

УДК 331.1

В.А. Варфоломеева, А.В. Грибанов

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург, email: varfvera@yandex.ru

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ключевые слова: компетентность, персонал, сотрудники, оценка деятельности сотрудников, эффективность труда.

Оценка эффективности работы персонала является главным критерием обеспечения действительных данных об их компетенции, квалификации. Проведение оценки позволит достичь максимального эффекта в управлении персоналом. Целью написания статьи является выявление особенности и необходимости проведения оценки эффективности деятельности сотрудников на предприятиях. Авторы в статье уделяют внимание факторам, влияющим на осуществление деятельности персоналом, методам оценки. Уделено внимание применению системы эффективности труда, по которой будет определяться вознаграждение работников. Авторы приходят к выводу, что каждое предприятие, в лице руководства, самостоятельно выбирает метод оценки эффективности деятельности персонала. От уровня профессионализма сотрудников зависит динамичность развития, функционирование предприятия.

V.A. Varfolomeeva, A.V. Griбанov

Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint Petersburg, email: varfvera@yandex.ru

PECULIARITIES OF ASSESSING THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT ENTERPRISES

Keywords: competence, personnel, employees, evaluation of employees' activities, labor efficiency.

Evaluation of personnel performance is the main criterion for providing valid data on their competence and qualifications. The assessment will allow to achieve the maximum effect in personnel management. The purpose of writing the article is to identify the features and the need for assessing the effectiveness of employees in enterprises. The authors in the article pay attention to the factors influencing the implementation of activities by personnel, assessment methods. Attention is paid to the application of the system of labor efficiency, according to which the remuneration of employees will be determined. The authors come to the conclusion that each enterprise, represented by management, independently chooses a method for evaluating the effectiveness of personnel activities. The dynamism of development and functioning of the enterprise depends on the level of professionalism of employees.

На сегодняшний день важнейшей составляющей эффективного развития предприятия является формирование трудоспособной команды и грамотное осуществление ею трудового потенциала. Коллектив предприятия обеспечивает взаимосвязь всех ресурсов и факторов экономической деятельности, а также выступает в качестве механизма достижения целей. Большинство российских предприятий сталкиваются с серьезными проблемами в управлении персоналом, что отрицательно сказывается на эффективности работы. Из-за использования устаревших командно-административных методов управления, работа с персоналом находится на низ-

ком уровне. Это приводит к отсутствию профессиональной работы с персоналом, что в условиях рыночной экономики, жесткой конкуренции и нестабильности является неприемлемым. Необходимо принимать меры для улучшения кадровой политики, иначе предприятие рискует столкнуться с серьезными последствиями. Поэтому проблема оценки эффективности деятельности сотрудников становится важной для дальнейшего функционирования предприятия в существующих условиях российского рынка.

Объекты и методы исследования

В статье раскрыта суть проведения оценки деятельности сотрудников

на предприятиях. Методологическую основу настоящей работы составили: сравнительный анализ, научные труды и периодические издания в области управления сотрудниками, обобщение.

Результаты и их обсуждение

На сегодняшний день существует три основных подхода к определению понятия «персонал»:

– управленческий подход рассматривает персонал как совокупность трудовых ресурсов, обладающих определенной квалификацией, необходимых для перспективного развития предприятия. В этом подходе уделяется внимание не только качественным характеристикам, но и процессам управления;

– экономический подход определяет персонал как всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также тех, кто временно не работает по разным причинам. В этом подходе уделяется внимание количественным характеристикам персонала, а также экономическим аспектам управления, таким как управление затратами на персонал и оптимизация его использования;

– в кадровом подходе используется понятие «кадры», которое описывает основной, квалифицированный состав работников предприятия. Кроме того, в этом подходе уделяется внимание процессам управления персоналом, таким как подбор и наем, оценка его эффективности, развитие и обучение. Основной целью кадрового подхода является формирование квалифицированного и мотивированного персонала, способного эффективно выполнять задачи предприятия и обеспечивать его развитие.

Оценка персонала подразумевает под собой постановку определенных задач от руководства для каждого сотрудника, а также четкой системы оценки и обратной связи. К сожалению, часто на предприятиях всё сводится только к кадровому делопроизводству, а возможности сотрудников остаются нераскрытыми. Оптимальная структура персонала предприятия должна учитывать специализацию и квалификацию работников, а также их личностные качества и потенциал. Необходимо обеспечивать равномерную загрузку работников, чтобы избежать перегрузок и недостатка работы.

