

УДК 331.108.2

А.Е. Митрофанова

ОБОСНОВАНИЕ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Важнейшим условием повышения эффективности деятельности организаций является высокая результативность деятельности персонала. Поэтому вопрос выбора метода оценки результативности труда работников представляет большой научный и практический интерес. Именно этой научной проблеме посвящена данная статья. Автор показал основные параметры оценки результативности труда персонала. Представлены требования к выбору критериев оценки результативности труда персонала. Проведен сравнительный анализ основных методов оценки результативности труда персонала, показаны достоинства и недостатки каждого метода. Обоснован выбор системы управления по целям как наиболее качественного и эффективного метода оценки результативности труда персонала организации.

Ключевые слова: управление персоналом, результативность труда, методы оценки результативности труда, критерии оценки, периодичность оценки, метод установления стандартов и нормативов, метод оценки на основании письменных характеристик, метод заданного распределения (квотирования), управление по целям.

Alexandra Mitrofanova

THE RATIONALE APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF WORK PERFORMANCE OF THE STAFF OF THE ORGANIZATION

Annotation. The most important condition of increase of efficiency of activity of the organizations is the high performance staff. Therefore, the question of choosing a method of performance appraisal of employees is of great scientific and practical interest. It is this scientific problem addressed in this article. The author showed the main parameters of the performance appraisal of the staff. Submitted claims to the selection criteria for the performance appraisals of the staff. A comparative analysis of the main methods of performance appraisal of the staff, advantages and disadvantages of each method. The choice of the system of management by objectives as the most quality and effective method of performance appraisal of staff of the organization.

Keywords: personnel management, performance of work, methods of performance appraisal, criteria of assessment, frequency of assessment, method of setting standards and regulations, method of evaluation based on written specifications, method of the specified distribution (quotas), management by objectives.

Одной из важнейших областей управления персоналом любой организации является оценка, изучение и повышение результативности труда персонала. Результативность труда – это мера эффективности труда, характеризующаяся достижением ожидаемого результата труда, цели трудовой деятельности или степенью приближения к ней. Результативность труда определяется с помощью показателей, отражающих достигнутый конечный результат труда. Таким образом, результат труда выступает как итог целенаправленной трудовой деятельности отдельного работника [7].

В настоящее время существует большое количество различных методик и инструментов, с помощью которых можно оценить результативность деятельности различных категорий персонала, а затем сформировать комплекс мероприятий по повышению результативности деятельности персонала [3]. Все методы оценки результативности персонала характеризуются целями, периодичностью и критериями оценки [1]. Основными целями оценки результативности труда в организации являются: получение статистических и аналитических данных об результативности труда работников с целью

дальнейшего анализа и расчета иных экономических показателей деятельности организации, получение данных, позволяющих разработать комплекс мероприятий по повышению показателя, получение данных, позволяющих в долгосрочной перспективе сделать вывод о работе подсистем системы управления персоналом и разработать мероприятия по улучшению их работы, получение объективных данных о производительности персонала организации, его трудовом потенциале и возможном росте, получение данных, позволяющих принять управленческие решения относительно конкретных работников как в сторону карьерного продвижения, так и по их увольнению.

Периодичность оценки результативности труда зависит от должности работника, специфики деятельности организации, периода, за который необходимо получить актуальные данные, и иных факторов. Например, работников отдела продаж принято оценивать ежемесячно для сравнения итогов с поставленным планом и расчета премии. Эффективность работы высшего руководства обычно оценивают в конце года, так как именно этот период обычно считается оптимальным для выполнения общефирменных задач, зафиксированных в бизнес-плане организации.

Одним из важнейших компонентов оценки результативности труда персонала являются *критерии оценки*, которые представляют собой характеристики работы и рабочего поведения, устанавливающие, по мнению экспертов, необходимые стандарты, которых должен достичь исполнитель, чтобы как организация, так и работник могли реализовать свои цели. Это могут быть нормы, образцы, стандарты, плановые показатели, выполнение которых позволит организации добиться поставленных целей. Именно с такими критериями будут сравнивать результаты труда работника, делая вывод о его результативности [2]. При разработке критериев необходимо соблюдать следующие требования: объективное отражение результатов труда, измеримость, обеспечение получения объективных данных, удобство использования и «прозрачность» как для работодателя, так и для самого работника, подкрепление оценочной шкалой. Примеры критериев для оценки результативности труда персонала представлены в таблице 1.

