

УДК 331.1

Е. В. Мещерякова, кандидат экономических наук, доцент (БГТУ);**А. К. Тулекбаева** кандидат технических наук,
доцент (ЮКГУ им Ауезова, г. Чимкент, Казахстан)**ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Оценка имеет для сотрудника, равно как и компании, целый ряд преимуществ. Среди них: определение места и роли каждого сотрудника в компании, ясное понимание поставленных задач, критериев успешности их выполнения, зависимости размера заработной платы и премий от результатов труда; возможность получить обратную связь от непосредственного руководителя; гарантия того, что достижения не останутся без внимания (при условии, что система работает эффективно). В работе ставится задача разработать предложения по построению эффективной системы оценки персонала предприятия.

Feedback helps prevent dissatisfaction of employees at the earliest stages through open dialogue. The rating has a number of advantages both for the employee, as well as for the company. Among them: defining the place and role of each employee in the company, a clear understanding of the objectives, success criteria for their implementation, depending of the size of salaries and bonuses on the results of labor, the ability to get feedback from the immediate supervisor; guarantee that the achievement will not be neglected (provided that the system works efficiently). The paper seeks to develop proposals for creating of an effective system of personnel assessment.

Введение. Переход к рыночной экономике Республики Беларусь требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием и считается основным фундаментом его экономического успеха. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы. Целенаправленно построенная система оценки персонала – первый показатель уровня кадровой работы в компании, так как непосредственно влияет на все ее направления.

При правильном проведении оценка – эффективный инструмент, позволяющий выявить слабые и сильные стороны деятельности работников, составить план профессионального развития и повысить прибыльность бизнеса. Обратная связь помогает пресечь недовольство сотрудников посредством открытого диалога.

Оценка имеет для сотрудника, равно как и компании, целый ряд преимуществ. Среди них: определение места и роли каждого сотрудника в компании, ясное понимание поставленных задач, критериев успешности их выполнения, зависимости размера заработной платы и премий от результатов труда; возможность получить обратную связь от непосредственного руководителя; гарантия того, что достижения не останутся без внимания (при условии, что система работает эффективно), а это значит, воз-

можность профессионального и карьерного роста в компании.

Традиционный отечественный подход носил всегда в основном более формальный характер, был призван пост-фактум обосновать те или иные кадровые решения. В работе ставится задача разработать предложения по построению эффективной системы оценки персонала предприятия.

Основная часть. В 1960-х гг. стали использоваться схемы оценки в разрезе стратегических задач бизнеса, которые легли в основу современных методик. Они имели несколько вариантов названий, например, performance appraisal; performance review, performance evaluation; performance assessment; performance update; performance management; performance survey; performance summary, performance rating; performance instrument [1].

В 1960–1970-х гг. в США свет увидела новая методика, ставшая впоследствии очень популярной, – Управление по целям (УПЦ), Management by Objectives (МВО). С ее помощью оценивались личные достижения каждого сотрудника. Акцент делался на результатах выполненной работы за определенный период времени, обычно за год.

В 1980-х гг. была создана методика, названная Performance Management (PM), «Управление результативностью», «Управление деятельностью», «Планирование и оценка деятельности» [2].

При проведении оценки методом МВО постановка задач осуществляется руководителем и сотрудником. Система охватывает все должности в компании. В зависимости от зрелости корпоративной культуры организации менеджер

сам определяет задачи, а потом доводит их до подчиненного, когда и осуществляется коррекция, или менеджер и сотрудник прописывают задачи независимо друг от друга, а затем во время собеседования согласовывают их. После очерчивания круга задач определяются критерии их выполнения. Иногда для каждой задачи используется свой коэффициент важности (веса, которые часто выражаются в процентах от общего «успеха»). Задания формулируются в рамках стратегии организации. Во время оценочного интервью в конце отчетного периода определяется успешность выполнения каждой задачи, выясняются причины успехов и неудач, вырабатываются меры по улучшению качества работы.

С помощью РМ выявляются области развития сотрудника, а также планируется его карьера. На итоговом интервью оцениваются результаты работы по задачам и компетенциям, выявляются области развития и составляются планы обучения и развития карьеры.

РМ требует больших временных затрат; возможен исключительно в организациях с развитой корпоративной культурой; требует большой предварительной работы отдела кадров и линейных руководителей.

Один из наиболее эффективно используемых вариантов РМ – метод КПЭ (ключевые показатели эффективности, англ. Key Performance Indicators, KPI) – система оценки, которая помогает организации определять достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Их использование дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии. КПЭ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников и компании в целом в реальном времени.

Показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим КПЭ 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 целей и в результате получает бонусы за их выполнение.