Важно учитывать возможности для карьерного роста и развития сотрудников, что позволяет им реализовывать свой потенциал и повышать квалификацию. Кроме того, оптимальная структура персонала должна обеспечивать эффективное взаимодействие между сотрудниками и отделами предприятия, что способствует достижению общих целей. Важным аспектом оптимальной структуры персонала является также грамотное распределение ответственности между сотрудниками, что позволяет достичь максимальную эффективность работы предприятия в целом.

Структурирование персонала по признаку участия в деятельности предприятия позволяет выделить две основные группы: производственный и управленческий. Это важно для определения потребности в различных категориях персонала и планирования кадровых ресурсов.

Для построения системы анализа использования человеческих ресурсов, которая будет способствовать достижению как краткосрочных, так и стратегических целей, принимают во внимание ряд факторов, которые оказывают влияние на эффективность труда сотрудников. Факторы следует разделить на две группы:

1. Со стороны сотрудника:

– Личные и деловые качества.

– Мотивация для дальнейшей деятельности [1].

– Отношения между сотрудником и руководителем, сотрудником и другими сотрудниками.

– Профессиональные качества.

2. Со стороны предприятия:

– Квалификация руководства.

– Стиль руководства.

– Физические условия работы (шум, освещенность, вибрация и т.д.).

– Методика стимулирования труда.

– Организационная структура.

– Оборудование: качество, состояние, соответствие современным требованиям.

– Обеспеченность необходимыми ресурсами.

Итоговые результаты работы персонала являются ключевым фактором в формировании эффективности деятельности предприятия в целом.

Предприятие может иметь различные цели, но без эффективного и квалифицированного персонала они не могут быть достигнуты. Оценка эффективности работы персонала позволяет выявлять сильные и слабые стороны, определять проблемные места и принимать меры для их устранения. Кроме того, важно учитывать качество работы персонала. Качество работы связано с уровнем профессионализма, знаний и навыков персонала, а также с качеством оборудования, материалов и технологий, которые используются в работе.

В свою очередь эффективность – это количественный показатель, который характеризует отношение полученного результата в ходе работы к затратам трудового времени. Оценка эффективности труда может проводиться на уровне отдельного работника или на уровне всего предприятия:

- На уровне отдельного работника используются такие показатели, как количество выполненной работы за период времени, качество работы, количество ошибок, уровень удовлетворенности клиентов и коллег.

- На уровне предприятия используются показатели, такие как выручка, прибыль, доля рынка, уровень удовлетворенности клиентов и сотрудников, уровень производительности и другие. Оценка эффективности труда на уровне предприятия позволяет выявить проблемные зоны и принять меры по их устранению, а также определить стратегические направления развития. Однако эффективность труда не является единственным показателем успеха организации. Важным фактором является также качество продукции или услуг, уровень инноваций, уровень удовлетворенности клиентов и сотрудников, социальная ответственность и другие. Поэтому при оценке эффективности труда необходимо учитывать все эти факторы и принимать комплексные решения для достижения успеха предприятия.

Осуществлять оценку следует в три этапа:

1 этап. Ставится цель, обозначаются применяемые методики исследования, планируется будущий результат.

2 этап. Собираются персональные данные сотрудников исходя из поставленных задач.

3 этап. Систематизируются предложения по улучшению качества работы сотрудников.

Теоретически все методы возможно разделить на следующие группы:

- Качественные методы – характеризуют сотрудников без количественных оценок.

- Количественные методы – подразумевают использование подсчета суммы баллов. По-нашему мнению именно это группа методов является наиболее точной, поскольку подразумевает под собой выставление рейтинга сотрудникам.

- Комбинированные методы – использование сразу количественных и качественных показателей.

Все перечисленные методы приобретают свое распространение с использованием цифровых технологий. Сейчас в Интернете можно найти оценку деятельности сотрудников таких сфер как медицинская, образовательная. Оценка деятельности подразумевает как рейтинг, а также выявление положительных и отрицательных сторон работника. Например, перед тем как обратиться к какому-либо врачу, пациенты часто смотрят уровень его профессионализма.

