

УДК 331.2

---

## КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

---

**Дашкова Екатерина Сергеевна,**

кандидат экономических наук, преподаватель кафедры экономики труда и основ управления Воронежского государственного университета; dashkova-82@mail.ru

В статье обозначена целесообразность построения систем вознаграждения персонала на основе комплексной оценки его деятельности. Рассмотрены процесс и методы оценки деятельности персонала. Раскрыта взаимосвязь систем вознаграждения и объектов оценки деятельности персонала.

**Ключевые слова:** система вознаграждения персонала, мотивация персонала, трудовой потенциал, оценка деятельности персонала.

В создании модели управления человеческими ресурсами в отечественных организациях роль оценки деятельности работников как одной из основных функций постоянно растет. Это связано с тем, что она, с одной стороны, является инструментом роста и развития персонала, а, с другой, – начальной ступенью, информационной базой для принятия обоснованных решений в области вознаграждений, продвижения по службе, перемещений, обучения, увольнений. Оценка работника как основа системы вознаграждения персонала представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

Конструирование любой системы оценки деятельности персонала и его вознаграждение основано на оценке самой работы, которая понимается как административная процедура по установлению ценности работы для организации с учетом анализа ее содержания и формулирования требований к ней.

Оценка работы осуществляется для выполнения многих функций, среди которых построение системы вознаграждения занимает весьма важное

место. В процессе проведения оценки конкретной профессии или должности проводится анализ работы, позволяющий определить требования, которые необходимы работнику этой профессии или должности.

Проведение оценки самой работы требуется и является необходимым, так как именно эта информация не только является базой для разработки современных тарифных систем, но и позволят сформировать требования для оценки деятельности работника.

Оценка деятельности работников – специфичная форма обратной связи, применяемая в организации. Необходимость ее продиктована потребностью в информации о выполнении рабочих обязанностей, результативности труда персонала в целях эффективного управления человеческими ресурсами организации.

Проектируемая система оценки деятельности должна сочетаться с более крупными организационными системами, быть адекватной им, воспроизводя отношения между работником и организацией, которые согласованы с установленными организационными целями и ценностями. В этой связи в поле зрения проектировщиков находятся и учитываются четыре взаимосвязанных уровня, формирующие систему оценки деятельности работников. Первые два из них – стратегия бизнеса (в том числе ценности, цели, задачи, структура организации) и стиль управления человеческими ресурсами – определяют политические детерминанты оценки, то есть ее цели и установочные требования, в рамках которых и осуществляется дизайн системы оценки деятельности. Средний уровень представляет непосредственное функционирование системы оценки, когда пользователи подключаются к выполнению процедур оценочного цикла через обучение и приобретенный опыт.

При конструировании системы оценки деятельности персонала важно определить составляющие процедуры оценки:

- осуществить выбор объекта оценки деятельности, а именно либо оценку результатов труда (или достижения целей), либо оценку поведенческих компетенций (личных качеств), либо оценку профессиональных знаний (квалификации);

- установить источники, на которых она будет базироваться документы, результаты собеседования, данные общего или специального тестирования, результаты деловых или ролевых игр, отчеты о выполнении рабочих задач или поведении в специальных ситуациях и т.д.;

- подобрать наиболее подходящий для этого метод оценки;

- определить оценщиков, периодичность и степень охвата персонала организации (глобальная или локальная оценка).

При разработке системы оценки работника необходимо установить, на основании каких критериев будет производиться оценка и что именно в

деятельности работника важно оценить. Критерии – это те показатели, с помощью которых можно судить о том, насколько хорошо работник выполняет свою работу. Правильно выбранный критерий оценки дает сотруднику возможность верно расставить приоритеты в своей работе.

При определении объекта оценки в первую очередь требуется учет цели ее проведения, а также содержания и характера труда конкретной должности или профессии.

Оценка результатов труда направлена на определение уровня эффективности выполнения работы и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям. Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов.

Установление рабочих стандартов и различные формы управления по целям – примеры методов, ориентированных на оценку результатов деятельности. Первый из них предназначен для использования персонала (преимущественно производственных рабочих), второй для специалистов и руководителей. Эти методы фокусируют внимание на планировании деятельности с последующей ее оценкой. В результате сопоставления фактических результатов с установленной системой плановых показателей подводится итог выполнения производственных заданий и оценивается деятельность работников. Надежность и достоверность этого метода связаны с качеством нормативной базы, поэтому разработка обоснованных нормативов видится делом первоочередной важности для организаций, использующих метод установления рабочих стандартов. Простота, ясность и наглядность оценки (осязаемые результаты труда – источник обратной связи) делают этот метод наиболее востребованным там, где возможно его применение.

Для оценки результатов труда часто используются балльные методы:

1. Метод классификации. Основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.
2. Рейтинг или метод сравнения (шкала графического рейтинга). Основан на оценке соответствия работника занимаемой должности.
3. Метод сравнения по парам. В этом методе сравнивается в группе аттестуемых, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.
4. Метод управления по целям – когда проводится оценка степени достижения сотрудниками поставленных перед ними целей.

