УДК 331

ЗНАЧЕНИЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ

***Юрий Г. Одегов*[1, @1], *Валентина В. Халиулина*[2, @2]**

[1] *Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова (г. Москва), Россия, 113054, Москва, Стремянный пер., 36*
[2] *Кемеровский государственный университет, Россия, 650000, г. Кемерово, ул. Красная, 6*
[@1] *hrm-trade@yandex.ru.*
[@2] *gulia710@mail.ru.*

Поступила в редакцию 24.02.2016 г.
Принята к печати 19.05.2016 г.

Ключевые слова: оценка персонала, элементы системы оценки персонала, вознаграждение и мотивация персонала.

Аннотация: В статье представлены существующие подходы к оценке персонала. Приводится точка зрения авторов относительно данного понятия, на основе которой строится процесс формирования системы оценки персонала в организации. Рассмотрены составляющие системы оценки персонала: цели и задачи, объект, субъект и предмет оценки, условия и факторы, влияющие на оценку персонала. Показана взаимосвязь основных элементов системы оценки с системой вознаграждения организации.

Для цитирования: Одегов Ю. Г., Халиулина В. В. Значение оценки персонала в формировании системы вознаграждений // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2016. № 2. С. 84 – 87.

Оценка персонала служит основой для принятия не только организационных, но и управленческих решений в сфере обучения и развития персонала, мотивации, формирования систем вознаграждений. С целью проектирования действенных систем вознаграждений необходим пересмотр подходов к оценке персонала как важнейшего инструмента управления человеческими ресурсами, который долгое время оставался в большей степени формальным, сконцентрированным в основном на анализе соответствия работника занимаемой должности. Рассмотрим существующие подходы к оценке персонала, ее роли в политике руководства организаций.

Среди российских ученых, изучающих проблемы оценки персонала, необходимо отметить публикации таких авторов, как С. Н. Апенько, Т. Ю. Базарова, Е. А. Борисовой, А. Я. Кибанова, В. Ю. Корнюшина, М. И. Магура, Л. С. Бабыниной, А. А. Федченко, Т. Г. Озерниковой, В. С. Половинко, Г. Г. Руденко, В. В. Павловой, К. Х. Абдурахманова, Л. Р. Котовой, и др. Однако единого мнения относительно содержания этого понятия не выработано. Оценка персонала в общем плане рассматривается как элемент управления и необходимое средство изучения качественного состава кадрового потенциала организации, его сильных и слабых сторон, а также как основа для совершенствования индивидуальных трудовых способностей работника и повышения его квалификации.

Существующие подходы к оценке персонала можно объединить в три группы: 1) оценка персонала в широком смысле слова: «оценка работников», «оценка трудовой деятельности персонала», «оценка работы персонала», «деловая оценка», «оценка труда»; 2) акцент на оценку результатов труда: «оценка результатов работы», «оценка результативности (результатов) труда персонала»; 3) «аттестация персонала».

Прежде всего следует отметить, что большинство исследователей разделяют понятия «оценка персонала» и «аттестация». Так, российский ученый в области управления человеческими ресурсами Т. Ю. Базаров аттестацию персонала определяет как кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение – не контроль исполнения, а выявление резервов повышения уровня отдачи работника [7, с. 252].

В. Ю. Корнюшин в своих работах указывает, что оценка персонала – это более широкое понятие, чем аттестация и трактует ее как процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений [2, с. 7]. Достоинством данного понятия является акцент именно на оценку эффективности деятельности сотрудника, т. е. в какой степени профессиональные, поведенческие и личностные характеристики работника соответствуют или не соответствуют выполняемой работе и занимаемой должности. Также следует подчеркнуть, что важна не просто деятельность персонала как таковая, а именно в целях реализации задач организации, и то, что в результате процесса оценки происходит накопление информации, нужной для управления людьми.

Оценка персонала, на наш взгляд, – это процесс, позволяющий определить результаты работы и уровень профессиональной компетентности, учесть личностные, деловые качества работника, с целью раскрытия его потенциала и принятия дальнейших управленческих решений относительно его мотивации и развития.

Данную точку зрения возьмем за основу для рассмотрения дальнейших подходов к формированию системы оценки персонала в организации. Таким образом, оценка – более широкое понятие, чем аттестация персо-

нала. Оценка может быть формализованной (проводиться по регламентам, закрепленных в соответствующих документах) и неформализованной (например, устная оценка руководителем ежедневной, еженедельной работы подчиненного, подразделения в целом), регулярной и эпизодической, может преследовать в зависимости от конкретных потребностей организации различные цели, задачи, необязательно напрямую связанные со стандартами работы (например психологическая оценка, оценка с целью сравнения между собой деятельности работников для принятия административных решений и т. п.).

