*Некоммерческое партнерство*

*«Негосударственная образовательная организация,*

*Гуманитарно-Экологический институт»*

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

*по дисциплине «Менеджмент организации»*

**на тему “Методы оценки результатов деятельности персонала на современном предприятии”.**

**Студент**: Пластинин Кирилл Васильевич

**Группа**: ГМО-07

**Научный руководитель:**

к.х.н., Кузьменко В.В.

*Москва 2010*

**Содержание**

Введение 3

I. Оценка результатов деятельности персонала:

сущность, цели, эффективность 5

*II.* Классификация процедур оценки 10

Заключение 32

Список используемой литературы 34

### Введение

Когда следует работнику увеличить заработную плату или перевести его на другую должность с понижением или повышением его статуса? А при каких обстоятельствах его стоит уволить? Подобные вопросы были и будут одними из самых важных и актуальных для каждого руководителя. Ответы на них можно получить лишь на основе оценки эффективности труда работников.

Кроме того, оценка работы персонала может служить в качестве инструмента, способного помочь руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением. Однако при этом руководитель должен не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь выбирать методы, лучше подходящие, как при принятии административных решений, так и при принятии решений, связанных с развитием работников.

**Оценка персонала** – это, наверное, одна из самых популярных тем среди специалистов. За последние 10 лет переведены и опубликованы в огромном количестве самые передовые зарубежные HR-методики по оценке персонала. При этом многие методики работы с персоналом автоматизированы и перенесены в удобный формат работы с использованием РС. Часть данных разработок предлагается и продается уже как самостоятельный продукт IT-решений или в составе мощных интегрированных систем управления всего предприятия.

За этой бурной деятельностью специалистов разных отраслей знаний и бизнеса как-то все труднее становится понять, а что же все-таки входит в понятие «оценка персонала»? Чаще всего на данный вопрос дают не слишком разнообразные ответы. Авторы статей и продавцы продукта просто не останавливаются на данном вопросе. От них часто можно услышать такой ответ «оценка персонала»– это то, что мы продаем, или другой вариант, это применение технологии, которой мы сможем Вас обучить или ее провести в Вашей компании. И при этом само собой разумеется, что если правильно провели все действия по всем пунктам описанной технологии, получили результат, по форме описанный в технологии, следовательно, провели оценку. Только после приведенных выше ответов, все равно многие вопросы заказчиков остаются без ответов.

В этой связи целью данной работы является рассмотрение методов оценки результатов деятельности персонала. Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи: во-первых, рассмотреть цели оценки результатов работы и от чего зависит ее эффективность; во-вторых, описать те методы оценки работы, которые на сегодняшний день получили наиболее широкое распространение в практике работы руководителей, показать их сильные стороны и потенциальные недостатки, а также решаемые с их помощью задачи; и в-третьих, проанализировать результаты оценки.

### I. Оценка результатов деятельности персонала:

### сущность, цели, эффективность

*Оценка результатов деятельности работника* – это систематическое изучение процесса труда индивида и его достижений; полученные данные обычно используются для разработки планов. Текущая периодическая оценка сводится к оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов и к анализу их динамики.

Цели оценки результатов деятельности

Цель оценки результатов деятельности персонала заключается в определении степени эффективности его труда. Оценка требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно ни соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определит наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

**Оценка персонала** (согласно философскому словарю, БЭС, словарю Ожегова) трактуется как процесс измерения, определяющий количество, которое после завершения работы устанавливает текущую ситуацию и сличает ее с эталоном и определяет ценность измеряемого объекта. Легко проводить измерения предметных ценностей. Есть установленный и принятый большинством эталон, приложил его к измеряемому объекту и получил результат. Впрочем, даже в этом случае для разных людей будут разные субъективные оценки полученного результата. Для кого-то хорошо – минус 10% от эталона, а кому-то плюс 50% к эталону плохо. Базовым критерием любых оценок выступают субъективные ценности. Вот и пришли к замкнутому кругу: оцениваем объективно существующие предметы на основе критериев субъективной значимости. А как же тогда оценивать все разнообразие субъектов работающих в компаниях, при отсутствии у специалистов и линейных руководителей четких критериев? Ответ подскажут профессионалы – возьмите должностную инструкцию, согласуйте ее с требованиями ЕСКТ, проведите аттестацию и все в порядке. Только практика показывает – жизнь разнообразнее. Требования, даже занесенные в «должностную», часто не выполняются по разным причинам, а то, что требует рынок труда в отношении названия должностей, в ЕСКТ вносится с понятным опозданием. Кроме того, позволить себе заниматься регулярно такой работой может позволить фирма с численностью свыше 150 – 200 человек. С численностью меньше 100 человек такие вопросы скорее рассматриваются как дань моде, чем осознанные необходимости.

