

Секция «Будущее сферы труда и социально-трудовых отношений: возможности и ограничения»

**Performance review: особенности, возможности и ограничения метода.**

**Научный руководитель – Золотина Ольга Александровна**

**Жарова Ольга Сергеевна**

*Студент (бакалавр)*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Экономический факультет, Кафедра экономики труда и персонала, Москва, Россия

*E-mail: olga.zharova@yandex.ru*

Термин «performance review» не часто используется в российской научной литературе, посвященной управлению персоналом. Вместо слова «review» (обзор) предпочитается использование слова «appraisal» (оценка), причем оба термина понимаются одинаково и переводятся как «оценка персонала» или «оценка эффективности работы персонала». В англоязычной литературе не акцентируется внимание на слове «appraisal», чтобы не создавать негативный фон вокруг процесса оценки [1]. Наоборот, специалисты пытаются создать дружелюбную атмосферу, чтобы сотрудники не боялись оценки. Именно поэтому отдается предпочтение термину «performance review».

Performance review включает в себя обязательные этапы - оценка сотрудников и беседа с руководителем и при необходимости сотрудником из отдела персонала. Кроме того, могут включаться дополнительные этапы, например оценка компетенций, проводимая методом 360. Для оценки результативности обычно используются ключевые показатели эффективности (КПЭ), которые могут использоваться с весами или без них. Вместо КПЭ может применяться метод управления по целям (Management by objectives, MBO), оценочные шкалы, поведенческие методы оценки и другие в зависимости от специфики деятельности сотрудников.

Руководителям всегда интересно понимать, насколько каждый сотрудник способствует развитию бизнеса. Грамотная оценка помогает корректировать траекторию профессионального развития. Кроме того, на базе оценки некоторые компании корректируют компенсационный пакет. Однако руководители компаний часто остаются недовольны процессом оценки и считают его лишь потерей времени [2]. Именно поэтому метод нуждается в пересмотре и корректировке.

Исследование включает в себя 2 части: обзор мнений экспертов касательно метода performance review и анализ эффективности использования метода performance review в компании со штатом 300 человек. Автору удалось провести интервью с представителями следующих компаний: СберЗвук, Яндекс и Яндекс Недвижимость, МТС, Первая Грузовая Компания (ПГК), консалтинговая компания со штатом 130 сотрудников (название компании скрыто по просьбе представителя). Кроме того, были проанализированы опубликованные интервью представителей следующих компаний: 3M [3], Авито [4], NeuroLeadership Institute [5], BNY Mellon [6], Quantum Workplace [7] и HR Trend Institute [8].

Важными особенностями оценки эффективности работы персонала является регулярность и качественная обратная связь. Примечательным для данного метода является агрегирование нескольких подходов. В России часто данный метод подразумевает под собой не только саму оценку, но и в целом управление эффективностью сотрудников. В англоязычной литературе performance review (оценка эффективности) является частью performance management (управление эффективностью). Кроме того, важной особенностью является влияние эффективности сотрудника на его оплату. Касательно данного феномена, у

практиков разные мнения: некоторых, например в Нетфликс, считают, что сотрудникам должна выплачиваться зарплата выше рынка независимо от результатов [9].

Среди основных преимуществ метода performance review можно выделить следующие. Главное - сотрудник понимает в нужном ли направлении он движется. Кроме того, выявляются сферы роста для сотрудника, обучение становится более системным.

Основными ограничениями метод является качественная обратная связь. Не все менеджеры понимают важность подробной обратной связи. Кроме того, не все менеджеры умеют давать обратную связь. Некоторые менеджеры склонны к завышению оценок, чтобы тем самым вдохновить подчиненных на новые «подвиги», что в итоге приводит к искажению общей статистики по эффективности.

Говоря о перспективах развития метода performance review, можно выделить стремление проводить оценку чаще, чем 1-2 раза в год. Более того - сделать ее непрерывной. Кроме того, процесс оценки стремятся сделать более быстрым и «безболезненным».

В рассматриваемой компании карьерное повышение и увеличение зарплаты в основном основывается на мнении руководителей и директора по персоналу. Принимается во внимание потенциал и достижение целей. Кроме того, проводится оценка персонала методом управления по целям и оценивается потенциал. Чтобы оценить, насколько метод эффективен, решено было проанализировать корреляцию процента повышения заработной платы и факторов, которые могут влиять на повышение. В ходе анализа было выявлено, что для сотрудников с опытом работы в данной компании менее 2 лет корреляции значима только для фактора «отдел». Для сотрудников, которые работают дольше, но менее 10 лет, - корреляция значима с факторами «стаж в компании» и «отношение заработной платы в компании к рыночной». Для остальных сотрудников наблюдается существенная отрицательная корреляционная связь со стажем в данной компании и слабая связь с положением сотрудника в матрице потенциал-эффективность. Такие результаты могут свидетельствовать о неэффективности системы оценки и необходимости ее модификации.

### Источники и литература

- 1) M.Armstrong, S.Taylor Armstrong's handbook of human resource management practice, 14th edition, Kogan Page, 2017 – с.334
- 2) McKinsey&Company Harnessing the power of performance management 2018 URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/harnessing-the-power-of-performance-management> Дата обращения: 09.03.2022
- 3) «OPEN TALK о новых подходах к обучению сотрудников» Видео из YouTube, загружено 24 ноября 2021г., URL: <https://youtu.be/Naaq2CvCgbM?t=2839>, дата обращения: 09.03.2022
- 4) «Улучшая performance review / Егор Толстой (Avito)» Видео из YouTube, загружено 9 февраля 2018г., URL: [https://youtu.be/НКХJ\\_AWPVBA](https://youtu.be/НКХJ_AWPVBA), дата обращения: 09.03.2022
- 5) «WHAT IS THE FUTURE OF PERFORMANCE MANAGEMENT? Interview with David Rock» Видео из YouTube, URL: <https://youtu.be/2H70caCDu0w>, дата обращения: 09.03.2022
- 6) «WHAT IS THE FUTURE OF PERFORMANCE MANAGEMENT? Interview with Jolen Anderson» Видео из YouTube, URL: <https://youtu.be/3Wm3fXgeIoE>, дата обращения: 09.03.2022
- 7) «WHAT IS THE FUTURE OF PERFORMANCE MANAGEMENT? Interview with Greg Harris» Видео из YouTube, URL: <https://youtu.be/4VJt6bGNMOc>, дата обращения: 09.03.2022

- 8) «Is Performance Management Performing?» Видео из YouTube, URL: <https://youtu.be/QYKJtOOV-Sc>, дата обращения: 09.03.2022
- 9) Р.Хастингс, Э.Мейер «Никаких правил: Уникальная культура Netflix», Манн, Иванов и Фербер, серия МИФ.Бизнес, 2021.