УДК: 331

Оценка эффективности деятельности менеджеров как инструмент повышения стоимости предприятия

Лобарева Н.В., к.э.н., доцент кафедры менеджмента, РТУ МИРЭА, Москва, Россия
Сиганьков А.А., к.э.н., доцент кафедры менеджмента, РТУ МИРЭА, Москва, Россия

Аннотация. В системе управления предприятием важная роль отводится оценке эффективности деятельности сотрудников. В статье проводится сравнительный анализ различных методов оценки эффективности деятельности менеджеров от простейшей оценки черт характера менеджера до комплексного метода управления эффективностью работы (Performance management). Цель работы доказать, что метод Performance management в наибольшей степени подходит предприятиям, ориентированным на рост стоимости.

Ключевые слова: ключевой показатель эффективности, компетенции, критерии оценки, оценка эффективности деятельности, оценочное интервью, управление по целям, управление эффективностью работы.

Performance appraisal of managers as a way to improve business value

Lobareva N.V., PhD in Economic sciences,
Associate Professor of management, RTU MIREA, Moscow, Russia
Sigankov A.A., PhD in Economic sciences,
Associate Professor of management, RTU MIREA, Moscow, Russia

Annotation. In the enterprise management system an important role is given to the performance appraisal of employees. The article presents a comparative analysis

of various methods of appraisal of managers from the simplest appraisal of the character traits of the Manager to the integrated method of performance management. The purpose of the work is to prove that the Performance management method is most suitable for enterprises focused on value growth.

Keywords: key performance indicator, competences, appraisal criteria, performance appraisal, performance review, Management by objectives, Performance management.

Основная задача предприятия, функционирующего в рамках концепции повышения стоимости бизнеса, заключается в том, чтобы повысить чувство причастности сотрудников, особенно менеджеров, к конечным результатам работы предприятия. Трудность заключается в том, что обычно лишь немногие работники являются акционерами. Менеджерам трудно оперативно проследить взаимосвязь между их текущей деятельностью и ценой предприятия в целом. Им нужна информация о правильности / ошибочности принятых ими решений, о влиянии этих решений на конечные результаты деятельности предприятия, чтобы соответственно корректировать свои управленческие воздействия и добиваться повышения стоимости предприятия. Для этого предприятия с определенной периодичностью (обычно раз в год) проводят оценку эффективности деятельности работников, в том числе менеджеров, предприятия.

Стандартный процесс оценки включает в себя следующие шаги, приведенные на рис. 1:

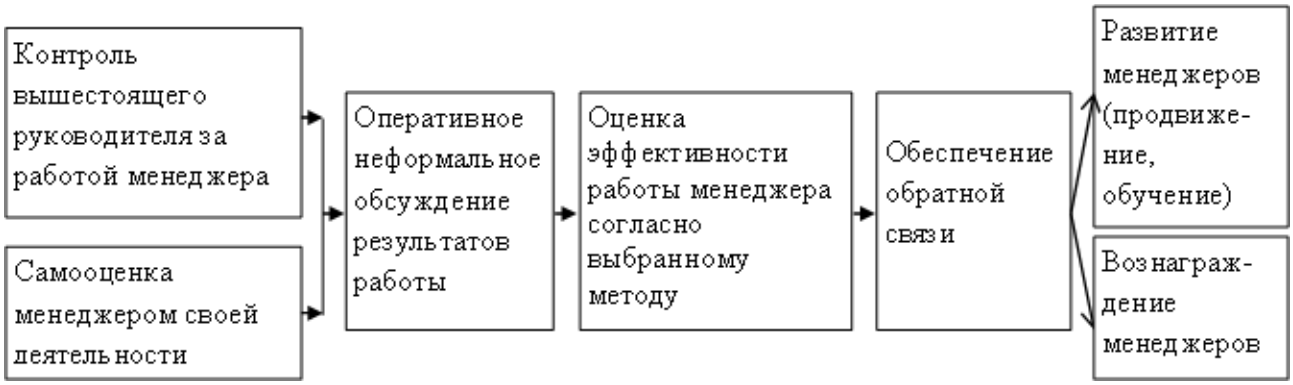


Рис. 1 – Процесс оценки эффективности деятельности менеджеров

Правильно выстроенный процесс оценки менеджеров позволяет дать ответы на следующие два вопроса: насколько эффективно данный менеджер управляет сотрудниками и достигает целей, стоящих перед его подразделением и предприятием в целом, и чему он должен научиться, какие компетенции развить, чтобы реализовать свои возможности полностью.

