

вич // Современные проблемы фундаментальных и прикладных наук : тр. ЛП науч. конф. МФТИ. – Ч. 11: Информационные бизнес-системы. – М. : МФТИ 2009. – 235 с.

УДК 378

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА

И.Ю. Петрова

Оценка результатов труда является важнейшей составляющей процесса развития персонала и ключевым фактором, определяющим эффективность труда. В данной статье анализируются критерии оценки деятельности для сотрудника с учетом факторов, принимаемых во внимание при проведении оценки результативности труда персонала. Необходимость учета таких факторов обуславливается повышением степени обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания. Приведены некоторые методы коллективной оценки результативности деятельности структуры в целом.

Ключевые слова: результат труда, оценка, эффективность труда, критерии, менеджмент.

Key words: result of work, estimation, efficiency of work, criteria, management.

Оценка результатов труда – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.

Факторы оценки труда. На показатели конечных результатов труда работников, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в таблице [1, с. 282].

Учет этих факторов обязателен, хотя и редко применяем, при проведении оценки результативности труда сотрудников в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания. Показатели, по которым оцениваются работники, разнообразны, но все они в основном сводятся к различным балльным системам.

Основное различие между ними состоит в определении набора критериев, являющихся своеобразными границами удовлетворения заявленным требованиям.

Система оценки, действующая в организации, призвана повысить эффективность деятельности всех сотрудников. Оценка труда позволяет установить соответствие рабочих показателей требованиям и нормативам, помогая выявить те аспекты работы персонала, которые нуждаются в улучшении. Процесс оценки позволяет выявить как индивидуальные проблемы работника, так и общие, характерные для всего коллектива. С одной стороны, он позволяет собрать необходимую информацию для планирования и организации обучения работников, а с другой – повысить их мотивацию, скорректировать производственное поведение сотрудников и получить основания для их материального поощрения.

**Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки
результативности труда персонала**

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Умственные способности Физические способности Географическая среда Сезонность и др.
Социально-экономические	Состояние экономики Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников Мотивация труда Уровень жизни Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач Сложность труда Состояние организации производства и труда Условия труда Объем и качество получаемой информации Уровень использования научно-технических достижений
Социально-психологические	Отношение к труду Психофизиологическое состояние работника Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие предпринимательства Конкуренция Инфляция Банкротство Безработица

Оценивая работу, мы в той или иной степени оцениваем и рабочее поведение персонала. Оценка рабочего поведения основывается на том положении, что существуют эффективные и неэффективные виды поведения, определяющие успех выполнения той или иной работы (или мешающие достижению установленных показателей). При этом основным показателем эффективности рабочего поведения являются результаты, к которым оно приводит.

Критерии оценки труда. При разработке системы оценки работника необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка, иными словами, что именно в деятельности работника нам надо оценить. Критерии – это те характеристики (рабочие, поведенческие, личностные), основываясь на которых можно судить о том, насколько хорошо работник выполняет свою работу.

Именно критерии оценки являются для сотрудника ориентиром и премотивом активизации их трудового поведения.

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать:

- цель установления критерия (вознаграждение, продвижение по службе);
- соотнесение их с миссией и текущими задачами организации;
- ориентацию на конкретную категорию, должность сотрудника;
- жесткую дифференциацию критерия в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника;

УПРАВЛЕНИЕ В ОБЛАСТИ ОБРАЗОВАНИЯ

- возможность объективной оценки по данному критериальному признаку.

Критерии оценки деятельности разделяются по разным основаниям, среди которых можно выделить следующие группы критериев.

Общеорганизационные и специализированные критерии. Общеорганизационные или корпоративные: наличие и соответствие им одинаково для всех сотрудников. Например: качество, своевременность, полнота выполнения обязанностей и др. Критерии, соответствующие определенному рабочему месту, виду деятельности (или специализированные). Эта группа критериев закрепляется в отдельных документах – методиках оценки деятельности, разработанных для каждой отдельной должности.

Количественные и качественные критерии. В зависимости от того, что будет предметом оценки в первую очередь, можно выделить количественные и качественные критерии, или показатели эффективности деятельности того или иного сотрудника.

Количественные показатели являются наиболее распространенными критериями оценки работы персонала. Это самый понятный, самый объективный и самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основе достигнутых результатов. Для руководителя главным результатом его работы являются производственные показатели, достигнутые его подчиненными, и своевременность выполнения установленных планов.

