

УДК 331.101.3

**Ильина О. И.**, зам. руководителя рабочей группы научно-исследовательского проекта «Анализ эффективности использования рабочего времени сотрудниками организации»

## ВОПРОСЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

*Оценка персонала, как известно, — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации поставленных организацией задач, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений. Именно поэтому так важны точность и объективность использования методики для оценки эффективности работы персонала. Однако, по мнению автора статьи, общепринятая и научно обоснованная методика, позволяющая оценить эффективность работы персонала, в настоящее время отсутствует.*

Эффективность работы персонала в современной экономической литературе рассматривается как часть общей эффективности общественного производства. В экономической теории одним из классических определений эффективности является следующее<sup>1</sup>: «Постоянная цель капиталистического производства состоит в том, чтобы при минимуме авансированного капитала производить максимум прибавочной стоимости... То есть экономическую тенденцию капитала, которая учит человечество экономно расходовать свои силы и достигать производственные цели с наименьшими затратами средств».

Современные авторы и, в частности, академик Т. С. Хачатуров, разработавший современную методологию расчета эффективности общественного производства, подчеркивают, что и социальная, и экономическая эффективность представляет собой отношение экономического или

социального эффекта к необходимым на его достижение результатам<sup>2</sup>.

В экономической литературе общепринятым является расчет эффективности как отношения прибыли от внедрения конкретного результата к затратам на его создание. Однако измерить этим показателем эффективность работы персонала представляется весьма сложным. Трудность состоит в том, что трудовая деятельность персонала связана с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием и стадией жизненного цикла предприятий и т.д. В связи с этим можно выделить три подхода к оценке эффективности деятельности.

Сторонники первого подхода считают, что персонал организации является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критери-

<sup>1</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Полное собрание сочинений. /2-е изд. Т. 23. С. 608.

<sup>2</sup> См.: Хачатуров Т. С. Эффективность капитальных вложений. М.: Экономика, 1979. С. 22.

альными показателями эффективности персонала<sup>3</sup>. Такими показателями являются численные значения конечных результатов работы предприятия за конкретный период (год, квартал, месяц): прибыль организации, себестоимость, выручка, дивиденды на 1 акцию, срок окупаемости капитальных затрат и др.

Безусловно, указанные показатели могут служить основой расчета эффективности, но на них оказывают влияние и другие факторы производства: средства труда (структура основных производственных фондов, уровень механизации и автоматизации производства, норма амортизации и др.), предметы труда (стоимость покупных материалов, качество комплектующих и др.), технологии производства (уровень специализации, длительность производственного цикла и др.). Поэтому необходимо оценить воздействие трудовой деятельности персонала на конечные результаты производства.

Сторонники второго подхода считают, что критериальные показатели должны отражать качество и сложность живого труда. Такими показателями, в частности, являются: производительность труда (выработка на 1 работника), удельный вес заработной платы в себестоимости продукции, коэффициенты сложности работ и труда, процент выполнения норм выработки и др. Данные показатели достаточно полно характеризуют эффективность трудовой деятельности персонала, но в то же время не характеризуют уровень организации работы персонала и социальную эффективность, которые тоже влияют на конечные результаты производства<sup>4</sup>.

Сторонники третьего подхода считают, что эффективность работы в большей степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, социально-психоло-

гическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом<sup>5</sup>. Такими показателями выступают: текучесть кадров, уровень трудовой и исполнительской дисциплины, социальная структура персонала, удельный вес расхитителей собственности, затраты на управление, качество работы персонала и др.