Оценка позволяет выявлять закономерности работы различных сотрудников с учетом психологических и социальных характеристик. Для проведения точного анализа эффективности деятельности сотрудников следует определять цели, которые ставят перед собой руководители предприятия. Цели могут быть различными, например, расчет трудозатрат работника при осуществлении своей деятельности, соответствие компетентности работника занимаемой его должности, анализ эффективности труда и т.д. Для достижения этих целей необходимо использовать различные инструменты, такие как оценка компетенций, аттестация, анкетирование, интервьюирование, наблюдение, анализ документации и т.д. Рассмотрим некоторые из них:

Компетентная оценка позволяет дать объективную оценку профессиональной деятельности сотрудников, выявить продуктивность работы, как отдельных подразделений, так и в совокупности всего

предприятия [2]. Увольнение некомпетентных работников приводит к экономии рабочего времени, затрат на заработную плату, ресурсов на выполнение работ. Исходя из проведенного анализа, возможно перевести сотрудника на другую должность зачастую с понижением или отправить на курсы повышения квалификации с целью увеличения результативности работы. Оценка компетенций персонала является важным инструментом управления кадровым потенциалом предприятия [3]. Правильное использование этого инструмента позволяет достичь максимального эффекта от работы персонала, улучшить качество продукции и услуг, а также обеспечить конкурентоспособность предприятия на рынке труда.

На предприятиях также распространён метод аттестации, который позволяет полностью проанализировать уровень знаний и навыков у сотрудников. Аттестация проводится строго по нормативным документам, согласно которым имеется определённый алгоритм и периодичность проведения. Например, врачи и фармацевты обязаны проходить аттестацию раз в пять лет, электромеханики один раз в год, главный инженер проекта не реже раз в три года. Конечно, лучше всего проводить предварительную оценку персонала ещё на стадии найма, что позволит определиться с будущим составом сотрудников предприятия. Под аттестацию не попадают сотрудники, проработавшие менее одного года, топ-менеджеры, беременные женщины. По итогам проведения данной процедуры руководство принимает кадровые решения.

Тестирование помогает работодателю выбрать наиболее подходящего кандидата для должности и уменьшить риск ошибочного найма. Кроме того, тестирование может использоваться для оценки квалификации и профессионального роста уже работающих сотрудников. Однако, при применении тестирования необходимо учитывать его ограничения и возможные ошибки в оценке, а также соблюдать принципы конфиденциальности и этики. Также аттестация теперь состоит из тестирования, и здесь самый главный момент, чтобы вопросы теста были бы корректно составлены.

Интервьюирование позволяет получить дополнительную информацию о сотруднике, которую нельзя получить из резюме или тестирования. Однако эффективность интервью зависит от опыта и квалификации интервьюера, а также от того, насколько хорошо подготовлен список вопросов. Кроме того, интервью может быть подвержено субъективности и ошибкам в оценке. Интервью используют только вместе другими методами исследования деятельности персонала.

Метод экспертных оценок является одним из методов оценки качеств и компетенций сотрудников. Он позволяет получить мнение экспертов, которые обладают высокой квалификацией и опытом в отношении конкретной области. Это может быть полезно при оценке кандидатов на руководящие должности или при определении потенциала развития сотрудников. Однако, метод экспертных оценок также имеет свои ограничения. Например, эксперты могут быть предвзятыми или не иметь достаточной информации о сотруднике для того, чтобы дать объективную оценку. В целом, метод экспертных оценок может быть полезным дополнением к другим методам оценки персонала, но его результаты следует анализировать в сочетании с другими методами, чтобы получить наиболее объективную оценку.

Деловые игры являются одним из методов отбора и оценки персонала, который позволяет имитировать рабочую деятельность и оценить профессиональные и личностные качества сотрудников в реальных условиях [4]. В процессе игры сотрудники могут проявить свои навыки и умения, такие как стрессоустойчивость, коммуникабельность, лидерские качества и т.д. Деловые игры могут быть полезны как для отбора новых сотрудников, так и для оценки квалификации и потенциала развития уже работающих сотрудников. Однако, этот метод может быть дорогостоящим и требовать значительных временных затрат на подготовку и проведение игры. Кроме того, результаты деловых игр могут быть подвержены субъективности и ошибкам в оценке, поэтому их следует анализировать в сочетании с другими методами отбора и оценки персонала.

Также следует обращать внимание на негативные стороны при осуществлении трудовой деятельности:

- отсутствие планомерного повышения заработной платы;
- отсутствие слаженной работы между отделами. Зачастую работники разных отделов, чтоб снять с себя вину, перекалывают друг на друга причины срыва деятельности;
- невозможность получить отпуск в летний период, поскольку деятельность предприятия имеет сезонный характер. Но данный момент можно прописать сразу в трудовом договоре;
- при финансовом планировании не все заявки могут быть одобрены, что вызывает конфликтную ситуацию внутри коллектива;
- при финансовом планировании раз в неделю возникает ситуация с препятствиями в оперативной оплате заранее незапланированных счетов;

После проведения оценки и на основании полученных результатов можно принимать различные стратегические решения, которые в дальнейшем принесут значительную пользу деятельности предприятия, а именно построить план продвижения сотрудников, составить план повышения квалификации, выявить тенденции профессионального роста, определить слабые места в бизнес-стратегии. Оценку деятельности сотрудников следует проводить, если на предприятии имеется постоянный отток кадров, постоянно снижается производительность труда. Анализ производительности труда рассматривают во взаимосвязи с размерами заработной платы [5].

