

Performance appraisal

**Оценка результативности
сотрудников**



- **Оценка результативности сотрудников (performance appraisal) - это комплексная процедура определения эффективности работы персонала, основанная на измерении индивидуальных результатов деятельности каждого сотрудника и уровня его компетентности.**

Для чего оценивать результативность?

- Оценка результативности – это один из ключевых элементов системы управления эффективностью бизнеса. С помощью процедуры «performance appraisal» становится возможным соотнести плановые показатели работы Компании с фактическими, сравнить **затраты и полученный результат**.
- По итогам проведения оценки результативности, Компания получает **реальную картину эффективности работы** бизнеса в целом и каждого сотрудника в отдельности. Благодаря этому, можно произвести фокусную и точную настройку системы управления эффективностью Компании (СУЭ) в соответствии с выявленными проблемами и недоработками.
- Оценка результативности сосредоточена на двух объектах:
 - - **уровень компетентности сотрудника;**
 - - **уровень и качество результата его работы.**
- Компетентность сотрудника напрямую влияет на объем и качество его персональных результатов.
- В данном разделе я бы предлагаю рассмотреть некоторые методы, позволяющие точно измерить **уровень и качество результатов** работы сотрудников. В современной бизнес-практике для оценки результативности сотрудников применяются, в основном, **следующие методы:**

Оценка по ключевым показателям эффективности деятельности (KPI)

- Данный метод оценки результатов работы на сегодняшний день является наиболее популярным в большинстве российских и западных Компаний.
- **Ключевые показатели эффективности** (KPI) представляют собой индикаторы успешности деятельности конкретных сотрудников, отделов, департаментов и измеряются в количественном (время, количество единиц продукции, объем прибыли, процент брака и т.п.) или качественном выражении (уровень компетентности, качество обслуживания и т.п.).
- Как правило, для каждого KPI устанавливаются **минимальные, целевые и максимальные значения** (например, минимальное количество изготовленных деталей за квартал, ожидаемое или целевое количество деталей и максимальное количество произведенных деталей за квартал). В большинстве случаев, KPI формируются для каждого сотрудника на 1 год и в конце установленного срока полученные результаты сравниваются с плановыми показателями.
- Система KPI позволяет выстроить **сбалансированную систему управления эффективностью** деятельности Компании, основанную на достижении ее стратегических целей.

Оценка по системе МВО (Management By Objectives - система управления по целям)

- Создателем системы МВО по праву считается известный экономист Питер Друкер. В 1954 году он сформулировал цель менеджмента — достижение результата. *“Менеджмент существует ради результатов, которые учреждение достигает во внешней среде. Менеджмент должен мобилизовать ресурсы для достижения этих результатов. Менеджмент предназначен для того, чтобы любая организация – коммерческое предприятие, церковь - имела возможность достичь запланированного результата во внешней среде, за пределами организации”*.
- Метод управления по целям базируется на том, что в начале определенного периода (месяц, квартал) сотрудникам и отделам Компании устанавливаются четкие рабочие цели и задачи, которые должны соответствовать критериям **SMART**:
 - **Specific** — быть конкретными, четкими и специфичными каждого сотрудника/отдела /департамента;
 - ::
 - **Measurable** — измеримыми (должны быть определены единицы измерения результата – штуки, проценты, рубли, тонны и т.п.);
 - ::
 - **Achievable** — реалистичные, достижимые в указанный промежуток времени; ::
 - **Result-oriented** — ориентированные на результат, не на усилия; ::
 - **Time bound** — определенные во времени (должен быть задан конечный срок достижения цели).
- **Пример цели**, сформулированной по критериям SMART: в течение III квартала 2015 года продать товар категории А на сумму, не менее 200.000 рублей.
- По окончании запланированного периода производится подсчет, **насколько каждый сотрудник достиг поставленных целей**. На основании этих данных, Компания поощряет наиболее успешных сотрудников, а также принимает меры по повышению результативности работы персонала в будущем

BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale - поведенческая рейтинговая шкала)