Очевидно, что состав показателей достаточно всесторонне отражает организацию и социальную эффективность работы персонала, причем некоторые показатели являются комплексными. На ряде предприятий с низким уровнем механизации производства, на малых предприятиях преобладает подход к персоналу как к производственному ресурсу без понимания значимости социального менеджмента. Кроме того, указанные методы оценки, на мой взгляд, могут быть применены преимущественно в отношении сотрудников, непосредственно занятых в производственном процессе и создании прибавочной стоимости. Однако существует целый ряд подразделений коммерческих организаций, составляющих их инфраструктуру: бухгалтерия, плановый отдел, отдел маркетинга, аналитическая служба, отдел контроля и другие. Сотрудники таких подразделений лишь косвенно влияют на производственный процесс, и оценить их вклад в общий результат деятельности довольно сложно. Оценка должна носить прежде всего социальный характер. Причем особую значимость приобретает оперативная оценка, поскольку именно она представляет возможность приведения в соответствие целей работы структурного подразделения с индивидуальными задачами сотрудников. Каждый руководитель должен помнить, что оценка деятельности подчиненного — обязательная составляющая его управленческой деятельности.

Оценка дает руководителю возможность определения целесообразности улучше-

<sup>3</sup> Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2001. С 653.

<sup>4</sup> Егоршин А. П. Указ. соч. С. 653.

<sup>5</sup> См. там же.

ния системы планирования и распределения обязанностей, повышения эффективности использования ресурсов, разработки механизмов регулярного отслеживания результатов и своевременной корректировки процесса достижения результата.

Кроме того, предоставляется возможность установления конструктивных рабочих отношений с подчиненными, выяснения причин неудовлетворительной работы, построения эффективной системы мотивации, планирования карьеры сотрудников, своевременного предотвращения конфликтных ситуаций и корректировки собственного поведения.

Оперативная оценка имеет немаловажное значение и для самих сотрудников, поскольку позволяет понять свой профессиональный и должностной уровни и их взаимосвязь, ощутить себя полноправным членом коллектива, понять свои сильные и слабые стороны и возможности преодоления последних, предоставляет возможность обсудить с руководителем все неясные и спорные вопросы, наметить пути профессионального роста.

Одним из результатов текущей оценки является получение руководителем полноценной обратной связи от сотрудников не только в отношении их карьерных и профессиональных планов, но и по поводу продуманности и объективности своих управленческих решений. В результате происходит повышение уровня обоснованности и качества принятия управленческих решений.

Оперативная (текущая) оценка результативности деятельности сотрудников инфраструктурных подразделений коммерческих организаций представляет собой комплексную одномоментную их оценку по уровню эффективности выполнения должностных обязанностей, функций и степени достижения определенных результатов.

Одним из способов проведения деловой оценки сотрудников является диагностика производственного поведения персо-

нала. С одной стороны, этот способ позволяет собрать необходимую для руководителя информацию о степени загруженности сотрудников подразделения, о характере распределения труда, о наиболее трудоемких и сложных производственных процессах, что в конечном итоге является основанием для качественного и количественного планирования персонала. С другой стороны, проведение диагностики позволяет повысить мотивацию сотрудников, скорректировать их производственное поведение.

Оперативная оценка при условии четко разработанной системы критериев предоставляет возможность для объективного (формализованного), наименее затратного и систематичного сбора данных о результатах деятельности сотрудников. Данный вид оценки результатов деятельности способствует более успешному планированию деятельности и стимулированию сотрудников, поскольку выявление успешного достижения результатов позволяет предоставлять рекомендации о вознаграждении.

Учитывая специфику направлений деятельности сотрудников инфраструктуры, которые характеризуются преимущественно аналитическими, прогностическими и коммуникативными процессами, а также участием в разработке и принятии решений, для оценки эффективности использования сотрудниками рабочего времени необходима соответствующая методика.

В настоящее время в системе управления персоналом отсутствует научно обоснованная методика, позволяющая оценить трудовое поведение сотрудников, не занятых в создании прибавочной стоимости, в разрезе эффективности использования рабочего времени. Экономическая целесообразность такой методики обусловлена, во-первых, наличием прямой корреляции между целевым функциональным использованием рабочего времени и продуктивностью труда, а во-вторых, возможностью рационального использования трудового потенциала и оптимизации штатной структуры. Специфи-

ка интеллектуальной деятельности, а также деятельности, связанной с осуществлением коммуникаций, заключается в том, что скорость выполнения мыслительных операций, а также время, затрачиваемое на продуктивное общение с коллегами и клиентами, определяется не только психологическими особенностями личности специалиста, но и сложностью решаемых им вопросов. Следовательно, невозможно подвергнуть объективной оценке эффективность трудового поведения лишь на основе существующих нормативов, а необходимо использовать некие интегральные критерии.

