

УДК 331.446.4

**Тобьшева Анастасия Андреевна,**  
магистрант,  
кафедра экономики и управления  
на металлургических и машиностроительных предприятиях,  
Институт экономики и управления,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
г. Екатеринбург, Российская Федерация

**Кельчевская Наталья Рэмовна,**  
доктор экономических наук, профессор,  
кафедра экономики и управления  
на металлургических и машиностроительных предприятиях,  
Институт экономики и управления,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
г.Екатеринбург, Российская Федерация

### **ПОХОДЫ К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА: УЧЕТ КОГНИТИВНЫХ ИСКАЖЕНИЙ**

*Аннотация:*

В статье рассмотрена дефиниция результативности труда. Приведены современные подходы к оценке результативности труда персонала. В статье представлена авторское определение показателей для оценки результативности труда с учетом влияния когнитивных искажений сотрудников.

*Ключевые слова:*

оценка результативности труда, показатели результативности труда, когнитивные искажения.

Результативность труда является комплексным показателем, учитывающим множество категорий, это мера качественного и количественного состояния трудовой деятельности работника, характеризующаяся, во-первых, достижением работником ожидаемого от его труда результата и, во-вторых, достижение работником цели его трудовой деятельности или степень приближения к цели [1].

Результативность любого предприятия оценивается по степени достижения поставленных целей. При этом главным ресурсом выступает человек. Именно поэтому предприятия заинтересованы в регулярной оценке результативности его труда.

Оценка результативности труда персонала представляет собой вид деятельности по управлению персоналом, который направлен на определение уровня эффективности выполнения работы оцениваемым работником, соответствия выполненной работы поставленной цели. Оценка характеризует способность персонала оказывать влияние на деятельность какого-либо структурного подразделения организации. Результат труда работника может влиять на достижение цели подразделения или организации в целом.

Процесс оценки персонала на каждом предприятии организован по-своему – системы оценки отличаются степенью формализации, детализации, применяемыми ресурсами и т.д. Целями оценки персонала на предприятии выступают совершенствование системы управления, оптимизация организационной структуры, формирования кадрового резерва, планирование карьеры персонала, диагностика и построение систем стимулирования персонала, обучение персонала, контроль эффективности, производительности и результативности персонала.

Среди функций оценки результативности труда персонала необходимо выделить следующие:

- определение уровня компетентности персонала, результаты обучения персонала;
- назначение адекватного вознаграждения за работу персонала;
- побуждение к повышению результативности труда персонала;
- установление юридической основы внутренней и внешней мобильности персонала (переводов, повышений) и официальных позитивных и негативных санкций в отношении работника (награды, увольнения);
- сбор данных для разработки программ отбора, адаптации и будущей оценки персонала.

Факторы, оказывающие влияние на результативность труда персонала это основа для создания действенной системы оценки:

- физические условия труда, в которых находится работник (шум, освещенность, запыленность, загазованность, посторонние вибрации и т.д.) [2];
- организационные условия (кооперация труда, коллективный характер труда, динамичность внешней и внутриорганизационной среды, необходимость учёта сложности труда, проблемы нормирования труда, прогнозирование поведения и трудовой деятельности персонала, увеличение расходов на персонал, необходимость учёта личностных качеств персонала) [3];
- стиль руководства и практика управления (оценка показателей труда, контроль работы персонала, сложившаяся практика планирования, скорость принятия управленческих решений, число уровней управления, степень координации подразделений) [4, 5, 6];
- знания и квалификация руководителя (способность принимать ситуативно верные решения, использовать трудовой потенциал персонала максимально, умение работать с персоналом, способность организовывать и осуществлять контроль, влиять на мотивацию подчиненных и их отношение к трудовым задачам) [4, 7];
- система стимулирования труда и благоприятное состояние ядра организационной культуры (нормы, ценности, традиции) [4];
- также следует отметить факторы, оказывающие влияние на результативность труда персонала, такие как, структура потребностей работников, рабочая продуктивность трудовых усилий работника, выраженность мотивации к труду [6].