КПЭ – это не ключевые факторы успеха. В примере ниже ключевыми факторами успеха будет то, что необходимо, чтобы достичь указанной цели, например организация производства нового продукта.

Ключевые показатели эффективности являются частью системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы

видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе в зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других.

Разработка ключевых показателей проводится через ряд этапов:

- предпроектные работы: получение одобрения и поддержки высших руководителей; инициация и планирование проекта; создание проектной группы; проведение предпроектного исследования;

- разработка методологии системы КПЭ: оптимизация организационной структуры; разработка методической модели; разработка процесса управления компанией на основе KPI; разработка системы нормативно-методической документации (регламентация);

- разработка информационной системы КПЭ: разработка ТЗ для настройки (программирование) информационной системы; настройка (программирование) информационной системы; обучение пользователей; проведение опытной эксплуатации;

- завершение проекта.

Более сорока лет система КПЭ доказывает свою эффективность в западных компаниях и более пятнадцати лет – в странах СНГ.

Основные результаты белорусских компаний следующие: увеличение выручки более чем на 10% за счет концентрации на клиентах; снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли (так как по статистике снижение на 5% оттока дает 15% прибыли); снижение затрат как минимум на 10–20%; многократное повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов; сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат; качество как цель номер один; увеличение прибыли в результате изменения вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов; улучшение конкурентных преимуществ.

Проблемы, которые возникают при внедрении новой системы оценки персонала. Решив перенять западные методы оценки, многие компании бывают просто не готовы к ним и не способны реализовать их эффективно. Например, метод РМ бесполезен в организациях, где у руководителей нет ни времени, ни желания, ни умения давать обратную связь подчиненным, что составляет суть самого метода.

Негативное отношение сотрудников к любой оценке их работы. Рекомендация: объяснить все преимущества оценки для персонала, представить оценку как процедуру, направленную на развитие, мотивацию и карьерный рост сотрудников.

Оценка личных качеств сотрудника в отрыве от должностных обязанностей и компетенций. Рекомендация: четко прописать компетенции, критерии их измерения, обучить менеджеров технологии оценки.

Система оценки не связана с системой материальной и нематериальной мотивации и поэтому выглядит в глазах менеджеров и сотрудников как пустая бюрократическая процедура.

Менеджеры считают, что на проведение оценки у них нет времени. Руководители просто не заинтересованы в проведении оценки – необходимо объяснить преимущества.

Участие сотрудников в постановке задач минимально. В первый раз менеджеры могут сами поставить небольшие задачи для подчиненных, а потом согласовать их с персоналом [3].

Менеджеры дают плохую обратную связь, а сотрудники не умеют воспринимать ее. Рекомендация: обратить внимание на развитие общих управленческих навыков в части коммуникаций с подчиненными [4].

Заниженная или завышенная самооценка сотрудников. Рекомендация: подходить к вопросу постепенно, с терпением, обеспечивать методическую помощь со стороны отдела кадров, проводить обучение менеджеров [5].

Нами разработаны предложения по внедрению системы КПЭ в учебном центре ОАО «Керамин», как первого этапа части крупномасштабной процедуры внедрения данной системы на предприятии в целом. Первоначально необходимо провести семинар по обучению ведущих специалистов предприятия (начальник учебного центра, начальник службы управления персоналом и заместитель директора по экономике) вопросам внедрения КПЭ. После подобного семинара ведущие специалисты должны четко представлять, что и как они планируют внедрять. Далее надо объяснить работникам систему КПЭ либо самим, либо пригласить эксперта. В рамках экономии финансовых средств можно выбрать первый вариант, при котором руководители соберут подчиненных и дадут им полученную информацию. После этого целесообразным будет создать рабочую группу, в которую войдут экономисты, инженеры, работники службы персонала и работники учебного центра (10 человек – 2 экономиста, 3 инженера, 2 работника службы персонала, 2 работника учебного центра и начальник учебного центра), которая и будет заниматься вопросами разработки и внедрения КПЭ.

Нужно разработать положение о КПЭ, карты КПЭ, прописать и согласовать методику расчета каждого показателя.

Важно, чтобы при разработке системы КПЭ были задействованы сотрудники всех функ-

циональных направлений (сотрудники планово-экономического, финансового управлений, бухгалтерии, управления организации труда и заработной платы, технологических, сбытовых и других подразделений).

После разработки основных документов проводится разъяснительная работа о сути системы, процедуре мониторинга выполнения КПЭ и их привязке к системе стимулирования труда.

Карта эффективности – базовый элемент системы КПЭ, позволяющий установить определенный состав показателей эффективности.

