

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАУЧНО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

**Оценка  
результативности  
сотрудников (*performance  
appraisal*)**

Выполнила: студентка 2 курса 17  
группы  
Кренёва Екатерина

Москва  
2015

**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:

```
graph TD; A[Оценка результативности сосредоточена на двух объектах:] --> B[уровень компетентности сотрудника;]; A --> C[уровень и качество результата его работы.];
```

уровень  
компетентно  
сти  
сотрудника;

уровень и  
качество  
результата его  
работы.

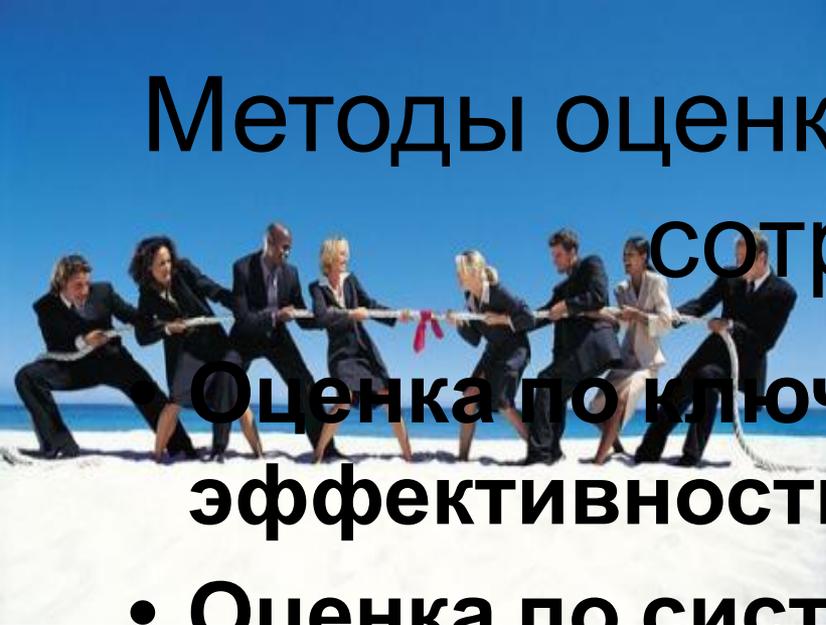
# Методы оценки результативности сотрудников:

Оценка по ключевым показателям эффективности деятельности (KPI)

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

- BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale – поведенческая рейтинговая шкала)

- Метод «Универсальных стандартов»



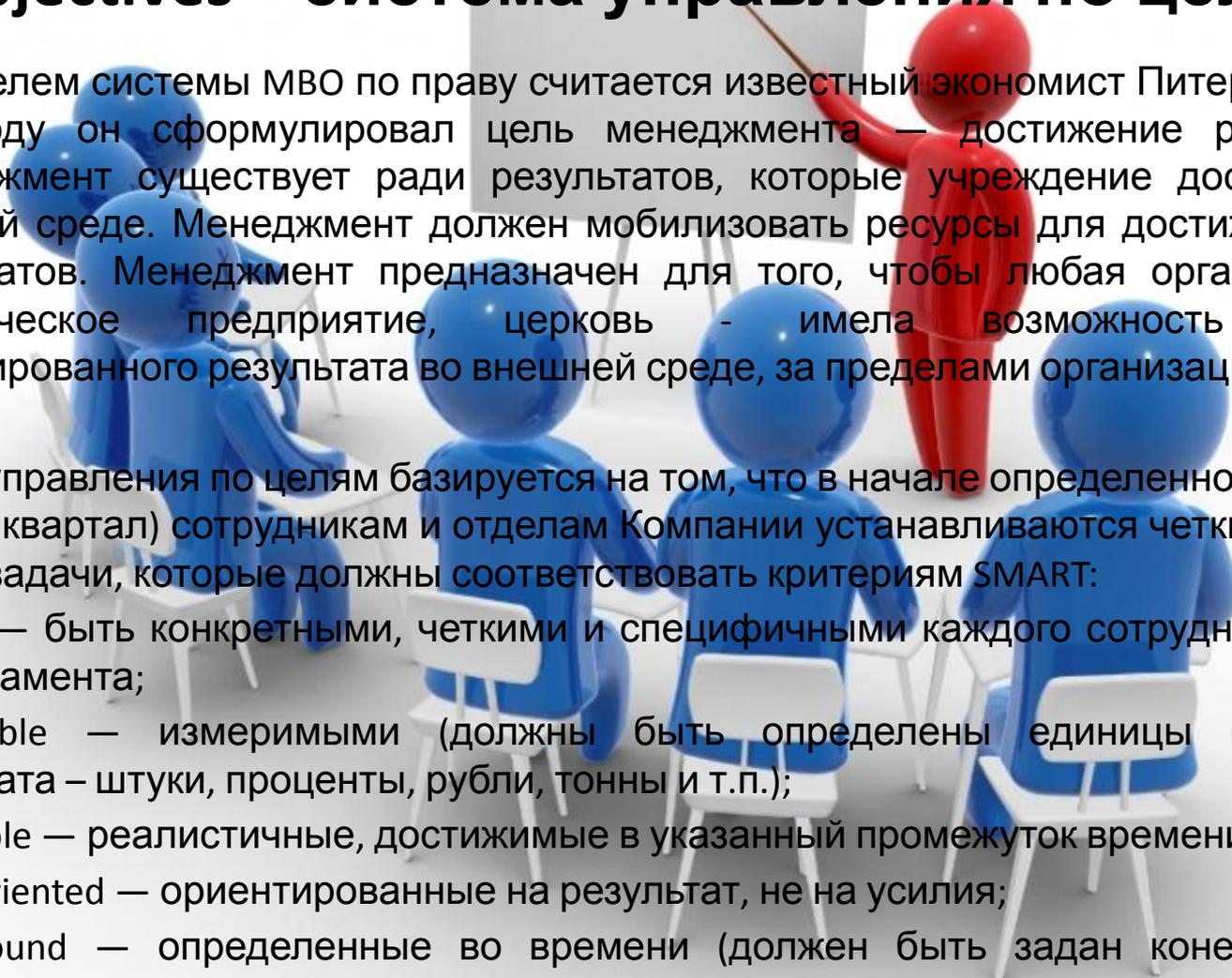
# Оценка по ключевым показателям эффективности деятельности (KPI)

