

УДК 331.01

СТАНОВЛЕНИЕ НОВОЙ КОНЦЕПЦИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

С. Н. Апенько

Омский государственный университет

В экономической сфере оценка работников существовала со времен появления института найма и использования рабочей силы, а ее роль менялась по мере изменения ценностного отношения к специфическому ресурсу — персоналу. На протяжении длительной эволюции социально-экономических отношений, вплоть до конца XX века ценность работника определялась экономической эффективностью его рабочей силы. Соответственно оценка выполняла преимущественно контролирующую функцию и служила инструментом проверки наличия необходимых качеств рабочей силы и учета результатов труда.

В последние годы постепенно происходит трансформация подходов к персоналу и системе управления им, которые начинают рассматриваться в качестве основных социальных ценностей и одновременно факторов конкурентоспособности предприятия. В данном подходе оценка персонала играет роль базового элемента системы управления персоналом, на котором строятся все остальные кадровые технологии — планирование численности сотрудников, отбор, обучение, карьерное и профессиональное развитие, мотивация труда и т.д. В таком статусе оценка персонала значительно расширяет спектр своих потенциальных функций: доля контролирующих резко снижается и усиливаются функции обеспечения социальных, деловых коммуникаций, установления «обратной связи», удовлетворения потребностей в признании достижений, информационного обеспечения анализа «узких мест» в деятельности организации и пр. Однако внедрение и развитие инновационной концепции оценки персонала на российских предприятиях сопровождается множеством проблем.

© Апенько С. Н., 2005.

Для обоснованного регулирования процессов становления принципиально новой системы оценки персонала, отвечающей современным тенденциям в области кадрового менеджмента, необходимо понять, в каком состоянии находится сегодня практика оценки работников предприятий российских регионов. В г. Омске в 2004 году проведен мониторинг кадровых служб, основной целью которого стало изучение достигнутого уровня деятельности по управлению персоналом на предприятиях и в организациях. Одна из основных тем мониторинга связана с практикой оценки персонала в организациях. В частности, изучались показатели качества системы оценки персонала, такие как: нормативно-правовая обеспеченность оценки, степень использования результатов оценки в оперативном и стратегическом управлении персоналом, уровень согласования целей и интересов различных групп персонала по поводу оценки, социальная защищенность оцениваемых работников, удовлетворенность оценкой и пр.

В мониторинге приняли участие 198 предприятий г. Омска. Выборка сформирована по критерию относительно высокого уровня развития на предприятии деятельности по управлению персоналом. Вошедшие в выборку предприятия, прежде всего, имеют позитивный опыт в области управления персоналом. В соответствии с этим главным критерием отбора выборку составили около 90 % предприятий и организаций региона, имеющих сравнительно развитую систему управления персоналом. Кроме того отбор осуществлялся по принципу соблюдения основных параметров структуры генеральной совокупности предприятий, организаций, фирм, корпораций г. Омска. В резуль-

тате такого отбора предприятия-участники мониторинга обладают различными характеристиками, влияющими на особенности управления персоналом, то есть отличаются размером, отраслевой принадлежностью, организационно-правовой формой, годом создания и стадией жизненного цикла.

В качестве методов сбора данных избраны стандартизированное интервью директоров предприятий и анкетный опрос руководителей и специалистов служб управления персоналом.

Основные выводы, сделанные на основании результатов мониторинга, свидетельствуют о некоторых положительных тенденциях в развитии управления персоналом, в том числе ее базового элемента — оценки.

Во-первых, позитивным является осознание высшим руководством предприятий важности высококвалифицированного управления человеческими ресурсами, отношения к данному направлению деятельности как к основному или равному наряду с управлением другими ресурсами (финансовыми, материальными и пр.).

Во-вторых, среди предприятий-участников мониторинга выделяется пока еще небольшая группа передовых предприятий и организаций, на которых активно развиваются отвечающая современным требованиям система управления персоналом и комплекс взаимосвязанных эффективных кадровых технологий.

