

Формула результативности персонала по Джейсону Оливеру



Джейсон Оливер – международный эксперт в области управления персоналом, один из основателей StartExam. Делом своей жизни Джейсон считает помощь компаниям наладить быструю обратную связь и эффективность работы со своими сотрудниками, чтобы гордиться качеством своей продукции и успешно конкурировать с более крупными игроками на глобальном рынке.

В 2015 году Джейсон Оливер провел аналитическое исследование для StartExam, в ходе которого было взято за основу 150 кейсов работы с персоналом в малых и средних компаниях США. Была выявлена общая формула, используя которую компании достигали значительного успеха в увеличении результативности работы своих сотрудников. Формула оказалась предельно проста:

Результативность = Компетентность × Мотивация × Исполнение

Настоящим открытием стало то, что формула одинаково действенна для группы любого размера, начиная с одного сотрудника, и заканчивая командой любого размера и всей организации.

Таким образом **Результативность** отдельного сотрудника, отдельной команды и всего персонала определяется тремя факторами: **Компетентностью, Мотивацией и Исполнением.**

Фактор 1. Компетентность

Компетентность (Competence) - это способность решать задачи, стоящие перед сотрудником на конкретной позиции. Это знания, навыки, компетенции и опыт.

Например, если менеджер не знает, какие инструменты и способы решения проблемы существуют на рынке, шансы на быстрое решение этой проблемы крайне малы.

В компаниях любого размера есть проблемы с компетентностью:

В маленьких компаниях целые компетенции и должности отсутствуют как класс. Это может быть маркетинг, управление людьми, безопасность.	В средних компаниях затруднён доступ к найму дорогих профессионалов с хорошим западным образованием и опытом.	В крупных компаниях компетентность может падать по мере удалённости сотрудников от штаб-квартиры.
---	---	---

Фактор 2. Мотивация

Мотивация (Motivation) - это желание сотрудника выполнять задачи и цели, это его страсть и эмоциональное отношение к работе.

Например, низкая лояльность линейного персонала может подрывать любую, даже самую правильную инициативу, спущенную вышестоящим

руководством. При большой текучке или географии лояльность - это настоящий бич организаций.

Без должной мотивации компетентность и таланты сотрудников будут простаивать и сгорать.

Фактор 3. Исполнение

Исполнение (Execution) - это ежедневная дисциплина и инструменты работы над поставленными задачами, это планирование, контроль результатов, культура исполнения, наличие инструментов и ресурсов, единое информационное поле.

Например, неточная коммуникация целей и правил организации приводит к неверному пониманию и приоритизации задач на местах, что в свою очередь приводит к тому, что на критически важные задачи не хватает времени и планы компании рушатся без видимой причины.

Отсутствие должной дисциплины исполнения и контроля результатов не позволяет раскрыться потенциалу сотрудников даже с самой высокой компетентностью и мотивацией.

Только один фактор является узким звеном

Теория ограничений Голдрата (Theory of Constraints, Eliyahu M. Goldratt) показывает, что в один момент времени только один из перечисленных факторов является настоящим узким звеном, над которым следует работать. Работа над другими факторами не даст значимого эффекта, потому что все задачи будут упираться в одно самое слабое звено цепи.

В зависимости от постановки цели узким звеном может быть один или другой фактор. Перед поиском причины обязательно определите проблему, которую пытаетесь решить. Проще всего для этого воспользоваться **алгоритмом из 7 шагов**, приведенным ниже.



Пошаговый алгоритм для кратного роста результативности персонала

Шаг 1. Сформулируйте цель организации, которую Вы желаете достичь. Опишите ее просто и количественно.

Шаг 2. Выберите группу сотрудников, участвующих в достижении этой цели: это может быть вся цепочка от руководителей до исполнителей, либо персонал на одной конкретной должности, либо даже один сотрудник, например, Вы сами.

Шаг 3. Оцените текущую компетентность выбранных сотрудников, хватает ли у них знаний, навыков или опыта для достижения указанной цели, делали ли они это успешно в прошлом. Объективным подходом будет проведение тестирования или привлечение стороннего эксперта.

Шаг 4. Оцените мотивацию сотрудников. Горят ли они желанием работать над проблемой, лояльны ли они своему непосредственному руководителю и компании? В малых группах достаточно "поговорить по душам", в больших же – воспользуйтесь методикой NPS или Gallup и проведите автоматизированный опрос.

Шаг 5. Оцените культуру исполнения сотрудников в достижении указанной цели. Сколько времени они уделяют задаче, отслеживают ли свой прогресс, выстроена ли система и процесс. Действенным методом является использование "чек листов" - простой пошаговой проверки, действуют ли сотрудники в соответствии с идеальным планом и алгоритмом. Если Вы затрудняетесь в определении чек листа – возможно, стоит копать фактор «компетенций» и искать тех людей или книги, которые подскажут Вам шаги решения схожей проблемы.

Шаг 6. Соберите все полученные результаты и ответьте объективно на один вопрос: Какая одна конкретная область: Компетентность, Мотивация или Исполнение, - проседает и мешает больше других? Где кроется тот самый ноль, который обнуляет всю формулу?

Подсказка: в случае, когда проблема в Мотивации, ответ будет интуитивно очевиден. Если у вас не хватает опыта или уверенности – дело скорее всего в Компетенциях. В случае, когда Вы точно знаете, как решить проблему, но раз за разом бьетесь об стену – дело в Исполнении. Что бы Вы ни выбрали в качестве причины, не тратьте лишнего времени на анализ и переходите к следующему шагу для проверки слова делом.

Шаг 7. Сфокусируйтесь на узком звене, выявленном факторе, в течение одной недели. Уделяйте ему самое пристальное внимание, найдите причину и попробуйте исправить ее хотя бы частично любым возможным способом в одном подразделении. Если Вы не ошиблись с определением узкого звена, то даже самые простые и не затратные действия тут же дадут заметный результат, будь то увеличение продаж, рост производства или другая метрика, которая заложена в Вашей цели.

Описанная методика крайне проста и работает. Это глубокая и действенная система. Для ее быстрого внедрения и перехода от теории к практике следует воспользоваться специальными инструментами, которые позволяют максимально просто, методически грамотно и без затрат драгоценного времени:

- A. Визуализировать модель компетенций
- B. Оценить Компетентность, Мотивацию, Исполнение
- C. Принять решение на основе объективных и наглядных цифр

Это отдельная тема, над которой много работает сам Джейсон и техническая команда StartExam. Чтобы посмотреть созданные инструменты и оценить их на деле, напишите к нам в поддержку на: support@startexam.com