

Спиридонова С.Н.

Оценка результативности труда персонала: проблемы и возможности повышения

Оценка результативности — это процесс, который осуществляется посредством создания инструмента, выявляющего и документирующего вклад сотрудника и его поведение на рабочем месте. Оценка результативности проводится с целью поощрения сотрудников прилагать все возможные усилия, чтобы организация могла выполнить свою миссию и достичь своих целей. Через процесс оценки организация определяет и признает усилия и вклад каждого. Вознаграждение работников за усилия и вклад усиливает их лояльность, повышая вероятность того, что они достигнут собственных целей.

Оценка результативности происходит в каждой организации. Даже когда она не является частью формальной системы, отдельные люди и группы неформально оценивают результативность. Через неформальный процесс они выделяют индивидуальные различия и различия между подразделениями. В то же время они часто ставят неформальные барьеры или ограничивают возможности, таким образом, намеренно снижая производительность.

Процесс оценки должен не только разрешать, а фактически поощрять успешное достижение целей. В отсутствие формального процесса оценка примет неформальный характер. Хотя организация имеет определенное влияние и возможности в рамках неформального процесса, его возможности по влиянию и контролю (обратной связи), ведущие к координированным, умело управляемым действиям, намного ниже в неформальной системе.

Организации обнаруживают, что оценка результативности часто занижена. Когда оценка сделана необъективно (хорошо или плохо) в неудовлетворительных условиях работы, она может привести к росту тревоги и враждебности работника и, в конечном счете, к непродуктивному использованию человеческих и других ресурсов. Конечным результатом может даже стать упадок и гибель организации. Чтобы организация росла и процветала, она должна определить результаты, как личности, так и подразделения, что в конечном итоге приведет к успешной деятельности всей организации. Организация должна быть в состоянии расширять и улучшать сильные участки или, по крайней мере, сокращать слабые участки. Успех в этих областях основывается на какой-либо форме оценки результативности.

Пожалуй, ни одна управленческая проблема не привлекала столько внимания или столь упорно не сопротивлялась решению, чем проблема достижения действенного и полезного метода измерения и оценки результативности. Измерение результативности — сложная задача. Используемые в настоящее время способы измерения часто не точны и не поддерживают те виды решений, которые желает принимать организация. Из-за большого количества проблем, связываемых с измерением результативности, многие руководители чувствуют, что лучшее решение — заменить оценку результативности одним основным критерием, который относительно свободен от предвзятости, — трудовым стажем. Хотя, на наш взгляд, это не совсем верно. Чтобы преодолеть трудности при проведении оценки, многие организации делают одну из двух вещей: либо ничего не предпринимают, либо используют необоснованные программы оценки, которые предоставляют оцениваемому небольшую конструктивную основу для улучшения поведения на рабочем месте. Если предоставляемые организацией вознаграждения должны стимулировать улучшение

результативности, должна быть надлежащая и прямая связь между демонстрируемым поведением и вознаграждением.

Подход к результативности помогает организации следовать следующим руководящим принципам и требованиям:

1. Методы оценки результативности должны быть связаны с работой или основаны.
2. Методы оценки содержания или результативности должны основываться на всестороннем анализе работы.
3. Лица, проводящие оценку, должны иметь возможность последовательно наблюдать за тем, как оцениваемые выполняют свои задания.
4. Лица, проводящие оценку, должны использовать одни и те же оценочные критерии, и оценки должны подсчитываться по стандартизированным условиям.
5. Критерии, используемые для оценки результативности, не должны несправедливо занижать баллы групп меньшинства.
6. Формы оценки и инструкции по оценке для лиц, проводящих оценку, необходимая часть процесса и требуют обоснования.
7. Критерии, такие, как срок пребывания в должности, продолжительность обучения, — обычно не рассматриваемые части фактической профессиональной квалификации. Поскольку они часто используются среди критериев оценки результативности, то требуют обосновывающих данных.

При оценке результативности важнейшее значение имеет анализ текущих результатов деятельности работника, однако не менее важно оценить те качества работника, которые помогут ему лучше подготовиться к требованиям завтрашнего дня. Именно с учетом этих особенностей можно разработать успешный план повышения квалификации и обучения персонала.

