

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-5>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN515.pdf>

DOI: 10.15862/127EVN515 (<http://dx.doi.org/10.15862/127EVN515>)

УДК 331.108

Трутт Анна Владимировна

ФГБОУ ВПО Южно-российский институт управления «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Россия, Ростов-на-Дону¹

Аспирант

E-mail: Nereida90@list.ru

Мотивационный эффект инновационных технологий оценки эффективности персонала

¹ 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70

Аннотация. В данной статье рассматриваются современные технологии оценки персонала, а также приводятся результаты анализа эффективности внедрения мотивирующих стимулов в систему оценки результативности работников, конкретно, на примере тех технологий определения эффективности персонала, которые были определены автором как наиболее эффективные в предыдущем исследовании². В статье проанализировано влияние ключевых факторов оценки персонала на мотивацию сотрудников организации, а также действие каждого из приведенных факторов оценок. В статье также представлены фактические результаты исследования процесса внедрения двух различных мотивационно ориентирующих показателей в оценку сотрудников компании – представителя малого бизнеса Ростова-на-Дону и проведен сравнительный анализ показателей с соответствующими данными по тому периоду работы сотрудников, в который система оценки никак не была связана с мотивацией. На основании проведенного исследования были сделаны выводы об эффективности применения данного метода и перспективности его дальнейшего изучения и использования в рамках механизма управления человеческими ресурсами организации.

Ключевые слова: мотивация; продуктивность; оценка персонала; эффективность персонала; оценка эффективности; управление человеческими ресурсами; статистики; методы оценки персонала; эффективность труда; трудовой потенциал.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Трутт А.В. Мотивационный эффект инновационных технологий оценки эффективности персонала // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/127EVN515

² Трутт А.В. Анализ современных технологий оценки эффективности труда персонала // Труды НК «Публичное управление в условиях глобализации: механизмы, закономерности, перспективы». Ростов н/Д: ЮРИУ РАНХиГС, 2015.

Как отмечают многие современные ученые, выбравшие областью своих научных изысканий управление человеческими ресурсами, в этой сфере на данный момент происходят существенные изменения, связанные с формализацией и стандартизацией процессов управления. Внедрение организационных стандартов предполагает применение формализованной оценки эффективности методов управления персоналом и человеческими ресурсами.³

Эффективность системы управления человеческими ресурсами (СУЧР) может быть определена как её результативность, которая, в свою очередь, выражается как отношение полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.⁴

Эффективность использования трудового потенциала сотрудников организации является конечным результирующим показателем развития внутрихозяйственных производственных отношений.⁵

Оценка эффективности труда каждого сотрудника организации - это обязательный и ключевой элемент контроля для любой компании. Оценка уровня эффективности труда сотрудника наиболее объективно характеризует способность сотрудника непосредственно влиять на результат деятельности подразделения, в котором он работает, и на деятельность компании, в целом, что, в свою очередь, позволяет наиболее эффективно осуществлять управление человеческими ресурсами организации: зная потенциал каждого сотрудника, его сильные и слабые стороны, наиболее развитые компетенции, максимальный уровень продуктивности и т.п. можно значительно расширить горизонт возможностей эффективного управления. Именно поэтому в последнее время все больше внимания привлекает такая сфера УЧР как оценка эффективности труда работников.

Оценка труда персонала – это организованный определенным образом и целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик работника требованиям деятельности, должности или рабочего места.⁶

Методы оценки эффективности труда от года к году все более совершенствуются, появляется большое количество специалистов в этой области, а также специализированных центров оценки персонала, но основные цели и ключевые задачи оценки труда работников остаются неизменны. См. рис.

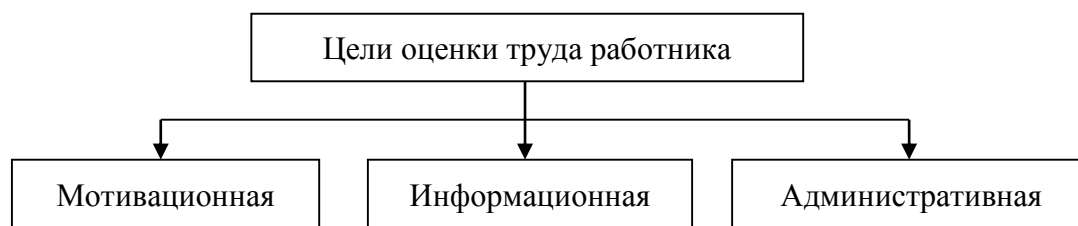


Рисунок. Цели оценки эффективности труда работников⁷

³ Кафидов В.В. Особенности применения методов оценки персонала // Управление экономическими системами. Электронный научный журнал. 2014. №10 (70). С. 15.

