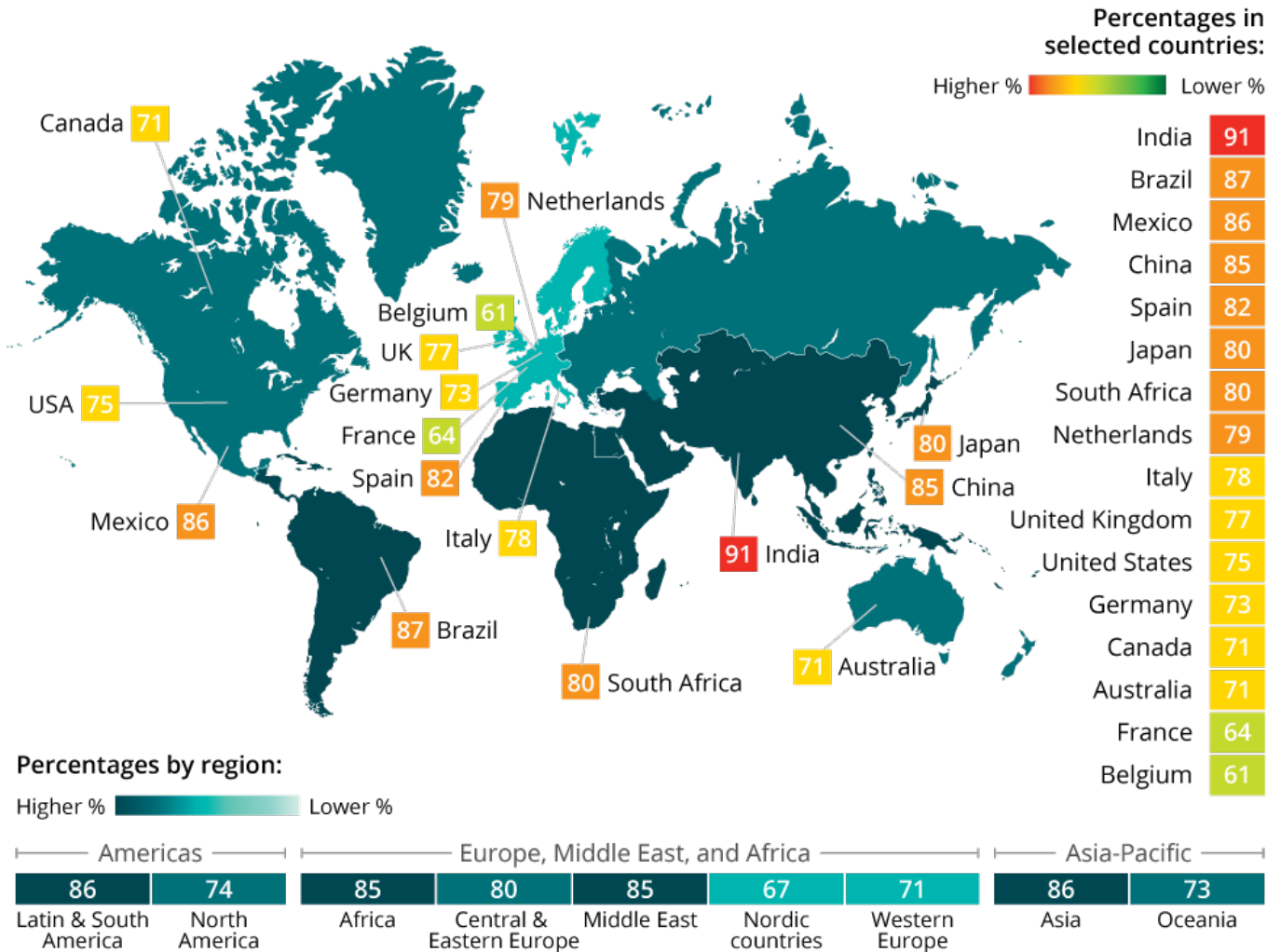
За останні п'ять років організації радикально змінили методи виміру, оцінки та визнання результатів роботи працівників. Сьогодні проводиться велика кількість експериментів і поточна практика управління ефективністю значно розширюється. Хоча не кожна організація володіє всіма інструментами, про які йдеться, нові методи стають дедалі чіткішими та більш стандартизованими, і вони однозначно працюють. Гнучке управління цілями, вимірювання стану й безперервний зворотний зв'язок стають звичайним явищем, що сприяє прийняттю нових моделей оцінки та винагород.