В связи с этим нами была разработана комплексная программа оценки эффективности использования рабочего времени сотрудников, апробированная в Смоленской областной администрации и получившая высокую оценку руководства. Данная методика, как показывает практика, вполне может быть применена в коммерческих организациях.

При разработке методики прежде всего необходимо было решить, на основании каких критериев будет проведена оценка. Оценка рабочего поведения в целом основана на том положении, что существуют эффективные и неэффективные виды поведения, определяющие продуктивность профессиональной деятельности работника. При этом основным показателем эффективности рабочего поведения являются результаты, к которым оно приводит, поэтому именно *принцип результативности* заложен в основу критериального аппарата разработанной программы диагностики.

Важной составляющей оперативной оценки результативности деятельности сотрудников подразделений инфраструктуры предприятий является взаимосвязь экономических и социальных показателей эффективности и производительности деятельности. Данные о показателях такого рода определяются соотношением затраченных ресурсов с промежуточными и конечными результатами. Данные показатели

позволяют определить следующие задачи оперативной оценки результативности:

- улучшение системы стратегического и индивидуального планирования;
- четкая ориентация сотрудников на результат;
- создание возможности для стимулирования и карьерного роста в зависимости от степени достижения результата;
- максимальная возможность определения индивидуального вклада в достижение результата.

Улучшение системы стратегического и индивидуального планирования возможно при сопоставлении личных качеств, профессиональной квалификации сотрудников с поставленными целями, что позволяет максимально эффективно использовать потенциал сотрудников, не занятых непосредственно в производственном процессе.

Четкая ориентация сотрудников на результат предполагает оценку темпов достижения результата, взаимосвязь деятельности отдельных сотрудников с достижением коллективных целей. Создание возможности для стимулирования и карьерного роста в зависимости от уровня достижения результата учитывает влияние мотивирующих факторов, что позволяет определить степень заинтересованности сотрудника, на основе чего возможно создание условий для планирования карьерного роста.

Возможность наиболее точного определения индивидуального вклада в достижение результата достигается за счет построения хорошо формализованной и сбалансированной системы показателей результативности.

Оперативная оценка результативности деятельности сотрудников обеспечивает динамическую связь между следующими компонентами:

- целями структурного подразделения и организацией;
- результатами деятельности сотрудников и организации в целом;

- повышением квалификации и кадровым ростом определенного сотрудника.

Оперативная оценка результативности деятельности сотрудников может быть дифференцирована и осуществляться на уровне:

- департаментов и структурных подразделений;
- индивидуальной деятельности сотрудников.

Показатели прямого измерения в основном характеризуют промежуточный результат, например количество рассмотренных дел, количество рассмотренных дел на одного сотрудника, среднее время обработки информации по определенному виду деятельности. К этой группе также относятся показатели деловых процессов, например доля своевременно разработанных и подготовленных документов. Оценка результативности деятельности руководителя или структурного подразделения может основываться на результатах деятельности органа или подразделения.

Другие сферы могут не включать методов прямого измерения. В таких случаях участвующим сторонам следует согласовать критерии и методы, в соответствии с которыми будет производиться оценка показателей результативности и степень их достижения. Наибольшую трудность вызывает постановка конкретных требований к результатам или целям. Поскольку это является необходимым условием для эффективного применения методики, организация обучения по использованию диагностических программ будет способствовать приобретению практического опыта и выработке навыка использования методики измерения и формулировки целей.

На мой взгляд, оценка результативности деятельности сотрудников указанных выше отделов будет максимально эффективной, если количество целей будет ограничено (2–3). Лучше определить несколь-

ко наиболее важных и комплексных целей, чем множество мелких и незначительных. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы сотрудники их понимали и были заинтересованы в реализации. Цели должны также быть реалистичными для выполнения.