В настоящее время зарубежные компании используют целый ряд методов оценки профессиональных достоинств и недостатков персонала, как отправной точки их дальнейшего развития. Эффективная система оценки обычно включает ряд направлений. Сначала целесообразно определить сферу профессиональных интересов и намерения работника. Затем переходят к изучению достижений работника за прошедший период времени и итогам выполнения тех или иных заданий. Многие компании разрабатывают методику оценки уровня квалификации, служащую и своеобразным комплексным критерием для оценки работника. Такая методика включает не только текущие результаты деятельности работника, но и его потенциальные возможности и стремления.

Для большей надежности в процессе оценки используются различные источники информации, в частности от его непосредственного руководства, многоканальной обратной связи и даже профессиональных консультантов по персоналу. С целью повышения результативности труда должна быть разработана система материального стимулирования персонала.

Разработка системы мотивации — одна из наиболее актуальных и востребованных сегодня проблем. Одна из основных целей создания системы мотивации — сориентировать людей на максимально эффективное решение задач, стоящих перед компанией. Соответственно систему стимулирования нужно увязать со стратегическими целями торговой организации. Это можно сделать при помощи системы ключевых показателей деятельности. С одной стороны, такая система должна стимулировать сотрудников к результативной работе, с другой — быть экономически оправданной. По данным исследования, проведенного американским ученым Э.Локком, создание на предприятии эффективной системы мотивации позволяет повысить производительность труда в среднем на 30% (при этом 10% повышения производительности труда добились 90% всех предприятий, принявших участие в

исследовании). При создании системы мотивации персонала необходимо охватывать все структурные подразделения организации. Для того, чтобы интересы ни одного из подразделений не пострадали, к разработке системы стимулирования рекомендуется привлекать руководителей всех структурных подразделений и ключевых специалистов.

Рассмотрим общие принципы, на основе которых можно разработать новую систему мотивации для организаций или внести коррективы в уже существующие Положения о материальном стимулировании сотрудников. Система мотивации существует практически в каждой организации. Однако с ее помощью многим организациям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности организации подчиненных и т.д. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретной организации. Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала.

Как свидетельствует данные опроса руководителей крупных торговых организаций, система мотивации всегда зависит от политики компании в области управления персоналом. Разумеется, нужно принимать во внимание системы мотивации, разработанные конкурентами. От того, насколько собственная система мотивации эффективнее системы конкурентов будут зависеть текучесть кадров и результативность труда сотрудников. Следовательно, необходима тщательная проработка системы стимулирования с учетом индивидуальных особенностей организации. Нужно быть готовым к тому, что это трудоемкий процесс, который потребует немало времени, например, в крупных организациях это может занять до нескольких месяцев.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при разработке системы стимулирования:

- объективность – размер вознаграждения сотрудника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость – сотрудник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность – вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого сотрудника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность – вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- значимость – вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- справедливость – правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе и с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. Как свидетельствуют опыт работы торговых организаций, это гораздо сильнее сказывается на производительности труда персонала организации, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда. Для того чтобы система мотивации персонала организации принесла ощутимый положительный эффект, при ее создании рекомендуется последовательное выполнение следующих шагов: (1) формирование структуры персонала организации и определение размера постоянной части заработной платы; (2) выделение ключевых показателей

эффективности деятельности сотрудников для расчета переменной части заработной платы; (3) разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).

Формирование структуры персонала и определение постоянных выплат – один из наиболее распространенных вариантов оплаты труда, представляющий собой выплату постоянной части вознаграждения (ежемесячно) и его переменной части (по результатам труда). Ошибочно полагать, что эффективно мотивировать персонал организации можно только за счет выплаты переменной части вознаграждения. Хотя постоянная часть вознаграждения не позволяет сориентировать сотрудников на более результативный труд и решение определенных задач, она призвана сформировать у них лояльность по отношению к организации, и направлена на формирование долгосрочных стимулов.