Если же посмотреть на процесс «**оценки персонала**» более прагматично и свести его к понятию «оценка эффективности» - тогда сразу, из самого определения, появляется базовая цель процесса измерения. В данном случае мы не просто измеряем и сличаем с субъективными эталонами результаты исследования, а получаем реальный оценочный факт, отражающий эффективно или не эффективно проведено действие, бизнес процесс, установленный объем работ и т.д. Это намного более актуальная потребность любого руководителя. Применяемые в большинстве компаний мероприятия по оценочной деятельности персонала недостаточны и очень узки. Зачастую они сводятся к оценке при приёме на работу апликанта (за последние 5 лет в РБ это уже повсеместная практика) и проведению аттестации сотрудников с последующими мероприятиями по определению потребности в обучении. В последнее время популярными стали так же методы оценки результативности сотрудников. А в некоторых изданиях появились уже материалы, предлагающие практические решения по оценке эффективности управления персоналом, по оценке планирования персонала и инвестиций или затрат на персонал. Вопрос не в том хороши или нет применяемые методики, а в актуальности применения инструментария (именно этой методики или технологии), в ее результативности, своевременности применения и связи с нуждами данной компании. При проведении оценочных мероприятий необходимо учесть и обеспечить:

* ***объективность****;*
* ***надежность****;*
* ***прогностичность****;*
* ***комплексность;***
* ***доступность***

понимания не только специалистами, а также заказчиками, наблюдателями и самим оцениваемым.

Можно говорить, что характерной особенностью хорошо работающей системы оценки персонала является ее комплексный характер. В свою очередь это требует увязки всех элементов самой системы оценки в процесс управления персоналом. На рисунке 1 представлены основные элементы процесса оценки эффективности.

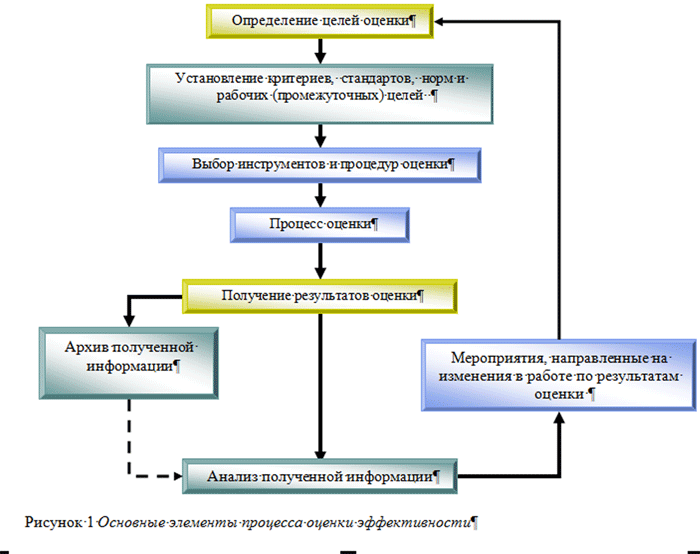
Смысл оценки работы персонала становится понятен лишь в контексте кадровой политики, проводимой организацией. Очень сложно оторвать какую-то отдельную функцию или направление работы от всего комплекса задач, решаемых в процессе управления персоналом организации. Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых каждой конкретной организацией в процессе управления персоналом.

**Оценка персонала** призвана содействовать лучшему использованию человеческих ресурсов организации за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, с другими направлениями работы с персоналом. С такими, как:

* анализ работ;
* определение требований работы;
* обучение и развитие персонала;
* поиск и отбор новых работников (рекрутинг);
* кадровое планирование;
* планирование карьеры работников;
* система стимулирования труда;
* формирование и работа с кадровым резервом.

Особенно важно после оценочных работ провести изменения, если таковые требуются по результатам проведенной оценки.

Если подходить к оценке комплексно, то процесс оценки эффективности необходимо проводить в конце каждого из подпроцессов единого цикла подготовки персонала: планирование трудовых ресурсов, подбор персонала, система мотивации, обучение персонала, трудовая деятельность, увольнение, мониторинг социально - психологической ситуации и организация коммуникации внутри предприятия (рис. 2). И проводить процесс оценки эффективности необходимо после каждого их них. Даже отдельно выделенный процесс аттестацииперсонала необходимо подвергать оценке эффективности, иначе просто вопрос времени, когда она превратится в формальную процедуру, выхолостив и дискредитировав саму идею оценочных мероприятий наемных работников. Формализм несет гибель любому развитию, а, впоследствии, и всей компании.