Выводы

Для эффективной работы коллектива необходимо обеспечивать его мотивацию и развивать его профессиональные навыки и компетенции. Для этого стоит уделять внимание обучению и развитию персонала, создавать благоприятные условия для работы, привлекать их к процессу управления и принятия решений. Кроме того, важно обеспечить адекватное вознаграждение и признание достижений сотрудников, что позволит поддерживать мотивацию и лояльность к предприятию. Все эти меры направ-

лены на создание трудоспособного коллектива, который способен обеспечивать рост производительности и конкурентоспособности предприятия.

По нашему мнению, очень важно применять на предприятиях систему эффективности труда, по которой будет определяться вознаграждение работников. Такая система может включать в себя самые обычные показатели, такие как опыт, квалификация, а также специфические – вредность работы, физические нагрузки. У сотрудников будет цель набрать по данной шкале 100 %. Согласно данной методике будет возможность сформировать уровень вознаграждения. Вознаграждение будет зависеть от набранных баллов, а балл переводится в определённый денежный эквивалент, который обязательно должен быть одинаковым для сотрудников всех должностей. Руководству с учетом вознаграждения будет легче проводить индексацию заработной платы сотрудников.

На наш взгляд, характеризуя работника, следует обращать внимание на его такие качества как продуктивность, интенсивность, компетентность и личные качества. Продуктивность характеризуется личными усилиями работника, его заинтересованностью в выполнении работы. Зачастую на предприятиях работают сотрудники, которые просто на просто отсиживают свои часы и получают заработную плату на уровне с тем же сотрудником, который полностью «выкладывается» при выполнении задания.

Кроме того, эффективный руководитель должен уметь выстраивать качественную коммуникацию с сотрудниками, использовать различные методы развития потенциала своих подчиненных, а также уметь решать конфликтные ситуации и принимать необходимые меры по улучшению рабочего климата и командного духа в коллективе. Вместе с тем, современный руководитель должен постоянно улучшать свои профессиональные навыки и знания, следить за изменениями в сфере управления персоналом и применять новые технологии в своей работе. Только таким образом можно обеспечить успешное управление персоналом и достичь высоких результатов в работе предприятия. Отметим, что все сотрудники стремятся к материаль-

ной составляющей и лишь малая часть будет заинтересована в мотивации саморазвития. Обязательно руководство при осуществлении оценки должно относиться к своим сотрудникам одинаково без проявления симпатии к кому-либо.

Современная оценка эффективности работы персонала более объективна и находится в тесной связи со стратегией предприятия, что положительно влияет на анализ кадрового состава и прогнозирование дальнейшего профессионального развития персонала. При оценке

сотрудников сегодня уделяют внимание их социально-психологическим характеристикам, профессиональному росту и потенциалу. Каждое предприятие, в лице руководства, самостоятельно выбирает метод оценки эффективности деятельности персонала. Необходимо проводить оценку только в соответствии с задачами и особенностями деятельности предприятия. От того насколько сотрудники профессионалы своего дела зависит динамичность развития и функционирование предприятия.

Библиографический список

1. Бонйани А.Д. Влияние мотивации персонала на эффективность деятельности предприятия // Human Progress. 2021. Т. 7. № 1.
2. Ильченко С.В. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами организации // Вестник экспериментального образования. 2015. № 2. С.7-13.
3. Жуков А.Л. Оценка эффективности и качество работы персонала // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). 2015. № 10 (19). [Электронный ресурс]. URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B9/Downloads/otsenka-effektivnosti-i-kachestvo-raboty-personala.pdf (дата обращения: 10.04.2023).
4. Урынгадиева А.А. Применение деловых игр для оценки качества расстановки кадров // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2017. Т. 9, № 5. [Электронный ресурс]. URL: https://naukovedenie.ru/PDF/68EVN517.pdf (дата обращения: 19.04.2023)
5. Борщева А.В., Ильченко С. В. Оценка эффективности кадровой политики организации // Вестник экспериментального образования. 2017. № 4 (13). С. 41-51.