Для оценки эффективности менеджеров применяют 4 метода (табл. 1). Первый оценивает характерные черты менеджера, второй – его поведение, третий – достигнутые результаты, четвертый – эффективность менеджеров и их компетенции.

Таблица 1

Методы, применяемые для оценки эффективности менеджера

Применяемые методы	**Критерии оценки**	**Информация, необходимая для оценки**	**Преимущества**	**Недостатки**
Графические шкалы оценки, методы ранжирования	Черты характера	Что представляет собой менеджер	Простота	Игнорирование ситуации, косность
Поведенческие оценочные шкалы	Поведение	Как менеджер осуществляет руководство	Информативность для оцениваемого	Большие затраты, не поддерживает инновации
Управление по целям (MBO – Management by objectives)	Результаты	Результаты работы менеджера (его подразделения)	Понятность, проактивность, измеримость, объективность	Большой объем канцелярской работы, высокие требования к качеству КПЭ
Управление эффективностью работы (PM – Performance management)	Эффективность и компетенции	Результаты работы предприятия, менеджера (его подразделения) и компетенции менеджера	Комплексность: оценка результативности и потенциала развития, стратегичность	Трудоемкость описания компетенций, необходимость автоматизации процесса

При оценке показателей работы по чертам характера оцениваются личные характеристики, которые значимы с точки зрения показателей работы, такие как индивидуальность, квалификация и способности [4]. Использование характерных особенностей для оценки показателей работы связано с рядом недостатков. Во-первых, метод позволяет оценить, как менеджер в принципе может действовать, а не то, как он действительно руководит сотрудниками. Во-вторых, метод фокусируется на относительно стабильных характеристиках,

которые нельзя изменить за короткое время.

Оценка показателей работы по типам поведения основное внимание уделяет фактическому типу поведения или действиям человека на работе. Этот метод позволяет менеджерам понять, как именно они должны изменить свои действия на работе. Они получают подробную информацию, какое поведение ожидается и как оценивается выполнение работы. Недостаток метода заключается в его трудоемкости. Построение поведенческих оценочных шкал требует больших финансовых затрат (табл. 2) и значительных затрат времени на их внедрение. Кроме того, система не поддерживает инновационного поведения.

Таблица 2

Поведенческая оценочная шкала по критерию «Командная работа»

Уровень	Индикаторы
4	*В дополнение к уровню 3:* • Создает в команде атмосферу доверия и взаимопомощи. • Вовлекает и поощряет пассивных членов команды. • Выстраивает взаимоотношения между командами и функциональными направлениями.
3	*В дополнение к уровню 2:* • Отстаивает интересы своих подчиненных и других членов команды, придерживаясь принципов справедливого разрешения вопросов. • Активно поддерживает позитивный командный дух, мотивирует членов команды. • Видит существующие проблемные зоны, предотвращает конфликты в работе.
2	• Налаживает командное взаимодействие с коллегами своего и смежных подразделений, дочерних компаний. • Делится собственными знаниями, опытом и идеям, проявляет инициативу, предлагает свою помощь коллегам. • Дает постоянную обратную связь членам команды. • Ориентирован на общую цель, находит разумный баланс личных и командных интересов. • Умеет конструктивно разрешать возникающие конфликты.
1	• Ориентирован на кооперацию. • Открыто обменивается рабочей информацией с коллегами из своего и смежных подразделений. • Готов выполнять любую работу в команде в пределах своих возможностей, работает с энтузиазмом. • Не является источником конфликтов и разногласий.

Третьим, самым распространенным, методом оценки эффективности является оценка достижения поставленных целей в рамках управления по целям (Management by Objectives). При применении данного метода менеджеры

получают информацию о целях, стоящих перед предприятием, затем совместно со своими руководителями (оценщиками) методом каскадирования формулируют относящиеся к их работе цели, а затем снова встречаются для оценки результатов работы с учетом достижения этих целей. Принцип оценки управления по целям понятен сотрудникам. Участие в постановке индивидуальных целей оказывает на них мотивационное воздействие, так как позволяет им очертить границы будущего и повлиять на него. Данный метод отвечает потребностям предприятия, ориентированного на повышение стоимости, так как способствует аргументированному диалогу с сотрудником. В результате возрастает объективность оценки руководителя, усиливается связь личных целей сотрудника с целями предприятия. Это обычно приводит к повышению результативности целенаправленной деятельности менеджера. Данный метод оценки эффективен, если соблюдается принцип SMART – поставленные цели конкретны (Specific), измеримы (Measurable), достижимы, но напряжены (Achievable), соответствуют ситуации (Relevant), оговаривают срок исполнения (Time-bound) [1]. Каждой цели ставится в соответствие один или несколько измерителей – ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые фиксируются в бонусном (индивидуальном) плане менеджера (табл. 3).