Исходя из содержательной составляющей определения оценки персонала, можно говорить о подходах к определению целей, предмета оценки, критериев, показателей, наиболее точно отражающих выделенные критерии, и соответственно методов оценки. Взаимосвязь указанных элементов позволяет говорить о системном подходе к оценке персонала, который предполагает также определение субъекта, объекта и этапов оценки.

В качестве традиционной цели проведения оценки персонала (с позиции преемственности взглядов на этот процесс в российской теории и практике с середины XX в.) наиболее часто в организациях выступает рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Данная цель является, безусловно, актуальной и на современном этапе, с точки зрения соответствия общим целям управления человеческими ресурсами любой организации. Однако следует, на наш взгляд, конкретизировать эту цель в зависимости от потребностей организации на определенном этапе ее жизненного цикла, преобразовывать ее в конкретные задачи.

В связи с этим можно выделить такие задачи оценки персонала, как: 1) повышение производительности труда; 2) оценка кадрового потенциала и возможностей развития персонала; 3) стимулирование повышения уровня компетентности персонала; 4) эффективное использование социально-психологического потенциала коллектива организации; 5) создание кадрового резерва; 6) определение соответствия работника занимаемой должностной позиции (в рамках аттестации персонала); 7) улучшение качества управления персоналом и организацией в целом и др.

Исходя из целей и задач, определяется предмет и объект оценки. В качестве предмета оценки руководство организации, как показывает практика, в основном выбирает выполнение трудовых обязанностей, результаты работы, их динамику, факторы, влияющие на степень достижения результатов, деловые, личностные качества работника.

Объект оценки классифицируется, как правило, по категориям персонала. В зависимости от подхода к оценке персонала, выработанного в рамках кадровой политики организации, руководство может проводить процедуру оценки (аттестации) по различным группам работающих, по подразделениям, учитывая сложность стоящих перед ними задач. От этого также зависит временной период проведения оценки, критерии, показатели и логика (этапы) самого процесса оценки.

Немаловажное значение имеет определение субъекта оценки, в качестве которого выступает руководитель, его заместители, представитель службы управления человеческими ресурсами. Могут привлекаться коллеги, представители общественных организаций, независимые эксперты.

В качестве условий и факторов, влияющих на оценку, следует выделить прежде всего законы, принятые государством в сфере труда, состояние экономики общества в целом и организации в частности, динамичность внешней и внутриорганизационной среды, стратегию развития организации, кадровую политику, стиль и методы управления человеческими ресурсами, организационную культуру, квалификацию и уровень управленческой зрелости руководителя. Весомое влияние имеют характер труда в организации (индивидуальный, коллективный), уровень его кооперации, разная напряженность видов труда, необходимость учёта сложности труда, проблемы нормирования труда. Следует учитывать способности работника, его отношение к труду, мотивацию.

На систему оценки влияют также «жесткость» критериев оценки, периодичность и срочность проведения оценки. «Жесткие» показатели достаточно «легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации» [3, с. 403]. Должны поддаваться объективной количественной оценке. «Мягкие» показатели оценки «определяются зависимостью субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских подразделениях)» [3, с. 403]. При определении количественных и качественных параметров показателей (критериев) оценки рекомендуется следующее:

– не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю (или группе), так как это может привести к игнорированию других, не менее важных аспектов деятельности работников;

– определять необходимое, с одной стороны, и достаточное количество показателей, с другой стороны, с целью максимального учета результатов работы персонала.

В целом факторы, определяющие сложившиеся подходы к оценке персонала, объединяют в три группы: организационно-технические, социально-экономические и социально-психологические. В последнее время учитывают влияние психофизиологических факторов совместно с опытом и базовым образованием. Такие параметры, «как уровень образования, возраст, стаж, состояние здоровья» [9, с. 339], поддающиеся количественному измерению (используют 7 – 10 балльные шкалы), напрямую связаны с оценкой трудового потенциала работника и кадрового потенциала организации в целом.

Одним из возможных примеров взаимосвязи составляющих кадрового потенциала является так называемый коэффициент «профессиональной перспективности», отражающий взаимовлияние таких важных параметров, как оценка уровня образования (принимается дифференцированно, например: 1 – для лиц с высшим образованием, 0,75 – для лиц со среднеспециальным и незаконченным высшим образованием; 0,6 – для лиц со средним образованием), стаж работы по специальности, возраст. Причем с точки зрения взаимовлияния показатели стажа и возраста делятся на значение «4» и «18» соответственно, так как по рекомендациям НИИ труда считается, что стаж в 4 раза меньше влияет на показатели работы, а возраст – в 18 раз меньше, чем уровень образования. При этом верхний предел возрастных значений ограничивается: для мужчин – 55 лет, для женщин – 50 лет. С целью учета психофизиологической составляющей можно увязать основные компоненты коэффициента перспективно-

сти с фактором «состояние здоровья» работника, провести апробирование возможных шкал определения «коэффициентов» здоровья и увязать с вышеописанными компонентами в организациях, где уже «существуют различные подходы к оценке персонала. По результатам апробирования (пилотного проекта) принять решение о количественной мере влияния этой важной психофизиологической составляющей» [9, с. 339].