- Реорганізація управління ефективністю набирає обертів: 79% керівників оцінили її високий пріоритет, порівняно з 71% три роки тому, до того ж 38% назвали проблему «дуже важливою».
- Покращилися можливості компаній із впровадження управління ефективністю. Наше дослідження показує, що організації вважають себе здатними на 10% більше, ніж у 2015 році. І більшість із них переважно зосереджені на перепідготовці лідерів для впровадження гнучких підходів до управління розвитком.

- Ефективність цих нових методів роботи є високою: 90% компаній, які змінили методи управління ефективністю, бачать безпосереднє покращення взаємодії, 96% говорять, що процеси стали простішими, а 83% стверджують, що вони спостерігають, як зростає якість взаємодії між працівниками та менеджерами (див. Рисунок 1).

Революція управління ефективністю (PM – performance management) у розпалі. У всіх галузях та регіонах компанії проводять переоцінку кожного аспекту своїх програм: від визначення цілей та оцінки й до стимулів та винагород. Організації приводять ці зміни у відповідність як до бізнес-стратегії, так і поточної трансформації роботи. І хоча не всі програмні інструменти вже готові, є свідчення того, що нові правила управління ефективністю є зрозумілими та працюють добре.

**Рис. 1. Управління ефективністю: частка респондентів, які оцінили цей тренд як «важливо» або «дуже важливо»**



Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

**Як змінюється робота, так змінюється і управління ефективністю/Performance Management**

Чому такою важливою є перебудова управління ефективністю? Усе дуже просто: тому що спосіб, у який ми працюємо, змінився. Традиційна оцінка наприкінці року, розроблена в 1970-х роках, є очевидно неефективною. У 2015 році в нашому дослідженні Global Human Capital Trends 82% компаній повідомили, що оцінка ефективності не варта витрат на неї. В окремому дослідженні повідомлялося,

що 41% компаній виявили широко розповсюджені когнітивні помилки менеджерів, а 45% вважають, що оцінки ефективності не мотивують працівників. Сьогодні, коли компанії працюють як мережі команд, кар'єра й навчання є стратегічними та компанії переходять від «роботи до діяльності», необхідні узгодження цілей, забезпечення зворотного зв'язку та коучинг ефективності в режимі реального часу, безперервно й різноманітно. Окрім того, розробку більш гнучкого процесу визначили важливим декілька організаційних змін:

- Працівники хочуть отримувати регулярніший зворотний зв'язок. Натхненні своїм досвідом у соціальних мережах, люди хочуть регулярно отримувати та надавати зворотний зв'язок. Новий процес управління ефективністю Cisco (описаний нами минулого року у Global Human Capital Trends 2016) значно покращив комунікації та зворотний зв'язок, дозволяючи менеджерам постійно підтримувати зв'язок із працівниками з використанням нових інструментів і вимірів, які забирають дуже мало часу.
- Працівники та організації очікують

безперервного навчання. Нові методи управління ефективністю (та інструменти) сприяють регулярному обговоренню можливостей та навичок, допомагаючи працівникам дізнатися, де саме зосередитися і чому навчатися. Нові навчальні рішення створюють «постійно увімкнене» середовище навчання для підтримки цієї потреби.