Таблица 3

Бонусный план топ-менеджера

Цели	КПЭ	Вес	План	Факт	% выпол-нения	Резу-льтат
Повышение рентабельности	Выручка (в соответствии с утвержденным бюджетом), %	25%	100%	110%	110%	28%
	Чистая прибыль (в соответствии с утвержденным бюджетом), %	25%	100%	95%	95%	24%
	Доля повторных продаж ТВ-контента, %	15%	20%	22%	110%	17%
Повышение качества управления	% выполнения проектов, утвержденных на Совете директоров	15%	100%	100%	100%	15%
Выполнение плана производства	Объем библиотеки собственного производства, часы	20%	1400	1800	129%	26%
Результативность:						108%

Плюсом является то, что в бонусный план можно включить не только индивидуальные цели, но и корпоративные. Чем выше уровень менеджера в иерархии предприятия, тем выше может быть доля корпоративных КПЭ. В рассматриваемом примере на совете директоров компании в качестве корпоративных КПЭ были утверждены «Выручка» и «Чистая прибыль». Их суммарный вес составляет 50%. Это соответствует уровню заместителя генерального директора. Все индивидуальные цели должны способствовать достижению целей компании и главной стратегической цели компании – увеличению стоимости бизнеса. Топ-менеджерам компании можно включить в бонусный план такую цель как «Рост капитализации компании за год», но обычно этот показатель используют не при ежегодной оценке менеджеров, увязанной с краткосрочной мотивацией (до года), а в долгосрочных программах премирования (свыше 2 лет).

Недостатком метода является то, что оцениваются обычно не все аспекты работы менеджера, а только ключевые задачи. Метод требует большой канцелярской работы. Оценка методом управления по целям при отсутствии грамотно выстроенной системы показателей может привести к гонке за цифрами в ущерб качеству, разрушению духа команды, к отодвиганию на второй план непрерывного внедрения инноваций. Поэтому, когда для эффективной работы предприятия важны и поведение и результаты, тогда лучше оценивать оба критерия.

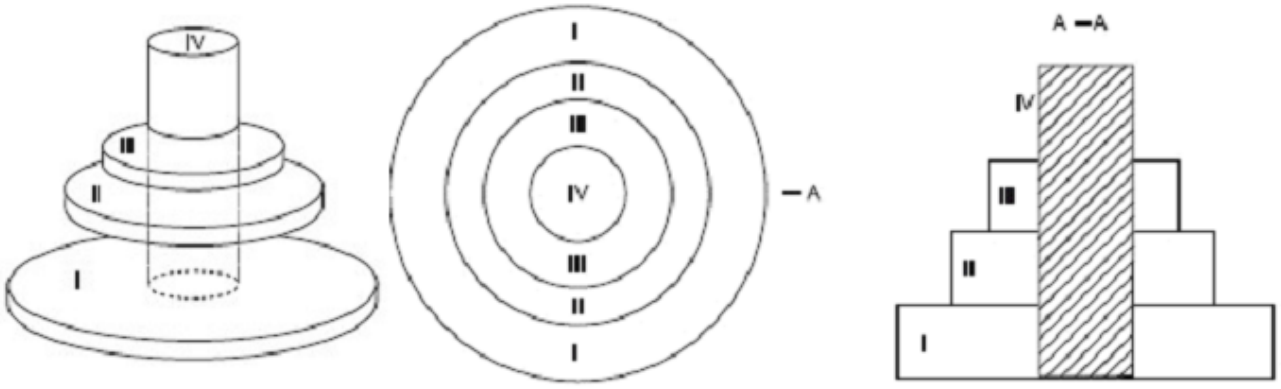
Для преодоления недостатком рассмотренных методов был разработан четвертый метод оценки, основанный на управлении эффективностью работы (Performance Management). Он представляет собой усовершенствованный вариант метода управления по целям. Оценка эффективности деятельности менеджера, основанная на данном методе, является комплексной и включает два оцениваемых критерия: выполнение бонусных (индивидуальных) планов и оценку компетенций менеджера.