Среди организационно-технических факторов особо следует подчеркнуть важность соблюдения работодателем трудового законодательства, создание уверенности у работников в защите их трудовых прав, играющую мотивирующую роль. Не менее важны социально-психологические факторы. Так, по данным исследования компании Towers Perrin, в организациях, где работники не испытывают трудового энтузиазма, годовая прибыль снижается в среднем до 33 %, а темпы роста дохода – на 11 %. В тех компаниях, где работники любят свою работу, прибыль ежегодно растёт на 19 %, а доход на акцию – на 28 % [10, с. 60]. Одной из причин безразличия к работе в последнее время часто считают физическое и эмоциональное истощение работника, так называемый синдром «психологического выгорания». Практика показывает, что отрицательное отношение к работе может привести не только к понижению жизненного тонуса и болезням, но и к серьезным проблемам в организации: текучести персонала, низкой трудовой дисциплине, большим выплатам по больничным листам, что, в конечном счёте, снижает производительность труда.

Безусловно, рассмотренные факторы, составляющие системы оценки персонала, взаимосвязаны и взаимовлияют друг на друга. Объективная оценка персонала лежит в основе построения эффективной системы вознаграждений: определения размера вознаграждения, справедливой оплате труда, обеспечения выбора достойных форм поощрения и содействия профессиональному росту персонала. При этом наиболее действенным для работника будет непрерывная логическая цепочка: результативность – оценка результативности – вознаграждение. Под результативностью в широком смысле слова мы понимаем степень соответствия полученного результата имеющимся целям, задачам и планам, то есть это степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

Интересно, что еще в 80-х гг. Скотт Д. Синк рассматривал 7 основных критериев результативности: действенность; экономичность; качество; прибыльность; производительность; качество трудовой жизни; внедрение новшеств [6, с. 124]. Данные критерии, безусловно, нашли отражение в существующей практике оценки персонала. При этом следует подчеркнуть, что на сферу применения, возможность использования данных критериев оказывает влияние психологический фактор: восприятие предмета оценки и образ мышления руководителей различного уровня и простых исполнителей различаются. Так, например, для первого руководителя в качестве показателя результативности может служить соотношение прибыли и стоимости бизнеса, для руководителя отдела, службы – совокупный результат работы данного подразделения, для исполнителя – конкретный результат именно его трудовой деятельности.

Заслуживает внимания позиция Т. В. Зайцевой относительно определения результативности труда посредством учета четырёх важнейших параметров, определяющих меру эффективности деятельности людей и позволяющих получить конкретные показатели: количество и качество произведенного результата труда (услуги, материального продукта или технологии) в соотнесении с затраченными на его получение временем и издержками [1, с. 197].

Подводя итог, акцентируем еще раз необходимость учета при оценке результативности не только экономических, социальных, но и психологических факторов. У каждого человека своя мера профессионализма и отследить степень ее реализации можно только учитывая психологическую составляющую результативности. Комплексный подход к разработке системы вознаграждений в организации должен, на наш взгляд, учитывать оценку результатов труда, особенности трудового поведения, оценку личных и деловых качеств работника с точки зрения их влияния на выполнение трудовой функции.

Следует, по нашему мнению, стремиться создавать такую «систему материального и морального стимулирования…, чтобы каждый работник знал, что предложение, выдвинутое им и оптимизирующее работу, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды» [8, с. 105].

Выделяют прямое и косвенное влияние оценки на мотивацию персонала. Прямое мотивационное действие заключается в том, что процесс и результат оценки способствует удовлетворению ряда потребностей работников, связанных с трудом: потребностей в признании, развитии потенциала, самоутверждении, обратной связи и др. Оценка может восприниматься как вознаграждение усилий работника. Косвенное мотивационное действие оценки проявляется в ее взаимодействии с другими направлениями работы с персоналом: оценка служит основой для карьерного роста работника, морального поощрения, профессионального развития. Эта роль оценки формирует мотивы признания и самореализации.

Таким образом, деловая оценка персонала позволяет установить место сотрудника в организационной структуре, разработать программу развития сотрудника, определить критерии и размеры вознаграждений.