⁴ Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. // "Ефективна економіка". 2012. №3 <http://www.economy.nauka.com.ua/?operation=1&iid=1031> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. укр.

⁵ Абрамова О.В. Роль трудового потенциала в формировании внутрихозяйственных отношений в сельском хозяйстве // Экономика и менеджмент. 2011. №1. С. 194-195.

⁶ Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. 2-е изд., стер.; Гриф МО. М.: Академия, 2003. 219 с.

Под административной целью подразумевается получение информации, на основе которой будет возможность принимать справедливые и обоснованные административные решения, такие, как повышение или понижение в должности, ротация кадров, поощрения или применение штрафных санкций, организация процесса повышения квалификации, профессионального уровня сотрудников. (Имеется в виду, что инициатором повышения квалификации в рамках этой цели выступает непосредственно работодатель).

В рамках информационной цели имеется в виду возможность информировать сотрудника об уровне его работы и квалификации, а также о том, в какой степени она удовлетворяет требованиям организации на данном этапе развития. На основе этой информации сотрудник может самостоятельно сделать выводы о необходимости профессионального роста, повышения квалификации (имеется в виду, что в этом случае инициатором повышения квалификации является сам сотрудник) или же корректировки своего поведения на работе в соответствии с выявленными сильными и слабыми сторонами его деятельности.

Мотивационная цель предполагает, что как процедура, так и результат оценки результативности труда персонала может являться мощным фактором мотивации к эффективному труду в дальнейшем.

В рамках данного исследования остановимся подробнее на мотивационной цели оценки труда работников.

Как справедливо отмечается в современных трудах⁸, посвященных мотивационной составляющей оценки персонала, состояние экономики очень влияет на мотивационные профили сотрудников. Современное состояние экономики обуславливает важность и актуальность использования оценки труда персонала конкретно в мотивационном аспекте.

Как показывают многочисленные исследования в этой области, регулярная систематическая оценка эффективности труда персонала, как правило, благотворно сказывается на мотивации работников, а также непосредственно на их профессиональном развитии и карьерном росте.

Существуют различные классификации факторов, влияющих на уровень мотивации сотрудников в контексте оценки их продуктивности, относящиеся непосредственно ко внешней и внутренней среде самой организации: это состояние экономики, рынка труда, организационно правовая форма организации, ее размер, вид экономической деятельности, организационная структура и так далее.⁹

Рассмотрим факторы оценки персонала, которые влияют на мотивационный эффект определения степени эффективности труда сотрудников и приведем балльную оценку (по пятибалльной шкале) положительного и отрицательного эффекта, обусловленных наличием или отсутствием каждого из факторов в таблице 1:

⁷ Менеджмент: электронный учебник. // В.В. Абакумов, А.А. Голубев, В.П. Кустарев, В.И. Подлесных, Ю.К. Прохоров, Л.В. Тюленев. СПбГУ ИТМО. 2012 Режим доступа: http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=83 (дата обращения 3.09.2015).

⁸ Льгова К.Н. Как построить систему оценки персонала, мотивирующую сотрудников // Мотивация и оплата труда. 2010. №2 (22).

⁹ Льгова К.Н. Факторы, влияющие на степень мотивационного воздействия методов оценки персонала // Известия ИГЭА. 2010. №5 (73).

Таблица 1

**Анализ факторов оценки, влияющих на мотивацию сотрудников к эффективному труду
(разработано автором)**

Ключевые факторы оценки	Возможный положительный эффект при наличии фактора		Возможный отрицательный эффект при отсутствии фактора	
	Описание	Оценка (баллы)	Описание	Оценка (баллы)
1. Прозрачность	Сотрудники четко понимают, по каким критериям оценивают их труд, видят инструменты для изменения полученной оценки.	5	Сотрудники не понимают по каким критериям их оценивают, не понимают алгоритма оценки, снижается лояльность.	5
2. Справедливость, объективность	Сотрудники полностью согласны с полученной оценкой их труда и лояльно настроены.	5	Сотрудники не согласны с результатом оценки их труда и считают оценку несправедливой, снижается лояльность.	4
3. Периодичность и регулярность	Сотрудники компании имеют представления о конкретном периоде, за который совокупность их результатов будет оцениваться и стараются грамотно распределить рабочую нагрузку для достижения в установленный срок достойного результата и получения высокой оценки.	4	Сотрудники не имеют четкого понимания, в какие сроки они могут повлиять на следующий результат оценки и поэтому не предпринимают для этого конкретных действий.	3