Только регулярное не формальное подведение итогов любого мероприятия, планирование и выполнение мероприятий по коррекции достигнутых результатов приведет к реальному улучшению ситуации.

Рассмотрев базовый элемент любой системы оценки - регулярность проведения оценки эффективности процессов, перейдем к рассмотрению применяемых в работе с персоналом оценочных мероприятий и используемых при этом технологий.

### *II.* Классификация процедур оценки

В зависимости от оцениваемых параметров и поставленных целей необходимо выбрать наиболее объективный метод оценки. Методы оценки бывают разные, и их выбор зависит не только от параметров исследования, но и от численности оцениваемого персонала и квалификации специалиста, ответственного за реализацию данного мероприятия.

Существует огромное количество различных классификаций методов оценки, перечислить которые в рамках данного курса не представляется возможным и, возможно, не столь уж необходимо.

Поэтому мы остановимся на том, что лишь перечислим наиболее распространенные методы оценки персонала, к которым относятся следующие.

* **Изучение биографии**, где основными аспектами анализа выступают:
  + семейные отношения;
  + характер образования;
  + физическое развитие;
  + главные потребности и интересы;
  + особенности интеллекта;
  + общительность.
* **Данные личного дела**, которые представляют собой своеобразное досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития личности работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.
* **Экспертные оценки** с целью определения способностей и личностных качеств менеджера или кандидата на выдвижение. Они проводятся на основе обработки специальных анкет, которые заполняют на оцениваемого вышестоящие руководители, подчиненные и он сам (трехсторонняя оценка кадров). Обычно форма-анкета содержит такие данные:
  + способности (выявление профессиональных качеств, необходимых для выполнения главных функций управления: способности принимать решения, планировать, организовывать людей, контролировать деятельность подчиненных);
  + опыт работы (соответствие или несоответствие занимаемой должности);
  + качество профессиональной деятельности (устремленность в будущее, план должностного продвижения);
  + развитие (для оценки черт характера и их совершенствования).
* **Описательный метод оценки**. Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения оцениваемого специалиста. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.
* **Метод классификации**. Этот метод основан на ранжировании оцениваемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.
* **Метод сравнения по парам**. В этом методе сравнивается в группе оцениваемых специалистов, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда оцениваемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.
* **Рейтинг** **или метод сравнения**. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки — список задач, которые должен выполнять оцениваемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств оцениваемого сотрудника по семибалльной шкале: 7 — очень высокая степень, 1 — очень низкая степень. Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности.
* **Метод независимых судей**. Независимые члены комиссии — 6—7 человек — задают оцениваемому работнику разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос. Правильность ответов заносится в предварительно составленный бланк: «+» в случае правильного ответа и, соответственно, «-» — в случае неправильного ответа. По завершении процедуры выдается заключение.
* **Выполнение письменных заданий**: разработка проекта, подготовка делового письма, составление доклада и др. Испытуемый либо сдает выполненное задание комиссии экспертов для последующей проверки, либо сразу после написания работы докладывает о ней экзаменаторам.
* **Устные экзамены**, которые обычно имеют форму собеседований, интервью, групповых дискуссий. Как правило, их темами служат производственные проблемы, типичные для должности, которую занимает испытуемый.
* **Интервью**. В интервью можно получить информацию о следующих компонентах и характеристиках личности: интеллектуальная сфера; мотивационная сфера; темперамент, характер; профессиональный и жизненный опыт; здоровье; отношение к профессиональной деятельности; профессиональное обучение (начальное, среднее, высшее, профессиональное); отношение к работе; увлечения; самооценка возможностей, здоровья; семейное положение, отношения в семье; формы проведения досуга.
* **Метод анкетирования**. Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника
* **Тестирование**. Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:
  + квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
  + психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;
  + физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

* **Метод деловых игр**. Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Оценивающие деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.
* **Метод оценки достижения целей**. Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год—полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.
* Также в последнее время в промышленно развитых странах получили распространение **графологические бюро**, которые анализируют профессиональные и личностные качества работников по их почерку. Например, в США подобных бюро уже сотни, и они превратились в настоящую отрасль бизнеса. Самые авторитетные компании и правительственные учреждения доверяют графологам на основании буквально нескольких строк, собственноручно написанных кандидатами на высокие должности, определить их устремления, степень самообладания и инициативность и тем самым — вероятность успеха или опасность неудачного выбора. Графологический анализ является для корпораций и фирм наиболее простым, дешевым и, самое главное, верным способом отбора, нежели традиционные психологические тесты.