К сожалению, полностью отказаться от постоянной части заработной платы на практике невозможно. На расчет суммы вознаграждения серьезное влияние оказывает конъюнктура рынка труда. То есть, если бухгалтеру в большинстве организаций предлагают постоянный оклад, то вряд ли можно найти хорошего специалиста, предложив вознаграждение, полностью зависящее от результатов его труда. При определении условий оплаты труда всегда приходится принимать во внимание требования рынка, иначе это приведет к высокой текучести кадров. Другая причина, по которой необходима выплата постоянной части вознаграждения, — это наличие большого числа должностей, результат работы на которых будет виден только спустя определенное время. Иными словами, если результат работы можно оценить только через год, то никто не будет работать этот год бесплатно, ожидая вознаграждение в перспективе.

Создание системы постоянных выплат подразумевает проведение анализа деятельности на рабочих местах, описание должностных обязанностей, а также оценку ценности рабочих мест исходя из определенного перечня должностных обязанностей. На этапе анализа деятельности на рабочих местах нужно определить, выполнение каких действий входит в обязанности работника при существующей системе управления, а также проанализировать их необходимость. Полномочия по описанию обязанностей, выполняемых сотрудниками, как правило, передаются начальникам подразделений. Тем не менее, анализ деятельности требует профессиональной подготовки по регламентации деятельности. После того как список обязанностей будет составлен для каждой должности, нужно внести коррективы в существующие должностные инструкции и ознакомить с ними сотрудников.

Сейчас в ряде организаций идет процесс описания функциональных обязанностей для каждой должности. Это не значит, что ранее должностные инструкции отсутствовали. Как и во многих организациях, обычно используются типовые должностные инструкции, имеющие мало общего с реальным положением вещей и не несущие информации об оцениваемых показателях, которые можно брать за основу при разработке адекватной системы мотивации. На последнем этапе проводится оценка ценности рабочих мест. В крупных организациях целесообразно предварительно разбить все должности по группам (например, «рабочие», «специалисты» и «руководители») и определить ценность для каждой из групп. В рамках этих групп можно выделить подгруппы («линейные руководители», «менеджеры среднего звена», «топ-менеджмент» и т. д.). Затем нужно определить конкретные значения заработной платы каждой группы должностей. Нередко в практике российских предприятий используется более простой способ — установление окладов руководством компании на основе личного опыта и собственных представлений о рынке труда. Другой вариант — должности ранжируются по степени важности топ-менеджерами компании. Затем определяется суммарный фонд заработной платы, который распределяется по

должностям в соответствии с присвоенной степенью важности. После распределения фонда заработной платы оклады корректируются.

Однако есть и более сложные способы оценки должностей, например, путем присвоения каждой должности баллов по нескольким факторам. Выбираются те факторы, которые признаются членами экспертной группы наиболее важными (интенсивность труда, квалификация, ответственность и т. д.). После этого должности ранжируются в соответствии с набранными баллами. Обычно в состав рабочей группы входят первые лица предприятия, руководители отделов и иногда внешние эксперты. Одна из наиболее эффективных методик оценки ценности рабочих мест, которая уже содержит необходимые факторы и механизмы расчета, — методика Эдварда Хей. В упрощенном виде должность оценивается следующим образом:

*Суммарный балл должности = опыт * интеллектуальная активность * ответственность*

В предложенной формуле значение показателя «Опыт» рассчитывается с учетом трех показателей: профессиональных знаний, сложности и разнообразия выполняемых действий, взаимодействия с другими людьми. Эдвард Хей разработал специальные таблицы, по которым можно оценить все вышеперечисленные показатели и рассчитать суммарный балл должности. Использование той или иной методики оценки стоимости должности во многом зависит от специфики деятельности организации. Очевидно, что для небольшой торговой организации нет смысла проводить оценку по методу Э.Хей, а вот для крупной компании это может быть целесообразным. Таким образом, оценка результативности труда является важнейшим фактором повышения эффективности управления персоналом и оказывает воздействие на мотивацию сотрудника, позволяя скорректировать поведение сотрудника на рабочем месте и добиваться повышения результативности деятельности в целом всей организации.