Ключевые факторы оценки	Возможный положительный эффект при наличии фактора		Возможный отрицательный эффект при отсутствии фактора	
	Описание	Оценка (баллы)	Описание	Оценка (баллы)
4. Простота	Сотрудник способен сам оценить свои результаты и оперативно скорректировать нежелательный тренд.	4	Сотрудники не способны самостоятельно оценить свой уровень продуктивности и мотивационный эффект такой оценки будет напрямую зависеть от авторитета оценщика. Сотрудники могут ощущать субъективность такой оценки и мотивационный эффект будет снижен или отсутствовать.	4

На основании составленной таблицы можно определить фактор прозрачности оценки как наиболее весомый в процедуре оценки продуктивности сотрудников.

Как уже упоминалось, в ранее проведенном исследовании, в современных научных трудах, посвященных оценке эффективности персонала, выделяют множество методов оценки труда работников. Это такие методы, как управление по целям, метод ассесмента, метод независимых судий, метод статистик, вынужденный выбор, метод шкалы рейтинговых поведенческих установок, метод оценки по решающей ситуации, метод шкалы наблюдения за поведением, метод шкалы графического рейтинга, метод анкет и сравнительных анкет, техника критических инцидентов, сбалансированная система показателей (Balanced ScoreCard – BSC)¹⁰ и оценка эффективности по критериальным показателям. Последний из перечисленных методов хотелось бы выделить, так как именно он, в отличие от прочих перечисленных, лучше всего позволяет проанализировать соответствие сотрудника занимаемой должности.¹¹ Рассматривая же менее специализированные методы, на основании проведенного ранее исследования, одним из наиболее эффективных среди них является метод

¹⁰ Смачило В.В. Исследование подходов к оценке эффективности управления персоналом предприятия. // Материалы V международной НПК "Молодые ученые в решении актуальных проблем науки". Сев.-Осет. гос. ун-т им. К.Л. Хетагурова. Владикавказ: ИПЦ СОГУ, 2014.

¹¹ Колосовская Н.В. Оценка эффективности труда по критериальным показателям // Вектор науки ТГУ. 2010. №3 (13). С. 236 – 239.

статистик.¹² В рамках применения этого метода проанализируем влияние оценки эффективности труда на мотивацию персонала.

Для достижения максимального мотивационного эффекта оценки труда работников в рамках данного исследования предлагается интегрировать мотивационные императивы (стимулы) в процесс оценки персонала. Пример - интеграция таких способов мотивации, как 1) игры, соревнования; 2) заданный уровень цели ("дедлайн" по продукту). В рамках исследования данная процедура была впервые апробирована на сотрудниках предприятия, представляющего малый бизнес в г. Ростов-на-Дону. Сфера деятельности: танцевальная студия. Количество сотрудников: от 15 до 25. Объект - администраторы студии, осуществляющие продвижение услуг студии.

Основной целью деятельности менеджера по продвижению любой организации является создание входящего потока откликов потенциальных клиентов, заинтересованных в продуктах или услугах компании. Для успешного достижения этой цели менеджер выполняет определенные функции и реализует перечень действий по продвижению продуктов/услуг компании. Результатом успешных действий по продвижению являются отклики потенциальных клиентов. Можно рассматривать только этот ключевой показатель и, для менеджеров высокой квалификации, отлично владеющих всеми инструментами своего статуса и, в полной мере, осознающих свою ответственность и причастность к получению такого результата, как отклики потенциальных клиентов, что и будет оптимальным вариантом оценки эффективности. Но, как показывает практика, данным уровнем компетенции обладают скорее руководители отделов, нежели рядовые менеджеры. Таким образом, целесообразнее оценивать эффективность работы менеджера, исходя из произведенных им действий по продвижению имиджа компании. В целях наиболее справедливой оценки каждому из этих действий можно присвоить баллы, исходя из прогнозируемого результата каждого конкретного действия, трудозатрат на его осуществление, а также важности реализации данного действия для отдела и для компании, в целом.

В разные периоды времени производилась оценка продуктивности каждого сотрудника. Рассмотрим суммарные баллы каждого из сотрудников по трем периодам деятельности, каждый из которых будет равен 5 рабочим дням. См. табл. 2.

