

«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Задание для КРМ 4 (самостоятельная работа)

Разработка мотивирующей оценки работника по технологии KPI

Известно, что важной составляющей управленческого труда является построение мотивационной системы, максимально завязанной на весь комплекс целей организации. Это осуществляется путем определения служебных функций для каждой должности на основе описательного подхода или продуктного подхода.

Описательный подход состоит в описании заданного круга действий работника. Однако выполнение установленных действий не означает их результативность. Поэтому в настоящее время более перспективным является продуктный подход.

Продуктный подход предусматривает определение функций работника (или подразделения) как требуемый продукт деятельности, то есть как вклад в решение задач организации. Продуктный подход позволяет определить приоритеты в деятельности работника и задать критерии оценки его работы. В результате создаются условия, повышающие объективность контроля, трудовую мотивацию работников, обеспечивающие рациональность системы оплаты труда, сбалансированность отношений руководителя с подчиненными и т.д.

Продуктный подход реализуется в технологии KPI, которая состоит в использовании для оценки эффективности деятельности подразделений и работников ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI). Особенность технологии KPI в том, что система показателей выстраивается непосредственно с ориентацией на стратегические цели и стратегию компании.

Сущность задания состоит в построении системы критериев для оценки текущей (ежемесячной) деятельности работника в выбранной вами должности. Для этого нужно использовать информацию об организации, известной вам по результатам работы в ней, прохождения учебной или производственной практики, по отзывам родителей, друзей, работающих в этой организации.

Содержание задания

Этап 1. Выбрать подходящую организацию и должность работника. Ознакомиться со сферой деятельности и характеристикой организации;

Этап 2. Сформулировать внутренний продукт, иначе миссию, предназначение должности в одно короткое предложение.

Этап 3. Выявить служебные функции работника в данной должности. Для этого можно воспользоваться должностными инструкциями известной вам организации, типовыми должностными инструкциями, которые можно найти в сборниках должностных инструкций или в Интернете.

Этап 4. На основе миссии исследуемой должности и выявленных функций выделить измеряемые и неизменяемые результаты (ожидаемые результаты), которые должен регулярно давать работник путем выполнения выявленных вами служебных функций. Заполнить таблицу 1. Общий перечень ожидаемых результатов должен составлять от **8 до 10**.

Этап 5. *Весь перечень ожидаемых результатов работы (изменяемых и неизменяемых)* сравнить между собой методом парных сравнений путем построения *единой матрицы парных сравнений* по форме, приведенной в таблице 2. Рассчитать относительную значимость ожидаемых результатов и внести в таблицу 2.

Пример заполнения матрицы парных сравнений и пример расчета относительной значимости ожидаемых результатов приведены в Приложении.

При попарном сравнении ожидаемых результатов работы следует учесть, что более значимым будет тот, который вносит больший вклад в реализацию миссии должности.

Этап 6. Проранжировать ожидаемые результаты по относительной значимости и заполнить последнюю графу матрицы парных сравнений (таблица 2).

Этап 7. Используя метод ABC-анализа, выделить наиболее важные результаты, ожидаемые от работника. К ним относят результаты, которые составляют группу «А». Краткое описание и правила выполнения ABC – анализа приведены в Приложении.

Результаты, составившие группу «А» внести в таблицу 3 «Ожидаемые результаты (критерии) и их значимость». Таких результатов должно быть 4-6.

Пояснения

1. *Измеряемые результаты* – это количественные результаты деятельности, которые поддаются измерению в рублях, процентах, тоннах и т.д.

Измеряемыми результатами могут уровень выполнения плана продаж в %, доля новых клиентов в их общей численности, оборачиваемость дебиторской задолженности, процент выполнения заявок по поставкам, снижение потерь от внешних воздействий, рост количества новых клиентов, процент производства качественной (небракованной) продукции и т.д.

Неизмеряемые результаты определить обычно труднее. Это могут быть репутация (какая?), удовлетворенность подчиненных руководящего работника, удовлетворенность клиентов, качество отчетов, работоспособной команды, качество анализа, соблюдение сроков выполнения заказов, отсутствие претензий со стороны государственных органов, качество ведения документации, исполнительская дисциплина и т.д.

2. Методики составления матрицы парных сравнений и ABC-анализа представлены ниже в приложении.

3. Необходимо строго выполнить все этапы указанной процедуры!

Результаты работы следует оформить по схеме:

1. Название организации, краткая характеристика организации и сферы ее деятельности;
2. Название и краткая характеристика подразделения и должности, для которой вы формируете систему критериев;
3. Миссия (предназначение) должности, для которой формируется система критериев;
4. Функции работника в данной должности.
5. Общий список ожидаемых результатов работы для данной должности по функциям со сквозной нумерацией (табл. 1);
6. Обоснование ожидаемых результатов работы с точки зрения функций работника;
7. Матрица парных сравнений (табл. 2);
8. Расчеты относительной значимости ожидаемых результатов и определение ранга результатов;
9. Расчеты и вывод по ABC-анализу;
10. Таблица «Ожидаемые результаты (критерии) и их значимость» (табл. 3).

Таблица 1

Оценка работника	
Ожидаемые результаты работы	
Измеряемые	Неизмеряемые
1.	6.
2.	7.

