

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрена система управления результативностью финансовой организации. Представлены результаты опроса персонала, посвященного оценке эффективности системы управления результативностью. Определены основные проблемы: позднее утверждение годовых целей, отсутствие возможности их корректировки в случае изменений целей на верхних руководящих уровнях; наличие ряда личностных эффектов, которые могут помешать оценить сотрудника наиболее объективно, отсутствие обратной связи (либо ее неэффективность); проведение оценки «сверху – вниз», принудительный характер распределения уровней оценки руководителем среднего звена и выше согласно кривой нормального распределения. Сформулированы предложения, направленные на повышение эффективности системы управления результативностью.

Ключевые слова: результативность, управление результативностью, опрос персонала, финансовая организация, система оценки.

O.N. Baeva,
O.P. Glyzina

PERFORMANCE MANAGEMENT OF BANK PERSONNEL

The system of management of efficiency of the financial organization is considered. The article presents the results of a survey of personnel devoted to the evaluation of the effectiveness of the performance management system. The main problems were identified: approval of annual goals later, the absence of the possibility of their correction in case of changes in the goals at the top of the management levels; the presence of a number of personal effects that can prevent to evaluate the employee's most objective, the lack of feedback (or its inefficiency); assessment of top – down, forced distribution of rating levels supervisors and higher under the normal distribution curve. The proposals aimed at improving the efficiency of the performance management system are formulated.

Keywords: efficiency, performance management, staff survey, financial organization, assessment system.

Умение управлять результативностью персонала является одной из важнейших задач в современном менеджменте. Руководителю необходимо организовать работу так, чтобы все действия были направлены на достижения заданных стратегических результатов в нужные сроки [5].

Понятие «управление результативностью» не имеет однозначного толкования в литературе. Авторы придерживаются трактовки М. Армстронга и А. Бэрона, которые акцентируют внимание на важность принятия и понимания

процесса непосредственно линейными руководителями и его объективность [1]. Реферативный обзор исследований по теме управления результативностью за период с 1992 по 2013 гг. позволил выявить несколько этапов в изучении этой проблемы. На начальном этапе изучались мнения практиков о целях, философии и принципах управления результативностью, было высказано предположение, что управление результативностью – процесс. На втором этапе анализу подвергаются компетенции, акцентируется внимание на том, что не все «уровни» в организациях понимают и разделяют смысл управления результативностью. Одни подразумевали деловую оценку, другие – оплату труда по результатам, третьи связывали процесс с обучением и развитием персонала. Прослеживается четкое различие отношений по должностям к данному процессу. К 2013 году компании приходят к выводу, что готовность сотрудников применять свои способности и навыки в организации вносят огромный вклад в успех организации и являются важным конкурентным преимуществом. Основным методом, который использовался для анализа проблемы оценки управления результативностью – опрос [2; 4].

На основе анализа проведенных по данной теме исследований выявлены следующие основные тенденции процесса управления результативностью: во многих организациях управление результативностью складывается стихийно и бессистемно, менеджеры не могут оформить все аспекты этой функции в согласованный набор действий, вследствие чего значительная часть усилий тратится впустую. На практике преобладают неудачно разработанные или неграмотно реализуемые схемы управления результативностью, присутствует элемент субъективности [3; 6; 8].

Внедрение системы оценки в рассматриваемой финансовой организации произошло в 2013 году. Были определены ключевые показатели эффективности, упрощена система грейдинга (до четырех карьерных уровней), прописаны уровни развития. На сегодняшний день оценка является одним из ключевых этапов управления результативностью сотрудников, команд и организации в целом и включает в себя: оценку по целям (результативность деятельности и достижения); оценку по компетенциям (соответствие корпоративным ценностям, отзывы); степень самостоятельности в достижении результата.

Вся оценка основывается на трех важных процедурах:

1. Сбор обратной связи (от сотрудников внутри подразделения, смежных отделов). При сборе обратной связи не ставится оценка – важны факты. Обратную связь может собирать как руководитель, так и сотрудник на самого себя. Это помогает руководителю взглянуть на работу сотрудника с разных точек зрения: узнать что-то новое, проверить гипотезы. Если обратную связь дают честно – это возможность изменить рабочий процесс в лучшую сторону.

2. Процесс оценки сотрудником и руководителем.

Сначала каждый сотрудник заполняет «самооценку» по своим целям. Это нужно для того, чтобы руководитель посмотрел, насколько сотрудник сам себя оценивает. Далее Руководитель оценивают результативность сотрудника: результаты деятельности и достижения, выполнение поставленных целей и степень самостоятельности. Также оценивается соответствие корпоративным цен-

ностям, компетенциям и учитываются отзывы. Оценка на соответствие ценностям происходит с помощью модели лидерских компетенций.

