

## ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Н. Т. Аврамчикова, Н. Н. Солоненко

Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М. Ф. Решетнева  
Россия, 660014, Красноярск, просп. им. газ. «Красноярский рабочий», 31. E-mail: avr-777@yandex.ru

*Рассматриваются проблемы, связанные с недостаточной разработанностью методических и теоретических основ оценки эффективности деятельности работников организаций в современных условиях. Отмечается высокая практическая значимость профессионализма персонала для повышения конкурентоспособности организации, что предопределяет необходимость проведения исследований в области оценки эффективности их деятельности. В процессе исследования разработаны активные критерии оценки эффективности деятельности персонала, позволяющие осуществлять персональный подход к работе каждого сотрудника, своевременно поощрять работников или принимать меры дисциплинарного воздействия, а также своевременно сформировать квалифицированный кадровый резерв.*

*Ключевые слова: эффективность деятельности персонала, критерии оценки, квалификация кадров.*

## TOOLS OF ASSESSMENT OF PERSONNEL ACTIVITY EFFICIENCY

N. T. Avramchikova, N. N. Solonenko

Siberian State Aerospace University named after academician M. F. Reshetnev  
31 "Krasnoyarskiy Rabochiy" prosp., Krasnoyarsk, 660014, Russia. E-mail: avr-777@yandex.ru

*In the article the problems of insufficient readiness of methodical and theoretical bases of assessment of efficiency of employees activity of the organizations in the modern conditions are considered. The authors point out the high practical importance of professionalism of personnel for the increase of competitiveness of an organization, that predetermine the need of carrying out the researches in the field of assessment of efficiency of personnel activity. In the process of research the authors developed the active criteria of assessment of personnel activity efficiency, which allows to develop the personal approach to the activity of each employee: to encourage employees or to take measures of disciplinary influence, and, as a result, to keep the qualified personnel reserve.*

*Keywords: efficiency of personnel activity, criteria of assessment, qualification of personnel.*

В современных условиях управление персоналом развивается очень активно. Однако необходимо отметить, что существующие проблемы развития управления персоналом и его отдельных направлений связаны с недостаточной теоретической разработанностью одного из важнейших элементов – оценки эффективности его деятельности. В общефилософском смысле оценка понимается как отношение субъекта к определенному объекту или процессу. В более узком смысле ученые ведут речь об оценке какого-либо явления или процесса, например, об оценке отдельных аспектов трудовой деятельности: эффективности труда, производительности труда, результативности использования трудовых ресурсов, оптимальности отношения к труду и трудовой мотивации и пр.

В современной экономике актуальной является проблема оценки персонала в связи с ростом роли человеческих ресурсов в обеспечении конкурентоспособности организации и в связи с необходимостью объективной информации о перспективах развития данных ресурсов. Оценка персонала в таком случае является информационной базой для принятия важных управленческих решений не только по развитию персонала, но и при выработке стратегии развития

организации. В итоге оценка становится инструментом контроля в регулировании экономических, управленческих, психологических, социально-трудовых процессов, протекающих в организации и влияющих на темпы и качественный уровень ее функционирования [1].

Поиск и разработка действенных методов оценки эффективности деятельности персонала является одной из важнейших задач управления персоналом. Многообразие теоретических подходов создает сложную ситуацию для руководителей и менеджеров любой организации. Оценка эффективности деятельности персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик работника организации требованиям должности или рабочего места.

Формальная система оценки уровня компетентности в каждой профессиональной сфере выражается в комплексе критериев – квалификационных требований, предъявляемых к соответствующим профессиональным должностям и описанных в соответствующих актах, инструкциях, документах [2].

Актуальность имеющихся проблем, недостаточная разработанность ряда методических и теоретических

основ формирования критериальной базы оценки качества работников, их высокая практическая значимость для повышения конкурентоспособности организаций в целом предопределяют необходимость проведения исследований в области разработки критериев оценки эффективности деятельности персонала [3].

Деятельность по формированию и развитию профессиональной компетентности персонала должна охватывать все этапы развития работника как личности. При этом начальные этапы развития работника организации играют решающую роль, так как именно на этих этапах формируется ценностный фундамент личности будущего профессионала, вокруг него становится возможным формировать и развивать комплекс предметных знаний, навыков и способностей, практическое применение которых позволит добиваться значимых для предприятия и общества целей. Объектом оценки выступает работник организации во всем многообразии его социально значимых черт, элементов личности.

Оценка работы персонала является одним из важнейших направлений кадрового менеджмента, она призвана способствовать выявлению путей повышения отдачи от людей, работающих в данной организации.