После согласования целей руководителю необходимо трансформировать их в требования, привязанные к задачам. В соответствии с поставленными задачами и выделенными приоритетами будет приниматься решение о достижении целей. Следует выбрать от двух до пяти приоритетных областей или задач, которые будут наиболее важными для рассматриваемого подразделения и могут быть использованы в качестве основы для оценки сотрудников. Отделы коммерческих организаций, не участвующие непосредственно в производственном процессе, значительно отличаются друг от друга, и результаты их деятельности могут быть самыми разными. Поэтому для каждого отдела (подразделения) должны быть определены соответствующие цели в виде результатов и методов их измерения.

Например:

- количество видов деятельности (рассмотренных дел);
- количество разработанных нормативно-правовых актов;
- количество выданных справок;
- количество принятых решений по рассмотренным делам;
- сокращение сроков обработки дел;
- сокращение затрат на определенный продукт;
- разработка новых концепций (систем, методов, услуг).

Другим существенным моментом выступает принцип *объективности*, который может быть достигнут посредством использования многоканального источника получения информации (нормативно-методическая документация, мнение

сотрудника, его линейного руководителя), частичного ее дублирования, возможности проведения перекрестного анализа данных.

Поскольку продуктивность деятельности определяется не только личностными особенностями специалиста, но и уровнем его мотивации, невозможно объективно оценить эффективность трудового поведения лишь на основе существующих нормативов, необходимо использовать интегральный критерий.

Определение интегрального критерия основано на следующих показателях:

- знание сотрудниками целей работы подразделения и собственных должностных (функциональных) обязанностей;
- количество времени, затрачиваемое на выполнение тех или иных видов деятельности (операций);
- качество труда сотрудника, которое определяется по степени достижения результата и оптимальности временных затрат;
- соответствие видов деятельности функциям исполнителя;
- соотношение временных затрат и эффективности выполнения плановых и внеплановых видов работ;
- качество исполнения поручений;
- степень самостоятельности сотрудника;
- факторы, негативно влияющие на работу и ее результат;
- внутриорганизационные условия, а также наличие факторов, осложняющих работу и влияющих на результат и др.

В качестве методической базы выступают: анализ документации (должностные регламенты, планы-отчеты работы подразделения, индивидуальные планы-отчеты работы сотрудников), анонимное и «прозрачное» анкетирование сотрудников, анкетирование руководителя, самохронометраж использования рабочего времени, экспертные оценки.

Оценка результатов деятельности сотрудников в рамках разработанной методики осуществляется в несколько этапов.

*Подготовительный этап.* Программа диагностики проводится в течение одного месяца. Перед началом диагностики эксперты получают пакет нормативно-методических материалов, состоящий из положений о подразделениях, должностных регламентов, плановых заданий подразделений на предстоящий месяц (период диагностики). Проводится инструктаж руководителей подразделений о целях и порядке проведения диагностических мероприятий.

Группа руководителей (начальники подразделений) объявляет о начале процесса оценки персонала. Сотрудников информируют о целях и основных мероприятиях процесса, сроках ее проведения.

*I этап. Согласование индивидуальных планов деятельности сотрудников.*

Время проведения — начало рассматриваемого периода.

Используемые методы — индивидуальное собеседование.

Форма документирования — заполнение индивидуального плана-отчета.

В плане закрепляются задачи для выполнения на определенный период, а также показатели и критерии оценки результатов. План работы обсуждается между непосредственным руководителем и сотрудником.

В процессе обсуждения необходимо определить систему постоянной обратной связи для возможности осуществления своевременной корректировки. Определяется также план совершенствования профессиональных навыков.

В процессе диагностики руководитель подразделения контролирует выполнение плана работы отдела, по окончании диагностики в план-отчет заносятся полученные результаты с указанием объема выполненной работы и степени достижения

результатов. В программе диагностики предусмотрено также заполнение анкеты линейным руководителем.

*II этап. Собственно диагностика (оценка персонала).*

Ежедневно в течение диагностируемого периода каждым сотрудником проводится самохронометраж рабочего дня.