- Важливі рішення про те, кому давати підвищення і яке саме, кого переводити в нові ролі, стають простішими й кращими за допомогою даних. 91% компаній, які прийняли безперервне управління ефективністю, говорять, що тепер у них є якісні дані для прийняття людьми рішень, і вони зробили значний прогрес в усуненні упередженості та обережності під час підвищень та просувань.
- Компанії працюють як мережі команд, тому управління ефективністю має бути локальним. Усі наші обговорення з компаніями Cisco, GE, IBM та Patagonia показують, що нова безперервна практика допомагає локальним лідерам, покращує взаємовідносини між командами та допомагає командам працювати разом тісніше. Такі компанії як Google, GM, Atlassian та Cisco вивчали поведінку високоефективних команд і тепер використовують безперервне управління ефективністю, щоб безпосередньо допомагати командам вчитися у кращих виконавців.

Сотні компаній, зокрема Adobe, IBM, GE Goldman Sachs, New York Life, Juniper Networks та Cisco, продовжують експериментувати з новими процесами, більшість з них надає цьому велике значення. Із розмов про людей фокус змістився на розмови з людьми. «Наш новий підхід до роботи зосереджений на покращенні обговорень, створенні частин вимірів та зосередженні на розвитку», – сказала Емі Берг, директор з талантів Adidas Group.

### Ефективність команди, розвиток, співробітництво та індивідуальна ефективність

Найважливішою метою в експериментах із управління ефективністю (PM)

є розробка способів тіснішої узгодженості його з результатами роботи підприємства. Водночас як організації стають більше орієнтованими на команди, PM також починає переходити від фокусування лише на індивідуальних досягненнях працівника до оцінки його внеску в команду та вплив команди на досягнення загальних бізнес-цілей. Cisco, GE та Google першими впровадили цю модель. Ці компанії побудували або придбали складне програмне забезпечення, щоб зрозуміти командну динаміку, оцінити групові системи цілей та зрозуміти, якою мірою ефективно працівники роблять внесок у свої команди. Мета performance management, таким чином, трансформується від підвищення ефективності окремого працівника до покращення результатів команди. Якщо команда виграє, виграє працівник. Якщо команда виграє, виграє компанія. Коли організації зосереджуються на ефективності команди, вони оцінюють успіх за різними показниками. Довіра, залученість, різноманіття та ясність ролей мають вирішальне значення для успіху команди. Керівники команд повинні бути практиками та активно залученими в процес. І команди мають бути пов'язані з іншими командами для досягнення успіху. Вимірювання цих нових показників вимагає нових інструментів та підходів, продуманих експериментів та готовності прийняти нові моделі. Розвиток більшої ясності про те, як виміряти ефективність, став основною цінністю для багатьох організацій, особливо стосовно вимірів із менеджерів та визначення цілей для працівників. Деякі менші за розміром компанії володіють кращою гнучкістю для визначення цілей на індивідуальному та командному рівнях, водночас як великі компанії можуть зосереджуватися на цілях відділів. У будь-якому випадку, стара система каскадних цілей від генерального директора аж до рядового працівника не є частиною нового процесу.

