

Оценка операционных действий менеджера

Оценка действий управленца в различных ситуациях – не самая линейная задача, поскольку нужно учитывать множество факторов, в том числе те, которые с трудом поддаются объективному анализу. Например, «а что было бы, если бы мы поступили не так, а вот так». В простых обстоятельствах мы можем быстро оценить, хорошо человек сработал или плохо. Если задача стояла – заказать и подготовить к эксплуатации станок, а он в результате ехал на 3 месяца дольше, специалист по пуско-наладочной работе не был своевременно приглашен, сырье для тестовой партии не было вовремя заказано и т.п. – мы понимаем, что тут менеджер не справился, скорее всего. «Скорее всего», потому что фактически обстоятельства могли быть следующими – производитель не смог вовремя поставить станок и затянул сроки. Специалиста вызывать с другой стороны – дорого и непонятно, когда станок все же приедет, потому что поставщик обещает, но не выполняет. Соответственно, сырье не заказали, потому что было поручение потратить пока деньги на другой проект. И так далее. По факту – станок все же приехал, был настроен, партия выпущена. Результат положительный, но часть проектных KPI не выполнена.

Чтобы сделать систему оценки действий прозрачной, результат (итоговый или промежуточный) можно оценивать по следующим критериям (расположены в порядке приоритета):

1. Оценка исходя из результата (по KPI проекта).

В ходе планирования реализации проекта ставятся проектные KPI и обозначаются основные цели и задачи, расставляются приоритеты. Как правило, существуют главная цель проекта и критические для ее достижения задачи, на которых менеджер должен сосредоточить свое внимание и имеющиеся в наличии ресурсы. Если главная цель проекта достигнута, то реализация побочных целей может не оказывать критического воздействия на оценку действий менеджера.

2. Оценка исходя из следования должностным инструкциям и плану проекта.

У менеджера есть план проекта и должностные инструкции. В общем случае он должен им следовать и таким образом достичь основных проектных KPI. На практике, чем сложнее (сложность определяется факторами неопределенности – например, при работе с новыми технологиями и/или в стремительно меняющейся среде) и длительнее проект, тем больше возникает нештатных ситуаций.

Кажется, что сложно сравнивать подвиг человека, который рискует собственной жизнью, и ежедневную работу управленца в условиях гражданской жизни и, как правило, комфортного финансового существования. Тем не менее мы, как ответственные за людей, коллектив, предприятия, должны сделать все, что в наших силах, чтобы довести процесс до конца. И оценка действий складывается из вопроса – сделали ли мы все, что в наших силах? Если менеджер сделал все, что мог, и потерпел неудачу – его сложно признать виновным в срыве проекта, пусть по факту задача и не выполнена. Говорят, что мы по-настоящему учимся только в тех процессах, в которых выкладываемся по полной, делаем все, что в наших силах.

3. Оценка исходя из логики принятия решений при возникновении проблем.

Во многом логика оценки описана в п. 2. Задача – понять, что пошло не так и насколько самоотверженно действовал менеджер, чтобы решить проблему. Предполагается, что назначенный на ответственную должность управленец обладает компетенциями (иначе вопрос возникает к тому, кто его назначил), потому что любые действия должны быть подкреплены знаниями (в противном случае можно нанести вреда больше, чем пользы).

Проблемные ситуации внутри проектов требуют разбора при любом исходе, потому что задача высшего управленческого звена состоит в том, чтобы оптимизировать процессы, добиться максимального КПД. Решения проблем превращаются в инструкции и регламенты, люди получают опыт, и этот опыт должен быть систематизирован и изучен, чтобы быть впоследствии использованным для снижения рисков похожих процессов.

4. Оценка исходя из рационального использования ресурсов.

Хорошего управленца отличает способность достигать хороших результатов в сложных условиях. Что такое сложные условия? Это ограниченные ресурсы и внешнее воздействие. Чем меньше ресурсов (времени, денег, компетенций и т.п.) и чем сильнее воздействие извне (действия конкурентов, власти, недоброжелателей), тем сложнее условия. Редко когда при выполнении проекта у нас больше, чем нужно, денег, времени, людей и т.п. И в таких условиях сложнее завалить проект, чем довести его до успеха (хотя бывает и такое). Обычно же у нас очень лимитированные ресурсы и задача – выжать из них максимум. Из этого проистекает оценка по КПД исходя из вложения ресурсов и результата.