Литература

1. Зайцева Т. В. Система управления человеческими ресурсами. М.: Изд-во Московского университета, 2012. 248 с.
2. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала. М.: МИЭМП, 2010. 120 с.
3. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом – методический подход. М.: Альфа-Пресс, 2011. 752 с.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Федченко А. А. Экономика персонала. Ч. II: Практика. М.: Альфа-пресс, 2009. 289 с.
5. Руденко Г. Г., Павлова В. В. Повышение эффективности трудовой деятельности персонала на основе его оценки (методический аспект) // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2013. № 2. С. 42 – 50.
6. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989. 389 с.

7. Управление персоналом: учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ЮНИТИ, 2008. 526 с.

8. Халиулина В. В., Груздев А. С. Управление занятостью на предприятии и проблемы мотивации персонала // Вестник Кемеровского государственного университета. 2009. № 1(37). С. 103 – 106.

9. Халиулина В. В., Шабашева С. В. Здоровье – важная составляющая трудового потенциала // Вестник Кемеровского государственного университета. 2012. № 4(52). Т. 1. С. 338 – 342.

10. Шварц Т. Парадокс эффективности: Sony pictures требует от людей меньше, а получает – больше // Harvard Business Review, 2010 (Авг.). С. 59 – 60.

SIGNIFICANCE OF THE EVALUATION OF THE STAFF IN THE FORMATION OF REWARD SYSTEM

***Yuriy G. Odegov*[1, @1], *Valentina V. Khaliulina*[2, @2]**

[1] *Plekhanov Russian University of Economics (Moscow), 36, Stremyanny, Moscow, Russia, 113054*
[2] *Kemerovo State University, 6, Krasnaya street, Kemerovo, Russia, 650000*
[@1] *hrm-trade@yandex.ru*
[@2] *gulia710@mail.ru*

Received 24.02.2016.
Accepted 19.05.2016.

Keywords: evaluation of personnel, elements of the system of personnel evaluation, remuneration and motivation of personnel.

Abstract: The article features the existing approaches to the evaluation of personnel. It presents the point of view of authors on this concept, on whose basis the personnel evaluation system of the organization is based. It features components of the staff appraisal system, such as goals and objectives, the object, the subject and assess of the conditions and factors, which influence the assessment of staff. It shows the relationship between the main elements of the evaluation system and the system of remuneration organization.

For citation: Odegov Y. G., Khaliulina V. V. Znachenie otsenki personala v formirovanii sistemy voznagrazhdenii [Significance of the Evaluation of the Staff in the Formation of Reward System]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki = Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences,* no. 2 (2016): 84 – 87.

References

1. Zaitseva T. V. *Sistema upravleniia chelovecheskimi resursami* [Control system of human resources]. Moscow: Izd-vo Moskovskogo universiteta, 2012, 248.

2. Korniushin V. Iu. *Otsenka i attestatsiia personala* [Assessment and certification of personnel]. Moscow: MIEMP, 2010, 120.

3. Odegov Iu. G., Abdurakhmanov K. Kh., Kotova L. R. *Otsenka effektivnosti raboty s personalom – metodi-cheskii podkhod* [Assessment of efficiency of work with personnel – methodical approach]. Moscow: Al'fa-Press, 2011, 752.

4. Odegov Iu. G., Rudenko G. G., Fedchenko A. A. *Ekonomika personala. Ch. II: Praktika* [Economy of personnel. Part II: Practice]. Moscow: Al'fa-press, 2009, 289.

5. Rudenko G. G., Pavlova V. V. Povyshenie effektivnosti trudovoi deiatel'nosti personala na osnove ego otsenki (metodicheskii aspekt) [Increase of efficiency of work of staff on the basis of its evaluation (methodological aspect)]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti = Rationing and compensation in the industry,* no. 2 (2013): 42 – 50.

6. Sink D. S. *Upravlenie proizvoditel'nost'iu: planirovanie, izmerenie i otsenka, kontrol' i povyshenie* [Management of productivity: planning, measurement and assessment, control and increase]. Moscow: Progress, 1989, 389.

7. Upravlenie personalom [Human resource management]. Ed. Bazarov T. Iu., Eremin B. L. 4th ed. Moscow: IuNITI, 2008, 526.

8. Khaliulina V. V., Gruzdev A. S. Upravlenie zaniatost'iu na predpriiatii i problemy motivatsii personala [Management of employment at the enterprise and problems of motivation of personnel]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Kemerovo State University*, no. 1(37) (2009): 103 – 106.

9. Khaliulina V. V., Shabasheva S. V. Zdorov'e – vazhnaia sostavliaiushchaia trudovogo potentsiala [Health as the important component of labor potential]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Kemerovo State University*, 1, no. 4(52) (2012): 338 – 342.

10. Shvarts T. Paradoks effektivnosti: Sony pictures trebuet ot liudei men'she, a poluchaet – bol'she [Paradox of efficiency: Sony pictures demands less from people, and receives – more]. *Harvard Business Review*, Avg. (2010): S. 59 – 60.