Однією з ознак позитивних змін є зростання взаємодії з працівниками, а не односторонній зворотний зв'язок, як раніше. Оцінка менеджерів за кількістю та якістю розмов стає ключем до успіху команди й менеджера. І хоча використання кривої розподілу працівників за ефективністю зменшується, багато організацій не хочуть повністю відмовитися від цієї концепції. Рейтинги досі широко використовуються, хоча часто з якісними показниками замість цифр. У будь-якому випадку, сьогоднішня нова практика використовує криві продуктивності й рейтинги, які базуються на більшій кількості даних, із використанням даних із багатьох джерел і в контексті безперервних обговорень, які відбувалися протягом року – замість того, щоб подати простий звіт за останній рік, який часто губить усе, що відбувається протягом цього 12-місячного періоду часу. Враховуючи темпи змін, не зрозуміло, де закінчиться ця революція, яким стане новий золотий стандарт РМ і навіть – чи потрібен цей єдиний стандарт. Нові методи перевіряються в режимі реального часу шляхом проб та помилок. Різні компанії, галузі та регіони, ймовірно, будуть робити різні висновки про те, якою має бути оптимальна система РМ. GE, компанія, відома своєю піонерською роботою з каскадними цілями та ранжуванням у 1970-х роках, останні два роки винаходила нову систему управління ефективністю. Тепер, після скасування рейтингів, впровадження точок контактів із працівниками як з клієнтами і впровадження процедур для миттєвого горизонтального та вертикального зворотного зв'язку компанія повністю переглянула свій процес і побудувала систему управління ефективністю, сформовану разом і для своїх працівників. Новий процес GE пропонує працівникам зосередитися на підвищенні ефективності, а не на оцінці, вчить «лідерів людей» «надихати та розширювати можливості»

своїх команд, допомагає працівникам встановлювати пріоритети в реальному часі, зрештою, збільшує швидкість і співробітництво. Як результат: GE бачить істотні покращення в залученості працівників, у термінах виходу на ринок та швидкості впровадження інновацій.

### Використання кращих даних

У рамках експериментів із управлінням ефективністю компанії шукають способи застосування даних для виміру ефективності. Наприклад, компанія GE розробила власний додаток, щоб отримувати інформацію від працівників і менеджерів на всіх рівнях, включно зі зворотним зв'язком менеджерів. Ця модель базується на передумові, що більша кількість інформації дає кращі дані, що, своєю чергою, забезпечує кращу чіткість і розуміння та приводить до постійного покращення. Але як усі ці дані використати для прийняття реальних рішень стосовно оплати й кар'єрного зростання? Точніше, яким чином системи організації можуть мати користь від цих нових джерел даних, пов'язаних із ефективністю? Це є відкритими питаннями, які ще перевіряються. Гарною новиною є те, що збільшення кількості та якості даних дає організаціям більше інформації про ефективність, якісніші дані допомагають виявляти найкращих виконавців і приймати відповідні рішення про оплату, підвищення та інші винагороди. Якісніші дані також полегшують коригування курсу як для окремих осіб, так і для системи РМ. Але робота продовжується, й багато організацій вважають це найскладнішим аспектом перетворень.

### Виклики для нових моделей управління ефективністю

І хоча більшість компаній, можливо, й бажають створити єдину просту систему РМ у всій організації, багато з них зазначають, що на практиці це складно реалізувати. У багатьох глобальних компаніях регуляторні або культурні фактори обмежують багато інновацій у сфері РМ і можуть

навіть вимагати від організацій підтримання рейтингів. Наприклад, Adidas Group виявила, що її працівники в Азії хотіли більш традиційного, структурованого підходу, водночас як американські працівники хотіли гнучкіших процесів.

Пошук правильного рішення вимагає часу і зусиль. У своїх дослідженнях NeuroLeadership Institute встановив, що 88% компаній витратили два роки на те, щоб отримати якісь значні покращення в новій системі РМ. Навчання та управління змінами є найважливішими елементами успіху в цьому починанні. Один з керівників сказав: «Це є процесом, який вимагає підтримки й постійного вдосконалення. Звички та культура змінюються повільно й наражаються на супротив».

### Програмне забезпечення в новому напрямі

Враховуючи цей процес експериментів, не дивно, що індустрія програмного забезпечення HR перебуває в русі. У багатьох аспектах HR відділи випереджають постачальників технологій HR. Переважна більшість програмних інструментів для управління ефективністю, зокрема розроблених лідерами ринку та великими постачальниками рішень у сфері управління людським капіталом, були розроблені навколо старої моделі оцінки раз на рік. Тим не менш, невелике, але все ж зростання сегменту ринку інструментів РМ розвивається в зовсім іншому напрямі. До домінуючих характеристик нових інструментів належать:

