

ДИАГНОСТИКА МОТИВАЦИОННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА*

Рассмотрены этапы диагностики мотивационного воздействия системы оценки персонала. На основании результатов исследования выделены способы диагностики мотивационного воздействия оценки персонала. Также определены риски демотивации при организации системы оценки и способы преодоления данных рисков.

Ключевые слова: персонал организации, мотивационное воздействие системы оценки персонала, риски демотивации при организации системы оценки персонала.

T.G. Ozernikova
K.N. Lgova

DIAGNOSTICS OF MOTIVATIONAL IMPACT OF STAFF APPRAISAL SYSTEM

The article deals with stages of diagnostic procedure of staff appraisal motivational impact. Basing on the results of the study the authors point out the diagnostic method, as well as determine risks of demotivation when working out the appraisal system, and ways to avoid these risks.

Keywords: staff of organization, motivational impact of staff appraisal system, risks of demotivation when working out staff appraisal system.

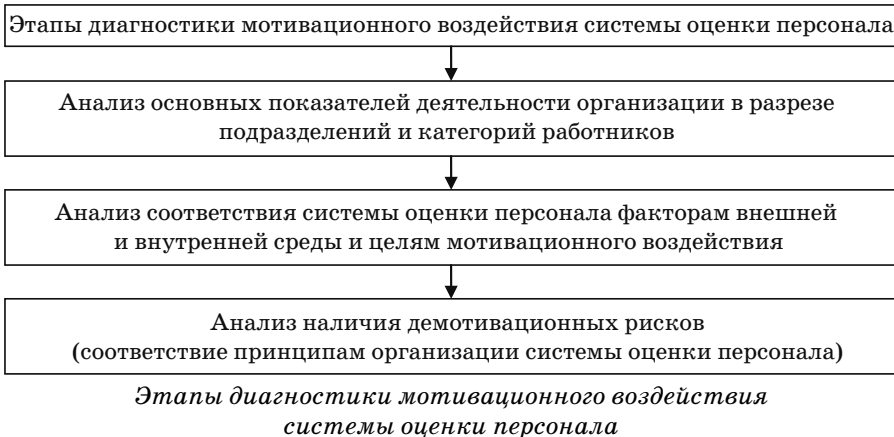
Система оценки персонала может быть признана эффективной, если она оказывает существенное мотивационное воздействие на работу персонала. Степень мотивационного воздействия системы оценки персонала можно проанализировать с помощью диагностики данной системы.

Основные этапы диагностики мотивационного воздействия системы оценки персонала представлены на рисунке.

Первым этапом диагностики является анализ основных показателей деятельности организации. Данный анализ необходимо проводить в динамике с момента введения новой системы оценки персонала либо за ряд последних лет, начиная с укрупненных показателей деятельности всей организации, разбивая на показатели деятельности подразделений и заканчивая отдельными категориями персонала. Этот этап позволяет выявить те подразделения и категории персонала, которые имеют неизменно низкие показатели, не отражающие рост производительности труда в динамике. Для определения причин низкого мотивационного воздействия оценки персонала необходимо перейти к анализу соответствия методов, применяемых в рамках системы оценки персонала, фак-

* Работа выполнена при поддержке проекта Министерства образования и науки РФ «Развитие системы управления человеческими ресурсами региона при переходе к инновационной экономике» (РНП 2.1.3/1461), реализуемого в рамках аналитической ведомственной целевой программы «Развитие научного потенциала высшей школы (2009–2011 гг.)». Тема зарегистрирована во ВНИТЦентре, номер госрегистрации 01200902100.

торам внутренней и внешней среды организации, а также соответствия процедур оценки основным принципам ее организации.



Вторым этапом диагностики мотивационного воздействия существующей системы оценки персонала является анализ ее соответствия факторам внутренней и внешней среды организации. Данный анализ проводится для уже выявленных проблемных зон, для определения возможных причин низкого или негативного мотивационного влияния методов оценки. Выбор методов оценки персонала в соответствии с факторами внутренней и внешней среды описан нами ранее [1].

Частой причиной низкого мотивационного воздействия оценки персонала служит выбор методов в зависимости от цели получения определенной информации, а не от цели побуждения работников к достижению заданных результатов. Ввиду этого необходимо проанализировать соответствие применяемых методов оценки мотивационным целям для выявления несоответствий. Мотивационные цели и соответствующие их реализации укрупненные группы методов представлены в табл. 1.

В предложенной матрице приведены укрупненные методы оценки персонала и доминирующие цели, которые могут быть достигнуты с использованием данных методов. Однако следует принять во внимание, что существенную роль в достижении мотивационных целей оценки персонала играют критерии оценки, применяемые в рамках используемых методов. Таким образом, достигнуть существенного повышения качества выпускаемой продукции или предоставляемых услуг возможно только в том случае, если в рамках отмеченных в матрице методов оценки будут использованы критерии оценки качества продукции или услуг.