Оценка базируется на анализе конкретных трудовых достижений, результатах труда, а не на субъективном мнении оценщиков. Но она имеет слабые стороны. Во-первых, акцент на результатах деятельности ослабляет внимание к тому, как они выполняются, что чревато негативными явлениями. Во-вторых, работники стараются достигнуть целей любыми средствами, порой принося вред организации в долгосрочной перспективе. В-третьих, работники могут не знать, как выполнять установленные задания, когда менеджер проявляет недостаточную внимательность в смысле вооружения подчиненных детальными наставлениями по поводу оптимальных вариантов поведения для достижения целей.

В случаях, когда на эффективность работы значительное влияние оказывает поведенческие характеристики сотрудника, его личные качества и целью выступает – соответствие работника определенному «образцу» (модели) поведения – в основу системы вознаграждения должна быть положена оценка поведенческих компетенций (или личных качеств). При этом оцениваются исполнительность, организованность, работоспособность, стрессоустойчивость, лояльность, лидерство и многие другие качества, необходимые для эффективного выполнения своей работы по конкретной должности и в конкретной организации. К наиболее распространенным методам оценки поведенческих компетенций или личных качеств относятся следующие.

1. Описательный или метод эссе – самый простой метод оценки рабочего поведения, представляющий собой изложение в свободной повествовательной форме сильных и слабых сторон поведения работников, их потенциала и направлений улучшения деятельности.

2. «Шкала рейтингов поведенческих установок» (ШРПУ) представляет собой усовершенствованный вариант простой графической шкалы рейтинга. Предполагает проведение серии измерений по заранее установленным критериям согласно шкале оценок. К отличительной особенности ШРПУ относится четкое определение критериев оценки посредством описания веера положительных и отрицательных примеров рабочего поведения конкретно для определенного вида работ. Для повышения точности в оценках на базе ШРПУ создана шкала обследований поведения (ШОП), которая дает возможность оценить деятельность, отслеживая и регистрируя частоту случаев проявления каждого установленного примера специфического поведения по шкале с градацией. Использование ШОП требует от менеджеров проводить постоянные наблюдения за деятельностью работников, что способствует повышению точности измерений.

Данные методы приемлемы только для работ с визуально обследуемым поведением и не подходят для оценки деятельности с высоким компонентом умственной работы (например, научных работников).

3. Метод оценки на основе моделей компетентности. Компетенция, описываемая в поведенческих терминах, фокусируется на тех аспектах

поведения, которые можно наблюдать непосредственно. Соответственно большинство компетенций включает в себя ряд основополагающих знаний, навыков и способностей. Более того, когда все ключевые для конкретной работы компетенции определены, они формируют «модель компетенции», по которой можно оценить работников. Модели компетенций описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетенции становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

Оценка квалификации или профессиональных знаний позволяет определить соответствие квалификации специалиста необходимому уровню. При оценке профессиональных знаний важно и необходимо исходить из целей компании, вознаграждая именно квалифицированность в тех областях, которые будут способствовать достижению поставленных целей в оптимальные сроки и с меньшими затратами. Привязка оценки профессиональных компетенций к системе оплаты труда гарантирует высокую оплату наиболее квалифицированным работникам, стимулирует приобретение более высокой квалификации, дополнительных знаний, необходимой для лучшего выполнения работы. Но, оценка знаний, опыта и квалификации работника не всегда правильна, следовательно, неизбежны ошибки. Эффективность от внедрения подобной системы оплаты возможно в тех организациях, где существует хороший моральный климат, доверительные отношения между членами коллектива, а также при современной нетрадиционной системе оценки. Методы, используемые для оценки профессиональных компетенций, достаточно разнообразны, но наиболее распространены следующие.

1. Интервьюирование – представляет собой процесс беседы с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения информации, характеризующей его квалификационный уровень.

2. Тестирование – определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов (с последующей их расшифровкой). Для оценки работника могут быть применены и различные тесты.

3. Экспертные оценки. В данном случае формируется совет экспертов, который определяет совокупность качеств и получение оценок идеального и реального работника.

Однако в последнее время отмечается тенденция расширения и усложнения предметной области оценки персонала, что приводит к

созданию комплексных систем оценки деятельности персонала, которые позволяют оценить и результат труда, и поведение, и профессиональную компетенцию, и личные качества работника. К наиболее распространенным методам комплексной или комбинированной оценки относят ассесмент-центр и «метод 360». Ассесмент-центр ориентирован на реальное рабочее поведение оцениваемых сотрудников и учитывает особенности требований к занимаемым ими должностям. Суть метода – в создании инструментов, моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявлялись бы имеющиеся у него профессионально важные качества и компетенции. Профессионально важные качества (ПВК) – это психологические, психофизиологические и физиологические качества, важные для человека, работающего в конкретной профессиональной сфере. Ассесмент-центр представляет собой комплексную процедуру, включающую такие методы как деловые игры, тестирование и интервью.