Каждый работник в процессе выполнения работы осуществляет сбор, анализ, оценку информации и разрабатывает план улучшения работы. Оценка результатов деятельности не только позволяет работнику яснее увидеть стоящие перед ним задачи и узнать, насколько хорошо он работает, но также оказывает влияние на будущую работу, на его отношение к делу и желание добиться наилучших результатов.

Оценка работы сотрудника в данный момент на данном рабочем месте не означает, что он будет столь же успешно исполнять и другую, более сложную, более ответственную работу, но информация, полученная в результате оценки, имеет высокую ценность для прогноза успешности работника в новой должности.

Результаты оценки работы персонала используются для принятия управленческих и административных решений, связанных с назначениями, переводами, увольнениями, оплатой труда или наказаниями.

В связи с возрастающими требованиями по повышению конкурентоспособности организаций, необходимо, на наш взгляд, разработать положение о критериях оценки эффективности и результативности деятельности сотрудников, определяющее порядок их применения в целях начисления выплат, составляющих денежное содержание работника по следующим параметрам:

- премии за выполнение особо важных и сложных заданий;
- премии по результатам работы за год;
- ежемесячная (персональная) выплата за сложность, напряженность и высокие достижения в работе;
- ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия работы в данной организации.

В данном положении должны быть определены критерии, устанавливающие уровень знаний работников своих профессиональных обязанностей и нормативно-правовых актов. Критерии должны определять

степень овладения работником профессиональными навыками и умениями и учитывать их профессиональный опыт (совокупность практически усвоенных работником знаний, умений, навыков при исполнении должностных обязанностей). В перечень оценочных показателей должны входить уровень организованности, ответственности (способности своевременно осуществлять планомерные действия), инициативы и самостоятельности (способности к активным действиям по осуществлению должностных обязанностей), а также степень соблюдения сроков исполнения поручений.

В этой связи, наряду с традиционными, важными и необходимыми являются следующие критерии:

- количественные – определяющие достижение работниками результатов, выраженных в определенных единицах измерения;
- качественные – определяющие эффективность деятельности, исходя из наличия либо отсутствия нарушений законодательства, правил трудового распорядка и иных нарушений либо допущенных ошибок при выполнении должностных обязанностей;
- временные – позволяющие учесть соблюдение различных сроков, установленных правовыми актами, законодательством и иными нормативными актами.

Эти критерии необходимо использовать при начислении ежемесячного денежного поощрения, и их желательно определять по каждой группе должностей организации (высшей, главной, ведущей, старшей и младшей), так как у каждой группы должностей свой уровень ответственности.

Разработка вышеназванного положения существенно повысит качество проводимых аттестаций работников, которые проводятся один раз в три года в целях определения соответствия работника замещаемой должности в данной организации в соответствии с действующим законодательством РФ.

Аттестация работников предприятий и организаций проводится в следующих целях:

- определение уровня профессиональной подготовки и соответствия работника замещаемой должности;
- стимулирование роста квалификации и повышения ответственности работников за выполнение функциональных обязанностей;
- установление соответствия оплаты труда работника выполняемой им работе;
- формирование кадрового резерва для продвижения по службе;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки и переподготовки сотрудников;
- обеспечение возможности долгосрочного планирования передвижения кадров.

В результате аттестации работнику дается одна из следующих оценок: соответствует замещаемой должности; соответствует замещаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности и повторной аттестации через год; не соответствует замещаемой должности.

Кроме этого, аттестационная комиссия вправе внести на рассмотрение руководителя предприятия или организации следующие рекомендации: о присвоении работнику определенной квалификационной категории в соответствии с его профессиональным уровнем, опытом работы, личностными и деловыми качествами; об индивидуальном плане по обучению сотрудника (курсы повышения квалификации, переквалификация, стажировка и т. д.); об изменении оплаты труда [4].

Оценка эффективности деятельности персонала может вызвать нежелание руководителей участвовать в оценке работы своих подчиненных по следующим причинам:

- отвлечение от выполнения основных обязанностей, помеха в работе, дополнительная нагрузка или очередная кампания по «наведению порядка»;

- нежелание критиковать подчиненного и выслушивать возражения в отношении критики, предоставление работникам негативной обратной связи, когда приходится указывать на допущенные ошибки, просчеты или низкие рабочие показатели;

- результаты оценки могут иметь негативные последствия для подчиненных (увольнение, понижение в должности, лишение премии, ухудшение отношений в коллективе и др.).

Такие решения неприятны не только для работников, в отношении которых они принимаются, но и для многих руководителей, которые вынуждены принимать такие решения. Часто руководителю бывает легче смириться с плохой работой подчиненного, чем взять на себя ответственность, связанную с его увольнением или понижением зарплаты.