Таблица 1

Критерии оценки результативности труда персонала (примеры) [6]

Показатели	Критерии
Количественные показатели – количество проделанной работы за отчетный период	производительность труда объем продаж в натуральном выражении объем продаж в рублях (выручка) количество привлеченных клиентов количество заключенных контрактов
Качественные показатели – насколько качественно выполнена работа	количество ошибок в выполненных заданиях уровень брака степень удовлетворенности клиентов выполнение установленных стандартов поведения и обслуживания компетенции
Индивидуальные показатели – оценка личных качеств и потенциала работника	личностные качества (с помощью психологических методик) особенности рабочего поведения (дисциплина, помощь товарищам по работе, внимание к клиентам) деловые качества (инициативность, ответственность, самостоятельность и др.) образование квалификация (опыт работы, уровень профессиональных знаний и навыков)

Дадим характеристику наиболее распространенным на практике методам оценки результативности работы персонала организации. *Метод оценки на основе системы управления по целям* является одним из самых популярных на сегодняшний день. Суть метода заключается в установлении работнику на заданный период определенных профессиональных целей, достижение которых в той или иной мере позволит добиться целей организации. В конце периода результаты деятельности работника сравниваются с установленными в плане показателями, и далее делается вывод о результативности его деятельности [8]. В процессе выполнения задач, работник обсуждает свой план с руководителем и, при необходимости, вносит в него корректировки. Результат выполнения целей фиксируется и в конце отчетного периода сравнивается с эталонным значением, установленным в начале процедуры постановки целей.

Метод управления по целям впервые был введен П. Друкером [4], а затем получил развитие в сбалансированной системе показателей (Balanced Scorecard, BSC) Д. Нортон и Р. Каплана [5]. В BSC показатели результативности (англ. Key Performance Indicators, KPI), определяются по 4 основным сферам практически любого бизнеса, в которых необходимо осуществлять планирование и оценивать работу работников:

- финансы, взаимосвязанные со стратегией организации. Данную сферу следует разделить на несколько областей: прирост доходов и расширение бизнеса, сокращение издержек и рост производительности, инвестиционная политика и использование имеющихся активов;
- клиенты. Цели по данной области определяют планируемую долю рынка, расширение и сохранение клиентской базы, прибыль от одного заказчика, удовлетворенность клиента от работы с компанией;
- внутренние бизнес-процессы, которые прямо или косвенно связаны с обслуживанием клиентов: инновационный процесс, который включает в себя комплексное исследование рынка и подготовку к выпуску такого продукта, который бы максимально удовлетворил потребности клиентов; операционный процесс, включающий в себя цели, связанные с производством и сбытом товаров; третий компонент, подразумевающий взаимодействие с клиентом после сбыта товара, сервисное обслуживание;
- обучение и развитие персонала, которые отражают сферу формирования такого качественного и количественного состава персонала, позволяющего добиться целей всех предыдущих областей. Важно отметить, что данный компонент не ограничивается формированием плана обучения или списка задач для корпоративного университета. Сюда также входят цели по поддержанию информационных систем, использованию эффективной системы оплаты труда, развитию лидерства и иные компоненты [11].

Таким образом, правильная постановка целей охватывает все сферы жизнедеятельности организации и демонстрирует, как работа каждого конкретного работника влияет на функционирование организации в целом [9]. Метод управления по целям состоит из следующих этапов [10].

1. Уточнение обязанностей, набора полномочий и функций подразделений всех уровней. На данном этапе происходит анализ существующей модели управления, изучаются функции направлений и отделов. В случае необходимости производится корректировка функций подразделений, пересмотр бизнес-процессов. Важно отметить, что при постановке целей каждая единица организационной структуры должна выполнять уникальный набор функций без дублирования со стороны иных подразделений. Также на данном этапе анализируются ресурсы, наличие информации и потенциала подразделения, требуемых не только для выполнения текущих задач, но и для развития бизнеса.