С приходом иностранных компаний, в практике российских организаций появился метод «360 градусов», в основе которого лежит «круговая» оценка, когда итоговая оценка работника зависит от мнения руководителя, коллег, подчиненных, клиентов и комиссии, а иногда и самого работника. Это позволяет составить достаточно полное впечатление о человеке, является хорошим способом выявления потребностей оцениваемого в профессиональном развитии и повышает объективность оценки. Основные задачи этого метода – улучшение обратной связи и стремление работника к улучшению результатов своей деятельности. Такой метод оценки важен для тех компаний, которые уделяют большое внимание формированию команды, стандартам лидерства и поведения, а также соблюдению определенных ценностей.

Значительным преимуществом комплексных систем оценки является то, что они позволяют более целостно оценить деятельность работника и сгладить недостатки методов оценки результатов, профессиональных компетенций и поведения.

Все рассмотренные выше методы имеют свои преимущества и недостатки и ориентированы на оценку определенных объектов деятельности. Действенность и комплексность системы оценки в конкретной организации определяется умением обоснованно и рационально комбинировать различные методы. А грамотное их применение позволит полно и объективно оценить деятельность персонала для построения эффективной современной системы вознаграждения.

В результате анализа методов оценки деятельности персонала можно установить наиболее оптимальные варианты их взаимосвязи с построением и использованием систем вознаграждения персонала для обеспечения объективности отражения ситуации и достижения адекватности вознаграждения трудовым затратам работника и для формирования у него высокой трудовой мотивации (таб.).

Взаимосвязь систем вознаграждения и объектов оценки  
деятельности персонала

Оценка результатов деятельности персонала	Оценка поведенческих компетенций	Оценка профессиональных компетенций	Комплексная (комбинированная) оценка
<p>система оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда; экспертная система оценки результатов труда; комиссионные (PFP-системы); ставка трудового вознаграждения; система «плавающих окладов»; универсальная рыночная система оценки и оплаты труда; системы премирования; участие в прибылях; система компенсаций</p>	<p>системы платы за компетентность или за компетенции; бальные системы (система грейдов и др.)</p>	<p>SBP-системы; системы платы за компетентность или за компетенции; бальные системы (система грейдов и др.)</p>	<p>балльные системы (система грейдов и др.); SBP-системы; системы оплаты за компетентность или за компетенции</p>

Безусловно, при определении схемы привязки системы вознаграждения к результатам оценки труда персонала возможны как позитивные, так и негативные последствия. К негативным сторонам можно отнести следующие факторы:

- проблематичность достижения справедливости оценки сотрудников, выполняющих сложную, творческую работу, а также трудоемкость построения систем оценки, позволяющих объективно осуществить данную процедуру;
- различие в оплате членов одной команды, работающей на достижение единой цели, может отрицательно сказаться на отношениях внутри команды;
- если за высокоэффективную работу дополнительное вознаграждение получает только небольшое количество наилучших работников, то это в определенных случаях может привести к демотивации тех сотрудников, которые выполняют работу на чуть менее высоком, но вполне приемлемом и достаточно эффективном уровне.

В действительности негативные последствия внедрения системы вознаграждения персонала, основанной на комплексной оценке его деятельности работников, связаны не с самой системой, а с неправильным

механизмом их взаимосвязи и отсутствием четкой методики ее построения.

Таким образом, первоначально важным при построении и внедрении современных систем вознаграждения является формирование четкой методики этой весьма трудоемкой, сложной работы, которая требует учета значительного количества факторов. Необходимость и обязательность соблюдения данного условия позволит предугадать и избежать множества проблем, негативных последствий и создаст условия для эффективности результатов функционирования этих систем.

#### **Список источников**

1. Мазаева, Н. Качество трудовой жизни – важная составляющая менеджмента персонала [Текст] / Н. Мазаева // Проблемы теории и практики упр. – 2004. – № 3.
2. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / Ю.Г. Одегов, Федченко А.А., Дашкова Е.С. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009.
3. Полякова, О.Н. Оценка деятельности работников : учеб. пособие [Текст] / О.Н. Полякова. - Воронеж. : Изд-во Воронеж, гос. ун-та, 2004. – Вып. 2. – 43 с.
4. Федченко, А.А. Оплата труда и доходы работников : учеб. пособие [Текст] / А.А. Федченко, Ю.Г. Одегов. – М. : Дашков и К°, 2004.
5. Шубенкова, Е. Вознаграждение за качество. Использование гибких систем оплаты труда в условиях TQM [Текст] / Е. Шубенкова, А. Шубенков // Нормирование и оплата труда в пром-сти. – 2006. – № 7. – С. 34.



---

## **COMPLEX EVALUATION OF THE PERSONNEL ACTIVITY AS BASE OF ORGANIZATION MODERN SYSTEMS OF PERSONNEL REMUNERATION**

---

**Dashkova Yekaterina Sergeyevna,**

Ph. D. of Economy, Lecturer of the Chair of Labour Economy and Basis  
of Management of Voronezh State University;  
dashkova-82@mail.ru

In the article is marked practicability of the systems of personnel remuneration on base of complex evaluation of its activity. Considered procedures and methods of the personnel activity's evaluation. Revealed interrelation between the systems of remuneration and objects of the personnel activity's evaluation.

**Keywords:** system of the remuneration of the personnel, motivation of the personnel, labor potential, estimation to activity of the personnel.