На этом же этапе целесообразно проведения анкетирования сотрудников. Анкетирование, на мой взгляд, должно включать использование анкет двух типов — «прозрачной» и анонимной. Анкета первого типа ориентирована на анализ рабочего места, должностных обязанностей на основе самообследования. Постановка некоторых вопросов в анкете позволяет соотнести полученные ответы с данными результатов проведения самохронометража. Такое частичное дублирование информации повышает достоверность исследования. В анкету должны быть включены вопросы, ориентированные на анализ собственного трудового потенциала работника. Умение критически оценивать результаты труда способствует формированию адекватной самооценки, мотивирует на профессиональное развитие, позволяет работать над «ошибками». Также это дает возможность руководителю получить информацию о степени ориентированности сотрудников на решение организационных задач. Ряд вопросов анкеты должен быть нацелен на выявление степени сплоченности коллектива, а также тех сотрудников, которые пользуются особым авторитетом и могут рассматриваться в качестве кандидатов на выдвижение.

Анонимная анкета имеет целью проанализировать причины выявленных форм рабочего поведения, способствующих повышению или снижению эффективности работы, а именно:

- степени удовлетворенности работой;
- напряженности труда;
- субъективной оценки стиля управления и эффективности руководства;

- характера взаимоотношений сотрудников и руководства, общего психологического климата и др.

Анонимность анкеты будет способствовать формированию благоприятной обстановки при проведении диагностики и поможет дать объективную коллективную оценку эффективности работы руководителя. Кроме того, сотрудники не будут воспринимать процедуру оценки результатов своей работы как удовлетворение некоей прихоти бюрократического аппарата.

В процессе диагностики предусматривается ежедневная оценка деятельности каждого сотрудника подразделения со стороны начальника отдела.

*III этап. Оценка достигнутых результатов в соответствии с индивидуальным планом и планом работы подразделения.*

Время проведения — по окончании рассматриваемого периода.

Форма документирования — заполнение бланка оперативной оценки.

Форма проведения — формальное интервью, анализ и оценка продуктов деятельности, групповые фокусированные интервью для определения качества предоставления услуг (если услуги ориентированы на внешнего потребителя), мини-опросы сотрудников других отделов — получателей услуг (если услуги ориентированы на внутреннего потребителя), прямое наблюдение (для оценки применения профессиональных знаний и умений).

Руководитель проводит собеседование с сотрудниками об итогах работы в диагностируемом периоде, обсуждает основные достижения, нереализованные замыслы, дает общую оценку деятельности подчиненных.

Собеседование с сотрудниками, занимающими должности главных (ведущих) специалистов, включает оценку результатов, полученных за прошедший период, и определение целей (результатов) на по-

следующий период по трем основным направлениям:

- оценка степени выполнения задач, поставленных перед подразделением;
- оценка выполнения задач по управлению персоналом;
- оценка достижения руководителем целей по ключевым областям, связанным с межведомственным взаимодействием.

Диагностика работы подразделения со стороны линейного руководителя предполагает получение качественной оценки приоритетных функций и текущих задач. Оценка итогов работы, полученных за период диагностики, позволяет экспертам определить интегральную эффективность деятельности сотрудников подразделения, участие отдельных сотрудников в решении организационных задач, а также потери рабочего времени.

С целью повышения объективности полученных данных при обработке результатов экспертами вводятся контрольные замеры, т.е. время, затрачиваемое на выполнение однотипной работы, сравнимой по объему, содержанию и сложности. Поскольку вычленение таких видов деятельности затруднительно, в качестве контрольных показателей экспертами рассматривается время, затрачиваемое на ведение самохронометража. Проведенная ранее апробация методики показывает, что при качественном заполнении форм отчетности, используемых при проведении процедуры диагностики, в среднем должно затрачиваться от 15 до 25 минут в день. То есть за период диагностики затраты времени каждым сотрудником в зависимости от объема проделанной работы и его психологических особенностей могут варьировать, но должны вписываться в пределы 5,5–9 часов. Таким образом, это позволяет получить достаточно объективные данные и сравнить эффективность деятельности сотрудников, работающих в одном или разных подразделениях, а так-

же адекватность оценок, приведенных руководителями.