Необходимо обратить внимание, что опыт работы на должности руководителя не будет являться определяющим показателем, исследователи в области психологии труда отмечают, что со временем у руководителей формируются подходы и установки, ограничивающие его способность добиваться высоких результатов труда от подчиненных [8, 9]. Так, обучение и повышение квалификации является необходимым условием продолжения трудовой деятельности как для работников, так и для руководителей, позволяющее выявить наиболее действенные подходы к организации труда подчиненных и оценки его результативности.

Вышеперечисленные факторы оказывают как непосредственное, так и опосредованное влияние на результативность труда персонала, и, как следствие, на оценку деятельности работников. Они занимают значимое место в процессе определения профессиональной компетентности работников при проведении различного рода мероприятий, направленных на оценку персонала [4].

Оценка результатов труда персонала – это составная часть деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям. Подходы к оценке результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается в первую очередь своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, а также сложностью выявления результатов [10, 3].

Такая задача достаточно просто решается в отношении категории рабочего персонала. Так, оценка результатов труда рабочих-сдельщиков не составит труда, поскольку количественные и качественные результаты труда выражены непосредственно в количестве и качестве произведенной продукции. Путем сравнительного анализа фактического результата с запланированным, производится оценка результативности их труда. В это же время оценка результативности труда руководителей и специалистов производится значительно сложнее. Причиной этому служат такие аспекты как сложность оценки способности оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. В общем виде результат труда руководителя. Результат труда руководителя, в связи с разделением управленческого труда, выражается через итоги производственно-хозяйственной деятельности предприятия (выполнение целевого плана по прибыли, по производству товаров, по привлечению числа клиентов и др.), а также через социально-экономических условий труда подчиненных (заработная плата, вовлеченность, мотивированность персонала и др.). Здесь важное практическое значение имеет определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения [11]. При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует, учитывать, что они оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности предприятия [10].

Оценка в данном случае позволяет выявить вклад каждого работника в конечные результаты. Показатели результатов труда персонала это характеристики его труда, используемые с целью планирования и оценки его деятельности при выполнении установленного объема работы либо задачи или за определенный отчетный период времени. Таким образом, результаты труда персонала выражаются показателями, характеризующими количество, качество, полноту и своевременность выполнения возложенных на него обязанностей, а для руководителей - еще и с учетом конечных результатов работы трудового коллектива [10].

В научной литературе существует несколько подходов к классификации и определению показателей оценки результативности труда персонала. Кибанов А.Я. представляет классификацию показателей как их разделение на количественные и качественные. К первым, по его мнению, относятся показатели эффективности всей производственной деятельности предприятия; показатели, характеризующие качество выполнения работы; показатели, характеризующие эффективность использования своего рабочего времени;

показатели, позволяющие оценить обучение, развитие, служебно-профессиональное продвижение персонала и т.д.; показатели, характеризующие наличие и степень выраженности некоторых важных для определения результативности труда индивидуальных особенностей работников. Ко второму типу относятся показатели, отражающие профессиональные достижения работников; личные качества; особенности рабочего поведения; деловые качества; качество индивидуального труда [12].

Одегов Ю.Г. выделяет три блока параметров результативности труда. К ним относятся результативность, профессиональная компетентность, личностные качества. К показателям результативности труда автор относит критерии в натуральном (выработка, количество произведенной продукции (продаж), количество брака) и денежном выражении (объем произведенной продукции, объем продаж, доход от трудовой деятельности). К показателям профессиональной компетентности Одегов Ю.Г. относит знание профессиональных стандартов работы, рабочих норм и процедур, действий в процессе труда, скорость выполнения рабочих операций и др.[3]. К последнему параметру оценки результативности труда персонала – к личностным качествам – автор относит следующие показатели: удовлетворенность трудовой деятельностью, тип мотивации работника к труду, лояльность, приверженность организации, ответственность и др. [3].