При проведении оценки следует учитывать действие факторов, оказывающих влияние на оцениваемые рабочие результаты. К качественным критериям оценки относят:

- качество работы, которое существенно зависит от внешнего сопровождения производственного процесса;
- личностные характеристики сотрудника, которые оцениваются с помощью различных подходов, позволяющих оценить личные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения, оказывающие влияние на эффективность работы.

Объективные и субъективные критерии. Наиболее широкое распространение получили объективные критерии оценки рабочих показателей: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть установлены практически для любой работы. Ученые настаивают, что критерии обязательно должны быть объективными, считающимися и проверяемыми. Но процесс может оцениваться и по субъективным критериям. К субъективным критериям относятся такие показатели и характеристики, которые выводятся на основании мнений и оценок экспертов. Такая категория критериев используется, в частности, при оценке деятельности специалистов-исполнителей. Объективность здесь всегда будет относительной. Главное в этом случае, чтобы менеджеру было удобно достигать поставленных целей при помощи специалистов, находящихся в его подчинении. Соответственно, только субъективное мнение коллег, в первую очередь, непосредственного руководителя, может служить мерилем правильности производственного поведения сотрудника.

Интегральные и простые критерии. Практически не составляет труда собрать информацию об уровне производительности любого работника, о качестве его работы и об основных особенностях его рабочего поведения, таких как трудовая дисциплина, уровень конфликтности. Кроме того, с помощью экспертов, в качестве которых могут выступить непосредственный руководитель оцениваемого или его коллеги, может быть оценена степень выраженности у него тех или иных деловых качеств, важных для работы: ответственность, инициативность, самостоятельность в принятии решений и т.п.

Если при оценке эффективности работы сотрудника в одном показателе учитывается, комбинируется или сочетается информация, полученная в результате оценки различных характеристик работы и рабочего поведения оцениваемого, то такой показатель является интегральной оценкой. Если же оцениваются отдельные аспекты работы или рабочего поведения, например, такие, как уровень производительности или отсутствие опозданий на работу, то данные показатели могут рассматриваться как простые критерии. Совокупность простых критериев дает возможность получить дифференцированную оценку работы и рабочего по-

ведения данного сотрудника, которая в некоторых случаях оказывается предпочтительнее интегральной.

Критерии оценки работы персонала призваны оценить вклад работника в достижение целей организации, что дает возможность руководству организации принимать верные административные решения. Выбор конкретных критериев оценки (личностные качества, рабочее поведение или рабочие результаты) зависит от категорий оцениваемых работников и от того, как предполагается использовать получаемые результаты.

В принципе, все должности можно разделить на две категории: приносящие доход и требующие затрат (или обслуживающие). Критерии эффективности труда для должностей, приносящих доход, должны быть производными от критериев эффективности работы подразделения. Ими являются плановые показатели дохода, прибыли, снижения затрат подразделения, «разложенные» по конкретным должностям. Критерии эффективности труда для обслуживающих должностей – это либо показатели выполнения мероприятий стратегического плана по срокам, детализированные до уровня планов действий конкретных исполнителей, либо показатели качества обслуживания клиентов или работников других функциональных отделов.

Согласно рекомендациям одной из автокомпаний, оценивая качество работы сотрудника, необходимо правильно сформулировать ответы на следующие вопросы [2, с. 324]: 1) какую деятельность служащий может исполнять наиболее успешно; 2) как служащий понимает свои задачи; 3) как, по мнению служащего, он должен применять свои навыки, и как он старается исполнять свои функции; 4) манера, в которой служащий фактически относится к работе; 5) почему служащий относится к работе именно так; 6) как тщательно служащего нужно контролировать; 7) самостоятелен ли служащий, компетентен ли, аналитичен и независим в принятии решений; 8) каков служащий в сотрудничестве с другими; 9) чувствует ли служащий себя членом команды и будет ли следовать за лидером; 10) присущи ли служащему энтузиазм, восприимчивость, оптимизм; 11) способен ли служащий делегировать ответственность и полномочия; 12) имеет ли творческие способности; 13) какова степень самоорганизации; 14) насколько терпелив, стабилен и методичен; 15) как быстро служащий исполняет задания; 16) насколько хорошо переносит длительные перегрузки; 17) может ли проявлять независимую инициативу и энергию, чтобы сделать работу быстро; 18) может ли легко и эффективно изменять приоритеты; 19) насколько требователен и точен в мелочах; 20) будет ли исполнять политику фирмы; 21) насколько хорошо может работать без инструкций; 22) гибок ли в спорных ситуациях; 23) может ли быстро добиваться продаж; 24) насколько компетентен и восприимчив; 25) насколько стоек и вынослив для длительной работы в случаях напряженных ситуаций; 26) каковы его моральные устои и почему они именно такие; 27) какие стимулы наиболее пригодны для мотивации его труда; 28) какие методы управления наиболее полезны для получения от него большей отдачи; 29) какие знания и навыки необходимы для исполнения поручаемой работы; 30) как он должен применять навыки для исполнения поручаемой работы; 31) в каком развитии нуждается, чтобы соответствовать требованиям поручаемой работы; 32) как получить наибольшую отдачу от сотрудника; 33) кто из сотрудников имеет наибольший потенциал, чтобы исполнять успешно эту работу.