- Надання можливостей, які роблять визначення цілей більш відкритим, прозорим, мобільним та цифровим: багато нових постачальників пропонують мобільні додатки для визначення цілей та управління ефективністю, які дозволяють партнерам встановлювати, ділитися й спільно використовувати цілі через Інтернет.
- Забезпечення легкого відстеження прогресу. Інструменти для пов'язування цілей, часто з використанням моделі

«Цілі та ключові результати» (OKR), дозволяють людям легко оновлювати свої цілі й бачити, як інші просуваються уперед. Забезпечення безперервного зворотного зв'язку. Інструменти, які допомагають працівникам надавати або забезпечувати зворотний зв'язок, часто інтегровані з поштовими системами та іншими інструментами підвищення ефективності, забезпечують безперервні цикли вдосконалення.

Надання миттєвої інформації. Періодичні опитування допомагають менеджерам оцінювати залученість команди та її ефективність, які потім використовуються для оцінки менеджерів. Регулярне дослідження залученості або «імпульсні» опитування працівників дають уявлення про те, коли і чому деякі є неефективними або можуть бути незадоволеними та розчарованими.

- Розгортання даних/аналітики. Інструменти великих даних розглядають ефективність в онлайн-режимі та направляють менеджерів пропозиції на основі штучного інтелекту для заохочення коучингу.
- Підтримка розвитку кар'єри. Інструменти можуть рекомендувати нові робочі місця й кар'єру, опираючись на внутрішній досвід роботи з мобільністю робочої сили та попередні успіхи працівника у компанії.
- Проста інтеграція. Поєднання інструментів РМ із продуктами Slack, Outlook, Gmail та іншими інструментами, де люди проводять більшість свого часу, інтегрує РМ у повсякденну роботу.

Оскільки революція в управлінні ефективністю набирає обертів, останній розділ ще тільки має бути написаний. Більшість компаній сьогодні вважають, що вони мають «добро» на переосмислення, експериментування та впровадження інновацій у системах РМ. Декілька років тому це було неправдою. Тепер вагомість досвіду та очевидні переваги як для організацій, так і для працівників

істотно підштовхнули цю тенденцію уперед. Компанії вивчають і знаходять те, що працює для їхніх конкретних ситуацій. Ця захоплива еволюція вперше з'явилася завдяки передбачливості та сміливості деяких інноваційних організацій декілька років тому.

### Уроки з передової

Компанія Patagonia, виробник верхнього одягу та аксесуарів, приступила до нової, орієнтованої на команди, програми ефективності два роки тому. Сьогодні Patagonia заохочує людей визначати фінансові та інші цілі (використовуючи методологію ОКР) і перевіряти їх разом із менеджерами, як мінімум, щоквартально. Компанія скасувала визначення рейтингів наприкінці року. Бонуси базуються на досягненні цілей, а базова оплата розподіляється залежно від навичок та відносної ефективності. Увесь процес був реалізований за допомогою додатку під назвою HighGround.

Ці події не відбулися одночасно. Для компанії Patagonia перетворення управління ефективністю знадобилися роки для переосмислення, перекваліфікації та перевиховання працівників. Компанія зазначила, що в перший рік роботи програми зворотний зв'язок був дуже позитивним, оскільки люди боялися давати різкі оцінки. Але до кінця другого року менеджери завдяки відвертим розмовам про розвиток створили атмосферу, в якій люди відчули себе комфортно і зрозуміли, що виміри та відгуки були корисними й позитивними, а не каральними.

Тепер ці зусилля виправдали себе. Новий процес РМ покращив фінансові та індивідуальні показники, а також зміцнив взаємодію. Компанія Patagonia показала, що люди й команди, які беруть участь у вимірах та відгуках регулярно, мають переваги серед своїх колег у широкому колі фінансових та інших показників.