Субъективная оценка работников со стороны линейного руководства проводится в форме заполнения оценочного листа на каждого сотрудника. Цель — помимо необходимых деловых, профессиональных качеств, оценить вклад каждого сотрудника в общий трудовой процесс, соотнести с другими данными, полученными на всех этапах диагностики.

*Завершающий этап.* По завершении диагностики полученные результаты должны быть подвергнуты критическому анализу, как руководителя предприятия, так и каждого сотрудника. Особое внимание должно уделяться содержанию и организации работы, по которым выявлены необоснованные или избыточные затраты времени. Кроме этого, крайне важно вернуться к этапу постановки целей и задач и соотнести их с достигнутыми результатами.

Предлагаемая программа диагностики дает возможность предоставления информации по следующим направлениям.

1. Осведомленность сотрудников о целях работы (целесообразность их деятельности).
2. Знание должностных обязанностей и количество времени, затрачиваемое на их выполнение, время, затрачиваемое на дублирующие действия, общие временные потери.
3. Факторы, влияющие на эффективность труда, умение управлять собственным рабочим временем, выявлять приоритетные направления деятельности.
4. Необходимость в профессиональном развитии сотрудников (повышение квалификации или профессиональная переподготовка, ротация, работа с кадровым резервом).
5. Участие коллектива в принятии управленческих решений, степень самостоятельности сотрудников.
6. Анализ распорядительных функций.



Внедрение методики предполагает не только оценку персонала в соответствии с разработанными показателями, но и предусматривает дальнейшую работу руководителей по совершенствованию системы управления подразделениями и организацией в целом.

## Общий вывод

Предлагаемая нами методика, безусловно, не позволяет представить исчерпывающий анализ всех аспектов деятельности сотрудников организации с точки зрения их эффективности, но в минимальные сроки предоставляет возможность комплексно оценить ключевые показатели рабочего процесса в разрезе подразделений, выявить степень загруженности отдельных сотрудников и причины неэффективного трудового поведения.

На основании проведенной оценки принимаются решения о корректировке планов, необходимости ротации, расширении (сокращении) штата, пересмотре кандидатур кадрового резерва, изменении уровня

оплаты и дополнительных выплатах, формах нематериального вознаграждения, необходимом повышении профессионального уровня, а также составляется план личного развития и карьерограмма сотрудников на последующий период. Все это, в свою очередь, приводит к повышению эффективности деятельности отдельных сотрудников, подразделения и организации в целом, а значит, демонстрирует эффективность управленческого аппарата организации.

## Литература

1. Полонский В. Г., Белоусова С. В., Белоусов А. Н. Корпоративное управление в непроизводственной сфере. Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003.
2. Розанова В. А. Психология управленческой деятельности. М.: Экзамен, 2003.
3. Сонин В. А. Психологическое познание профессиональной деятельности. СПб.: Речь, 2004.
4. Сонин В. А., Иванов С. П., Богданова Т. В. и др. Психологическое пространство профессионала. — Смоленск, 2004.
5. Цыпкин Ю. А., Люкшинов А. Н. Управление персоналом. М.: Мир, 2004.

Статья поступила в редакцию 05.12.2007

---

*O. Ilyina, Deputy Head of the working group  
for Staff Labor Hours Use Efficiency Analysis research project*

## WORK EFFICIENCY ESTIMATES AND ANALYSIS ISSUES

As it is known, personnel evaluation and assessment is a process where the office staff members' work efficiency is examined. The research findings are used when the managerial decisions are made in the future. That is why it is so important to use an objective work efficiency assessment methodology that ensures accurate calculations. According to the author, such a universally accepted and scientifically proved methodology is non-existent. The methodology is useful for the economy as, on the one hand, there is a direct correlation between the work efficiency and the labor hours use efficiency, and, on the other hand, the opportunities for the appropriate use of the personnel potential should be created and the businesses' staff list structure should be optimized.

The author describes a methodology that gives the business leaders an opportunity to comprehensively examine the key parameters of labor hours use in different business departments during a short period of time and identify the workload figures and the reasons for the inefficient use of labor hours.