В период 1 (начало апреля) в студии проводилась мотивационная игра соревновательного характера: анализировались статистики каждого из трех администраторов, два сотрудника, имеющих максимальные показатели, получали по итогам проведения игры (половина апреля) более привлекательные условия труда в качестве поощрения, сотруднику, показавшему худший результат, предлагалось покинуть компанию.

Период 2 (конец (3 дня) апреля и начало (2 дня) мая) на представленных статистиках характеризуется отсутствием каких-либо мотивационных императивов в оценке деятельности сотрудников.

Период 3 (начало (первые 5 рабочих дней) сентября) отличается наличием установленного уровня цели - минимального показателя, который ежедневно должны достигать статистики сотрудников.

¹² Трутт А.В. Анализ современных технологий оценки эффективности труда персонала // Труды НК «Публичное управление в условиях глобализации: механизмы, закономерности, перспективы». Ростов н/Д: ЮРИУ РАНХиГС, 2015.

Таблица 2

Баллы менеджеров по продвижению по периодам (составлено автором)

	Период 1		Период 2	Период 3
Сотрудник 1	633		486	787
Сотрудник 2	603		485	534
Сотрудник 3	107		--	--

Из приведенной таблицы видно, что, несмотря на то, что сама по себе система оценки стимулирует сотрудников работать эффективнее, при внедрении в оценку персонала мотивационно ориентирующих императивов продуктивность сотрудников рассматриваемой организации увеличивается в 1,3-1,6 раз. Что, несомненно, подчеркивает значимость работы, направленной на совершенствование систем оценки персонала организации.

Данное успешное действие по интеграции мотивационных элементов в алгоритм оценки результативности труда работников было также повторено и в других компаниях, представляющих малый и средний бизнес Ростова-на-Дону, и полученный результат полностью подтвердился.

Анализируя приведенные в табл. 1 факторы, влияющие на мотивацию, необходимо подчеркнуть, что в данном примере особая роль была уделена прозрачности оценки – сотрудники имели доступ к таблице расчета, самостоятельно рассчитывали свои баллы за день и видели в реальном времени результаты своих коллег, а также, справедливости – что заключалось в том, что перед запуском данной системы оценки с менеджерами была проведена планерка, на которой обсуждалась оценка в баллах каждого из выполняемых ими действий по продвижению имиджа компании. На планерке по инициативе сотрудников были скорректированы некоторые значения и, таким образом, достигнуто полное согласие с объективностью данной системы.

Таким образом, обобщая данные, полученные в результате проведенного исследования, стоит отметить, что внедрение мотивационных элементов в систему оценки персонала организации является безусловно эффективным инструментом повышения продуктивности. Степень влияния данного инструмента на реальные результаты сотрудников определяется только тем комплексом мероприятий, которые предполагается интегрировать в систему оценки. Чем более продуманной будет мотивационная игра, чем точнее будет подобран стимул и точнее выверен дедлайн (при использовании, к примеру, именно этих инструментов) – тем больше вырастет продуктивность сотрудников организации относительно достижения того результата, на который их ориентирует примененная совокупность системы оценки. Совершенствуя эти инструменты можно добиться существенных результатов, поэтому данная тематика еще долгое время будет оставаться актуальной областью совершенствования организационной политики в формате проблемы эффективного управления человеческими ресурсами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Трутт А.В. Анализ современных технологий оценки эффективности труда персонала // Труды НК «Публичное управление в условиях глобализации: механизмы, закономерности, перспективы». Ростов н/Д: ЮРИУ РАНХиГС, 2015.
2. Кафидов В.В. Особенности применения методов оценки персонала // Управление экономическими системами. Электронный научный журнал. 2014. №10 (70). С. 15.
3. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. // "Ефективна економіка". 2012. №3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?operation=1&iid=1031> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. укр.
4. Абрамова О.В. Роль трудового потенциала в формировании внутрихозяйственных отношений в сельском хозяйстве // Экономика и менеджмент. 2011. №1. С. 194-195.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. 2-е изд., стер.; Гриф МО. М.: Академия, 2003. 219 с.
6. Менеджмент: электронный учебник. // В.В. Абакумов, А.А. Голубев, В.П. Кустарев, В.И. 6. Подлесных, Ю.К. Прохоров, Л.В. Тюленев. СПбГУ ИТМО. 2012. Режим доступа: http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=83 (дата обращения 3.09.2015).
7. Льгова К.Н. Как построить систему оценки персонала, мотивирующую сотрудников // Мотивация и оплата труда. 2010. №2 (22).
8. Льгова К.Н. Факторы, влияющие на степень мотивационного воздействия методов оценки персонала // Известия ИГЭА. 2010. №5 (73).
9. Смачило В.В. Исследование подходов к оценке эффективности управления персоналом предприятия. // Материалы V международной НПК «Молодые ученые в решении актуальных проблем науки». Сев.-Осет. гос. ун-т им. К.Л. Хетагурова. Владикавказ: ИПЦ СОГУ, 2014.
10. Колосовская Н.В. Оценка эффективности труда по критериальным показателям // Вектор науки ТГУ. 2010. №3 (13). С. 236 – 239.