Отдельно хотелось бы назвать 4 метода комплексной оценки, которые включают в свой состав ряд более простых методов и в настоящее время получили большое распространение на практике — это методы «360 градусов», на основе моделей компетентности, центров оценки и KPI.

**Метод оценки на основе моделей компетенций**.

Модели компетенций описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

**Метод центров оценки**.

Ассессмент-центр, или центр оценки, — это процедура, обеспечивающая точную и объективную оценку реальных менеджерских навыков и потенциала управленческого развития сотрудников, во многом развивающий методику оценки на основе компетенций. Процедура ассессмент-центра предполагает создание бизнес-кейсов, адаптацию упражнений, моделирование управленческих и рабочих ситуаций, проявляющих поведенческие индикаторы оцениваемых компетенций и объединение заданий в согласованную и динамичную процедуру оценки.

**Метод «360 градусов»**

Оценка 360 градусов - это оценка компетенций сотрудника руководителем, подчиненными, коллегами, клиентами (внешними и внутренними), поставщиками, самим сотрудником.

Метод 360 градусов используется как самостоятельно, так и как дополнительный метод к другим оценочным процедурам.

**Метод 360 градусов применяется:**

* для определения потребности в обучении сотрудника, тех компетенций, которые необходимо развить, создания планов индивидуального развития;
* текущей оценки деятельности по заданным критериям выполнения работы на данном рабочем месте за определенный период времени (как правило, совместно  с оценкой по целям или оценкой результативности);
* для подбора проектной команды или выявления сотрудников, способных работать над сложными проектами;
* для формирования кадрового резерва, лучше совместно с профессиональными тестами, профильными кейсами, assessment-центром (т.к. методика 360 градусов оценивает качества, проявляемые в прошлом, а для оценки кадрового резерва нужно спрогнозировать, как человек поведет себя в будущем в новой должности).

***По результатам оценки 360 градусов можно сделать выводы:***

* о характере взаимодействия между подразделениями, выявления конфликтных ситуаций;
* насколько человек вписывается в корпоративную культуру организации и существующий коллектив;
* насколько адекватна самооценка человека.

**Преимущества метода:**

* получение разносторонней оценки для одного сотрудника (сотрудник получает оценку от людей, с которыми непосредственно сталкивается при выполнении своей работы, в отличие от других методов круг оценивающих значительно расширен);
* демократичность метода (не только руководитель оценивает подчиненных, но и подчиненные могут его оценить, это повышает лояльность сотрудников к организации, для них это показатель того, что к их мнению прислушиваются);
* создание и укрепление  доверительных отношений с клиентами (это возможность ещё раз показать, что организация работает над улучшением  обслуживания клиентов);
* моделирование критериев оценки под требования корпоративных стандартов (в качестве критериев выступают компетенции, разработанные для конкретной организации).

**Недостатки метода:**

У каждого метода есть свои границы применения, это обязательно нужно учитывать при выборе метода оценки. Итак, недостатки метода 360 градусов:

* Не используется  напрямую для основных кадровых решений: перевод на другую должность, увольнение, повышение заработной платы;
* Оценивает только компетенции, а не достижения сотрудника;
* Устранение этих 2 недостатков – использование метода в качестве дополнения к другим методам оценки
* Требуется обеспечить высокую степень конфиденциальности
* Для решения этой проблемы можно привлекать внешние организации, которые занимаются сбором информации и предоставлением результатов оценки. Либо  продумать методику сбора данных в организации, в которой учитывается принцип конфиденциальности. Всё чаще сейчас используются автоматизированные системы оценки персонала, благодаря которым значительно облегчается процесс собора и обработки информации.
* Сложно получить откровенную информацию коллег в оценке (особенно мнение подчиненных о руководителе).
* Как правило, подчиненные высоко оценивают своих руководителей, даже не смотря на то, что четко соблюдается принцип конфиденциальности. Исправить эту ситуацию можно с помощью веса оценки подчиненных. Снизив вес оценки подчиненных по отношению к весам оценок руководителя или коллег, можно серьезно скорректировать итоговый результат.
* Высокие или низкие результаты самооценки влияют на общий результат оценки.
* Решение тоже, что и в предыдущем пункте.
* Стрессовое воздействие на сотрудника.
* Снизить стрессовое воздействие на сотрудника можно грамотным PR-ом мероприятия. Необходимо донести до сотрудника цель оценки и характер использования результатов оценки.
* Трудоемкость в обработке результатов.
* Эта проблема сейчас решается с помощью автоматизированных систем оценки. На российском рынке представлено несколько производителей таких систем. Как правило, они имеют базовые функции по сбору и обработке результатов, отчеты и представление результатов, которые требуются для конкретной организации, дописываются разработчиками программы, или силами IT отдела организации.