В-третьих, высшим руководством, а также руководителями и специалистами служб управления персоналом признается значимость оценки персонала при реализации практически всех функций управления персоналом — отборе, стимулировании, трудовых перемещениях и т.д.

Вместе с тем нашли подтверждение многие предварительно сформулированные гипотезы, связанные с негативными сторонами и наиболее проблемными моментами в управлении персоналом и в оценке сотрудников предприятий.

1. Провозглашаемая значимость оценки персонала, признание важности этого вида кадровой работы лишь немногими предприятиями подкрепляется ее реальным развитием и использованием в оперативном и стратегическом управлении персоналом.

2. Остается пока еще лидирующим подход к оценке как контролирующей функции в системе стимулирования: акцентирование внимания на контроле результатов труда с целью установления размера заработной платы. То есть поддерживаются старые традиции применения оценки персонала. Такая практика не позволяет использовать весь заложенный в оценке персонала потенциал и задействовать ее результаты наиболее полным и эффективным образом. В частности оценка для многих предприятий не стала реальной основой принятия кадровых решений по поводу назначения на должность, обучения сотрудников, зачисления в резерв роста, высвобождения и т.д.

3. Доминирует субъективизм процесса оценки и интерпретации ее результатов. Реализуемые в настоящее время системы оценки изначально обладают предпосылками к конфликтам, так как ориентированы на интересы узкого круга субъектов, как правило, высшего руководства, и игнорируют потребности рядовых сотрудников. В таком виде оценка персонала является источником социальных конфликтов и напряженности в организациях. Данный недостаток связан с предыдущим, в частности, если оценка не является основанием принятия важнейших для сотрудника решений о его карьере и профессиональном развитии, то она не сможет стать мотивирующим фактором и войти в круг его интересов. Более того, оценка в форме контроля играет демотивирующую роль и противоречит потребностям человека в признании, что также вызывает напряженность социально-трудовых отношений.

Приведем обоснование отмеченных и некоторых других выводов с помощью анализа социологических данных мониторинга. Интерпретация полученной информации требует учета того, что в опросе принимали участие представители предприятий, на которых по сравнению с остальными предприятиями региона деятельность по управлению персоналом развита на относительно высоком уровне. То есть социологические данные отражают тенденции предприятий лучших в сфере кадровых технологий, их основные проблемы и особенности роста. Однако для всех остальных предприятий, как

г. Омска, так и прочих регионов, полученные в ходе мониторинга данные могут быть полезны с точки зрения приобретения позитивного опыта, выработки ориентиров развития системы управления персоналом, прогнозирования ее перспективного состояния, учета «чужих ошибок» и поиска вариантов предупреждения возможных собственных проблем.

Характер сложившегося на момент мониторинга отношения к деятельности по управлению персоналом различных групп персонала установлен посредством опроса руководителей и специалистов кадровых служб, выступивших в роли экспертов. По мнению респондентов, значительная часть работников (в среднем 40 %) рассматривает кадровую работу в качестве важного вида деятельности наряду со всеми остальными видами деятельности организации (таблица 1). Примерно каждый четвертый сотрудник предприятия относит управление персоналом к важным направлениям, но играющим подчиненную, второстепенную роль в общем менеджменте. Низкую значимость управлению персоналом придает относительно малая доля сотрудников. Причем наиболее позитивное отношение к управлению персоналом отмечается у высшего руководства, несколько хуже у линейных руководителей. Рядовые сотрудники, по сравнению с руководителями, в большей степени относятся к кадровой работе как к не слишком важной, что проявляется у них в ее отторжении, сопротивлении и низкой степени соучастия в реализации функций управления персоналом.

Причин такой реакции рядовых работников на деятельность по управлению персоналом много. В ряду важнейших факторов, значительно снижающих поддержку кадровых технологий, стоит слабый учет

интересов персонала. В частности на вопрос, заданный руководителям и специалистам служб управления персоналом: «На чьи интересы Вы ориентируетесь чаще всего при выполнении функций управления персоналом?» — были получены ответы, представленные на рис. 1.