3. Оценка сотрудника выставляется функциональным руководителем и подтверждается на Комитете по результативности. Комитет нужен для того, чтобы спланировать работу сотрудников и постановку целей на следующий период времени. Оценить и спланировать повышение уровня профессиональных знаний, развития личностных качеств сотрудников и карьерного роста внутри организации.

Система действует уже несколько лет, но вопросы по процессу остаются. Результаты включенного наблюдения свидетельствуют, что многие сотрудники не понимают, для чего это нужно, почему это занимает столько времени. Таким образом, систему нельзя считать прозрачной и понятной не только руководителю, но и сотруднику.

Для уточнения ситуации и определения нерешенных проблем была разработана программа исследования. Составленная анкета включала 20 вопросов, сгруппированных в шесть основных категорий: отношение персонала к процессу оценки результативности, понимание критериев объективности; понимание, насколько текущее количество возможных вариаций оценки достаточно, на что влияет результат оценки, как можно улучшить процесс и информация о респонденте (возраст, стаж, уровень должности, тип премирования).

Анкетирование проводилось в конце февраля 2017 г. среди сотрудников компании. Анкета размещалась в корпоративной почте в виде ссылки на опрос. В списках адресатов рассылки были все сотрудники г. Иркутска (170 чел.). Анкетирование было добровольным, откликнулись 33 респондента, это составляет 19,4 % от общего числа сотрудников компании, которые могли бы участвовать в опросе. Свое мнение высказали в большей степени рядовые сотрудники в возрасте до 35 лет.

Все участники опроса единогласно подтвердили, что в организации существует система управления результативностью. При этом, только 58 % респондентов отметили, что в системе управления результативностью задействован каждый работник. По мнению значительной части респондентов, управление результативностью относится либо только к рядовым сотрудникам (21 %), либо только к руководящему составу (6 %).

Большинство ответов (82 %) сопряжено с «нужностью» для сотрудника: 27 % голосов отдано за то, что управление результативностью нужно только для сотрудника, 24 % – для сотрудника и организации, 30 % – для сотрудника и руководителя. 9 % респондентов считают, что система нужная, но не объективная. 3 % убеждены, что она вообще не нужна.

31 % сотрудников устраивает процесс итоговой оценки, т.е. они принимают и разделяют процесс итоговой оценки. 27 % опрошенных соблюдают формальности заполнения требуемых форм (т. е. они могут принять, но не разделять этот процесс). 12 % респондентов считают, что этап итоговой оценки нужно пересмотреть (т. е. оценка важна, но то, как она выглядит – их не устраивает в силу формального подхода руководителя и отсутствия возможности защитить свои результаты).

Мнения сотрудников о том, какие критерии являются главными в определении категории на этапе «итоговая оценка» оказались практически едиными: достижение целевых показателей КРІ (82 %), развитие компетенций (73 %), развитие профессиональных навыков (70 %) и эффективность (высокий результат при минимальных ресурсах) (70 %), самостоятельность в достижении целей (64 %). 12 % опрошенных считает, что выслуга лет тоже влияет на оценку. Чуть больше (24 %) респондентов уверены, что отношение руководителя к подчиненному также влияет на оценку, а значит, полагают, что оценкой можно манипулировать (оценивают сотрудника более высоким или более низким баллом).

За проведение оценки по трем критериям (целевой показатель КРІ, самостоятельность в достижении цели, лидерские компетенции) проголосовала большая часть респондентов (79 %) и только 6 % считают, что количество критериев избыточно, а 12 %, что недостаточно.

Из результатов опроса видно, что оценка является инструментом регулярного менеджмента, приводит к значимым изменениям. 72 % респондентов уверены, что оценка способствует продвижению по карьерной лестнице, а также способствует увеличению зарплаты. Для 69 % респондентов высокие результаты оценки связаны с возможностью получения интересного предложения по обучению (тренинги, командировки, семинары по обмену опытом). Высокие результаты оценки являются гарантией сохранения рабочего места по мнению 66 % респондентов. Для 60 % – с возможностью получения премии.

С результатом итоговой оценки согласились 55 % респондентов. 39 % считают, что результат оценки был для них неожиданным. При этом 9 % участников опроса не получили обратную связь, для 18 % участников обратная связь была неубедительна. В ситуации, когда оценка расходится с ожидаемой 64 % респондентов готовы меняться: они сделают выводы и изменят поведение на будущий год. 30 % готовы бороться и отстаивать право иметь высокую оценку (возможно, они ожидали ее в текущем году, но ожидания разошлись с действительностью).

Среди факторов, снижающих объективность оценки респонденты выделили: неумение руководителей объективно оценивать» (81 %), влияние межличностных отношений (51 %), эффект первого и последнего впечатления (42 %).

На основе анализа данных опроса сотрудников (а также включенного наблюдения) выявлены следующие основные проблемы управления результативностью.