Рецензент: Овчинников Виктор Николаевич, доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмента», ЮРИУ РАНХиГС.

Trutt Anna Vladimirovna

South Russia Institute of Administration of The Russian Presidential
Academy of National Economy and Public Administration
Russia, Rostov-on-Don
E-mail: Nereida90@list.ru

The motivational effect of innovation technologies of the staff effectiveness evaluation

Abstract. This article deals with the modern technologies of the personnel assessment, also, the following article presents the results of the efficiency analysis of the motivating incentives introduction in the system for the effectiveness of workers assessing, specifically it's represented by the example of the identification technologies of the staff efficiency, that have been identified by the author as the most efficient in the previous research. The impact of the key factors of the staff motivation assessment in the organization and effect of each of the estimating factors were analyzed in the article. Also, the following article describes factual results of the research of the implementation process of two different motivational focused indicators in the assessment of the company's employees - the representative of the small Rostov-on-Don business. Besides, the comparative analysis of indicators with the corresponding data for that period of employees' work process, during which the assessment system wasn't related to connected with the motivation was made. The conclusions about the effectiveness of this method and the prospects of further study and use under the mechanism of human resource management of an organization were made based on according to the research.

Keywords: motivation; productivity; personnel assessment; staff efficiency; performance evaluation; human resource management; statistics; methods of evaluation of staff; labor efficiency; labor potential.

REFERENCES

1. Trutt A.V. Analiz sovremennykh tekhnologiy otsenki effektivnosti truda personala // Trudy NK «Publichnoe upravlenie v usloviyakh globalizatsii: mekhanizmy, zakonomernosti, perspektivy». Rostov n/D: YuRIU RANKhiGS, 2015.
2. Kafidov V.V. Osobennosti primeneniya metodov otsenki personala // Upravlenie ekonomicheskimi sistemami. Elektronnyy nauchnyy zhurnal. 2014. №10 (70). S. 15.
3. Dudukalo G.O. Analiz metodiv otsinyuvannya effektivnosti upravlinnya diyal'nisty pidpriemstva. // "Efektivna ekonomika". 2012. №3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?operation=1&iid=1031> (dostup svobodnyy). Zagl. s ekrana. Yaz. ukr.
4. Abramova O.V. Rol' trudovogo potentsiala v formirovani vnutrikhozyaystvennykh otnosheniy v sel'skom khozyaystve // Ekonomika i menedzhment. 2011. №1. S. 194-195.
5. Bazarov T.Yu. Upravlenie personalom: ucheb. posobie / T.Yu. Bazarov. 2-e izd., ster.; Grif MO. M.: Akademiya, 2003. 219 s.
6. Menedzhment: elektronnyy uchebnyk. // V.V. Abakumov, A.A. Golubev, V.P. Kustarev, V.I. 6. Podlesnykh, Yu.K. Prokhorov, L.V. Tyulenev. SPbGU ITMO. 2012. Rezhim dostupa: http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=83 (data obrashcheniya 3.09.2015).
7. L'gova K.N. Kak postroit' sistemu otsenki personala, motiviruyushchuyu sotrudnikov // Motivatsiya i oplata truda. 2010. №2 (22).
8. L'gova K.N. Faktory, vliyayushchie na stepen' motivatsionnogo vozdeystviya metodov otsenki personala // Izvestiya IGEA. 2010. №5 (73).
9. Smachilo V.V. Issledovanie podkhodov k otsenke effektivnosti upravleniya personalom predpriyatiya. // Materialy V mezhdunarodnoy NPK «Molodye uchenye v reshenii aktual'nykh problem nauki». Sev.-Oset. gos. un-t im. K.L. Khetagurova. Vladikavkaz: IPTs SOGU, 2014.
10. Kolosovskaya N.V. Otsenka effektivnosti truda po kriterial'nykh pokazatelyam // Vektor nauki TGU. 2010. №3 (13). S. 236 – 239.