

**Попов Дмитрий Анатольевич**

аспирант

**Пронина Антонина Михайловна**

д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой  
БУ ВО «Сургутский государственный университет»  
г. Сургут, ХМАО – Югра

## **СИСТЕМА ОЦЕНКИ ВКЛАДА РАБОТНИКА КАК АЛЬТЕРНАТИВА КОЭФФИЦИЕНТА ТРУДОВОГО УЧАСТИЯ (КТУ)**

***Аннотация:** в статье представлено мнение автора о необходимости разработки альтернативных подходов к оценке труда работников в общий результат предприятия.*

***Ключевые слова:** оценка, вклад работника, коэффициент трудового участия, КТУ.*

Основной задачей системы оценки вклада является обеспечение материальной заинтересованности работников в своевременном и качественном выполнении своих обязанностей, повышении ответственности, инициативности и лояльности работника. Оценка результатов труда работников – необходимое, но недостаточное условие для принятия взвешенных решений в управлении персоналом. Не менее важное значение имеет оценка личных и деловых качеств персонала, выявленных в процессе их трудовой деятельности. Она характеризует работу персонала по критериям, описывающим то, как должны выполняться должностные обязанности и какие качества при этом должны быть проявлены, чтобы достичь максимальной результативности труда.

Кроме того, руководителям различного уровня зачастую не хватает знаний, необходимых для качественной оценки подчиненных ему работников. Это приводит к субъективизму и предвзятости, формальному подходу. В случае необходимости оценить подчиненных для принятия решений о поощрении, продвижении, обучении, изменении заработной платы и др., руководитель начинает оценивать работников самостоятельно по всем возможным критериям. Такой

подход отнимает массу времени, при этом велика вероятность ошибки, возникает проблема с дальнейшим ответом на вопросы подчиненного. Для решения данных проблем необходимо «вооружить» руководителя таким инструментом как процедура систематической оценки трудового вклада работников с четко определенными и формализованными критериями. Четкие критерии помогают и руководителю и работникам понять, что ожидается от их работы.

Система оценки трудового вклада работников может применяться для премирования за производственные результаты, а также для других целей, в т.ч. для отбора кандидатов для различного рода поощрений; принятия кадровых решений и др.

В основу системы оценки должны быть положены следующие принципы:

а) объективность – размер премирования должен определяться на основе объективной оценки достигнутых работником результатов труда;

б) справедливость – правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику;

в) прозрачность – порядок принятия решений о выплатах и их размерах не должен быть основан исключительно на основе решения непосредственного руководителя; результаты оценки должны доводиться до сведения работников;

г) своевременность – вознаграждение не должно быть существенно разорвано по времени с достижением результатов;

д) предсказуемость – работник должен суметь самостоятельно определить размер премии в зависимости от результатов своего труда;

е) адекватность – размер премирования должен быть адекватен трудовому вкладу работника в результат деятельности предприятия, его опыту работы и уровню квалификации.

Критерии оценки – это основные параметры (личностные, профессиональные, поведенческие), по которым производится оценка эффективности трудовой деятельности работника.

При разработке критериев оценки рекомендуется придерживаться следующего алгоритма:

а) обозначаются профессиональные группы (категории работников, производство и др.), для которых будут разрабатываться критерии. Применение только общеорганизационных критериев не допустимо в связи с тем, что для объективной оценки работника необходимо учитывать требования к профессиональной подготовке и уровню квалификации, особенности и сложность выполняемой работы. Кроме того, даже общие критерии не должны применяться ко всем работникам. Например, нет необходимости в оценке деловых качеств малоквалифицированных рабочих;

б) определяются наиболее существенные факторы, характеризующие деятельность этих групп;

в) производится оценка критериев по следующим условиям:

– являются ли подобранные критерии в действительности самыми важными, т.к. излишние отнимают много времени и делают результаты оценки размытыми;

– имеется ли необходимая информация для оценки по выбранным критериям;

г) критерии описываются относительно шкалы оценки (т.к. в одни и те же слова зачастую вкладывается разный смысл, то необходимо заранее определить правила игры);

д) производится группировка, критерии ранжируются с установлением удельного веса факторов, влияющих на результаты труда.

После определения и описания критериев оценки необходимо проверить, соответствуют ли они следующим требованиям:

а) являются достижимыми (слишком высокая планка демотивирует в связи с ее недостижимостью, слишком низкая – в связи с тем, что без особых усилий можно достигать высоких результатов и хорошей зарплаты);

б) являются обоснованными и объективными, не зависят от того, кто именно их выполняет (подготовлены для профессиональной группы, а не для конкретных людей);

в) соответствуют ключевым целям предприятия;

г) информируют работника о том, какое поведение и результаты ожидают от него;

д) мотивируют работника на достижение максимальных результатов;

е) соответствуют содержанию выполняемой работы;

ж) являются понятными и четко увязаны с наиболее важными характеристиками делового поведения и важнейшими результатами труда.

Все критерии разделяются на две основные категории – критерии результативности и критерии компетентности (профессиональные, деловые, специальные).

Результативность работы выражается в конкретных показателях и оценивается количественным методом. Для этого в каждом подразделении необходима организация ежедневного учета показателей, влияющих на оценку результатов труда (журналы выдачи сменного задания, др. журналы учета выполненных работ, наряды, акты, отчеты о выполненных работах, данные статистической и бухгалтерской отчетности). Предлагаемые подходы к оценке позволяют более объективно оценивать вклад работника в общие результаты работы предприятия.