В работе Зайнетдиновой И. Ф. показатели подвержены классификации по таким категориям как результативность труда (включает «жесткие» и «мягкие» показатели), профессиональное поведение (самостоятельность в решении тех или иных задач, сотрудничество и др.) и условия достижения результативности труда (способностями сотрудника, его личностными качествами, мотивационными установками). В оценке результативности труда автор различает два вида показателей – «жесткие» и «мягкие». Первые являются легко измеримыми и подвергаются охвату информационной системы организации. Так, «жесткие» показатели могут быть сформулированы субъективно разработчиком методики оценки, но при этом должны поддаваться достаточно объективной оценке, например со стороны руководства. Данному виду показателей соответствует производственная система организации, подразделения системы управления, тесно взаимосвязанные с внешним окружением (маркетинг, снабжение, ремонтные службы и др.). Показатели «мягкого» типа зависимы от субъективного мнения того, кто совершает оценку, и используются в подразделениях, имеющих ограниченную возможность измерения конкретного результата [10].

Показатели профессионального поведения персонала, согласно классификации Зайнетдиновой И. Ф., включают в себя такие аспекты трудовой деятельности как самостоятельность в решении тех или иных задач, сотрудничество и др. Важным условием является соответствие наблюдаемого поведения трудовой необходимости. Так, включение профессионального поведения как критерия для оценки результативности труда персонала должно способствовать достижению определенных результатов. Условия достижения результатов труда определяются способностями сотрудника, его личностными качествами, мотивационными установками [10].

В работе Яхиной Д.И. также представлена классификация показателей оценки результативности труда персонала. Автор выделяет количественные, качественные и личностные показатели. К количественными относится количество проделанной работы за отчетный период (производительность труда, объем продаж и т.д.). Качественные показатели отражают насколько качественно выполнена работа (количество ошибок, выполнение стандартов). Индивидуальные показатели представляют оценку личностных качеств и потенциала работника – особенности рабочего поведения, деловые качества и т.д.[13].

Рассмотрев вышеприведенные классификации показателей для оценки результативности труда, можно сделать вывод о необходимости создания собственного определения результативности труда с учетом влияния когнитивных искажений.

Когнитивные ошибки (искажения) представляют собой искажения мышления, влияющие на ощущение, восприятие, представление человека., способствующие неадекватному восприятию, производят помехи в процессе логичного мышления. При этом под когнитивными ошибками следует понимать систематические ошибки, а также шаблоны (образцы) и стереотипы, которые мешают мыслить рационально [14, 15, 17].

Поведенческая экономика пытается ответить, каким образом, связаны результаты труда и индивидуальные особенности мышления человека, в том числе свойственные ему когнитивные искажения, что говорит о необходимости учёта при оценке результативности труда не только экономических и социальных, но и психологических факторов. Большинство из рассмотренных разделений показателей выделяют в качестве особых показателей личностные и профессиональные компетенции персонала. Рассмотрим данный критерий оценки результативности труда персонала.

Компетенции выполняют различные функции в зависимости от целей предприятия. Так, модели компетенций могут выполнять ключевую роль в работе с персоналом или быть прикладным инструментом для оценки сотрудников. Использование компетенций при оценке персонала позволяет провести анализ как достигнутых сотрудником результатов за отчетный период, так и способы достижения таких результатов [18].

Традиционный американский подход представляет компетенции как описание поведения сотрудника (поведенческий подход). Компетенции – это основная характеристика сотрудника, обладая которой он

способен показывать правильное поведение, и как следствие, добиваться высоких результатов в работе. Главными компетенциями в данном подходе являются поведенческие, личностные, индивидуальные способности человека. Профиль профессиональных компетенций по каждой должности отражает уровень требований к знаниям и навыкам отдельного работника [18, 19, 20]. Модель представляет собой полный набор компетенций и индикаторов поведения и содержит обычно 10-12 индивидуальных компетенций. Для создания эффективной модели компетенций, легкой и ясной для понимания, необходима простая структура. Важно отметить, что различия между отдельными компетенциями могут быть неумовимо малы в случае перегрузки модели [18].