2. Разработка и согласование целей и задач организации, высшего руководства, подразделений и каждого отдельного работника. На данном этапе составляется «дерево целей», которое помога-

ет увязать цели организации и каждого отдельного работника. «Дерево целей» подразумевает использование особой иерархической структуры, в которой в самом верхнем поле (при вертикальном построении) или в самом левом блоке (при горизонтальном построении) указывается наиболее общая главная цель, которая в дальнейшем делится на общие составляющие подцели, характеризующие основные направления достижения главной цели. Затем подцели делятся на свои составляющие, охватывая абсолютно все структурные единицы системы управления. Данный этап является одним из важнейших в процедуре постановки целей, так как именно здесь организация фиксирует всю свою деятельность с помощью целей, указывая, как каждый конкретный работник позволяет добиться намеченного результата. Постановка целей требует наличия определенного опыта и квалификации, так как неправильно разработанные цели могут повлечь за собой неверный курс движения фирмы, что в условиях высокой конкуренции может стать фатальной ошибкой.

При постановке целей следует придерживаться следующих рекомендаций [12]:

- к процессу постановки целей следует привлекать квалифицированных специалистов, которые в дальнейшем будут участвовать в их выполнении. Такие работники лучше знают специфику своей деятельности и могут выступать экспертами в области;
- цели должны формулироваться в результате «мозгового штурма». Для начала следует сделать черновой вариант и совершенствовать его в процессе переговоров;
- цели должны отражать реальные интересы бизнеса. Для этого к каждой цели следует задать вопросы: «Как цель позволит решить основные задачи организации? Как она связана с деятельностью организации?»;
- цели должны быть расположены в порядке приоритетности. Значимость той или иной цели отражает ее вес в общей структуре задач, сумма которых дает 1 или 100 %. Так, задачи первого порядка могут иметь вес более 50 % или 0,5. Цели, достижение которых имеет для бизнеса второстепенный характер, могут иметь вес менее 10 % или 0,1;
- желательно связать систему управления по целям с системой оплаты труда. При выполнении всех поставленных задач, работник может получить дополнительное вознаграждение, оценивающее его заслуги и успех;
- цели должны быть сформулированы емко и указывать на идеальный конечный результат. Не нужно описывать в целях действия или план будущих задач;
- необходимо убедиться, что для достижения цели работник обладает необходимой информацией и ресурсами, иначе их получение само по себе станет целью.
- цели должны быть сформулированы по принципу «SMART» (Specific – конкретный, Measurable – измеримый, Attainable – достижимый, Relevant – значимый, Time-bounded – соотносимый с конкретным сроком).

3. Составление планов достижения поставленных целей. После утверждения целей каждый работник приступает к выполнению поставленных задач. При этом, очень важно разработать четкий план действий с указанием конкретных сроков и шагов по достижению каждой цели. Индивидуальные планы обсуждают с руководителем и корректируются при необходимости.

4. Текущая деятельность по достижению поставленных целей.

5. Промежуточные контроль, измерение и оценка результатов труда по поставленным целям. Обсуждение промежуточных итогов, и, при необходимости, корректировка поставленных целей с утверждением поправок.

6. Подведение итогов работы за отчетный период, подсчет результатов деятельности. Обсуждение полученных данных с работником и представление итогов руководству. После подведения итогов работы каждого работника, происходит подсчет выполнения плана отдела, затем – управлений

и департаментов, в конце оценивается выполнение целей всей организации. Таким образом, в отличие от процесса постановки целей, итоги выполнения задач транслируются «снизу-вверх».

Несмотря на то, что система управления по целям уже доказала свою состоятельность на примере многих компаний, часто организации сталкиваются с многочисленными проблемами при внедрении методики у себя. Так, работники расценивают методику как желание установить над ними больший, даже тоталитарный контроль. В случае, если система накладывается на систему оплаты труда, персонал воспринимает нововведение как попытку урезать их вознаграждение. Справиться с большинством проблем помогает налаженная обратная связь и постоянное информирование работников о целях и выгодах новой системы [10].

В таблице 2 представлена сравнительная характеристика методов оценки результативности труда.