Преобладают интересы, прежде всего, высшего руководства и в гораздо меньшей степени линейных руководителей и рядовых работников. Хотя положительный опыт преуспевающих зарубежных и отечественных корпораций свидетельствует о том, что только симбиоз интересов всех групп сотрудников и руководителей разных уровней позволит создать оптимально функционирующую систему управления персоналом.

Ориентация на интересы высшего руководства способствует формированию у них крайне благоприятного отношения к работе по управлению персоналом. Так, большая часть опрошенных руководителей предприятий (66 %) по степени важности ставит деятельность по управлению человеческими ресурсами в один ряд с управлением

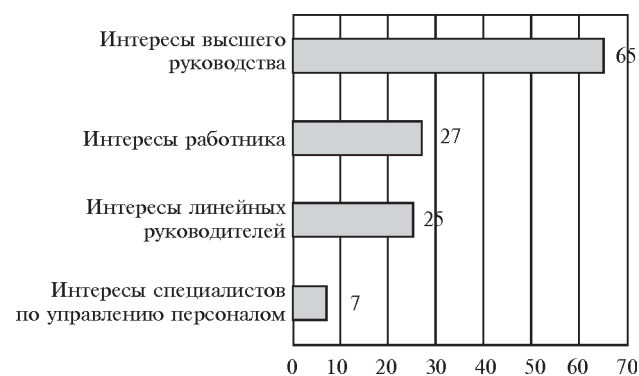


Рис. 1. Распределение ответов на вопрос: "На чьи интересы Вы ориентируетесь чаще всего при выполнении функций управления персоналом?" (в % от числа опрошенных)

Таблица 1

Отношение к деятельности по управлению персоналом руководителей и рядовых сотрудников, % от числа опрошенных

Считают деятельность по управлению персоналом:	Рядовые сотрудники	Линейные руководители	Высшее руководство
Самой важной, так как человеческие ресурсы являются основой деятельности организации	12	14	22
Такой же важной, как все остальные виды деятельности	37	44	4
Важной, но играющей второстепенную, подчиненную другим видам деятельности роль	28	29	22
В какой-то мере необходимой, но не слишком важной	17	11	10
Не важной, отнимающей средства и время	6	2	2

прочими ресурсами — материально-техническими, финансовыми и т.д. Каждый четвертый руководитель отнес управление персоналом к разряду самых важных направлений организационного менеджмента и лишь 8 % опрошенных относятся к управлению персоналом как к важной, но играющей второстепенную роль деятельности.

Однако провозглашаемая руководителями предприятий значимость управления персоналом в недостаточной степени подкрепляется сформированными у них потребностями в такого рода деятельности. К примеру, на вопрос о том, какие функции управления персоналом необходимы предприятию в настоящее время, лишь 35—38 % респондентов от числа всех опрошенных руководителей отметили такие направления, как отбор при приеме на работу, стимулирование и мотивация труда, организация и нормирование труда. То есть приоритет отдается функциям, неизбежность которых очевидна и внедрение которых дает в относительно короткие сроки эффект. На втором месте по необходимости в текущий период деятельности предприятия находятся функции развития и обучения персонала, предоставления сотрудникам социального пакета, планирования потребности в персонале, регулирования социально-психологических отношений (25—30 % руководителей отметили данные функции).

