

Как раскрыть потенциал команды через метрики?



Оксана Набок*

Представьте, что вам больше не нужно постоянно контролировать, тянуть за собой и думать, что ещё придумать, чтобы сотрудники старались «прыгнуть выше головы».

Команда включена в процессы и «заряжена» на результат. Она сама себя организует и предлагает полезные инициативы по улучшению процессов.

Такое может быть не только в голове у руководителя. И реализуется посредством системы показателей, которая позволяет:

- найти те драйверы, которые «зажигают» людей;
- выявить скрытые ресурсы команды и организации;

- нажать на «точки роста», чтобы платить за результат, а не действия и активности.

ЧТО ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ БАЗОВАЯ СИСТЕМА МЕТРИК ОЦЕНКИ КОМАНДЫ

1. Метрики производительности. Количество завершённых задач (процессов), выполнение плана, закрытые сделки и прибыльность.
2. Метрики качества. Сколько задач выполнено без нарушения сроков, изделий выпущено без дефектов, сделок закрыто с хорошей оценкой со стороны клиента.
3. Метрики скорости. Процент выполненных задач и динамика в сравнении с предыдущим периодом.

Другими словами, чаще всего оценивается то, как (и какие) действия людей повлияли на процессы и результаты. И упускается из виду то, что лежит в основе слаженности, эффективности и, как следствие, результативности команды — коммуникации и взаимодействие.

ИЗМЕРЯТЬ ДЕЙСТВИЯ И ПРОЦЕССЫ НЕДОСТАТОЧНО

Метрики важно связывать не только с бизнес-процессами, но и с качеством взаимодействия и коммуникациями. Они во многом определяют продуктивность команды, её желание работать вместе на результат. В этом аспекте часто есть резервы для повышения продуктивности команд.

Например, исследования Gallup показали, что «мотивированная коммуникация», когда взаимодействие строится вокруг совместных идей, инициатив и целей, без страха высказываться, на 21% увеличивает продуктивность. А по данным Harvard Business Review 70% проектов терпят неудачу именно из-за недооценки влияния коммуникаций на мотивацию¹.

От того, как эффективно люди общаются, насколько быстро они понимают друг друга и распространяют важную информацию, новые знания и инициативы, зависит скорость реализации задач.

Как измерить / оценить качество коммуникации и «включённость» команды:

¹ Источник: <https://fastfactsnow.com/kakmotivaciavliaetnaeffektivnostkommunikacijvkomande/>

- Проводите опросы и анкетирования с закрытыми и открытыми вопросами. В консалтинговом агентстве Train Your Brain мы используем специальные опросники, которые помогают выявить слабые места коммуникации и факторы, которые лежат в основе проблем взаимодействия — это могут быть неясные задачи, отсутствие каналов для передачи информации «снизу вверх» или закрытая корпоративная культура, в которой не принято высказываться, «если не просили».

- Наблюдайте за коммуникацией на рабочем месте. Как сотрудники общаются в обычных обстоятельствах или стрессовой ситуации (аврал, срывы планов)? Насколько конструктивно они ведут себя в конфликтах, действуют слаженно или по одиночке, стараются решить задачу или перекалывают ответственность друг на друга? Ответы на эти вопросы позволят понять общий уровень умения управлять конфликтами в коллективе.

- Поощряйте развитие и оценку коммуникативных навыков, чтобы предоставить сотрудникам возможность самооценки и обратной связи.

- Оценивайте совместную проектную работу для внедрения инноваций и оптимизаций в целях постоянного улучшения процессов. Успешное внедрение изменений командой всегда имеет измеримое влияние на деятельность организации.

Коммуникации — фундамент в создании команды единомышленников, которые хотят совместно решать задачи, несут ответственность за принятие и внедрение решений. Это важный фактор для формирования среды, в которой команда сама себя развивает и масштабирует организацию изнутри. Качественное взаимодействие можно измерить, и это важный показатель для роста продуктивности в организации.

СОЗДАЁМ САМООРГАНИЗОВАННУЮ КОМАНДУ ЧЕРЕЗ МЕТРИКИ: 4 ВАЖНЫХ ШАГА

Шаг 1. Включаем команду в планирование системы КПЭ

Чтобы система заработала, нужно сделать её не только частью процессов, но и частью жизни команды. Никто не знает лучше, что требует усовершенствования и какие метрики будут реально работать, чем те, кто занимается выполнением задач. К тому же люди охотнее реализуют инициативы, которые предложили сами.

Шаг 2. Закладываем фундамент из ценностей и целей

Каждый сотрудник — уникальная личность со своими принципами, ценностями и целями. Если у него есть связь с ценностями и миссией организации, то включаются не только внешние стимулы, чтобы он включился в процесс и работал не только «ради галочки», но и внутренние мотивы. Измеряйте не только исполнение целей, но и подходы команды, чтобы понять, что её мотивирует двигаться вперед.

Шаг 3. Достаём скрытые резервы

Перед тем, как что-то улучшать, нужно вникнуть в процессы и посмотреть, что именно требует изменений. И достаточно ли у команды (исполнителей задачи) компетенций и ресурсов это реализовать.

Измерение развития навыков команды в сочетании с анализом процессов позволяет выявить скрытые ресурсы и зоны роста без увеличения бюджета, что позволяет организациям сохранять устойчивость и развиваться «своими силами», возвращая таланты внутри.

Шаг 4. Внедряем мониторинг показателей в формате геймификации

Открытость (прозрачность) системы показателей показывает людям не только динамику результатов, но и личный вклад. Это усиливает их мотивацию и включённость.

Качественная аналитика — не просто данные, показывающие эффективность и результативность команды здесь и сейчас, но также инструмент раскрытия потенциала людей, мотивации и совершенствования подходов. Метрики измерения стратегически важных процессов: взаимодействия, вовлечённости, развития компетенций и внедрения изменений — позволяют выйти на качественно новый уровень управляемости и результатов для организации.

*** Оксана Набок,**
Международный эксперт по HR и коммуникациям
<https://trainyourbrain.eu.com>

Train Your Brain Управляющий партнер Train Your Brain

- HR-практик более 20 лет, международный эксперт по развитию команд и коммуникациям
- Руководитель Комитета по управлению изменениями Ассоциации практиков цифровизации
- Эксперт по оценке организаций участников конкурса на соискание премии Правительства РФ в области качества
- Член Ассоциации Независимых Директоров, АНД
- Преподаватель DBA и MBA Финансового Университета, НИТУ МИСиС, РАНХиГС
- Соавтор методологии по метрикам эффективности
- Сертифицированный нейрокоуч Московского института психоанализа
- Бизнес-тренер



Автор книги "Команда рулит. Управление изменениями в цифровой среде" и учебного пособия по HR-менеджменту "Управленческие перекрестки: команда как капитал и как ресурс".

- ✓ Подбираю продуктивные команды
- ✓ Создаю системы мотивации, метрики эффективности (КПЭ), модели компетенций и организационный дизайн
- ✓ Повышаю продуктивность команд в период изменений и цифровых трансформаций через развитие компетенций и корпоративную культуру
- ✓ Раскрываю потенциал команд через развитие компетенций и коммуникации
- ✓ Креативные форматы обучения и командообразования: стратегические сессии, тренинги, онлайн-обучение и другие форматы под запрос

КОГДА КОМАНДА -КАПИТАЛ

ОКСАНА НАБОК