**Какой должна быть анкета?**

В анкете, которая используется в рамках метода '360 градусов', следует не просто предлагать экспертам, то есть тем, кто будет оценивать работника, шкалу для оценки, а разъяснять, что означает каждая формулировка, иначе эксперты с разным опытом будут интерпретировать значения шкал по-разному.

Например, если в анкете вопросы сформулированы следующим образом: 'оцените управленческий потенциал Иванова И.И. по шкале от 1 до 5', то для обычного российского сотрудника шкала от 1 до 5 - это прямая аналогия со школьными оценками, где 5 - отлично, 4 - хорошо, 3 - удовлетворительно, а 2 - неудовлетворительно. Как вы заметили, шкала из пятибальной превращается в четырехбальную. К тому же, значения баллов в понимании эксперта могут отличаться от значений, заложенных специалистами по оценке.

Многие западно-ориентированные компании для оценки деловых качеств персонала используют пятибалльную шкалу со следующим описанием:

**5** - уровень мастерства, позволяющий проявлять данное качество в сверхсложных условиях, развивать его стандарты и обучать других;  
**4** - уровень расширенного опыта, позволяющие проявлять качество не только в стандартных, но и в сложных условиях;  
**3** - уровень базового опыта, позволяющий проявлять качество в большинстве рабочих ситуаций;   
**2** - уровень развития, когда деловое качество проявляется далеко не всегда, но сотрудник уже понимает важность его проявления и старается его развивать;   
**1** - качество не проявляется.

Кроме того, предложив экспертам дать цифровую оценку качествам человека, мы можем судить о том, насколько он симпатичен окружающим и насколько эффективно он способен выстраивать свои отношения с коллегами. Это значит, что мы получим возможность оценить скорее степень сплоченности коллектива, чем деловые качества и компетентность тестируемого.  
Например, блок анкеты, в котором мы предлагаем экспертам оценить креативность сотрудника не должен выглядеть так:

**Оцените уровень креативности (изобретательности, творческого потенциала) Иванова И.И.:**

* *плохо*
* *ниже среднего*
* *в средней степени*
* *выше среднего*
* *высоко*

Прежде чем предлагать эксперту оценить уровень креативности, организация должна разъяснить, какое значение вкладывается в этот термин, и какие проявления креативности для нее неприемлемы. То есть, имеет смысл оценивать качества сотрудника не вообще, а применительно к данной компании. Например, если организация поощряет проявления креативности у своих сотрудников, соответствующий раздел анкеты может выглядеть так:

**Отметьте те пункты, которые наиболее точно характеризуют поведение Иванова И.И. на работе:**

* *никогда не выступает с новыми предложениями, отвергает предложения других*
* *в работе стремится придерживаться проверенных подходов, с осторожностью относится к новым идеям, реализует новые методы только под давлением руководства*
* *с готовностью откликается на предложения руководство подумать о новых методах и технологиях*
* *инициативно предлагает руководству новые подходы и решения*
* *всегда исполнен множеством новых идей, использует каждую возможность для того, чтобы предложить новое решение*
* *Приведите конкретный пример, который на ваш взгляд наиболее полно характеризует отношение Иванова И.И. к новым идеям и подходам.*

Если для компании важна не креативность сотрудников сама по себе, а ее позитивные результаты, то этот же раздел анкеты может выглядеть таким образом:

**Отметьте те пункты, которые наиболее точно характеризуют поведение Иванова И.И. на работе:**

* *не выступает с новыми предложениями или его предложения часто идут во вред общему делу*
* *его идеи и подходы порой позволяют снизить некоторые затраты или избежать издержек*
* *его предложения часто приносят ощутимую оптимизацию бизнес процессов, технологий, производственных процессов*
* *его подходы и решения повышают эффективность деятельности компании;   
  его предложения существенно развивают бизнес компании.*
* *Приведите конкретный пример, который на ваш взгляд наиболее полно характеризует вклад предложений Иванова И.И. в общее дело.*

Очень важно, чтобы анкета для оценки по методу '360 градусов' была построена на основе некой универсальной для данной организации системы критериев. Только в этом случае полученную в результате анкетирования информацию можно сопоставить с другими, уже имеющимися данными.

Также желательно, чтобы анкета предлагала экспертам не просто выставить цифровые оценки, а содержала указание выбрать поведенческий индикатор и привести пример. В идеале анкета должна поставлять качественную информацию, которую автоматизированная система или специалисты по оценке персонала переведут потом в цифровую. Таким образом, в результате оценки по методу '360 градусов' мы можем получить два вида информации - качественную и количественную. Качественная информация позволяет описать, как именно проявляет себя сотрудник на работе, а количественная дает возможность сравнивать сотрудников друг с другом.