Осознает необходимость всесторонней, комплексной оценки персонала 32 % руководителей. То есть данная функция среди прочих функций управления персоналом занимает высокий статус, но явно недоста-



Рис. 2. Распределение ответов на вопрос: «Какие высказывания, на Ваш взгляд, точнее всего характеризуют оценку персонала?» (в % от числа опрошенных)

точный, так как только каждый третий руководитель понимает ее значение и, следовательно, потенциально готов поддерживать развитие оценки персонала. Остальные функции, такие как аудит и контроллинг персонала, работа с кадровым резервом, управление карьерой, разработка современных систем оплаты труда, сокращение персонала и управление корпоративной культурой, по мнению руководителей, в меньшей степени необходимы в текущий период, но могут понадобиться в будущем. Следует отметить, что весьма незначительная часть руководителей (16 %) относит оценку персонала к стратегически важному направлению.

Таким образом, на фоне в целом благожелательного отношения к управлению персоналом и понимания важности всех его функций, в том числе и оценки персонала, у высшего руководства прослеживается низкий уровень текущих и перспективных потребностей в них.

Руководителями кадровых служб и специалистами по управлению персоналом, так же как и директорами предприятий, приписывается значимая роль оценке персонала, что, к примеру, подтверждают их ответы на вопрос: «Какие высказывания, на Ваш взгляд, точнее всего характеризуют оценку персонала?» (рис. 2).

Как видно на рис. 2, вариант «оценка очень важна, она пронизывает все направления работы с персоналом» выбрала половина руководителей и специалистов кадровых служб. Вместе с тем, лидирует отношение к оценке как методу контроля трудовой деятельности и ее результатов. То есть пока еще сохраняются старые стереотипы восприятия оценки работников. Кроме того, каждый третий специалист по управлению персоналом возможности оценки продолжает сводить к предоставлению данных для установления размера оклада работника.

Подтверждением высказывания руководителей и специалистов кадровых служб о присутствии оценки во всех направлениях работы с персоналом служат данные таблицы 2.

В данном случае речь идет не о той форме оценки, которая объективна и неизбежна в социально-трудовых отношениях, проявляется в процессе характеристики работника, его труда и чаще всего строится на

Направления использования оценки персонала, % от числа опрошенных)

Направления применения оценки	Проводится тщательная оценка	Проводится поверхностная оценка	Оценка не проводится, но необходима	Оценка не проводится и не нужна
При отборе персонала	60	31	9	-
При назначении на руководящую должность	77	11	9	3
При формировании кадрового резерва	34	26	28	12
При обучении сотрудников	31	34	27	8
При анализе результатов труда	46	30	18	6
При стимулировании	42	34	18	6
При высвобождении персонала	34	19	23	24

основе логики, интуиции, жизненного и профессионального опыта людей. Имеется в виду оценка, представляющая собой совокупность научно обоснованных технологий, процедур, специально подобранных диагностических методов, инструментов, показателей и т.д. Хотя следует признать, что предприятия часто смешивают эти две формы или даже отождествляют оценки на основе обыденного и научного познания человека. Поэтому, отвечая на вопрос о направлениях использования оценки персонала, за небольшим исключением представители всех предприятий заявили о применении оценки кандидатов на вакантные рабочие места в процессе отбора. Кроме того, оценка в наибольшей степени используется при анализе результатов труда, стимулировании и назначении на руководящую должность. Несколько меньше привлекается оценка в процессе высвобождения персонала, обучения сотрудников, формирования кадрового резерва. Многие предприятия, на которых данные кадровые технологии осуществляются без оценки персонала, заявили о необходимости ее развития. Так, высказались об отсутствии отработанной системы оценки и ее необходимости при сокращении персонала 23 % руководителей, формировании кадрового резерва — 28 %, обучении — 27 % руководителей. И лишь небольшая доля руководителей и специалистов служб управления персоналом считает не важным и не нужным осуществление оценки персонала в процессе принятия кадровых решений. Исключение составила оценка при высвобождении персонала — каждый пятый респондент (24 %) посчитал ее не нужной. Но именно сокращение, высвобождение персонала требует объективно-

го подхода к определению кандидатов на увольнение. Правильно проведенная оценка сотрудников, при наличии информации о результатах его труда, соответствии качеств требованиям должности, является одной из существенных предпосылок принятия объективного, непредвзятого решения по столь конфликтному процессу, как высвобождение работников. Несмотря на довольно значительную долю предприятий, игнорирующих оценку при высвобождении, большинство из них осознают важность этого направления оценки.