Компетенция – совокупность знаний, умений, навыков, способностей и личных качеств сотрудника, проявление которых позволяет ему достигать

наилучших результатов в той или иной области деятельности.

Таким образом, оценивается как прошлая результативность (выполненная работа), так и будущая посредством оценки потенциала развития. Прошлая результативность дает базу для принятия решений о заработной плате, переводе на другую должность. Анализ потенциала развития за счет оценки компетенций помогает выявить слабые и сильные стороны сотрудников, подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру. То есть такая оценка позволяет установить связь не только с оплатой труда менеджера и с его развитием.

Требуемые знания, умения, навыки и качества современного менеджера можно классифицировать исходя из следующих сфер деятельности менеджера (рис. 2) [3]:



I – организационно-управленческая модель (компания);
II – социально-психологическая модель (коллектив);
III – производственная модель (производство);
IV – модель качеств персонального менеджмента, умения управлять самим собой (персональный менеджмент)

Рис. 2 – Интегрированная система (модель) качеств менеджера

Соответственно 4 сферам деятельности выделяют 4 вида компетенций менеджера:

1. Общекорпоративные компетенции – это компетенции, которые приняты в конкретной компании. Отражают корпоративную культуру. Они одинаковы для любой должности одной организации. Например, способность эффективно работать в команде.

2. Управленческие компетенции – это компетенции, наличие которых

необходимо руководителям для успешного решения бизнес-задач. Оцениваются у работников, занимающих управленческие должности (менеджеров). Например, умение эффективно решать проблемы.

3. Профессиональные (функциональные) компетенции – это компетенции, которые могут применяться в отношении определенной группы должностей. Обычно оцениваются у специалистов. Могут применяться также для оценки линейных руководителей (начальников отделов). Например, навыки продаж, знание продукта.

4. Личностные компетенции – это компетенции сотрудника, которые сформировались под влиянием его характера и личных качеств, а также прочие психологические установки, которые человек несет во внешнюю среду. Например, развитые коммуникативные навыки, инициативность, способность работать в режиме многозадачности. Личностные компетенции, как наиболее стабильные, оценивают только в ходе отбора внешних и внутренних кандидатов, а не при регулярной оценке эффективности менеджеров.

Располагая необходимым инструментарием, можно выстроить систему оценки эффективности деятельности менеджеров. Под ней будем понимать проводимый раз в год процесс, в ходе которого обсуждаются:

1. Результаты деятельности менеджера – выполнение им целей / задач, ключевых показателей эффективности, закрепленных в бонусном плане.

2. Компетенции сотрудника – совокупность знаний, навыков и личностных качеств сотрудника, проявление которых позволяет ему эффективно выполнять свою трудовую функцию.

Ежегодная оценка направлена на достижение следующих целей:

- Регулярный мониторинг эффективности деятельности менеджеров;
- Определение потребностей в профессиональном обучении и личностном развитии персонала;
- Получение комплексной информации для принятия решений о дальнейшем развитии карьеры, о целесообразности выдвижения в кадровый резерв предприятия;

- Принятие решения о возможном пересмотре заработных плат в рамках утвержденного бюджета предприятия.

Процесс ежегодной оценки включает шаги, приведенные на рисунке 3.