Полученные расхождения в процессе анализа соответствия факторов внутренней и внешней среды организации, а также соответствия выби-
раемых методов мотивационным целям должны стать основанием для пересмотра применяемых методов оценки персонала, для выбора методов, оказывающих наибольший мотивационный эффект и позволяющих организации достичь поставленных целей.

В случае если после проведения анализа не было выявлено существенных расхождений с факторами внутренней и внешней среды и методы оценки выбраны в соответствии с мотивационными целями, скорее всего, причиной недостаточно высокого мотивационного воздействия является несоблюдение основных принципов организации системы оценки персонала, выявить которое можно с помощью следующего этапа диагностики.

Таблица 1

Выбор методов оценки персонала в зависимости от цели мотивации

Мотивационные цели оценки	Методы оценки персонала					
	Периодическая оценка по основным показателям деятельности	Оценка достижения поставленных целей и выполнения поставленных задач	Оценка работников другими работниками и работниками других подразделений	Оценка соответствия корпоративным правилам и стандартам работы	Аттестация	Оценка деятельности сотрудника в сравнении с показателями деятельности других работников
Побуждение работников к повышению качества работы	+		+	+	+	+
Побуждение работников к повышению квалификации (самообучению)				+	+	
Побуждение работников к командной работе	+	+				
Побуждение работников к более лояльному отношению к организации				+		
Побуждение работников к выполнению поставленных задач		+				
Побуждение работников к соблюдению установленных корпоративных стандартов и норм				+		
Побуждение работников к повышению производительности труда	+		+		+	+

Третий этап диагностики мотивационного воздействия системы оценки персонала — это анализ демотивационных рисков. Наличие демотивационных рисков может быть определено с помощью эмпирических методов исследования (опрос, анкетирование, интервьюирование) мнения работников и руководителей подразделений о существующей системе оценки персонала. Использование данных методов позволяет выявить существующие отклонения системы оценки персонала от основных принципов ее организации.

Главной причиной снижения мотивационного эффекта от существующей системы оценки персонала является несоблюдение принципов организации данной системы. Именно отказ от соблюдения основных принципов приводит к существенному снижению мотивационного воздействия либо к полной демотивации персонала.

В табл. 2 приведены внешние проявления демотивационных рисков, определяющие наличие несоблюдения отдельных принципов организации системы оценки, а также способы преодоления рисков, связанных с несоблюдением данных принципов.

В случае если имеются негативные отзывы о существующей системе оценки, а также данные о несоблюдении отдельных принципов организации системы оценки, необходимо разработать программу действий по устранению недостатков. Способы устранения рисков демотивации должны быть основаны на полученных данных и ориентированы на достижение целей организации.

**Способы преодоления рисков демотивации,
связанных с несоблюдением основных принципов организации
системы оценки персонала**

Принцип организации системы оценки	Внешние проявления демотивационного риска	Способы преодоления рисков демотивации
Справедливость	Сотрудники, имеющие равнозначные показатели по итогам оценки, получили различное подкрепление (вознаграждение, продвижение, социальные гарантии и т.д.)	Обучение оценщиков основным принципам проведения процедуры оценки и правилам предоставления конструктивной обратной связи снижает риск восприятия сотрудниками результатов оценки как несправедливого подхода
Прозрачность	Сотрудники не могут объяснить цели и критерии, по которым проводится оценка, не обоснованы причины представления итоговых оценок	Разработка способов информационного освещения процедуры, критериев и результатов оценки в процессе разработки новой системы оценки или реорганизации старой способствует снижению риска недостаточной информированности персонала
Объективность	Постоянно повторяющиеся низкие либо высокие оценки у одних и тех же сотрудников, наличие фактов предвзятого отношения оценщика	Максимально конкретные критерии оценки и регламентированная процедура позволяют снизить риск субъективного подхода к оценке
Своевременность	Не установлены периоды проведения различных видов оценки персонала, не определен период, за который оценивается деятельность работника	Закрепление периодов проведения основных видов оценки персонала в компании, а также оценочных периодов позволяет избежать запоздалой оценки по результатам деятельности сотрудника
Адекватность	Критерии оценки не соответствуют непосредственной работе сотрудника либо у него нет возможности влиять на утвержденные показатели, нет четкой и измеримой шкалы оценок	Проведение анализа работ перед разработкой критериев оценки, а также привлечение работников к разработке данных критериев дает возможность получить конкретные, измеримые и связанные с непосредственной работой оцениваемого показатели
Наличие подкрепления	В течение трех месяцев не последовало каких-либо мер по итогам процедуры оценки	В локальных актах, регламентах проведения процедуры оценки должна быть закреплена взаимосвязь данных оценки с другими функциями системы управления персоналом (поощрение, продвижение, обучение, развитие, выдвижение в резерв и т.д.)