Таким образом, оценка персонала используется большинством предприятий в управлении персоналом. Многие респонденты отмечают ее тщательный углубленный характер и, особенно, при отборе, стимулировании труда, анализе результатов труда, назначении на должность. Однако глубина и тщательность оценки обеспечивается хорошо разработанными методиками, имеющими статус нормативных документов. А как показало исследование, данный организационный аспект оценки персонала относится к проблемным.

Несколько более половины (60 %) опрошенных предприятий отметили наличие документов, определяющих механизм, инструментарий и порядок реализации функции оценки. На остальных предприятиях отсутствуют необходимые документы, регламентирующие оценку. Но именно процесс оценки сотрудников организации предполагает четкие нормативные основы, описывающие критерии, показатели оценки, ее субъектов и методы. Игнорирование вопроса нормативно-правовой защищенности оценки способно спровоцировать ряд негативных последствий, таких как слабая обосно-

ванность принимаемых на основе оценки решений, дискриминация оцениваемых сотрудников, формирование отношения к оценке как несправедливому процессу, отторжение оценочных процедур и т.п.

В практической деятельности руководителей и менеджеров по персоналу значение имеет не просто наличие нормативных документов, а организация процесса оценки и принятие решений на основе закрепленных в документах принципов, правил, нормативов. На вопрос: «Как на вашем предприятии принимаются решения в области оценки персонала?» — были получены ответы, свидетельствующие о том, что лишь на каждом четвертом предприятии решения строятся на четких критериях и процедурах, описанных в специальных положениях; 39 % предприятий имеют приблизительные критерии, на основе которых принимаются решения (рис. 3). При этом высока доля и тех предприятий, на которых решения по поводу оцениваемых сотрудников принимаются не на основе принятых и закрепленных в документах правил, а в каждом случае индивидуально.

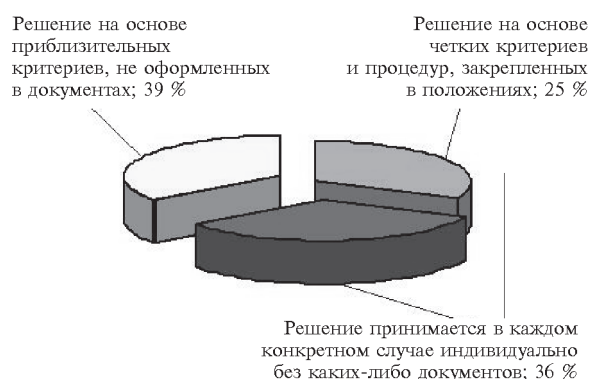


Рис. 3. Распределение ответов на вопрос: "Как на вашем предприятии принимаются решения в области оценки персонала?" (в % от числа опрошенных)

Другим показателем качества системы оценки персонала (кроме нормативно-правовой ее обеспеченности) является степень использования оценочных результатов в оперативном управлении работниками. Оценка важна не сама по себе, а в качестве инструмента принятия кадровых решений. Как показало исследование, результаты оценки в подавляющем большинстве случаев влияют на размер оклада и премий (таблица 3). В гораздо меньшей степени результаты оценки задействованы в принятии решений об увольнении сотрудника, переводе его на другую должность, повышении квалификации, моральном поощрении.