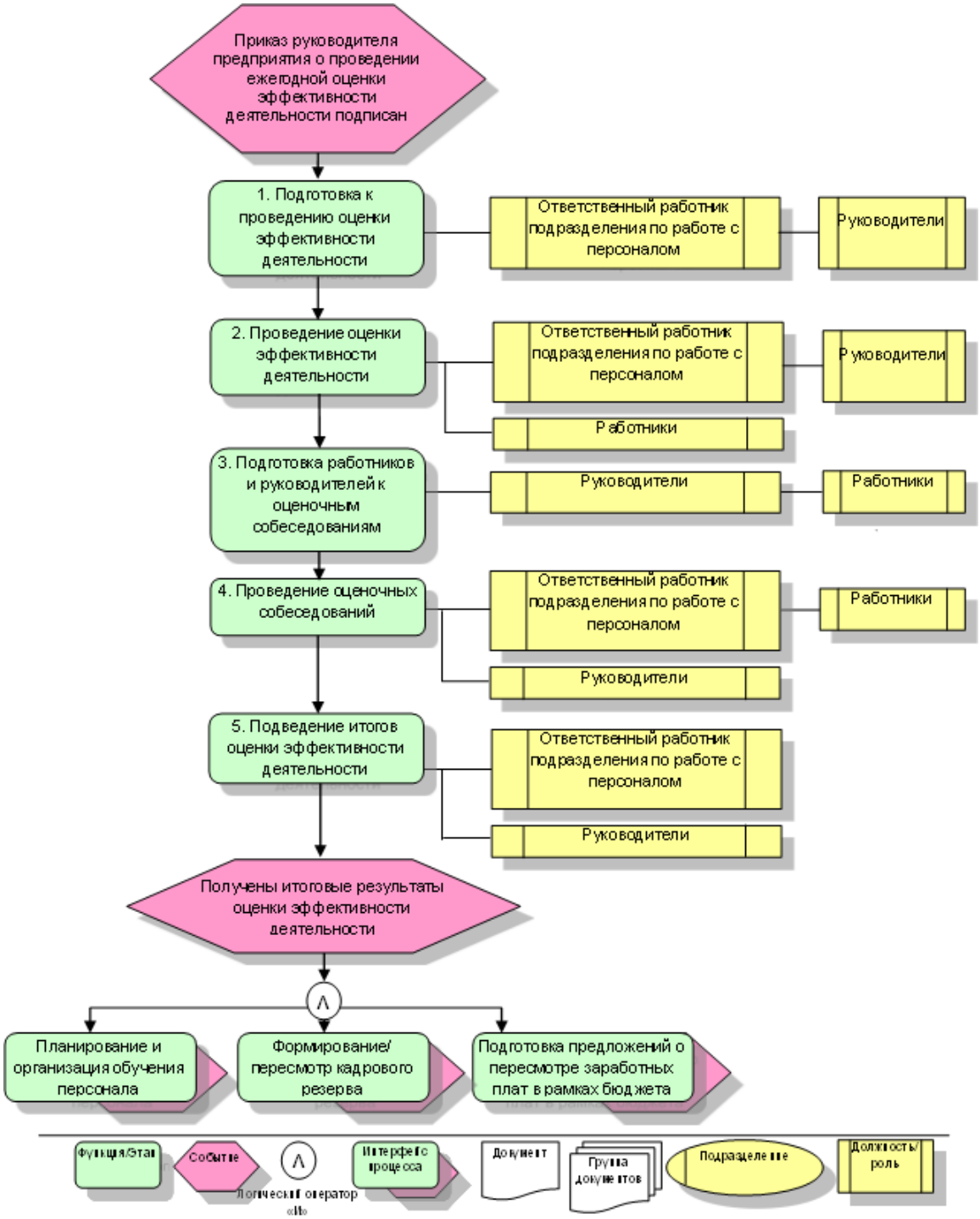


Рис. 3 – Схема процесса ежегодной оценки эффективности деятельности работников

К проведению оценки важно подготовиться [1]. Во-первых, необходимо определить среднюю арифметическую по году результативность сотрудника, которая основывается на оценке выполнения им функциональных

(индивидуальных) ключевых показателей эффективности (КПЭ) в течение года (табл. 4).

Таблица 4

Оценка выполнения функциональных КПЭ бонусного плана (пример)

Общий процент выполнения	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	**Среднее значение за год**
	128,00	108,00	100,00	93,00	107,25

Во-вторых, необходимо получить результаты оценки уровня развития компетенций (табл. 5)

Таблица 5

Оценочная шкала общекорпоративных и управленческих компетенций

1 Начальный уровень	**2 Средний уровень**	**3 Продвинутый уровень**	**4 Мастерский уровень**
• выражены отдельные поведенческие индикаторы • требуемое поведение проявляется не стабильно • успех в типовых, знакомых ситуациях • требуется постоянная руководящая поддержка	• выражена большая часть поведенческих индикаторов • требуемое поведение проявляется стабильно • успех в типовых, знакомых ситуациях • руководящая поддержка улучшает результаты	• выражена большая часть поведенческих индикаторов • требуемое поведение проявляется стабильно • успех в ситуациях средней степени новизны и сложности • полное самостоятельное владение компетенцией	• выражены все поведенческие индикаторы • требуемое поведение проявляется блестяще • успех в ситуациях высокой степени новизны и сложности • образец для других

Оценка деловых качеств опирается на модель компетенций, которая разрабатывается с учетом специфики деятельности и стратегии компании. В табл. 6 приводится пример общекорпоративных и управленческих компетенций диверсифицированного холдинга.

