

УДК 349.2: 331.101

К ВОПРОСУ О ПРИМЕНЕНИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

Левинзон В.С., Мерцалова Е.А.

Калужский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Всероссийский государственный университет юстиции», Калуга, e-mail: kf@rpa-mjust.ru

В настоящей статье рассматриваются самые распространенные способы проведения процедуры оценки персонала и дается их краткая характеристика. Особо подробно автором анализируется процедура аттестации, и, соответственно, приводятся варианты ее возможного проведения и решений, принимаемых по завершении процедуры. Им также проводится мысль о том, что управление кадрами, которое базируется на знаниях, полученных в результате проведения должным образом процедуры оценки сотрудников, – ключ к наиболее эффективным производственным отношениям и непосредственный залог возможности получения наибольших показателей труда для каждого отдельного работника. Актуальность статьи связана с острой необходимостью повышения производительности труда в рамках рыночной экономики за счет прироста качественных показателей при неизменности количественных.

Ключевые слова: оценка персонала, производительность труда, трудовое право, аттестация, увольнение, оплата труда, законодательство, управление персоналом

TO THE APPLYING PERFORMANCE APPRAISAL FOR INCREASING LABOR PRODUCTIVITY

Levinzon V.S., Mertsalova E.A.

Kaluga branch of the All-Russian State University of Justice (RLA of the Ministry of Justice of Russia), Kaluga, e-mail: kf@rpa-mjust.ru

This article discusses the most popular methods of performance appraisal and gives some information about all of them. The procedure of attestation is analyzed very meticulously by the author. She suggests that personnel management, which is based on the results of the performance appraisal, is a key for the most efficient industry relations and is the guarantee of the opportunity to get the highest results from everyone working. The relevance of the article is associated with the real necessity of increasing productivity by maximizing qualitative indicators instead of the quantitative ones in conditions of a market economy.

Keywords: performance appraisal, productivity, labor law, attestation, dismissal, salary, law, personnel management

В условиях современной действительности выдвигаются куда более жесточенные требования к кадровой политике, проводимой в различного рода организациях. Так, для нормального существования в рамках рыночной экономики совершенно необходимо увеличивать кадровый потенциал, причем за счет качественных показателей, а не количественных. Фактически, достижение задач, поставленных руководителем, невозможно без четкой, слаженной и, что немаловажно, эффективной работы его подчинённых. Однако на практике с этим могут возникать проблемы: нередки случаи несоответствия работника или должностного лица своей должности, например, недостаточная квалификация, отсутствие должной мотивации, необходимой для выполнения текущих задач, явное «перерастание» данного рабочего места, то есть, настоящее место работы не позволяет служащему раскрыть свой потенциал. Эффективным инструментом управленцев для предотвращения ошибок в кадровой работе является оценка персонала. Она являет собой дей-

ственное средство для построения рациональной модели использования сотрудников, а также для осуществления грамотного отбора претендентов на вакантные места. В соответствии с терминологией, оценка персонала представляет собой соотнесение личностных качеств, а также квалификации служащего с требованиями, выдвигаемыми к вакантному месту, либо уже занимаемой данным служащим, на основании которого делаются выводы о рациональности использования труда конкретного лица в данном месте.

Основополагающими целями, ради которых проводится процедура оценки, являются: принятие решений о найме на работу, об оплате труда (в том числе об установлении уровня заработной платы, премий и т.д.), о ротации кадров: выдвижении на вышестоящую должность, понижение по служебной лестнице, и иные, осуществление текущего локального контроля, принятие решений. Важнейшее требование, предъявляемое к процедуре проведения оценки: этапы оценивания и критерии, по

которым проводится оценка, должны быть доступны не только узкому кругу специалистов, задействованных в процедуре оценки, но и понятны для аналитиков, сторонних наблюдателей, и естественно, самих оцениваемых.

В современном менеджменте как национальной, так и, по большей части, зарубежной практикой сформированы четыре базовых механизма оценки и управления кадровым составом:

- 1) оплата труда;
- 2) трудовая карьера;
- 3) аттестация;
- 4) индивидуальное соревнование.