В этой связи интерес представляет мнение руководителей и специалистов кадровых служб о целях оценки персонала. Половина (52 %) респондентов считает, что цель оценки заключается в установлении более тесной зависимости должности и заработной платы от индивидуальных качеств сотрудника и результатов его труда (рисунок 4). Именно данная цель и достигается в настоящее время. Но еще 47 % опрошенных

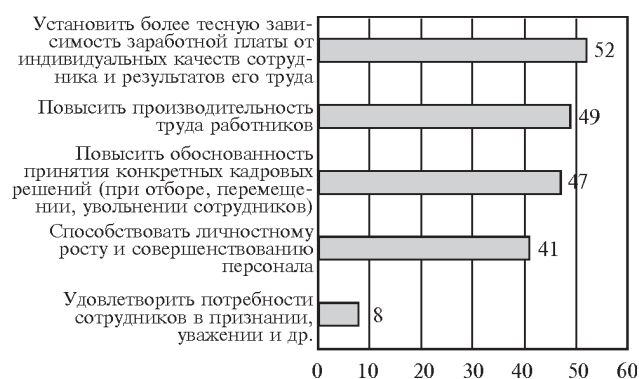


Рис. 4. Распределение ответов на вопрос: «Какова основная цель оценки персонала?» (в % от числа опрошенных)

Таблица 3

Направления влияния результатов оценки при принятии кадровых решений, % от числа опрошенных

Направления влияния:	Обычно влияет	Влияет редко	Не влияет
На размер оклада и премий	80	15	5
На моральные поощрения	35	24	41
На решения о переводе на другую должность	39	15	46
На решения о повышении квалификации	34	16	50
На решения о зачислении в кадровый резерв	28	12	60
На решения о приеме на работу	48	18	34
На решения об увольнении	40	13	47

ных в качестве цели назвали повышение обоснованности принятия кадровых решений, которая явно не реализуется в полной мере. Считают, что целью оценки персонала является повышение производительности труда работников, 49 % респондентов; развитие персонала, личностный рост и совершенствование — 41 %. Примечательно, что цель оценки «удовлетворение потребностей сотрудников в признании, уважении», отметили лишь 8 % представителей предприятий. Хотя в соответствии с известной теорией Ф. Херцберга, к факторам, влияющим на рост удовлетворенности, относятся в числе прочих реализация потребностей в признании достижения результатов. К факторам, вызывающим неудовлетворенность работой, относятся контроль (наибольшее влияние среди остальных факторов), отношения с контролером (второе место по степени влияния на неудовлетворенность трудом). В соответствии с этим можно предположить, что существующая сегодня оценка персонала на многих предприятиях формирует скорее неудовлетворенность, нежели удовлетворение от работы.

Таким образом, с одной стороны, оценка персонала развивается во всех направлениях кадровой работы, провозглашаются разнообразные ее цели, но реально ее результаты влияют преимущественно на размер оклада и премий. Данный факт демонстрирует противоречие между сформированными у специалистов по персоналу представлениями о целях оценки, потенциально заложенными ее возможностями, с одной стороны, и фактическим уровнем включения ее результатов в повседневную деятельность по управлению персоналом, с другой стороны. На наш взгляд, это связано как с естественными тенденциями роста института управления персоналом и оценки (необходимо время для органичного включения результатов оценки в оперативный менеджмент персонала), так и со многими отмеченными нами недостатками системы оценки.

По мнению самих респондентов, негативными факторами, сдерживающими развитие системы оценки персонала, является, прежде всего, отсутствие соответствующих методик для проведения оценочных проце-

дур (31 % руководителей служб управления персоналом и 35 % руководителей предприятий назвали этот недостаток). Кроме того, к затруднениям, с которыми приходится сталкиваться при выполнении функции оценки персонала, были отнесены недостаточная квалификация специалистов по управлению персоналом, отсутствие заинтересованности у руководства, сопротивление персонала, недостаток средств и иногда — отсутствие должных полномочий. Перечисленные проблемы, сопровождающие процесс оценки персонала, достаточно типичны для предприятий и организаций разных регионов России, и на них в своих исследованиях указывают многие авторы. Примечательно, что руководители предприятий придают большее значение по сравнению с менеджерами по персоналу такому фактору, как наличие финансовых средств и необходимой квалификации специалистов по оценке. Сами же специалисты по управлению персоналом, сталкиваясь в своей повседневной работе с сопротивлением оценочным технологиям со стороны сотрудников и руководителей разного уровня, именно этот фактор выносят на передний план.