В некоторых организациях принципиально отходят от индивидуальной оценки каждого работника, обосновывая это тем, что в погоне за достижением личных критериев эффективности, работники не охотно идут на совместную работу. Поэтому многие организации занимаются коллективной оценкой результативности деятельности в целом структуры.

Методы коллективной оценки деятельности. Чаще всего при оценке эффективности работы кадровых служб используются: экспертная оценка, метод Д. Ульриха и метод Д. Филипса [3, с. 23].

УПРАВЛЕНИЕ В ОБЛАСТИ ОБРАЗОВАНИЯ

Экспертная оценка. Экспертная оценка службы персонала заключается в анкетировании сотрудников компании. Цель такого опроса – выяснить, что они думают о кадровом отделе, как оценивают его работу. Вопросы могут быть как общими («Довольны ли вы деятельностью HR-службы?»), так и конкретными («Насколько профессионально было проведено мероприятие?»). Данная методика проста в применении, не требует больших временных и материальных затрат. Однако минус ее очевиден – неизбежная субъективность оценок участников анкетирования.

Модель Д. Ульриха. Модель Дэйва Ульриха представляет собой несколько способов измерения эффективности службы персонала: 1) показатель производительности – выпуск продукции на единицу сырья одним сотрудником; 2) показатель измерения бизнес-процессов – скорость реализации бизнес-процедур; 3) лояльность, моральный климат в коллективе. Оцениваются с помощью анкетирования, тестирования или интервью; 4) «организационные возможности»: сравнивается скорость реализации бизнес-процесса до нововведений и после. Д. Ульрих считает, что служба персонала должна управлять изменениями в компании.

Методика Дж. Филиппа. Методика Джека Филиппа – это использование различных формул для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал (ROI): 1) оценка инвестиций в кадровый отдел = расходы службы персонала/операционные расходы; 2) оценка инвестиций в HR-подразделения = расходы службы персонала/количество работников; 3) показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы, отсутствие без предупреждения + количество сотрудников, уволившихся неожиданно; 4) показатель удовлетворенности – число сотрудников, удовлетворенных своей работой, выраженное в процентах. Определяется методом анкетирования; 5) критерий, выявляющий единство и согласие в компании, подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

Модель ROI, разработанная Дж. Филиппом специально для оценки коллективной эффективности работы кадровой службы, представляет собой дополнение к методу оценки эффективности обучения Киркпатрика Д., состоящему из четырех уровней оценки: 1) реакция на обучение. Определяется методом анкетирования. При этом вопросы нацелены на оценку таких показателей, как качество проведения семинара (уровень преподавания), уровень методического обеспечения, достижение целей обучения с точки зрения участников; 2) объективные результаты обучения. Оценивается степень усвоения новых знаний и навыков; 3) изменение рабочего поведения. Выявляется путем наблюдения либо анкетирования коллег и клиентов, контактирующих с обученным сотрудником; 4) оценивается применение приобретенных знаний и навыков при выполнении должностных обязанностей; 5) бизнес-результаты компании. Выявляется их связь с проведенным обучением.

Филипп добавил 5-й уровень оценки, который переводит результаты 4-го уровня в материальный эквивалент. По сути, ROI – это разница между полученной от программы прибыли (на выходе) и затратами (на входе).

Учитывая материальную сторону вопроса, оценка эффективности персонала, на процессном уровне, должна включать: 1) целевой результат, ожидаемый от персонала; 2) соотношение целевого результата и материальных возможностей компании; 3) предельная стоимость достижения целевого результата через системы вознаграждения сотрудников; 4) ответственных за создание благоприятных условий достижения целевого результата; 5) прозрачную систему оценки достижения целевого результата.

Относительно новой считается методика определения «идеального профиля сотрудника» – методика LAB Profile. Согласно ей на каждую должность можно составлять свой LAB Profile, что довольно трудоемко, однако результат стоит потраченных усилий. LAB Profile – экспресс-метод, который позволяет за 20 минут общения с сотрудником составить его поведенческий профиль. Он предсказывает поведение человека на основе используемых им определенных типов языковых моделей, отражающих стиль его мышления, обнажает его мотивацию и отношение к работе.