Можно выделить два наиболее часто отражаемых в научной литературе подхода к оценке персонала. Базисом первого является управление производством, со смещением акцента на оценку кадров методом подробного описания служебных обязанностей, что, позволяет оценить достигнутые результаты наиболее объективным образом. На практике же подобный подход являет довольно ограниченные возможности из-за своей субъективности. Второй же подход полагается на концепцию так называемых «человеческих отношений». В данном случае главная роль отдается установке, что «счастливый человек – производительный работник» [4]. При использовании этого подхода сложно переоценить важность собеседований, так как последние позволяют лучше узнать человека, его личностные установки, проанализировать те трудности, с которыми он наиболее часто сталкивается при выполнении служебных обязанностей, а также наметить наиболее эффективные пути их устранения. Однако незнание части руководителей базовых аспектов проведения биографического интервью, лежащего в основе любого собеседования, ведет к необходимости использования помощи специалистов в области HR, что увеличивает круг лиц, вовлеченных в проведение процедуры оценки, а следовательно, и расходы на ее проведение. В целом же описанные два подхода гармонично дополняют друг друга [5].

К методам оценки, реализуемым на практике специалисты относят в основном аттестацию и оценку. Выбор метода в каждом отдельном случае будет зависеть от задач, которые, по мнению руководства, призвана решить оценка. Так, аттестация сосредотачивает результаты работы за некий, заранее оговоренный промежуток времени. Ее результаты учитываются на протяжении всего периода, даже в случае, если были отмечены некоторые колебания [6].

Современное российское законодательство не регламентирует достаточно подроб-

но процедуры проведения оценки работников, однако на настоящий момент действует ряд нормативных правовых актов, которые регулируют вопросы, связанные с аттестацией. Например, при разработке Порядка аттестации и Положения об аттестации, в конкретных организациях могут быть использованы в качестве рекомендаций такие нормативные правовые акты: Трудовой кодекс Российской Федерации, Положение «О проведении аттестации федерального государственного служащего», утвержденное Указом Президента РФ от 9 марта 1996 года № 353 и некоторые другие.

Назначение аттестации как формы оценки – содействие определению кадрового резерва и потенциала, а также определение любых возможных колебаний (как в сторону увеличения, так и в сторону снижения) фонда оплаты конкретного трудящегося, и решать конкретные задачи по проведению разумной кадровой политики:

- 1) совершенствование управления персоналом и расстановки кадров;
- 2) определение потребности в повышении квалификации и управлении карьерой сотрудников;
- 3) совершенствование алгоритмов работы самих руководителей;
- 4) подготовка и апробация новых мотивационных моделей.

Данная процедура требует дифференцированного подхода ко всем категориям служащих в зависимости от должностных обязанностей, сложности задач, ставящихся в соответствии с последними, и ответственности, предусмотренной должностной инструкцией сотрудников. Основным инструментом кадровой политики организации является ее локальное нормотворчество, результаты деятельности которого в состоянии разрешить текущие проблемы, связанные и с процедурой проведения оценки в том числе.

«Аттестация персонала в зависимости от ее повода бывает очередная, по истечении испытательного срока, для продвижения по службе, перевода в другое подразделение (формирование кадрового резерва)». Очередная аттестация проводится ежегодно и обязательна для всех категорий служащих [7]. Основа аттестации – описание проделанной работы и результатов по основным видам деятельности. Аттестация по истечении испытательного срока преследует цель получения документированного вывода по результатам аттестации, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого. Аттестация для продвижения по службе проводится с учетом требований но-

вого предполагаемого рабочего места и новых должностных обязанностей, при этом выявляются потенциальные возможности специалиста и уровень его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности. Подобный подход может быть использован при аттестации руководителя (специалиста) в ситуации перевода его в другое структурное подразделение, если существенно меняются обязанности и решаемые задачи регулярного менеджмента.

Знание и понимание законодательства представляется первоочередным вопросом во многих сферах управления персоналом. Решения по персоналу не должны признаваться дискриминирующими, то есть: различаться для лиц разного пола, возраста, национальности и религии, следует использовать независимых оценщиков, которые должны иметь доступ к материалам, характеризующим результативность труда оцениваемого, и действия которых руководствуются объективностью принятия кадровых решений. При проведении процедуры оценки неприемлемо оперировать такими оценочными понятиями, как «надежность», «энергичность», «способность» и «личное отношение», оценку следует проводить по отдельным специфическим рабочим навыкам, а не в «общем» [8].