- Метод BARS используется для оценки **соответствия поведения сотрудников установленным нормам и стандартам**, принятым в Компании. Как правило, данный метод применяется для оценки тех категорий сотрудников, поведение которых определяет успешность их работы (например, обслуживающий персонал). В России наиболее известна одна из форм реализации метода BARS – технология «таинственный покупатель» (mystery shopper), которая используется для оценки эффективности работы персонала в розничной торговле.
- Также BARS может использоваться для **формирования и развития корпоративной культуры** организации, неотъемлемой частью которой является определенный тип поведения и отношения сотрудников по отношению друг к другу и клиентам Компании.
- В общем виде технологию внедрения метода BARS в работу Компании можно описать в **пять шагов**:
 - **1.** В компании проводится **опрос** различных категорий сотрудников о необходимых формах поведения в бизнесе (или определенной сфере профессиональной деятельности);
 - **2.** Далее обобщенный **список поведенческих индикаторов** (как позитивных, так и негативных) передаётся сотрудникам для ранжирования.
 - **3.** Затем создается **рейтинговая шкала** типов поведения для определенных видов деятельности, где описываются различные типы поведения: от ожидаемого до крайне нежелательного.
 - **4.** После этого отобранные шкалы **оцениваются по пятибалльной системе**. А (+2) — выдающееся поведение, В (+1) — выше ожидаемого, С (0) — соответствует ожиданиям, D (-1) — ниже ожидаемого, Е (-2) — неудовлетворительное.
 - **5.** Созданная **поведенческая модель** используется для оценки эффективности деятельности персонала Компании.

Метод «Универсальных стандартов»

- Метод «Универсальных стандартов» является **наиболее простым и наименее затратным** методом оценки результативности сотрудников, при этом сохраняя высокую степень достоверности и надежности.
- Универсальные стандарты результативности разрабатываются на основе трех ключевых параметров любой профессиональной деятельности:
 - **1.**
 - **Объем выполняемых задач и должностных обязанностей;**
 - **2.**
 - **Срок выполнения объема задач и функций;**
 - **3.**
 - **Качество выполнения объема задач и функций.**
- За **норму объема** обычно принимается объем должностных обязанностей сотрудника, прописанных в должностной инструкции. Также выделяют три уровня выполнения объема задач – минимальный, в объеме должностных обязанностей и превосходящий должностные обязанности.
- **Отличительной особенностью метода** универсальных стандартов является то, что его применение не привязано к срокам выполнения рабочих задач, содержанию деятельности и функционалу сотрудника. Это делает его доступным и вместе с тем эффективным инструментом оценки

Результаты Performance appraisal и как их использовать.

- *«Performance appraisal - оценка достижений сотрудника с целью формирования желаемой модели его поведения в соответствии с видением цели компании; формирование планов его карьерного и профессионального развития».*
- В идеале по итогам данного мероприятия компания получает:
- анализ результативности сотрудников в разрезе эффективности работы подразделения,
- знание сильных сторон и зон развития сотрудников,
- анализ степени мотивации сотрудников: мотивированные сотрудники, готовые работать и развиваться, а главное достигать результаты, а также «балласт».
- *в случае, если Performance appraisal проводится на регулярной основе по всем подразделениям компании, возможно выявление эффективных и неэффективных подразделений, либо функций внутри подразделений. Как следствие - изменения организационной структуры, либо части функционала.*

Performance appraisal можно ИСПОЛЬЗОВАТЬ:

- как текущую оценку результатов деятельности,
- как обоснование для кадровых перемещений,
- как обоснование для материальной мотивации,
- как основание для составления плана обучения,
- как инструмент трансляции корпоративной культуры,
- как инструмент управления мотивацией.

Бессмысленно проводить Performance appraisal в случаях:

- Если у Вас в компании нет модели компетенций с описанием индикаторов эффективного и неэффективного поведения.
- Если Вы не планируете проводить это мероприятие на постоянной основе.
- Если Вы не отслеживаете индивидуальную результативность сотрудников по конкретным показателям.
- Наиболее эффективно данный вид оценки проходит в компаниях с хорошо развитой корпоративной культурой, где есть прозрачность и карьерное планирование. Суть метода – сотрудничество руководителя и его подчиненного. Ключевое значение здесь имеет обратная связь руководителя и подчиненного.
- Любое новое мероприятие в компании обрывается слухами и домыслами. В итоге рождаются мифы. В заключение предлагаю вашему вниманию несколько мифов, применимых к методу Performance appraisal , с которыми пришлось бороться в моей практике.

- **Спасибо за внимание!**