Причинами формального проведения аттестационных процедур по оценке эффективности деятельности работников со стороны руководителей, как правило, являются:

- неудовлетворительная подготовка руководителей к процедуре оценки, когда они точно не знают, как будут использоваться ее результаты, или недостаток навыков, необходимых для проведения оценочно-собеседования;

- неприятие руководителем новых, ранее не использованных оценочных процедур, отличных от привычных подходов, так как любые отклонения от использовавшихся ранее методов оценки вызывают сопротивление.

Оценка работы персонала является одним из важнейших направлений кадрового менеджмента, способствующая повышению эффективности деятельности как отдельного служащего, так и организации в целом. В настоящее время предприятия и организации устанавливают определенные требования к работникам, выполняющим те или иные виды работ, включая их в должностные инструкции и трудовой контракт, но не уделяют должного внимания конкретным показателям их деятельности.

Трудовые контракты работников не содержат действенных инструментов для оценки результатов их труда. А без этих инструментов невозможно

не только поставить вопрос о необходимости улучшения тех или иных рабочих показателей сотрудника, но и определить уровень эффективности их деятельности [5].

Необходимо отметить, что концептуально существуют два метода оценки труда работников:

- пассивный (вспомогательный), опосредованный качествами личности, предназначенный для решения лишь определенного круга задач, связанных в основном с формированием резерва персонала на выдвижение и работой по сокращению кадров;

- активный, предназначенный для оценки труда работников непосредственно по результатам его деятельности. К сожалению, на сегодняшний день данный метод разработан значительно меньше, чем подход опосредованной оценки.

Реализация активного метода определяет новые подходы к деятельности персонала, особенно руководителей подразделений, которые могли бы быть положены в основу оценки их труда.

Исследуя имеющиеся подходы к оценке эффективности деятельности персонала, авторами разработаны критерии оценки выполнения должностных обязанностей работников, которые условно также можно разделить на пассивные, которые явно не влияют на выполнение работы и чаще зависят от условий труда, и активные, непосредственно оценивающие эффективность деятельности персонала. Результаты исследования представлены в таблице.

Активные критерии целесообразно использовать при оценке эффективности деятельности работников еженедельно, пассивные – при подготовке к аттестации работников. Контроль правильности и полноты использования критериев осуществляют непосредственный руководитель, делопроизводитель и помощник руководителя организации.

Оценка деятельности каждого работника с помощью данных критериев позволит осуществлять персональный подход к работе, реально оценивать деятельность каждого сотрудника, своевременно поощрять работников или принимать меры дисциплинарного воздействия, своевременно избавиться от безынициативных работников, а также своевременно сформировать квалифицированный кадровый резерв.

Таким образом, создание методического инструментария диагностики эффективности деятельности персонала, позволяющего оценивать и развивать способности каждого отдельного работника, является актуальной и своевременной задачей. Наиболее важным инструментом управления персоналом выступает оценка кадров, с ее помощью осуществляется процедура отбора, конкурса, управления профессиональной и должностной карьерой работника, создание мотивационной среды. Оценка качества труда сотрудников – это важнейший инструмент повышения эффективности деятельности организаций в целом, который позволяет не только устанавливать стандарты и требования к работе отдельных работников, но и выявлять новые методы оценки эффективности и результативности их деятельности.