Інші організації, які декілька років тому революціонізували в управлінні ефективністю, як раніше, отримують значні покращення. Компанія

Adobe змінила підхід до управління ефективністю в 2012 році, скасувавши щорічну оцінку, рейтинги та криву розподілу працівників та перейшовши до підходу, який вони назвали Check-ins. І хоча Adobe оновила свій Check-in у 2016 році, щоб зробити його актуальнішим, базові концепції залишилися незмінними: основна увага приділялася визначенню менеджерами чітких очікувань, звітам менеджерів, пов'язаним із фідбеком працівників, та безпосереднім звітам працівників про розвиток (коли керівники також несуть відповідальність). Оскільки новий підхід – це безперервний процес, керівники та працівники можуть запитувати про зворотний зв'язок у будь-який момент протягом року. Використовуючи своє дослідження про залученість 2012 року як базове, компанія Adobe продовжує стежити за ходом і ефективністю своєї програми Check-in. Наприклад, відбулося 10% збільшення стверджувальних відповідей на запитання «Чи рекомендував би я Adobe як чудове місце для роботи» і 10% збільшення стверджувальних відповідей на запитання «Чи отримую я постійний зворотний зв'язок, який допомагає у моїй роботі». Як зазначив один із керівників HR відділу компанії Adobe: «Чотири роки – тривалий період, щоб залишатися з одним і тим самим процесом, особливо в динамічній високотехнологічній галузі. Однак цей підхід є значно кращим, ніж попередній, тому нам не потрібно було вносити істотних змін».

### Із чого почати

- Визначте стратегію і філософію для РМ: Що організація намагається досягнути за допомогою нової системи РМ? Як це найкраще узгодити із бізнес-стратегією? Який підхід буде найефективніше розвивати лідерів? Замість каскадних цілей, які блокують працівників у виборі дій, розгляньте більш гнучкий та прозорий підхід до визначення цілей. Подивіться на колег: Визначте компанії галузі або регіону, які очолюють революцію РМ, і які зіштовхуються зі схожими проблемами, динамікою

та можливостями.

- Спостерігайте, що працює: Серед компаній, які експериментують із РМ, визначте елементи, інструменти та процеси, які є найефективнішими для них. Вивчайте в своїй компанії високоефективних працівників, команди та керівників, щоб знайти способи впровадження їхньої практики в усій організації. Підлаштовуйте РМ під стратегічні та організаційні потреби: Основні принципи вимірів, гнучкого визначення цілей та частого зворотного зв'язку стають загальноприйнятими в усьому світі. Але деякі компанії досі хочуть формальних оглядів, числових рейтингів та планів розвитку. Для організаційної культури потрібні роки, щоб змінитися, тому компанії повинні впроваджувати нові методи зі швидкістю, яка працює для бізнесу.
- Розвивайте навички коучингу в менеджерів: Безперервний

зворотний зв'язок для працівників є критичною особливістю нової парадигми РМ, але менеджери часто потребують допомоги, навчаючись, як бути коучами з повною зайнятістю, а не оцінювачами на півставки. Компанії, які застосовують новий підхід РМ, повинні значною мірою зосередитися на розвитку лідерства, створенні нових «мускулів» у менеджерів та формуванні дисципліни навколо зворотного зв'язку, коучингу та співробітництва.

- Поєднайте усе це разом: Визначте, яким чином зміни в РМ будуть відобразитися в користі, просуванні та процесах наступності в організації. Підходьте до цього з точки зору досвіду працівників.

#### Погляд у майбутнє

У майбутньому провідні компанії будуть створювати безперервний, гнучкий процес між працівниками та командами, так само як між працівниками

та керівниками.