Среди типов компетенций выделяют ключевые (корпоративные), управленческие и специальные. Ключевые компетенции поддерживают миссию и ценности компании, являются применимыми к любой должности. Управленческие компетенции применяются в отношении должностей всех уровней управления и используются для оценки руководителей. Специальные компетенции применяются в отношении определенных групп должностей различных отделов компании, они разрабатываются для сотрудников каждого из отделов [18].

Для конкретной должности разрабатывают профиль компетенций, в котором точно определяется уровень проявления списка компетенций. Он описывает помимо того, что именно ожидается от сотрудников, еще и то, как им следует действовать. Для формирования профиля компетенций необходимо собрать максимум информации о выполняемой персоналом работе для определения стандартов поведения, обеспечивающих лучший результат. Так, целесообразно разделять компетенции на кластеры – развитие бизнеса, достижение результатов, работа с людьми, стратегические навыки, партнерство, гибкость, адаптация к изменениям и др. В каждом кластере в среднем находится от двух до пяти компетенций. Результатом работы по созданию корпоративной модели компетенций должны стать профили компетенций, разработанные для каждой должности. Разработчики в процессе формирования такого профиля имеют возможность проверить соответствие компетенций рабочим ролям предприятия.

Индивидуальные компетенции сотрудника как показатель результативности труда отражают различные личностные особенности. В том числе личностные качества, особенности психики и мышления, особенности трудового поведения, деловые качества, профессиональные навыки, знание профессиональных стандартов работы, рабочих норм и процедур. Так, компетенции представляют основные характеристики сотрудника, обладая которыми он способен показывать правильное поведение, и как следствие, добиваться высоких результатов в работе. Личность с точки зрения современного системного подхода рассматривается как целеустремленная динамическая функциональная система, которая характеризуется многомерностью и иерархичностью. Можно выделить три подсистемы личности. Первая подсистема – когнитивная, включающая функции познания, восприятия, мышления и памяти. Вторая – регулятивная, включающая эмоционально-волевые процессы и саморегуляцию. Третья – коммуникативная, включающая общение и взаимодействие людей. Так, структура личности работника включает совокупность психических и психологических качеств, проявляемых через поведение работника, в том числе его отношение к окружающим явлениям и событиям.

Характеризуя личность с позиции экономического исследования, очевидно, что каждого наемного работника предприятия (организации) должен интересовать результат, выражаемый в таких показателях как прибыль, количество произведенного товара или проданных услуг, оказывающие определенное влияние на рост оплаты труда, увеличение стимулирующей функции заработной платы, что является побудительным мотивом к повышению результативности [21, 22, 23, 24].

Однако человек иррационален и, несмотря на способности, знания и навыки, приобретенные, в том числе в течение трудовой жизни, он подвержен влияниям и тенденциям к когнитивным искажениям. Феномен когнитивных искажений распространяется на широкий круг явлений, связанных с неадекватным восприятием, переработкой и воспроизведением информации об окружающей действительности и о себе. Так, когнитивные искажения, являясь особенностями мышления, оказывая влияние на поведение индивида, непосредственно воздействуют на индивидуальные компетенции сотрудника [25]. Таким образом, мыслительная способность индивида может влиять и на его поведение, связывая ситуации, мысли, чувства и поведение. Важно отметить, что при возникновении ситуации у человека возникают автоматические мысли, которые и формируют дальнейшие эмоции и поведение. Сами автоматические мысли основаны на промежуточных убеждениях, которые сформированы из глубинных убеждений. Все это создает модель поведенческой активности, а именно мышления (когнитивного процесса), который может быть адекватным, либо неадекватным. Например, при получении определенного жизненного опыта, индивид неадекватно гиперболизированно переносит конкретный опыт на все последующие жизненные события, в итоге относительно незначительные стимулы человек начинает реагировать эмоционально и поведенчески неадекватно [26].