Метод LAB Profile дает возможность делать точные выводы: 1) о мотивации данного сотрудника; 2) о способе принятия решений; 3) его внутренней направленности; 4) о способности работать в команде; 5) о соответствии его личного поведенческого профиля профилю должности [4, с. 25].

Руководителю необходимо четко осознавать, что формализованная оценка эффективности работы персонала в современных условиях выступает неким гарантом соблюдения интересов как компании, так и сотрудника, ибо для подавляющего большинства работников компания является источником, позволяющим удовлетворить какие-то персональные потребности.

Правильно выстроенная и ориентированная на стратегические цели оценка эффективности персонала должна стать одной из основных составляющих системы мотивации персонала. Компания измеряет результат своей деятельности, а справедливая оценка деятельности персонала дает понимание степени участия сотрудников в достижении этого результата.

Оценка эффективности работы персонала – это комплексная оценка качества участия персонала в достижении результатов деятельности компании.

Комплексность достигается включением составляющих: 1) оценка деятельности персонала, выстроенная на базе анализа персональных показателей деятельности, имеющих прямую связь с результирующими показателями деятельности компании. Такая оценка персонала является показателем формального результата его деятельности; 2) оценка профессионализма сотрудников – оценка сотрудников, построенная на базе анализа соответствия качественных характеристик сотрудника (образование, опыт работы, умение организовать свою работу и др.) должностным требованиям. Эта оценка очень важна, так как предъявление особых требований к уровню профессионализма сотрудников увеличивает их базовую стоимость.

Система оценки персонала, учитывающая и реальный результат сотрудника, и его соответствие профессиональным требованиям, способствует повышению результативности бизнес-процессов, появлению устойчивого конкурентного преимущества компании.

В то время как большинство компаний используют в той или иной мере систему структурированной оценки сотрудников, лишь небольшое число компаний внедрило у себя систему структурированных самооценок. Некоторые системы включают объективную самооценку в качестве составной части общего оценочного процесса. Другие позволяют провести сбор данных по самооценке, но не предоставляют возможности для сравнительного анализа «я – коллеги». Еще целый ряд систем предоставляют сотрудникам возможность предоставить обратную связь в форме письма или свободных замечаний. Многие системы вообще не включают элементы самооценки. Те компании, которые отказываются от самооценки сотрудников, ссылаются на ненадежность и малую степень достоверности такой информации, а также на отсутствие полного понимания того, что делать с различиями результатов со стороны коллег и руководства.

Процесс оценки труда предоставляет сотрудникам возможность получить структурированную, конструктивным образом оформленную обратную связь по темам их ежедневной работы и потенциала для роста. При этом сотрудники могут чувствовать себя пассивными участниками процесса, руководимого начальством сверху. В некоторых случаях сотрудники принимают оборонительную позицию и воспринимают оценку результативности труда как враждебный процесс, в котором они должны защищать себя от внешней критики. Самооценка сглаживает как пассивную, так и оборонительную позиции сотрудников. Когда у сотрудников появляются возможности самостоятельно оценить свои сильные и слабые стороны, они склонны вести себя менее враждебно и более открыто по отношению к критике со стороны окружающих. Процесс самооценки способствует развитию сотрудничества между сотрудником и работодателем в процессе оценочного анализа и усиливает у сотрудников

УПРАВЛЕНИЕ В ОБЛАСТИ ОБРАЗОВАНИЯ

чувство вовлеченности в этот процесс. Система самооценок продвигает идею нахождения решений, а не недоработок. Сотрудники производят на свет более точные результаты самооценки, когда акцент делается на персональном развитии, а не на погрешностях. Хорошо продуманные системы самооценки позволяют сотрудникам определять те области, в которых они хотят совершенствоваться, обсуждать пути получения новых навыков и прояснять личные цели и направление движения [1].

Библиографический список

1. *Берман, У.* Оценка сотрудников как процесс оптимизации результатов труда / У. Берман, Д. Скотт, Д. Финч [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. рус.
2. *Волгин, В. В.* Автобизнес / В. В. Волгин. – М. : ИД «Маркетинг», 2003.
3. *Погодина, Г.* Методы оценки службы управления персоналом / Г. Погодина // Кадровик. – 2009. – № 3.
4. *Соловей, Н.* Виртуальность и реальность оценки персонала / Н. Соловей // Стратегии. – 2009. – № 1. – С. 25
5. *Филина, Ф. Н.* Оценка результатов труда персонала современной компании / Ф. Н. Филина // Российский бухгалтер. – 2007. – № 6.