Что касается квалификации специалистов по управлению персоналом, то она действительно недостаточна для реализации в полной мере и на должном уровне всех функций менеджмента персонала. В частности базовым образованием у 20 % специалистов по персоналу является среднее специальное, у остальных высшее по профилям: экономическое (29 %), психологическое или социологическое (лишь 9 %), юридическое (6 %), остальные профили образования не соответствуют профессионально важным качествам специалиста по управлению персоналом. Значительна и доля сотрудников со стажем работы в области управления персоналом до трех лет — 41 %. Много (37 %) сотрудников, имеющих опыт кадровой работы свыше шести лет, но они, как правило, получили образование давно, в то время, когда в структуре учебных планов не было дисциплин специализации по управлению персоналом.

В заключение отметим, что приведенные в данной статье аналитические выводы и ряд прочих результатов мониторинга кадровых

служб предприятий г. Омска позволили выявить особенности и наиболее проблемные стороны становления новых систем управления персоналом и оценки работников. Шагом вперед можно считать осознание многими руководителями высшего звена определяющей роли персонала в успехе бизнеса и формирование у них позитивных установок на системную и комплексную деятельность по управлению персоналом. Передовые предприятия демонстрируют заинтересованность в прогрессивных кадровых технологиях и имеют некоторый собственный положительный опыт их разработки и реализации. В числе других функций управления персоналом оценке сотрудников придается важное значение, многие предприятия включают ее в качестве элемента в системы стимулирования и мотивации труда, отбора, обучения, назначения на должность и т.д.

Наряду с прогрессивными тенденциями выявлен ряд проблем, к числу которых относится следующее:

1. Наличие дистанции между позитивным отношением руководителей и специалистов по управлению персоналом к оценке и низким уровнем фактического использования ее результатов в оперативном и стратегическом менеджменте. Данная проблема пересекается с рядом частных недостатков — отсутствием соответствующих знаний и навыков применения оценки в текущей деятельности, недостаточной обоснованностью выбора показателей и методов оценки, погрешностями процедуры оценки, что провоцирует увеличение субъективизма и условности результатов оценки.

2. Слабая обеспеченность нормативно-правовой основы принятия решений на базе результатов оценки персонала, которая также вызывает множество производных «узких мест», в частности выступает предпо-

сылкой дискриминации в процессе оценки, необоснованных решений и, как следствие, негативного восприятия и отторжения оценки со стороны рядовых сотрудников.

3. Доминирование интересов высшего руководства над интересами других групп персонала при реализации и использовании результатов оценки, преобладание контролирующей функции оценки, низкая вовлеченность в оценку самих оцениваемых сотрудников, что среди прочих причин формирует у рядовых сотрудников образ оценки как «социально несправедливого процесса».

Все перечисленные проблемы взаимосвязаны и влияют друг на друга, поэтому только их комплексное решение позволит поднять управление персоналом и, в частности, оценку сотрудников предприятия на новый качественный уровень. При этом следует учитывать, что устранение некоторых проблем относится к задачам краткосрочного периода, однако большая их часть не может быть решена в ближайшем будущем. Многие деформации и нежелательные процессы, сопровождающие преобразования системы управления персоналом и оценки сотрудников, относятся к «болезням роста». К примеру, слабое привлечение результатов оценки в оперативный менеджмент персонала обусловлено шлейфом старых стереотипов восприятия процедуры оценки как формального мероприятия, недостатком знаний и, главное, навыков использования оценочной информации в повседневной практике управления персоналом. Привычки, знания, установки поддаются коррекции и обновлению, но для этого требуется определенное время. Поэтому становление новой концепции оценки персонала должно осуществляться посредством ее эволюционного развития и постепенного наращивания позитивного социально-экономического эффекта.