1. Позднее утверждение годовых целей (фактически цели утверждаются в апреле, когда на их реализацию остается 8 месяцев). Отсутствие возможности корректировки в случае изменений целей на верхних руководящих уровнях, а также при изменении функционала сотрудника, что негативно сказывается на мотивации сотрудников. Для изменения этой ситуации возможно проведение процедуры промежуточной оценки (два-три раза в год). Такая процедура позволит обсудить руководителю и сотруднику прогресс в достижении поставленных целей, развития компетенций, зафиксировать статус и скорректировать цель по итогам квартала.

2. Наличие ряда личностных эффектов, которые могут помешать оценить сотрудника наиболее объективно. Готовность и способность руководителей управлять результативностью является самым сложным вопросом. Необходимо проведение цикла тренингов (не менее трех), которые позволят руководителям осознать свои ошибки в процессе оценивания и будут способствовать изменению подхода к оценке. Повысить объективность оценки сотрудника также сможет участие третьего (незаинтересованного) лица. Например, присутствие на комитете сотрудника HR-отдела.

3. Отсутствие обратной связи (либо ее неэффективность). Действующая система предполагает сбор обратной связи однократно перед проведением итоговой оценки. Более целесообразным считаем запрашивать обратную связь сразу после события, а не «остаточных» мнений в конце года. Системность позволит сэкономить время на этапе итоговой оценки. Очень полезным может оказаться создание приложения, которое синхронизировано с телефонными контактами, с контактами корпоративной почты. Сотрудник может отправить запрос на обратную связь, а получатель быстро ответить, детализировать. Данные легко сохраняются и выгружаются по итогам квартала и года.

4. Проведение оценки «сверху – вниз». Режим проведения комитетов «сверху-вниз» может таить в себе «эффект затмения». Итог оценки вышестоящих руководителей может распространяться на подчиненных сотрудников, как в сторону повышения, так и понижения оценки. Соответственно, обратный процесс позволит избежать этого.

5. Распределение букв оценки руководителям среднего звена и выше согласно кривой нормального распределения Гаусса. Такой подход способствует росту внутренней конкуренции, поскольку сотрудников сравнивают друг с другом. Не учитывается, что для менее сильного сотрудника полученный результат тоже может быть достижением (по сравнению с «отправной» точкой). Жесткий подход способствует демотивации менее сильных, но лояльных и перспективных работников.

Авторы надеются, что полученные ими результаты будут полезны специалистам для анализа и совершенствования процедуры оценки в системе управления результативностью и в других финансовых организациях.

Список использованной литературы

1. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрн // Альпина Паблишерс, 2014. – 248 с.

2. Воронкова Е. К. Исследование отношения персонала к управлению результативностью деятельности организации [Электронный ресурс] / Е. К. Воронкова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2011. – №13. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-otnosheniya-personala-k-upravleniyu-rezultativnostyu-deyatelnosti-organizatsii> (04.03.2016).

3. Духнич Ю. Концепция управления эффективностью: история эволюции и нюансы внедрения [Электронный ресурс] / Ю. Духнич // Корпоративный менеджмент. – 2014. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/performance.shtml> (11.03.2014).
4. Исследование PricewaterhouseCoopers и Saratoga: Эффективность системы управления персоналом PwC Saratoga 2013. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. – 13.08.2013. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2013/08/13/6127> (07.03.2016).
5. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. М. Павлова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп – Бизнес, 2005. – 294 с.
6. Салимова Т. А. Результативность деятельности организации с позиции менеджмента качества / Т. А. Салимова, Е. К. Воронова // Стандарты и качество. – 2015. – № 7. – С. 90-94.
7. Федорова Е. П. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей в образовательных учреждениях / Е. П. Федорова, К. В. Боева // BaikalResearchJournal. – 2016. – Т. 7, № 6. – С. 14.
8. Чем вызван всплеск интереса к управлению результативностью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfo-russia.ru/blog/index.php?article=222&PRINT=Y> (12.02.2016).

Информация об авторах

Баева Ольга Николаевна – заведующий кафедрой менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: BaevaON@bgu.ru.

Глызина Ольга Петровна – Директор филиала АО «Открытие Брокер» в г. Иркутск, 664003, г. Иркутск, ул. Литвинова, 3, оф. 8, e-mail: op_glyzina@mail.ru.

Author

Baeva Olga Nikolaevna – Chare of Department of management, marketing and service, Baikal State University, 664003, Irkutsk, 11 Lenin St., e-mail: BaevaON@bgu.ru.

Glyzina Olga Petrovna – Director of the branch JSC «Otkrytie broker» in Irkutsk, 664003, Irkutsk, 3 Litvinova st., e-mail: op_glyzina@mail.ru.