Багато будуть використовувати нові програмні інструменти, які інтегрують РМ у повсякденну роботу та використовують більшу кількість та вищу якість даних, доступних зараз. Стрессова оцінка наприкінці року не буде здійснюватися, її замінить безперервний зв'язок між працівниками та менеджерами. Ці зміни є не просто новими процесами, а новими організаційними м'язами. Таким чином, їм потрібен час для розвитку, і для цього необхідно постійно займатися фізичними вправами. Але з часом вони стануть сильнішими. Зміни у РМ, які здаються важкими на ранніх етапах трансформації, з часом стають природнішими. Зі зростанням довіри до зворотного зв'язку, який стає дедалі більш прямим та конструктивнішим, зміни стають більш прийнятними (див. Рисунок 2).

**Рис. 2. Управління ефективністю: старі правила порівняно з новими правилами**


Старі правила	Нові правила
Оцінка ефективності й визначення цілей проводиться раз на рік	Заміри проводяться щокварталу або частіше, регулярне визначення цілей відбувається як відкритий процес
Зворотний зв'язок менеджер збирає наприкінці року	Зворотний зв'язок постійно й легко переглядається наприкінці року (часто за допомогою додатків та мобільних інструментів)
Цілі є конфіденційною інформацією та зосереджені на особистих досягненнях	Цілі є публічними та прозорими зі зростанням уваги на командних досягненнях
Працівники оцінюються їхнім менеджером	Менеджери також оцінюються працівниками
Працівники ранжуються за кількісною шкалою	Працівники ранжуються, рейтинги відіграють допоміжну роль і не є обов'язковими
Компенсації є конфіденційною інформацією і відповідають посаді, діапазон залежить від рейтингу	Рівень компенсацій є прозорішим, частіше обговорюється та більше залежить від ефективності
Менеджери зосереджені на оцінці ефективності	Менеджери зосереджені на коучингу та розвитку людей
Один лідер оцінює працівника кількісно, виходячи зі своєї думки	Багато учасників роблять свій внесок в оцінку ефективності працівника; оцінка істотно пов'язана з даними
Процес розглядається як навантаження й даремне витрачання часу	Процес є гнучким, швидшим, постійним і легшим

Цей матеріал (як текст, так і ілюстрації) є об'єктом авторського права. Будь-яке передрукування повністю або частково можливе тільки із використанням активного посилання на матеріал.

Джерело: Управління ефективністю: вигрешна комбінація. [Розділ п'ятий](#) зі звіту Global Human Capital Trends 2017 – Talent Management



# Deloitte. University Press

 Слідкуйте за новинами @DU\_Press

Підписка на оновлення від ресурсу Deloitte University Press доступна за посиланням: [www.dupress.deloitte.com](http://www.dupress.deloitte.com)

## Про ресурс Deloitte University Press

Ресурс Deloitte University Press публікує статті, звіти та періодичні видання з першоджерел, що дають змогу бізнесу, державному сектору та неурядовим організаціям отримати експертну думку. Наша мета полягає у сприянні розвитку дискусій, присвячених широкому колу питань та тем, що цікавлять керівників компаній та урядових лідерів, спираючись на дослідження та досвід нашої організації з надання професійних послуг, а також на експертну думку співавторів у науковому та бізнес-середовищі.

## Про публікацію

Ця публікація містить інформацію загального характеру, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не надає за допомогою цієї публікації жодних консультаційних послуг у галузі бухгалтерського обліку, фінансів, інвестицій, права, податків чи інших професійних послуг. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, і вона не може бути використана як підстава для ухвалення рішень чи здійснення будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу. Перш ніж прийняти будь-яке рішення чи вдатися до будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу, будь ласка, зверніться за консультацією до кваліфікованого фахівця.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не відповідає за будь-які збитки, яких зазнала будь-яка особа, що покладається на цю публікацію.

## Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великої Британії (далі – «ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох фірм-учасників ДТТЛ, розташованих в США, пов'язаних з ними осіб, що провадять свою діяльність на території США, використовуючи назву «Делойт», та їхніх відповідних афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступні для перевірки клієнтів відповідно до норм і правил державного обліку. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням: [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).