

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 8, 2011 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 330.101.5

*І. В. Корнійчук,
докторант, МАУП*

РИЗИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

У статті досліджуються ризики виникаючі при впровадженні моделей оцінювання ефективності роботи персоналу. Надаються рекомендації по їх мінімізації.

The article deals with the risks emerging in the implementation of models assessing the effectiveness of staff. Contain recommendations for their mitigation.

Ключові слова: ризики, впровадження, персонал.

Теорія ризиків інтенсивно почала розвиватися приблизно з 50-х років нашого століття за кордоном. Найбільше число досліджень, присвячених аналізу ризику, належить американським вченим, хоча ця проблема активно вивчалася і в західноєвропейських країнах. У той же час у нашій країні відбувався серйозний розвиток математичного апарату аналізу ризиків що застосовувався до теорії планування експериментів в природничих та технічних галузях знань. Але наразі вдалих системних досліджень в напрямку систематизації ризиків впровадження нових проектів поки що немає.

В той же час існує думка що саме недосконалість європейських методик оцінки ефективності роботи персоналу, невдало адаптованих під українську дійсність, інколи приводить до провалів нововведень на підприємствах (хоча безумовно і в цьому є своє раціональне зерно), але як правило саме неврахування або недооцінка ризиків (в силу їх незнання) на етапі впровадження новітніх методів є найбільшою помилкою яка в подальшому губить весь проект. Але останнім часом все більша кількість керівників усвідомлюють важливу роль якісної оцінки персоналу на підприємствах і приходять до висновку про те, що тільки цілеспрямована і постійна робота з персоналом може принести успіх. Головним завданням керівництва установи стає знаходження таких принципів і механізмів, які дозволять створювати ефективну систему управління персоналом, орієнтовану на взаємовигідне стратегічне співробітництво організації та її співробітників, при цьому особливо необхідно проаналізувати всі можливі ризики які існують на етапі впровадження системи оцінки ефективності роботи персоналу. Саме ця проблематика й обумовлює актуальність обраної теми статті.

З моменту появи організаційних структур, що вирішують самі найрізноманітніші завдання та охоплюють різні сфери бізнесу, не залежно від форм власності, вибраної стратегії і тактики діяльності, завжди існувала оцінка діяльності людей, працюючих в цих організаціях. При цьому оцінку праці кожного працюючого давав як керівник, так і члени колективу, ґрунтуючись на самих різних критеріях, починаючи від простої системи "гарно - погано", поступово виробляючи систему оцінних показників для застосування методики оцінки співробітників по компетенціях.

Однак організаційні зміни не можуть нав'язуватися занадто примусово, їх впровадження мають бути керованими з врахуванням всіх притаманних проекту такого впровадження ризикам. На впровадження змін впливають багато чинників, такі як кваліфікація персоналу, його відношення до роботи і мотивація, існуючий виробничий процес і інструменти, структура організації і її культура. Ці особливості процесу визначають конкретну конфігурацію, використовувану в проекті або в організації, а також найбільш відповідну стратегію його впровадження.

В сучасній концепції менеджменту оцінка персоналу це система, що дозволяє виміряти результати роботи і рівень професійної компетентності і потенціалу співробітників в розрізі стратегічних цілей фінансової установи, але на шляху впровадження такої оцінки стоїть багато ризиків.

Розглянемо нижче можливі ризики впровадження оцінки ефективності праці на підприємстві.

Спроба занадто різкого впровадження процесу.

Різка впровадження змін сприймається людьми негативно і може дестабілізувати проект оцінки, якщо опір персоналу занадто великий. Співробітники можуть втратити мотивацію, що завадить їм ефективно впоратися з необхідністю вивчити і застосувати усе і відразу. У результаті, як правило, приймається рішення виправити положення, найчастіше - шляхом повернення до початкового рішення, замість того, щоб переоцінити ситуацію і визначити оптимальний вихід.

Ризик затримки впровадження.

Потенційним ефектом від можливої затримки може стати взагалі відмова від впровадження оцінки в цілому в організації. Тому при плануванні необхідно ретельно підходити до визначення термінів, можливо навіть залишаючи 5-7 днів в запасі на непередбачені події.

Недостатня підтримка з боку керівництва підприємства.

Відомо, що впровадження організаційних змін залежить від усіх рівнів організації, починаючи з її керівництва. Керівництво повинне мати чітке уявлення про впроваджені зміни, а успіх проекту багато в чому обумовлений бажанням керівництва брати участь у впровадженні нового процесу і інструментів.

Ризик синдрому "вежі із слонової кістки".

Синдром "вежі із слонової кістки" може виникнути у тому випадку, якщо група, що визначає стандарти і інструкції, відірвана від реальних життєвих ситуацій. Це призводить до створення зайвої документації, що не має практичного застосування в проекті оцінки персоналу.