Таблица 6

Общекорпоративные и управленческие компетенции диверсифицированного холдинга

№	Компетенция	Характеристика
Общекорпоративные компетенции		
1	Системный подход	• Способность видеть проблему целостно, находить взаимосвязи, выявлять причины и следствия • Умение эффективно работать с большими объемами информации
2	Гибкость	• Способность действовать эффективно в изменчивых условиях. • Умение адаптировать свои действия к разным ситуациям и людям • Открытость новым знаниям и опыту
3	Ориентация на результат	• Стремление ставить перед собой амбициозные цели. • Умение добиваться превосходства в результатах. • Настойчивость в преодолении трудностей.
4	Командная работа	• Нацеленность на кооперацию и поддержку. • Умение сглаживать разногласия и устранять конфликты.
5	Коммуникация	• Умение эффективно взаимодействовать с другими • Способность к устной коммуникации • Способность к письменной коммуникации
Управленческие компетенции		
1	Стратегическое мышление	• Способность мыслить масштабно • Способность видеть долгосрочную перспективу, учитывать последствия и будущие возможности
2	Воздействие и влияние	• Стремление оказывать влияние на других людей • Умение убеждать других изменить их точку зрения или действовать в нужном направлении • Умение находить союзников и заручаться поддержкой
3	Управление проектами	• Умение успешно руководить проектами
4	Управление исполнением	• Способность правильно выбирать исполнителей и ставить задачи • Умение последовательно контролировать исполнение • Способность добиваться ответственного выполнения задач
5	Лидерство	• Способность сплачивать и мобилизовывать людей на достижение цели. • Умение налаживать и использовать личные контакты для поддержания необходимого настроя других. • Наставничество и развитие подчиненных.

Далее с помощью различных методов оценки (оценка руководителя, 360 градусов, ассессмент-центр) определяется реальный уровень выраженности той или иной компетенции, а также разрыв между существующими компетенциями данного сотрудника и уровнем компетенций, требуемых для данной должности. Пример шкалы перевода оценки компетенций в проценты

приведен в табл. 7.

Таблица 7

Шкала оценки уровня развития компетенций

Средняя оценка (x) по всем оцениваемым компетенциям	**%**
x<1,5	0%
1,5≤x<2	25%
2≤x<2,5	50%
2,5≤x<3	75%
3≤x<4	90%
4	100%

Оценка эффективности деятельности работников является комплексной процедурой и варьируется в зависимости от категории должности, занимаемой оцениваемым руководителем. Для расчета итоговой оценки эффективности менеджеров используются следующие формулы:

Для оценки эффективности руководителей высшего и среднего звена управления:

$$\text{Итоговая оценка} = \mathbf{0,6} * \text{Процент выполнения функциональных КПЭ} + \\ + \mathbf{0,4} * \text{Оценка компетенций} \tag{1}$$

Для оценки эффективности линейных руководителей:

$$\text{Итоговая оценка} = \mathbf{0,6} * \text{Процент выполнения функциональных КПЭ} + \\ + \mathbf{0,3} * \text{Оценка компетенций} + \mathbf{0,1} * \text{Проверка профессиональных знаний} \tag{2}$$

Пример расчета итоговой оценки эффективности деятельности менеджера приведен в табл. 8.