Когнитивные искажения как часть мышления человека зачастую неосознаваемы, трудно отслеживаемы индивидами, но они являются частью процесса принятия решений. Всякая мыслительная операция может быть интерпретирована как принятие решения, которое осуществляется посредством подбора

готового решения или способа, который поможет найти таковое и в результате сделать выбор. Неосознаваемые аспекты принятия решений часто ассоциируются с интуицией [27, 28].

Таким образом, когнитивные искажения являются не просто дефектами в процессе мышления, а универсальными свойствами системы мышления, которые способны работать как автономно, так и совместно с интеллектом и критическим мышлением [16].

На основании вышесказанного представим определение показателей результативности труда персонала следующим образом (таблица 1). Было принято решение дополнить существующие определения индивидуальными компетенциями сотрудника, в том числе особенностями психики и мышления, в которые входят когнитивные искажения

Таблица 1 – Определение показателей результативности труда персонала

Аспекты	Показатели
количественные	прибыль, объем продаж в натуральном выражении, в денежном (выручка), количество привлеченных клиентов, количество заключенных контрактов, величина простоев, коэффициент текучести персонала.
качественные	ошибки в выполненных заданиях, уровень брака, степень удовлетворенности клиентов.
индивидуальные компетенции	личностные качества, особенности психики и мышления, особенности трудового поведения, деловые качества, профессиональные навыки, знание профессиональных стандартов работы, рабочих норм и процедур

Таким образом, оценка результативности труда персонала складывается из трех категорий показателей – количественных, качественных показателей результативности труда и индивидуальных компетенций. Когнитивные искажения, входящие в индивидуальные компетенции сотрудника, помимо различных профессиональных качеств, непосредственно влияет на поведение человека, на его деятельность, что, в свою очередь, влияет на результативность труда. Степень достижения поставленных целей по разработанным показателям для каждой должности позволит оценить результативность труда, способность персонала оказывать влияние на трудовую деятельность подразделения и предприятия в целом. Оценка результативности труда персонала является неотъемлемым элементом функционирования организации [3].

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Панкратов А. Б. Результативность труда как социально-экономическая категория // Проблемы экономики и менеджмента. – 2011. – №. 1 (1).
2. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991. 104 с.
3. Одегов Ю. Г., Павлова В. В., Теленная Л. С. Анализ показателей оценки результативности трудовой деятельности работника и бизнес-модели организации // Статистика и экономика. – 2016. – №. 6 – С. 64-70.
4. Болдырева Н. П. Факторы, влияющие на результативность деятельности персонала // Научный альманах. – 2017. – №. 7-1. – С. 13-15.
5. Лаврентьева Т.В. К вопросу о соотношении концепта, антиконцепта и метаконцепта в структуре ментального образования «оппозиция» // Когнитивные исследования языка. Вып. XIII. Ментальные основы языка как функциональной системы. Тамбов: Издательский дом ТГУ им. Г.Р. Державина, 2013. С. 274-282.
6. Ловчева М. В. Повышение результативности труда управленческого персонала на основе совершенствования механизма мотивации: на примере машиностроительных предприятий : дис. – 08 00.05/Ловчева Марина Владимировна. – М., 2003.–214 с.
7. Болдырева Н.В., Болдырева Н.П. Функционирование современных трендовых видов менеджмента в России // Экономика и предпринимательство. 2017. № 4 (Ч. 1). С. 548-554.
8. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. М.: Академия, 2010. 304 с
9. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства. М.: Академия, 2005. 480 с.
10. Зайнетдинова И. Ф. Оценка деятельности работников организации: учебно-методическое пособие. – 2016, 124 с.
11. Нечаева И.И. Оценка профессиональных знаний и опыта персонала / И.И. Нечаева // Труд и социальные отношения. – 2005. – № 4 (8). – С. 69-72.