**Критерии оценки эффективности деятельности персонала**

Пассивные критерии		Активные критерии	
По месту работы	По персоналу	Количественные	Качественные
Наличие планов работы на месяц, квартал, год	Результаты работы подводятся ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, не подводятся вообще	Результаты работы за месяц, квартал, год	Выполнение особо важных и сложных заданий
Наличие трудового договора и должностной инструкции работника	Продолжительность работы в организации	Общее количество документов, поступивших для исполнения	Сложность, напряженность и высокие достижения в работе
Наличие разработанных регламентов, инструкций и прочих режимных документов	Способ принятия работника на работу: – по личным рекомендациям; – по результатам конкурса; – случайно	Общее количество документов, выполненных некачественно и несвоевременно	Отсутствие нарушений законодательства
Наличие двойной подчиненности: непосредственному руководителю и вышестоящему руководителю, или руководителю иного структурного подразделения	Возможность работником выполнять: – более сложную работу; – работу непосредственного руководителя; – работу согласно должностной инструкции; – работу менее ответственную или требующую меньших умственных и физических затрат	Общее количество жалоб и заявлений, полученных от населения и организаций о некачественной работе сотрудника	Отсутствие нарушений правил трудового распорядка и иных нарушений
Наличие у непосредственного руководителя опыта, мудрости и профессионализма	Характер взаимоотношений в трудовом коллективе: – плодотворного сотрудничества; – доносимости; – соревновательности	Общее количество жалоб и заявлений, полученных от населения и организаций о нарушении их законных прав	Отсутствие нареканий со стороны непосредственного руководителя, правоохранительных органов и вышестоящих и контролирующих органов
Наличие полноценных условий труда: – надежность работы оргтехники; – наличие расходных материалов; – стабильность доступа в Интернет	Использование рабочего времени в личных целях: – временное отсутствие без предупреждения руководителя и без внесения записи в журнал учета рабочего времени; – написание заявления о временном отсутствии на рабочем месте		Отсутствие приказов о привлечении к материальной и дисциплинарной ответственности за допущенные ошибки при выполнении должностных обязанностей
	Наличие служебных проверок и предоставление объяснений за срыв задания, невыполнение поручения, волокиту, на жалобу и т. п.		Наличие нарушений, выявленных контрольно-счетной палатой города или района по результатам проводимых проверок, свидетельствующих о виновных действиях исполнителя
	Наличие возможности перспективного роста и пополнения профессиональных навыков		Передача исполнения обращений граждан, организаций, ранее полученных поручений для исполнения другому сотруднику
	Наличие при выполнении работы конкретного работника «изюминки», которая выполняется с наибольшим удовольствием и отличным качеством		Наличие просроченных согласований документов (проектов муниципальных правовых актов), недоказанность вменяемых работнику нарушений и т. д.
	обращение коллег к конкретному работнику за советом и с просьбой оказания помощи для качественного исполнения их должностных обязанностей		Наличие контрактов, договоров, выполнение поручений, заключенных с нарушением сроков

Пассивные критерии		Активные критерии	
По месту работы	По персоналу	Количественные	Качественные
	Основная мотивация при выполнении задания: – карьерное продвижение; – увеличение заработной платы; – получение возможности для учебы; – повышение квалификации; – получение грамоты, премии; – страх наказания и его неизбежности за нарушение трудовой дисциплины и т. п.		Наличие экономической эффективности при выполнении особо важных и сложных заданий
	Характер восприятия понижения в должности или в заработной плате		Принятие самостоятельных решений при исполнении должностных обязанностей
	Основная мотивация выбора работы: – сложность выполнения заданий; – легкость выполнения заданий; – высокая оплата труда; – наличие хорошего коллектива		Наличие предложений по улучшению качества выполнения должностных обязанностей
	Выполнение работником работы, несвойственной основной должностной инструкции		Осуществляется ли подмена в случае временной нетрудоспособности, отпуска или временного отсутствия на рабочем месте

### Библиографические ссылки

1. Логинов Ю. С., Гагаринская Г. П. Современные правила оценки специалистов // Инновационные технологии в управлении бизнесом и регионом : материалы науч.-практ. конф. с междунар. участием. / Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т. Ч. 2. Красноярск, 2011. С. 270–276.
2. Шнайдер Б. В. Персонал для организации: научный поход к поиску, отбору, оценке сотрудников. 2-е изд., доп. и перераб. М. : Управление персоналом, 2010.
3. Данилина С. Сертификация подтвердит высокий уровень российских кадровиков // Управление персоналом. 2009. № 15. С. 3–5.
4. Информационное письмо АНО [Электронный ресурс] // Центр сертификации. URL: <http://www.cs-stroi.ru/personal/>.
5. Мероприятие по международной сертификации бизнес-тренеров [Электронный ресурс]. URL: <http://www/gkmim.ru/index.php?area=trening&trening=262>.

### References

1. Logins Yu. S., Gagarinsky G. P. *Materialy nauch.-prakt. konf. s mezhdunar. uchastiyem "Innovatsionnyye tekhnologii v upravlenii biznesom i regionom"* (Materials of scientific and practical conference with the international participation "Innovative technologies in a business management and the region"), pt. 2, Krasnoyarsk, SibSAU, 2011, pp. 270–276.
2. Schneider B. V. *Personal dlya organizatsii: nauchnyy pokhod k poisku, otboru, otsenke sotrudnikov* (The personnel for the organization: scientific campaign to search, selection, an assessment of employees). 2nd prod., additional and reslave. Moscow, Upravleniye personalom, 2010, 98 p.
3. Danilin S. *Upravleniye personalom*. 2009, № 15, pp. 3–5.
4. *Informatsionnoye pis'mo ANO*. (Information letter of Autonomous Non-Commercial Organization). Certification Center. Available at: <http://www.cs-stroi.ru/personal/>.
5. *Meropriyatiye po mezhdunarodnoy sertifikatsii biznes-trenеров* (Action for the international certification of business coaches). Available at: <http://www/gkmim.ru/index.php?area=trening&trening=262>.

© Аврамчикова Н. Т., Солоненко Н. Н., 2013