Грамотное использование ресурсов подразумевает фокусировку на приоритетных целях и задачах и их. Неграмотное использование ресурсов подразумевает фокусировку на второстепенных, незначительных целях, в ущерб целям ключевым. Например, руководитель проекта уделил все внимание производству и поручил продажи лицу, которое с ними не справилось. В результате возникла кризисная ситуация, когда склад затоварен, производство остановилось, упали обороты и образовалась финансовая дыра. Или наоборот, все управленческие ресурсы были брошены на продажи, производству было уделено мало внимания, в результате ОТК не справилось и пропустило партию некачественного товара, что спровоцировало массовые рекламации, имиджевые и финансовые убытки. Таким образом, видно, что многие факторы успеха или неудачи проекта закладываются еще на этапе стратегического планирования.

5. Оценка на основании соответствия компетенциям.

Если управление ответственным проектом было поручено лицу с недостаточными компетенциями, это вопрос к тем, кто его назначил. Бывают ситуации, когда нужного человека нет, а сроки горят, и приходится назначать человека с неполным служебным соответствием. Это умножает риски проекта. Тем не менее такое

можно встретить достаточно часто, причем на самых ответственных постах в частных компаниях и в госуправлении. Такие назначения – ответственность вышестоящих лиц.

Почему так происходит и как быть в этом случае, если такой управленец – вы?

Логика назначения людей на управленческие посты часто выстраивается исходя из выгоды и собственной стратегии назначающего лица. Чем сложнее и больше организация, тем больше в ней внутренних кланов, группировок, групп по интересам и т.п. Когда вы получаете ответственную должность, вы не работаете в вакууме, вы работаете с большим количеством людей, у которых, помимо следования интересам компании или общества, есть свои личные интересы, которые могут выражаться финансово, в виде амбиций, необходимости самореализации, личной приязни или неприязни, идеологии, в интересах группы, к которой относится человек, и много в чем еще. Все это оказывает влияние на ваши отношения с людьми и на отношение людей к вам. Рассмотрим простой пример.

У вас есть выбор – поставить на должность лояльного, но не очень способного сотрудника, или же способного и профессионального, но который к вам нелоялен? Как вы поступите?

Если есть угроза того, что ваш заместитель подсидит вас, не будут ли посещать мысли поставить человека, который скорее завалит какой-то процесс, но не будет угрожать вашей позиции в компании?

Однозначного ответа на эти вопросы не существует, потому что все обстоятельства разные и люди разные. Но это один из тысяч примеров того, как в руководстве проекта может оказаться не самый компетентный человек.

Если такой человек – вы, то вам нужно:

1. Не завалить проект, а в идеале сделать его хорошо.
2. Соблюсти интересы своей группы (на ваше усмотрение).

Какие есть инструменты, чтобы не завалить проект в такой ситуации?

1. На этапе планирования можно обозначить, что есть необходимость экспертной консультации специалистов. Не формулируйте это так, что вы в этом не разбираетесь, но обозначьте, что «Для повышения шансов проекта на успех я считаю целесообразным привлечение эксперта по таким-то вопросам». Если в этом будет отказано, то часть ответственности за это будет на отказавшем.
2. Заранее просчитайте все возможные слабые точки, поговорите с людьми, которые делали такие проекты (желательно извне вашей структуры), можно пригласить их пообедать и расспросить. На основании их рассказа подстрахуйте себя от возможных ошибок и проблем.
3. Проведите и запротоколируйте опрос всех исполнителей касательно возможных проблем и их решения. Ознакомьте со списком проблем и решений начальство. Предусмотрите и запланируйте действия по снижению рисков.
4. Чем меньше у вас компетенций в проекте, тем больше внимания следует уделять контролю выполнения задач. Держите руку на пульсе проекта, будьте в курсе, приучите сотрудников своевременно докладывать о ситуациях, которые могут оказать критическое влияние на успех проекта. Больше выезжайте на объекты и общайтесь с исполнителями. Пишите отчеты начальству о ходе выполнения проекта, честно рассказывая о проблемах и о том, что вы делаете, чтобы их решить. Большая ошибка – надеяться, что проблема сама собой рассосется. Лучше учитесь формулировать доклады таким образом, чтобы они не превращались в угрозу для вашего положения. Доклады не должны напоминать просьбы о помощи или разводить панику, они должны быть сухие, опирающиеся на факты и на ваши действия/предложения по действиям в сложившейся ситуации. Если вы не уверены, в каких ситуациях следует звонить высшему руководству, то спросите об этом (лучше всего – на этапе

планирования) – какие ситуации требуют немедленного доклада. Если вам будет сказано – разбирайся по обстановке, то в случае реализации негативного сценария вы можете на это сослаться. Это не всегда помогает, потому что существуют люди, которые не готовы признавать себя виноватыми в какой бы то ни было ситуации, но моральная правда будет на вашей стороне, что важно для вас, коллектива и последующего разбора действий, когда эмоции схлынут.