Таблица 2

Сравнительная характеристика методов оценки результативности труда

Методы оценки результативности труда персонала	Характеристика метода	
	Достоинства	Недостатки
Метод установления стандартов и нормативов	получение объективных данных о результатах работы возможность использования полученных данных в готовом виде в различных аналитических и статических отчетах организации прозрачность методов сбора информации	часто бывает трудно установить объективные нормативы и стандарты при изменении нормативов в большую сторону могут возникнуть конфликты в коллективе высокие затраты времени и труда при проведении наблюдений психологическое давление на объект наблюдения
Метод письменных характеристик	получение развернутой характеристики об объекте оценки возможность оценить мнение клиентов и партнеров о работе с работником, а значит – получить информацию о представлении организации во внешней среде	субъективность получаемых данных трудоемкость обработки получаемых данных отзывы могут быть различными по объему и качеству содержания большая вероятность получения искаженных данных
Метод ранжирования	возможность сравнить работников между собой непосредственно в ходе применения методики возможность для руководителя глубоко проанализировать деятельность работников и взглянуть на них под другим углом оценка работника по нескольким критериям позволяет выявить его зоны роста и слабые стороны простота использования	субъективность получаемых данных отсутствие объективных количественных показателей результатов труда невозможность использования для годовой оценки, так как за столь длительный промежуток работник может изменить в той или иной характеристике при большом количестве работников (более 10) применение метода может быть трудоемким
Метод заданного распределения (квотирования)	возможность оценить качественные показатели деятельности и сравнить работников между собой наглядное представление лучших и худших работников	зачастую полученные результаты не подкреплены детальным обоснованием или наглядными количественными показателями жесткие рамки квотирования могут соз-

Методы оценки результативности труда персонала	Характеристика метода	
	Достоинства	Недостатки
	отражение интересов бизнеса по оптимальной численности работников	дать искусственное завышение или занижение результатов работников неверно определенные квоты приведут к тотальной ошибке полученных результатов
Система управления по целям	получение объективных данных о результатах деятельности работников возможность оценить эффективность деятельности по важнейшим для бизнеса целям с учетом периода проведения оценки увязка целей работника с целями организации понятные и прозрачные показатели оценки труда при взаимосвязи с системой оплаты труда, дает работникам возможность влиять на размер вознаграждения обеспечение упорядоченности и системности деятельности деятельности возможность оценить все категории персонала	для внедрения системы необходимы определенный опыт, знание методики и время необходимость преодоления сопротивления работников на внедрение системы возрастает роль руководителя, так как без качественной обратной связи не будет возможности проводить промежуточный контроль и корректировку целей

Сравнительный анализ достоинств и недостатков, представленный в таблице 2, позволяет сделать вывод, что наиболее полной и объективной методикой оценки результативности труда персонала является система управления по целям. С ее помощью можно не только оценить все категории персонала различного уровня, но и увязать цели организации с задачами каждого работника.

Библиографический список

1. Апенько, С. Н. Методология, теория и практика оценки персонала в современной организации / С. Н. Апенько. – М. : Информ-Знание, 2009. – 564 с.
2. Борисова, Я. В. Оценка персонала в условиях быстро растущей компании / Я. В. Борисова // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 7. – С. 18–24.
3. Варламова, Е. П. Как выбрать свою систему оценки персонала / Е. П. Варламова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 8. – С. 25–32.
4. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер; пер. с англ. И. Веригина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.
5. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид. П. Нортон; пер. с англ. М. Павловой. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.
6. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 427 с.
7. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : учеб.-практическ. пособ. / Е. А. Митрофанова, Л. В. Ивановская; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 64 с.
8. Пармендер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Пармендер; пер. с англ. А. Платонова. – М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2008. – 288 с.

9. Рамперсад, Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
10. Стратегическое управление: От программно-целевого метода к Balanced Scorecard [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/software/hyperion/hps/strategy_bsc (дата обращения : 10.10.2016).
11. McNair, C. J. Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? / C. J. McNair, R. L. Lynch, K. F. Cross // Management Accounting. – 1990. – Pp. 28–35.
12. Lawrence, S. Maisel. Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach / S. Maisel Lawrence // Journal of Cost Management. – 1992. – P. 50.