Недостатня участь зацікавлених сторін.

Відсутність уявлення про хід виконання проекту зменшує мотивацію усіх зацікавлених сторін. Дуже важливо мати прибічників змін на усіх рівнях організації, обов'язково підтримуючи їх інформованість і участь в проекті. Особливо великого значення цей чинник набуває при використанні обережної стратегії впровадження.

Небажання або нездатність до організаційних змін.

Якщо проект не дістає схвалення усередині організації або була вибрана неввірна стратегія впровадження, співробітники втрачають сенс у виконуваний роботі. Якщо організаційні зміни відбуваються некеровано або політичні інтереси стають важливіше за виробничий процес і інструментарій, то успішне завершення проекту україн маловірогідне. Як правило, цей чинник тісно пов'язаний з недостатньою підтримкою з боку керівництва, яке негативно впливає на проектну групу.

Неясність концепції системи і чинників змін.

Якщо бізнес-чинники змін неясні, співробітників важко переконати в необхідності дій з впровадження змін. Щоб впровадження отримало міцний фундамент, люди повинні знати, чому ситуація має бути змінена (чинники) і до чого ведуть ці зміни (концепція системи).

Саботаж окремих співробітників.

Частина людей не любить, коли оцінюють його або ж його роботу. Співробітники які знають про свою незайнятність і бачать, що система оцінки показує їх непотрібність в конкретному підрозділі банку, всіляко спотворюватимуть дані, даватимуть неправдиву інформацію та будувати інші перешкоди, причому як на етапі впровадження, так і в подальшому застосуванні методики. Грамотному з цим працювати треба ще до початку проекту. Важливий грамотний внутрішній PR з боку вищого керівництва, служби з персоналу та з боку самих оцінювачів. Необхідно проводити роз'яснювальну роботу серед персоналу пояснюючи:

- навіщо потрібна оцінка;
- що вона дасть компанії та самим людям;
- що скорочення персоналу в конкретному підрозділі не відбудеться, але можливо буде проведений перерозподіл обов'язків.

Також необхідно уважно перевіряти параметри операцій і види виконуваних робіт та стежити за їх можливими змінами. Без роботи в цьому напрямі отримаємо дані "фільмової грамоти", "відписки". І проект може не вдатися.

Необхідно бути готовими до аргументів противників оцінки ефективності персоналу, які можуть бути такими:

- менеджер і так постійно оцінює своїх співробітників і не потребує додаткової зовнішньої схеми;
- катастрофічно не вистачає часу на виконання виробничих завдань, ніколи займатися всякими експериментами;
- можна загострити і погіршити відносини в колективі;
- ми регулярно розмовляємо з підлеглими, навіщо потрібно все ускладнювати та формалізувати;

- атестація - це застаріла процедура, яка дісталася в спадок від 80-х років;
- атестація потрібна начальству щоб позбутися від неугідних;
- атестація - нова іграшка керівництва, потішається і заспокоюється, а нам розсьорбувати наслідки;
- атестація потрібна менеджеру з персоналу, щоб продемонструвати свою значимість;
- у нас недостатньо інформації, щоб оцінювати підлеглих;

Продовжувати можна досить довго. Прихильники організації роботи в командах, наприклад, вважають, що проведення атестації може шкідливо відбитися на діяльності команди - по-перше, при командній організації роботи важко формально оцінити особистий внесок кожного, тому що стандарти визначаються для команди (проекту), а не для окремого співробітника, по-друге, є багато факторів, які виходять з під контролю - наприклад, поведінка клієнтів.

У кожного з доводів є зерно істини. Оцінку персоналу, як і будь-який інший інструмент управління персоналом, треба застосовувати з розумом і у відповідності до реальної ситуації. Тільки після цього можна наводити аргументи «за». А саме:

- дійсно, менеджер і так постійно оцінює своїх співробітників. Але часто така оцінка здійснюється погано. Формальна система дозволяє підвищити ефективність діючої системи оцінки;

- система неформальної оцінки «начальник-підлеглий» підходить для окремого співробітника і його керівника, але не відповідає інтересам організації (немає комплексного підходу). У кожного керівника може бути своя точка зору на те, як повинні працювати підлегли, але чи завжди керівник діє в інтересах організації, або ж відстоює інтереси власного колективу? Є приклади, коли згуртовані підрозділи з дуже хорошим мікрокліматом працюють «на себе», найчастіше проти завдань компанії;

- атестація дійсно забирає багато часу, як і будь-яка стратегічна задача. Якщо керівник концентрується тільки на сьогоденних питаннях, не інвестуючи свій час і зусилля в перспективні проекти, майбутнє ставиться під загрозу;

- керівник на відміну від фахівця отримує гроші не тільки за виконання виробничих завдань, але й за керування людьми. Атестація - складова частина управління персоналом;

- при грамотному проведенні атестації відносини в колективі приймають ділової і прозорий характер, зникне непорозуміння. Конфліктні ситуації виникають не через атестації, атестація лише виявляє їх і допомагає вирішити тим чи іншим чином. Якщо конфлікт назріває, уникнення буде тільки погіршувати ситуацію;

- керівники впевнені, що підлегли і так добре знають, як керівник оцінює їхню роботу, і згодні з оцінкою. На жаль, часто ця впевненість не відповідає дійсності.