В рамках данной работы определен следующий алгоритм разработки карты: 1) формирование целевой установки (определение требуемого результата); 2) формирование перечня задач, которые следует решить для достижения цели; 3) определение факторов, которые нужно учитывать при решении задач; 4) определение перечня конкретных показателей эффективности.

Те работники, которые серьезно относятся к установлению показателей КПЭ, и будут ориентированы на их достижение, получат бонусы после завершения отчетного периода по результатам выполнения показателей. А те, кто не будет уделять должного внимания этим показателям, будут обязаны на обратной стороне карты КПЭ (что предусмотрено ее форматом) предоставить пояснения на имя своего прямого руководителя о причинах невыполнения показателей. Однако следует учесть, что при первом заполнении карт КПЭ пояснения придется писать руководителям.

Наличие пояснений не является основанием для выплаты бонуса (за невыполненный показатель бонус не начисляется), даже если причина невыполнения объективная. Также следует проводить мониторинг КПЭ ежеквартально. Поэтому, если руководитель вовремя сигнализирует о возникших проблемах, то на заседании бюджетного комитета ситуация анализируется, принимаются управленческие решения по недопущению ее ухудшения, при необходимости корректируются первоначальные значения КПЭ. Например, служба снабжения выполнила план закупок согласно плану производства, а производство не использовало запасы в полном объеме вследствие форс-мажорных обстоятельств. Таким образом, внеплановая невостребованность материалов привела к затовариванию склада, что увеличило период оборачиваемости запасов. В результате сотрудники службы снабжения могли остаться без премий, но данный вопрос был своевременно вынесен на рассмотрение бюджетного комитета, принято решение об увеличении нормативного периода оборачиваемости запасов при увеличении лимита кредиторской задолженности.

Для конкретного сотрудника количество показателей не должно превышать пяти. Некоторые из этих показателей могут быть еще деконструированы. Например, изменение прибыли может зависеть от различных факторов: за отклонение в нормах расхода несут ответственность технические службы, в объемах производства – производственные подразделения, в номенклатуре продукции – служба сбыта. Таким образом, каждый руководитель может оценить свою ответственность и увидеть свой вклад в общие результаты компании.

Система контроля КПЭ очень прозрачна, показатели нацелены на выполнение бюджета. После утверждения бюджета рассчитываются плановые значения показателей согласно утвержденным алгоритмам, заполняются карты КПЭ, потом они направляются руководителям. После завершения отчетного периода по результатам деятельности рассчитывается процент выполнения каждого КПЭ, о чем информируется руководитель с помощью заполненных по факту карт КПЭ.

Система контроля предполагает определенное лишение дополнительной заработной платы за невыполнение показателей. Система показателей и бонусная система тесно связаны: от выполнения КПЭ зависит размер бонуса руководителя. Исходя из порога чувствительности бонус должен быть ощутимых размеров, не меньше 100% основного тарифа руководителя. Размер бонуса за выполнение КПЭ определяется как процент от величины оклада.

Предлагается внедрить в конце 2014 г. в опытно-промышленную эксплуатацию проект мониторинга КПЭ без привязки системы показателей к заработной плате руководителей, а с начала 2016 года размер дополнительной заработной платы руководителей напрямую станет зависеть от выполнения КПЭ. Для ОАО «Керамин» важно качество разработанных показателей, понимание сути системы руководителями. Поэтому рассчитанные на месячной и квартальной основе КПЭ будут доводиться до ведома ключевых руководителей вначале с озна-

комительной целью, чтобы те имели возможность адаптироваться к новой для них системе. Также в период апробации следует уточнить алгоритмы расчета показателей. При переходе к внедрению системы КПЭ планирование и итоги подведения результатов будут осуществляться ежеквартально и ежегодно.

Заключение. В данной статье был определен подход к проведению оценки работы персонала промышленного предприятия. Оценка персонала предприятия является одной из важнейших составляющих кадрового менеджмента. Для правильной организации системы оценки на предприятии необходимо соблюдать принципы и условия ее проведения, выбрать нужные методы, которых в настоящее время существует достаточное количество. Эффективно функционирующая система оценки даст необходимую информацию о сотрудниках и поможет руководителям принять правильные управленческие решения. Более подробно рассмотрены методы современной оценки персонала – оценка по методу «360 градусов» и оценка по ключевым показателям эффективности (КПЭ).

Литература

1. Стадник А. Оценка персонала. М.: Бегин групп, 2005. – 151 с.
2. Моргунова Е. Б. Модели и методы управления персоналом: учеб. пособие. / под общ. ред. Е. Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 462 с.
3. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2009.
4. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. – М.: Инфра-М, 2012. – 255 с.
5. David Parmenter. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. – New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. – С. 233.

Поступила 15.03.2014