12. Кибанов А. Я. Управление персоналом. – 2010, 632 с.
13. Яхина Д. И. Оценка результативности труда персонала //экономика и современный менеджмент: Теория, Методология, Практика. – 2020. – С. 33-36.
14. Айнулин И. Р. Когнитивные искажения личности: основные подходы к изучению в зарубежной и отечественной психологии //Лучшая студенческая статья 2020. – 2020. – С. 355-360.
15. Боброва Л. А. Когнитивные искажения //Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 3, Философия: Реферативный журнал. – 2021. – №. 2. – С. 69-79.
16. Вихман А. А., Попов А. Ю. Когнитивные искажения: единый фактор или компенсаторные взаимодействия? //Научное мнение. – 2013. – №. 6. – С. 174-180.
17. Мозжухина Ю. Н. Когнитивные искажения как свойство поведенческих моделей //Проблемы педагогики. – 2017. – №. 9 (32).
18. Ветошкина Т. А. Компетентностный подход как основа управления персоналом в организации //Известия Уральского государственного горного университета. – 2008. – №. 23.
19. Управление по компетенциям - "must have" современной компании / Новости/ НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге // Электронный ресурс <https://spb.hse.ru/dopbusiness/news/182104594.html>
20. Худяков Д.В. Результативность труда на основе компетентностной оценки работников предприятия : монография. – Томск : STT, 2019. – 108 с.
21. Клименко, О. И. О роли регламентации трудовых отношений в повышении эффективности труда [Текст] / О. И. Клименко, Ю. А. Рындина // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2011. – № 3. – С. 133–139.
22. Мещерякова Л. А., Буланкина Н. Н. Влияние психологической структуры личности на мотивацию трудовой деятельности персонала организации //Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – №. 2. – С. 140-147.
23. Ромашов, О. В. Социология труда [Текст] : учеб. пособие / О. В. Ромашов. – М. : Гардарики, 2003. – 287 с.
24. Скопылатов, И. А. Управление персоналом [Текст] : учебник / И. А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов. – СПб. : Изд-во Смольного ун-та, 2000. – 436 с.
25. Александров А.А. Психотерапия: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2004. С. 145–172 (гл. 6 «Когнитивная терапия»). 480 с.
26. Бенелли А. В., Бенелли Л. Н., Рассказова А. Л. Искаженные когнитивные схемы как причина иррационального поведения //Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2020. – №. 1. – С. 97-103..
27. Kahneman D. Thinking Fast and Slow. MacMillan: Farrar, Straus and Giroux. 2011.
28. Stanovich K. Who is Rational? Studies of Individual Differences in Reasoning. Mahwah, NJ: Erlbaum. 1999.

**Anastasia A. Tobysheva,**

masters' degree student,  
Department of Economics and Management  
at Metallurgical and Machine-building Enterprises  
Institute of economics and management,  
Ural Federal University  
named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,  
Yekaterinburg, Russia

**Nataliya R. Kelchevskaya,**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Department of Economics and Management  
at Metallurgical and Machine-Building Enterprises,  
Graduate School of Economics and Management,  
Ural Federal University named after the first President  
of Russia B.N. Yeltsin  
Yekaterinburg, Russian Federation

**APPROACHES TO PERSONNEL PERFORMANCE ASSESSMENT: ACCOUNTING FOR COGNITIVE DISTORTIONS**

*Abstract:*

The article considers the definition of personnel performance. Modern approaches to personnel performance assessment are given. The article presents the author's classification of indicators for assessing labor performance, taking into account the influence of cognitive biases of employees.

*Keywords:*

personnel performance assessment, labor performance indicators, cognitive biases.