Неодмінно треба продемонструвати вигоди для тих, кого оцінюють від оцінки, а вони у будь-якому випадку будуть. І, звичайно ж, не забути потім їх надати на зворотному зв'язку тим, кого оцінюють.

Підбір некомпетентних співробітників для впровадження оцінки.

Некомпетентні співробітники, залучені для впровадження оцінки, можуть знищити проект як збором недостовірної інформації на самому початку проекту, так і своїми непрофесійними діями впродовж всього проекту.

Підбір саме тих людей, які зможуть впоратися з покладеними на них обов'язками за оцінкою ефективності роботи персоналу також складна задача. Окрім бажання працювати в цьому напрямі їм потрібні :

- досконале володіння прийомами опитування працівників;
- високий рівень спостережливості;
- чітке і ясне уявлення про взаємовідносини в колективі;
- високий рівень прозорливості;
- прагнення до самовдосконалення, розвитку в собі якостей, властивих керівникові;
- гнучкість в підході до рішення проблем, які виникають;
- уміння застосувати стандартну оціночну програму;
- точність виразів при описі оцінюваних.

Як правило найкращі кандидати для впровадження оцінки – це співробітники власної кадрової служби підприємства.

Невикористання оцінок.

Якщо в процесі прийняття рішень з персоналу та його розвитку оцінки не використовуються, це зводить нанівещь первинну мету оцінювання.

Тож наприкінці зазначимо, що найбільш частими причинами невдач є спроби надто різких і масштабних змін, недостатня підтримка керівництва і відсутність зацікавлених сторін в проекті. Успіх проекту забезпечується наступними факторами: прагматичний підхід до роботи, розподілене володіння процесу, навчання та інструктаж, а також ефективний обмін інформацією.

Люди не люблять змін, але їх можна перекопати, надавши докази прогресу і встановивши реалістичні очікування. Необхідно визначити ключових співробітників (каталізаторів змін) на всіх рівнях організації і стежити за тим, щоб вони і основні зацікавлені особи були поінформовані про хід оцінки і брали участь в ній.

Висновки.

Таким чином знаючи всі ризики, які притаманні впровадженню проекту, оцінки ефективності роботи персоналу та маючи рекомендації по їх мінімізації ми можемо з більшою впевненістю братись за проведення оцінки ефективності праці фахівців та керівників підприємства.

Оцінка ефективності роботи співробітників в умілих руках може стати потужним чинником мотивації. Працівникові надається можливість спілкування зі своїм керівником, під час якого підводяться підсумки роботи за певний період, відзначаються досягнення і недоліки (не просто недоліки, а шляхи їх подолання). Оцінка надає можливість донести до кожного працівника плани організації та обговорити з ним ці плани. Керівник, в свою чергу, отримує так званий зворотний зв'язок, тобто дізнається думку працівника про поточну ситуацію і плани на майбутнє.

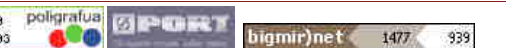
Немає нічого гіршого ніж непродумане управлінське рішення. На жаль, на відміну від дій, пов'язаних з фінансами або обладнанням, коли є можливість виправити помилку або залишається шанс почати все з чистого аркуша, дії, пов'язані з людьми, незворотні. На подолання помилок, до яких залучений персонал, йде набагато більше сил і засобів, ніж на їх запобігання. Але навіть якщо помилки вдасться виправити, пам'ять залишиться назавжди.

При вдалому впровадженні методики оцінки на підприємстві буде досягнуто високий рівень синергії та гармонії серед працівників, що в свою чергу безперечно сприятиме отриманню додаткових прибутків його власників.

Список використаної літератури

1. Борисова Е.А., «Оценка и аттестация персонала», "Питер", 2002.
2. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ, Москва, Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998,-С.1.
3. Дж. Де'Вильес «Внедрение RUP в организации» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.interface.ru>, - С.1-2.
4. <http://www.kadry.itop.net>.

Стаття надійшла до редакції 02.08.2011 р.



ТОВ "ДКС Центр"