Таблица 8

Шкала и формула расчёта итоговой оценки эффективности деятельности менеджера

<table>
<tr><td colspan="2">A+</td><td rowspan="2">• Работник достигает исключительных результатов по поставленным целям.
• Вносит исключительный вклад в развитие бизнеса и работу команды.
• Демонстрирует экспертный уровень знаний и навыков в необходимых для работы предметных областях и постоянно ищет возможности для их совершенствования.
• В высшей степени способствует индивидуальному развитию других работников.</td></tr>
<tr><td>Выполнение КПЭ в среднем за год не ниже 125%</td><td>Средняя оценка по компетенциям 100%</td></tr>
<tr><td colspan="2">A</td><td rowspan="2">• Работник достигает необходимых результатов по поставленным целям. По подавляющему большинству поставленных задач исполнение выше целевого.
• Вносит весомый вклад в развитие бизнеса.
• Проявляет требуемую компетентность в необходимых для выполнения работы предметных областях и развивает соответствующие знания и навыки.
• Участвует в развитии других работников.</td></tr>
<tr><td>Выполнение КПЭ в среднем за год 100-125%</td><td>Средняя оценка по компетенциям 90%</td></tr>
<tr><td colspan="3">ФОРМУЛА РАСЧЕТА ИТОГОВОЙ ОЦЕНКИ B, C</td></tr>
<tr><td colspan="3">ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА =
0,6 * Процент выполнения функциональных КПЭ/индивидуальных задач + 0,4 * Оценка компетенций</td></tr>
<tr><td colspan="2">B</td><td rowspan="2">• Работник по большей части достигает поставленных перед ним целей. По подавляющему большинству поставленных задач исполнение не ниже целевого.
• Проявляет достаточную компетентность в необходимых для работы предметных областях и старается развивать свои профессиональные знания и навыки.
• В то же время от работника ожидается определенное улучшение качества работы в части повышения стабильности демонстрируемых результатов и развития поведенческих компетенций.</td></tr>
<tr><td colspan="2">≥ 90%
Рассчитывается по приведённой выше формуле</td></tr>
<tr><td colspan="2">C</td><td rowspan="2">• Эффективность деятельности работника часто не отвечает требованиям должности.
• Необходим дополнительный контроль за выполнением поставленных задач.
• Работник не проявляет необходимых знаний и/или заинтересованности в работе.
• От работника ожидается, что он немедленно и значительно улучшит качество своей работы и будет в дальнейшем поддерживать его на требуемом уровне.</td></tr>
<tr><td colspan="2">< 90%
Рассчитывается по приведённой выше формуле</td></tr>
</table>

Важным этапом оценки является проведение оценочного собеседования. В ходе беседы сотрудник и руководитель совместно:

1. Анализируют результативность сотрудника за истекший период на основе выполнения бонусного плана.
2. Обсуждают полученные результаты оценки по компетенциям.
3. На основании проведенных оценок обсуждают уровень материального вознаграждения.
4. Формулируют цели и приоритеты, которыми сотрудник будет руководствоваться в своей деятельности в течение следующего года.
5. Определяют направления индивидуального профессионального развития, изменения поведения.

В процессе проведения оценочного собеседования руководитель предоставляет сотруднику позитивную обратную связь в случае положительных результатов и нейтральную, основанную на фактах, - в случае низких результатов. Руководитель должен услышать мнение сотрудника, ведь

именно диалог способствует продуктивности оценки. Не всегда невыполнение задач – вина сотрудника. Причина может заключаться в системе или в отсутствии необходимых ресурсов [5]. Тогда нужно усовершенствовать работу системы и устранить проблемные места в обеспечении ресурсами. Затем руководитель и сотрудник разрабатывают индивидуальный план развития сотрудника.

Руководителю важно проводить беседы с сотрудником в течение года на регулярной основе, а не один раз в год во время официально проводимой оценки: без постоянной обратной связи, без поддержки сотрудника и обеспечения его необходимыми ресурсами можно не получить желаемых результатов деятельности [2].

Таким образом, оценка эффективности деятельности менеджеров – необходимый компонент управления компанией, нацеленной на рост стоимости. Оценка методом Performance management позволяет увязать вознаграждение менеджеров с капитализацией компании, сделать прозрачным процесс продвижения менеджеров и создать предпосылки для дальнейшего увеличения стоимости компании за счет целенаправленного обучения менеджеров и развития их компетенций.

Библиографический список

1. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 175 с.

2. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. - мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

3. Персональный менеджмент: учебник / Резник С.Д., ред. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 590 с.

4. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р.Марра, д-ра Г.Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.

5. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2017 г. – 752 с.

References

1. Vetluzhskikh E. N. Reward system: how to develop goals and KPIs. – M.: Alpina Publisher, 2014. - 175 p.

2. Gibson J.L., Ivantsevich D. M., Donnelly D. H.-ml. Organizations: behavior, structure, processes: Translation from English. - 8th ed. – M.: INFRA-M, 2000. - 662 p.

3. Self-management: textbook / Reznik S. D., ed. — M.: INFRA-M, 2016. - 590 p.

4. Personnel management in the social market economy / Under the scientific editorship of Professor Dr. R. Marr, Dr. G. Schmidt - Moscow: Publishing house of Moscow state University, 1997. - 480 p.

5. Personnel management: theory and practice. Assessment of economic and social efficiency of personnel management of the organization: training and practical guide / ed. – M.: Prospect, 2017 – 752 p.