Можно выделить следующие основные способы преодоления рисков демотивации, связанных с несоблюдением принципов организации системы оценки:

1. *Обучение оценщиков принципам и правилам проведения процедуры оценки, а также правилам предоставления конструктивной обратной связи.* Частой причиной демотивации работников является неправильное поведение оценщиков в процессе проведения процедуры оценки. Ввиду этого особенно важно организовать обучающие тренинги для руководителей и работников, которые будут принимать участие в процедуре оценки, с целью разъяснения основных целей и принципов ее проведения, а также освещения влияния, которое оценка оказывает на дальнейшую деятельность работника.

2. *Проведение информационной кампании, включающей способы освещения информации о процедурах, критериях и результатах оценки на всех ее этапах.* Оценка оказывает мотивационное влияние на деятельность работника уже на подготовительном этапе в случае наличия заблаговременно организованной информационной кампании. Таким образом, принцип прозрачности должен быть соблюден на всех этапах организации процедуры оценки для получения наибольшего мотивационного эффекта.

3. *Регламентация в локальных нормативных актах периодов, критериев, процедуры оценки с подробным описанием принципов и правил проведения процедуры, а также взаимосвязи результатов оценки с другими функциями системы оценки персонала.* Полностью избежать субъективного и несправедливого подхода при участии в процедуре оценки отдельных руководителей или работников практически невозможно. Однако существенно снизить субъективизм можно путем регламентации процедуры, критериев и правил проведения оценки. Кроме этого, для повышения и закрепления мотивационного эффекта необходимо закрепить в локальных нормативных актах, на что будут влиять результаты проводимой оценки (материальное или нематериальное поощрение, обучение, продвижение, дополнительные льготы и т.д.).

4. *Разработка критериев на основании тщательного анализа работ, а также определение взаимосвязи критериев с целями и задачами организации.* Одним из самых сложных и спорных вопросов организации системы оценки персонала является разработка критериев оценки деятельности. Именно поэтому данному вопросу необходимо уделять особенное внимание при разработке новых критериев и диагностике уже существующих. Проведение анализа работ позволяет выявить показатели, на которые работник может существенно повлиять в ходе ежедневной деятельности. При разработке или анализе критериев оценки нужно учитывать соответствие критериев целям и задачам организации, иначе система оценки будет мотивировать работников на второстепенные показатели.

5. *Организация участия руководителей и работников оцениваемых подразделений в разработке критериев, методов, правил и принципов проведения оценки.* Привлечение к участию в разработке или анализе критериев, методов и правил проведения оценки руководителей и работников оцениваемых подразделений считается признанным методом преодоления сопротивления при внедрении или изменении системы оценки персонала. Кроме этого, данный способ позволяет получить более эффективные критерии оценки и снизить субъективизм получаемых в дальнейшем результатов.

Приведенные выше способы позволят существенно повысить мотивационный эффект оценки персонала и избежать наступления демотивационных рисков. По итогам проведенных мероприятий рекомендуется через определенный период (от трех до шести месяцев) осуществить повторную диагностику системы оценки для определения эффекта от проведенных процедур.

Таким образом, данная диагностика дает возможность выявить проблемные зоны и причины низкого (неблагоприятного) мотивационного воздействия оценки на персонал. На основании данных диагностики можно разработать программу повышения мотивационного воздействия как в разрезе методов оценки и категорий оцениваемых работни-

ков, так и для всего персонала в целом. Реализация такой программы позволит повысить влияние системы оценки персонала на эффективность его работы, что, в свою очередь, приведет к росту производительности и качества труда.

Список использованной литературы

1. Льгова К.Н. Факторы, влияющие на степень мотивационного воздействия методов оценки персонала // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2010. — № 5. — С. 115–119.

Referenses

1. L'gova K.N. Faktory, vliyayushchie na stepen' motivatsionnogo vozdeistviya metodov otsenki personala // Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii. — 2010. — № 5. — S. 115–119.

Информация об авторах

Озерникова Татьяна Георгиевна — доктор экономических наук, профессор, проректор по учебной работе, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: ozernikova@isea.ru.

Льгова Кристина Николаевна — ассистент, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: Kristina_study@mail.ru.

Authors

Ozernikova Tatyana Georgievna — Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Academic Affairs, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: ozernikova@isea.ru.

Lgova Kristina Nikolaevna — Junior Instructor, Chair of Labour Economy and Personnel Management, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: Kristina_study@mail.ru.