3.	8.
4.	9.
5.	10.

Таблица 2

Матрица парных сравнений

Символы	П1	П2	П3	П4	П5	...	П 10	Сумма баллов по строке	Относительная значимость результатов (VII)	Ранг результатов
П1										
П2										
П3										
П4										
П5										
...										
П 10										
Итого										

П1, П2, П3, ... П10 – ожидаемые результаты деятельности

Таблица 3

Наиболее важные ожидаемые результаты (критерии) и их значимость

Ожидаемые результаты, вошедшие в группу «А»						
Относительная значимость результатов						

Приложение

Краткое описание методов парных сравнений и ABC – анализа

Метод парных сравнений

Метод парных сравнений (предпочтений) является одним из наиболее распространенных методов экспертных оценок и сводится к построению матрицы предпочтений (парных сравнений). Для этого каждый признак (параметр, фактор, результат) обозначают символом (П) и попарно сравнивают с другими признаками (параметрами, факторами, результатами), используя следующие обозначения:

- более предпочтительному признаку присваивают вес 2;
- менее предпочтительному – 0;
- если значимость признаков одинакова, то каждому из них присваивается вес 1.

Таблица 4

Пример заполнения матрицы парных сравнений

Сим- волы	П1	П2	П3	П4	П5	П6	Сумма баллов по строке	Относи- тельная значи- мость признака (ВП)	Ранг приз- нака
П1	1	2	2	2	1	2	10	0,278	1
П2	0	1	2	1	1	2	7	0,194	2
П3	0	0	1	2	2	1	6	0,167	3
П4	0	1	0	1	1	2	5	0,139	5
П5	1	1	0	1	1	2	6	0,167	4
П6	0	0	1	0	0	1	2	0,056	6
Итого							36	1	

$$ВП1 = (10/36) = 0,278$$

$$ВП4 = (5/36) = 0,139$$

$$ВП2 = (7/36) = 0,194$$

$$ВП5 = (6/36) = 0,167$$

$$ВП3 = (6/36) = 0,167$$

$$ВП6 = (2/36) = 0,056$$

Техника заполнения матрицы: прежде всего, заполняется диагональ, где признаки сравниваются сами с собой; при этом по диагонали ставится 1. Затем заполнение проводится построчно. Если признаку присваивается вес 2, то по горизонтали в столбце сравниваемого признака ставится 0 и т.д. Таким образом, сначала заполняются 1-я строка и 1-й столбец, затем 2-я строка и 2-й столбец и т.д. Пример заполнения матрицы приведён в табл. 4.

При сравнении П1 и П2, например, считают, что признак П1 предпочтительнее признака П2. Тогда на пересечении строки П1 и столбца П2 матрицы записывают 2 и по аналогии, поскольку признак П2 менее значим, чем П1, на пересечении строки П2 и столбца П1 записывают 0. Если считают, что П1 по значимости равен П5, то на пересечении строки П1 и столбца П5 записывают 1. Тогда по аналогии на пересечении строки П5 и столбца П1 также ставят оценку 1.

Особенность приведённой матрицы состоит в том, что по каждой её строке даны значения какого-либо признака по сравнению со всеми остальными. Следовательно, суммируя показатели предпочтений по строке, можно получить общую значимость каждого признака матрицы. Например, П1 имеет общую значимость (сумму баллов по строке), равную 10, а П2 – равную 7 и т.д.

После составления матрицы парных сравнений необходимо провести ее проверку по следующим правилам:

- сумма оценок всех признаков по горизонтали и вертикали должна равняться квадрату количества сравниваемых признаков;
- сумма оценок любого признака по горизонтали и вертикали должна равняться удвоенному количеству признаков.

Например, в таблице 4 сумма оценок по горизонтали и вертикали для признака П1 равна 12, что соответствует удвоенному количеству приведённых в таблице признаков. Проверка суммы оценок для других признаков даёт аналогичный результат.

Далее сумму баллов по каждой строке записывают в предпоследнем столбце матрицы и находят относительную значимость каждого признака путем деления суммы баллов по строке на квадрат числа признаков.

Если сумма оценок относительной значимости признаков превышает 1, необходимо все оценки соответственно скорректировать.

Наиболее важные ожидаемые результаты деятельности работника (критерии) выявляют, используя метод ABC – анализа.

Метод ABC – анализа

Все ожидаемые результаты деятельности работника делят на 3 группы в зависимости от их относительной значимости: наиболее значимые результаты (группа А); результаты средней значимости (группа В); результаты малой значимости (группа С).

Группа А включает наиболее значимые результаты, суммарная значимость которых составляет от 0 до 0,70. Группа В включает результаты меньшей значимости, для которых суммарная значимость факторов группы А и группы В укладывается в интервал от 0,70 до 0,95. Группа С включает результаты, значимость которых в сумме со значимостью результатов группы А и группы В укладывается в интервал от 0,95 до 1.

Ключевыми считают результаты, попадающие в группу А. Группа «А» формируется путем суммирования относительной значимости признаков в соответствии с их рангом. В приведенном примере наиболее значимыми признаками (результатами) являются П1, П2 и П3. Эти признаки (результаты) попали в группу «А».