Результаты аттестации могут служить основанием для признания аттестуемого не соответствующим занимаемой должности и для принятия решения о направлении его на повышение квалификации (переподготовку) либо с его согласия о переводе на другую работу. Предупреждение о переводе на другую работу должно быть предоставлено работнику за два месяца (согласно ТК РФ). Это работодатель должен сделать в письменном виде. Работник, в свою очередь, расписывается в том, что получил предупреждение, а в случае его согласия – соответствующий документ.

При осуществлении перевода сотрудника на нижестоящую должность работодатель должен учесть, что предлагать необходимо все имеющиеся вакансии при соответствии квалификации (вплоть до подсобного персонала), иначе увольнение рискует быть признано судом незаконным.

Указанные решения принимаются в срок не более 2 месяцев со дня проведения аттестации. По истечении указанного срока снижение размера должностного оклада, уменьшение или отмена надбавок к нему, увольнение по результатам данной аттестации не допускаются. Время болезни и отпуска аттестованного служащего не засчитывается в данный срок. При наличии несогласия аттестуемого с решением ат-

тестационной комиссии материалы далее рассматриваются специальной экспертной комиссией (все возражения должны быть представлены в письменном виде).

Таким образом, аттестация – это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших решений.

По результатам аттестации аттестационная комиссия может выносить на рассмотрение руководителя организации рекомендации:

1) о поощрении конкретного служащего или должностного лица (за достигнутые успехи);

2) об изменении размера должностного оклада соответствующего лица (При понижении сотрудника по службе в течение месяца с момента его перевода на нижестоящую должность за сотрудником должен быть сохранен фиксированный оклад, который был положен ему на прежнем месте работы. В случае же повышения зарплаты, начисляется в соответствии с новой занимаемой должностью со дня вступления на нее работником);

3) о дифференциации надбавок к должностным окладам, а именно: установлению, отмене или изменению;

4) понижению или освобождению сотрудника от занимаемой им должности (ротация работников возможна как в сторону понижения, так и на повышение, в том числе и с увеличением оклада).

Однако понижение Трудовой кодекс рассматривает, как перевод на другую работу, а если при аттестации выяснится, что сотрудник не умеет всего того, что ему положено в соответствии с должностными обязанностями, но директор не хочет переводить его на другую работу, при этом лишь снизив уровень оплаты, встает вопрос о законности такой процедуры.

Согласно статье 57 Трудового кодекса уровень зарплаты обязательно прописывается в трудовом договоре, но, в соответствии с 72 статьей, изменение существенных условий договора, к которым относится и перевод, возможны непосредственно с согласия сотрудника. Так как понижение зарплаты не будет являться следствием перевода, то и уменьшение зарплаты будет считаться отступлением от предписаний ТК РФ.

Подводя итог вышесказанному, стоит заметить, что оценка персонала – важнейший инструмент в руках управленцев, служащий для решения множества задач при проведении эффективной кадровой

политики. Однако принципиальная позиция законодателя, находящегося на стороне защиты прав работника ограничивает работодателя в динамичности принятия кадровых решений, что необходимо в современных реалиях. Также стоит иметь в виду тот факт, что данный инструмент слабо урегулирован российским законодательством, вплоть до того, что порой идет вразрез с ним. Это происходит в силу таких факторов, как слишком быстрые темпы роста экономики, приводящие к необходимости проведения гибкой политики в сфере управления персоналом, а также постоянно меняющихся вызовов (изменение конкурентной среды, изменение качественного состава трудовых ресурсов в связи со всплеском миграционных процессов). Кроме того, устаревание основных производственных фондов порождает дилемму баланса инновационного подхода и морально устаревшего оборудования.

Список литературы

1. Трудовой кодекс РФ.
2. Положение «О проведении аттестации федерального государственного служащего», утвержденное Указом Президента РФ от 9 марта 1996 года № 353.
3. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
4. Макгофф К. Искусство управлять. МИФ. – М., 2015. – 276 с.
5. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – Питер, 2002. – 256 с.
6. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. // Управление персоналом. – 2000. – № 7. – С. 40–49.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Дело. – М., 1997. – 704 с.
8. Практика управления человеческими ресурсами. – М. Армстронг, Питер – 2004, 2-е изд., 824 с.
9. Толочек В.А. Психология труда // учебник для ВУЗов. – Питер, 2017. – 480 с.
10. Эффективное управление персоналом, Д. Ульрих, Вильямс. – 2010. – 304 с.