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 MBO (Management By Objectives – система управления по целям)



Создателем системы MBO 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).

# **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) передается 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:

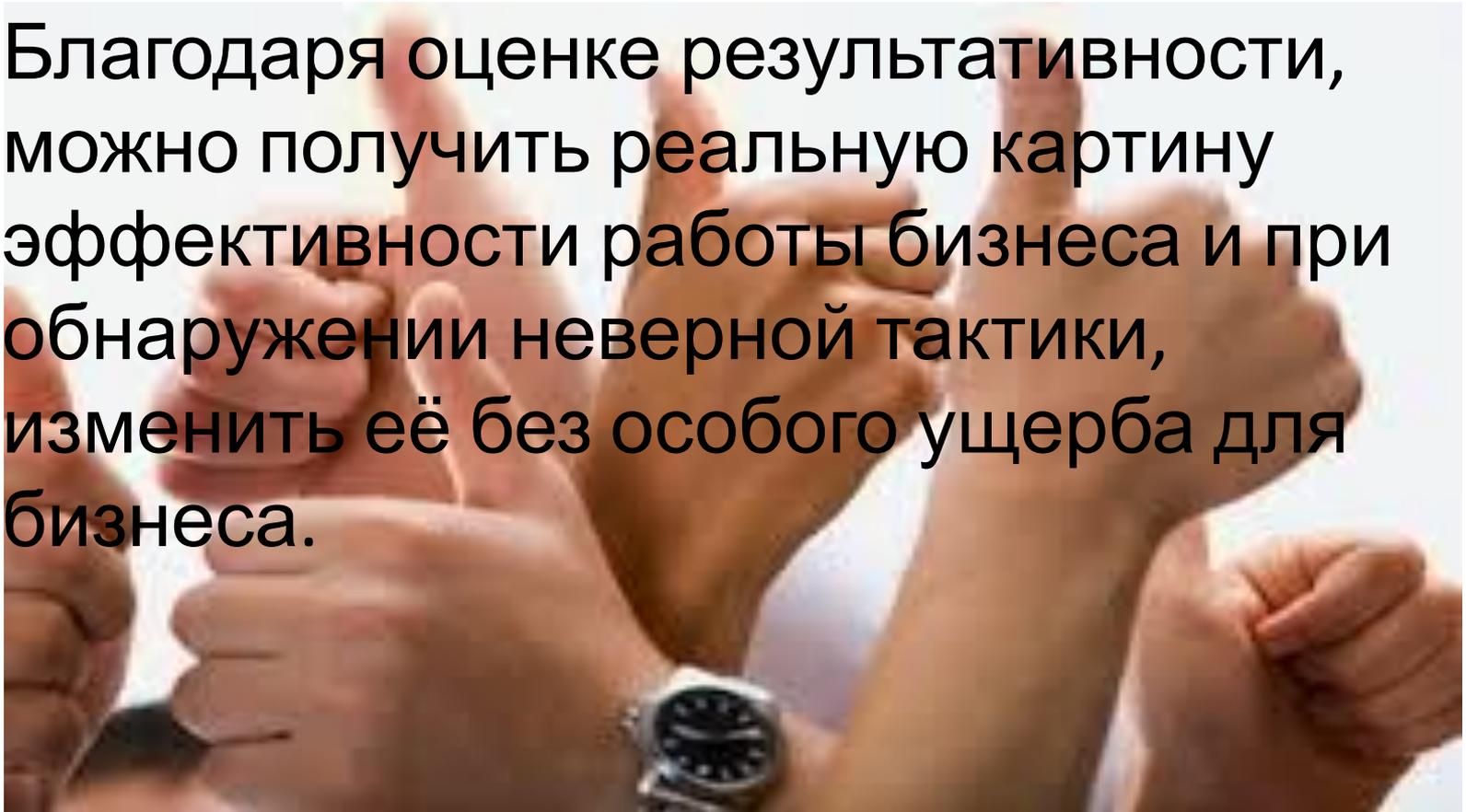
- 1. Объем выполняемых задач и должностных обязанностей;**
- 2. Срок выполнения объема задач и функций;**
- 3. Качество выполнения объема задач и функций.**

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

# Вывод:

- Благодаря оценке результативности, можно получить реальную картину эффективности работы бизнеса и при обнаружении неверной тактики, изменить её без особого ущерба для бизнеса.



**Спасибо за внимание!**