Если же система оценки выстраивается в компании с нуля, то перед анкетированием предстоит решить еще более трудную задачу - создать модель компетенций, шкалу оценки компетенций, описание поведенческих индикаторов.

**Формы анкетирования**

Форма проведения оценки, прежде всего, зависит от целей процедуры. Если цель оценки по методу '360 градусов' - это, в первую очередь, сбор качественной информации о небольшом количестве сотрудников (до ста человек), то анкета может быть как на бумажном, так и на электронном носителе. Анкеты раздаются, заполняются и обрабатываются вручную. При этом, как правило, каждый оцениваемый может побеседовать о результатах оценки со специалистами.

Если же по методу '360 градусов' оценивается большое количество сотрудников, то обычно этот процесс автоматизируется (рассылка, сбор и обработка анкет проходит с помощью специальных автоматизированных систем). Работники практически лишены возможности поддерживать обратную связь с обработчиками информации. Как правило, анкетируемый получает результаты своей оценки в электронной форме.

Автоматизированные системы оценки по методу '360 градусов' используются в тех случаях, когда первостепенное значение имеет сбор количественных данных для сравнения сотрудников друг с другом по определенным параметрам (например, при формировании групп для обучения). Некоторые автоматизированные системы сами формируют рекомендации по обучению сотрудника, предлагают список литературы, электронные курсы, список тренингов. Подобные программы предлагаются несколькими компаниями, и их стоят от нескольких сотен до нескольких десятков тысяч долларов.

**Обратная связь**

Финальным этапом оценки является обеспечение обратной связи (в форме личной беседы со специалистом или электронной рассылки). Главное, чтобы человек, который стал объектом такого масштабного исследования, ознакомился с его результатами. Кроме того, оцениваемый должен иметь четкое представление о том, как и для чего будут использоваться результаты оценки.

После обработки результатов необходимо сравнить новые данные с уже имеющимися, сделать выводы, представить их руководству, и обеспечить сохранность результатов для дальнейшего использования, например, для формирования кадрового резерва.

**Метод KPI**.

KPI  (Key Performance Indicators) — система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Она имеет много общего с обычным плановым подходом. С одним серьезным отличием: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим  KPI  всей компании (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация). Цель системы — сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение.

Удачная разработка и применение в организации ключевых показателей эффективности определяются соблюдением или несоблюдением четырех основных принципов (см. рис. 2.1):

1. партнерство сотрудников компании, профсоюзов, основных поставщиков и потребителей;
2. перенесение усилий на главное направление;
3. интеграция процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности;
4. согласование производственных показателей со стратегией.



По мнению управляющего партнера компании Total HR Consulting Ольги Шкуть, работа по  KPI  позволяет специалистам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными. Под «эффективностью» понимается не только объем работ, проделанный за единицу времени, но и польза, полученная компанией от деятельности сотрудника.

По словам менеджера по развитию талантов «Джей Ти Интернешнл Компани Украина» (JTI) Катерины Лапшиновой, в каждом департаменте общие  KPI  компании «дробятся» на более мелкие — персональные. Ключевых показателей для каждого не должно быть много. Хватит трех-пяти четко сформулированных  KPI . Главное — чтобы каждый из них можно было легко измерить. Менеджер по маркетингу и развитию черноморского региона «Бюро Веритас» Ашот Арутюнян приводит пример показателей  KPI  одного из менеджеров по продажам: «объем продаж не ниже…», «количество новых клиентов не меньше…», «размер среднего контракта по клиенту в пределах …», «уровень знания английского не ниже…».

**Мерило результата**

В крупных западных компаниях, где все прописано и детализировано до максимума, работа по системе  KPI  — хороший вариант для сотрудников. Специалист понимает, сколько, за что и когда он получит сверх оклада. И что входит в его оклад. «Четкая, документированная информация о том, чего работодатель ждет от тебя, очень упрощает работу», — уверяет г-н Арутюнян. Каждый сотрудник имеет персональные задачи и сроки их выполнения, а компания регулярно с помощью оценки контролирует его работу.

Во многих компаниях, помимо ежемесячного контроля, результаты всех  KPI  берутся за основу ежегодной оценки эффективности работы персонала. После проведения годовой оценки дирекция по персоналу составляет списки наиболее перспективных специалистов для зачисления их в кадровый резерв компании и повышения в должности.

Но если иностранцам в разработке целей помогает «головной офис», то отечественные работодатели, чтобы определить цели и задачи своих специалистов, поступают по-разному. Одни приглашают консультантов, другие обходятся собственными силами:  KPI  прописывает дирекция по персоналу. Поскольку ни первые, ни вторые особенностей работы каждого конкретного спеца не знают, бывает, что показатели формулируются неточно.

«На выходе» сотрудник сталкивается с тем, что его  KPI  оказываются невыполнимыми. Или, наоборот, такая система позволяют спецу найти законные «лазейки», чтобы особенно не напрягаться. IT-директор промышленного холдинга Александр вспоминает, что до внедрения  KPI  подчиненные ему «сисадмины» решали проблемы пользователей «по первому звонку». Теперь же, когда раздаются звонки типа «Помогите! Комп завис!» они реагируют «по-буржуйски». Требуют, чтобы написали заявку с сутью проблемы и передали ее старшему «сисадмину». Затем ее ставят в очередь на выполнение. «Да, я мог бы сделать это за три минуты, но это же нигде не будет зафиксировано. Какое мне дело до затруднений других сотрудников и подразделений? Оценивать-то меня будут по  KPI , на достижение которых я мотивирован», — делится Александр.

Наиболее продвинутые фирмы для разработки  KPI  привлекают руководителей подразделений и даже рядовых сотрудников. Эккаунт-менеджер рекламного агентства Марина рассказывает, что все предложенные ею показатели были утверждены начальством, поэтому теперь она точно знает, за что получает свой бонус.

**Плюс бонус**

Партнер, генеральный директор консалтинговой компании Apple Consulting Юлия Плиева считает, что описываемая система  KPI  хороша для сотрудников, результат работы которых более всего влияет на финансово-экономические показатели предприятия. В торговых фирмах это, прежде всего, топ-менеджеры и менеджеры по продажам, в рекрутинговых конторах — консультанты по подбору персонала.

Менеджер по коммуникативным вопросам «Бритиш Американ Тобакко Украина» Елена Тищенко-Тишковец говорит, что в ее компании выполнение  KPI  сотрудником влияет и на индивидуальный размер ежегодного пересмотра заработной платы: чем выше оценка — тем выше процент роста зарплаты. «Ежегодный бонус менеджеров состоит из двух переменных, которые зависят от результатов выполнения индивидуальных целей и от достижения показателей работы компании. Такой подход стимулирует более качественно выполнять функциональные обязанности», — уточняет она.

Для сотрудников из разных подразделений размер бонуса, на который влияет  KPI , может колебаться от 20% до 100% оклада.

При этом формула начисления самого бонуса достаточно сложная: в ней учитываются количество  KPI , коэффициент выполнения каждого из них, а также его «вес», то есть коэффициент влияния (чем важнее для компании показатель, тем «вес» выше).

Если шкала  KPI  составлена некорректно, результата от нее будет немного. Например, если  KPI  слишком много, влияние каждого на размер общего бонуса будет невелик. Экономист Людмила Смирнова говорит, что сначала у нее было примерно 20  KPI , но через год их сократили до пяти. «На большинство показателей приходилась незначительная доля бонуса, а для меня потеря 5% в бонусе не представляла особой значимости. 20-процентный вес  KPI  мотивирует гораздо эффективнее», — признается она.

**Недостатки системы**

Один из главных минусов  KPI  заключается в том, что если подразделение плохо сработало, в зарплате могут потерять сразу все его сотрудники. Ведь персональные  KPI  связанны с ключевыми показателями всего отдела. «При систематическом недостижении плановых показателей сотрудник может быть понижен в должности. Поэтому  KPI  заставляет всегда быть в форме. Кто не выдерживает этого ритма, тот уходит сам», — отмечает г-н Арутюнян.

К недостаткам работы в системе  KPI  Катерина Лапшинова относит то, что не все сотрудники могут напрямую влиять на стратегические  KPI  компании: «Если бонус зависит от чистой прибыли и продаж, вряд ли, сидя в офисе, секретарь или экономист смогут на него повлиять».

По наблюдению Юлии Плиевой, очень часто в украинских компаниях система мотивации по  KPI  является «однобокой»: все, что сотрудник перевыполнит, — это просто хорошо выполненная работа, за которую он получает зарплату, а за недовыполнение его лишают какой-то части оклада. Или другой вариант: система ключевых показателей внедряется, а привязка к программе мотивации работы сотрудников не происходит.

Региональный управляющий по персоналу международного автомобильного холдинга «Атлант-М» в Украине Ольга Глушко предупреждает, что работу технических специалистов (бухгалтеров, инженеров, программистов) проще описывать должностной инструкцией. А подобрать для них справедливую «линейку»  KPI  очень сложно.

И еще. Нужно учитывать, что планирование и расчеты  KPI  отнимают время. Начальник отдела логистики транспортной компании Роман недоволен тем, что введение этой системы обернулось для него дополнительными часами работы. «Теперь по окончании каждого месяца мне приходится тратить время на выставление и подсчеты  KPI  всех своих подчиненных. Все показатели приходится согласовывать с дирекцией по персоналу. При этом за вычисление размеров бонусов премию мне не доплачивают», — жалуется он.

По наблюдениям Юлии Плиевой, переход на систему  KPI  обычно сопровождается волнениями среди сотрудников: одни нововведение «тихо саботируют», другие полностью не принимают его и покидают компанию. «Сложно сразу поменять свои привычки, порядок выполнения функций, привыкнуть к новым условиям оплаты труда», — поясняет она.

Бывший региональный менеджер кондитерской компании Андрей вспоминает, что когда ему поставили  KPI  «продавать не много дешевых конфет, а много дорогих», пришлось поменять многое и в своей работе. Мешало непонимание новшества коллективом и партнерами. Пока он переучивал своих подчиненных, часть людей ушла. А когда вел переговоры с торговыми сетями, исходя из новых целей компании, его вынуждали соглашаться на более жесткие условия.

Новым сотрудникам проще, чем старожилам. Если HR-менеджер доступно растолкует новичку, за что в компании платятся бонусы, тот, скорее всего, нормально воспримет работу по этой системе.

**Плюсы и минусы работы в системе** **KPI**

ЗА  KPI :

* Размер бонуса сотрудника напрямую зависит от выполнения его персональных  KPI .
* За каждым закреплена ответственность за определенный участок работы.
* Сотрудник видит свой вклад в достижении общей цели компании.

ПРОТИВ  KPI :

* Из-за слишком большого количества  KPI  в общем бонусе доля каждого из них мала.
* Слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе.
* Реально недостижимые  KPI  демотивируют работу сотрудников.

**Итого:** Система  KPI  сулит специалистам четкие цели работы и прозрачные бонусы. Но показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на такую систему — болезненным.[4]

Во всех приведенных методах оценки персонала **ключевые принципы проведения оценки это**:

* четко сформулированные критерии оценки;
* максимально объективные методы оценки.

После проведения оценки необходимо корректно оформить документы на каждого сотрудника и сделать грамотный, объективный анализ индивидуальных и общих результатов (безусловно, самый лучший вариант, если это сделает независимый эксперт).

### Заключение

Основная цель процедуры оценки результатов деятельности состоит в повышении качества труда сотрудников, хотя этот процесс имеет большое значение, как для определения размеров заработной платы, так и для целей обучения и развития в долгосрочном периоде.

Для того, чтобы добиться объективных результатов в оценке деятельности персонала, руководителю, проводящему оценку, необходимо прежде всего объективно оценивать свои собственные способности и результаты работы и научиться избегать ошибок оценивания (эффект ореола, эффект камертона, ошибка снисходительности и высокой требовательности, центральная тенденция, стереотипизация, конкурентная оценка и др.).

Выбор метода (методов) оценки, наилучшим образом отвечающего поставленным целям, рабочим условиям и потребностям организации и сложившейся в ней организационной культуре – это сложнейшая задача. Большинство организаций остро нуждаются в работниках (как руководителях, так и в специалистах кадровых служб), способных к ее успешному решению. К настоящее время, почти все российские организации осознали насущную необходимость введения системы оценки рабочих показателей, отвечающей современным требованиям.

Оценка персонала дает возможность изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста. Результаты оценки персонала позволяют выявить сотрудников, неудовлетворяющих, удовлетворяющих и существенно превышающих стандарты труда, что позволит нам аргументировано продвигать сотрудников по служебной лестнице, более эффективно разрабатывать программы обучения для сотрудников, формировать кадровый резерв для продвижения их по карьерной лестнице, увольнять сотрудников, не соответствующих требованиям должности и набирать в штат работников наиболее соответствующих должности и профессии.

### Список используемой литературы

1. <http://www.hrm.ru/ocenka-personala>
2. <http://www.rhr.ru/index/rule/employees_certification/14790,0.html>
3. <http://www.rhr.ru/index/rule/employees_certification/8375.html>
4. <http://www.hrm.ru/ocenka-sotrudnikov-s-pomoshhju-kpi--pljusy-i-minusy>
5. <http://www.totalreward.ru/%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D1%8B-%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F-kpi/>