6. Мусостова Д.Ш., Бисаева Д.И. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в Китае [Электронный ресурс] / Д.Ш. Мусостова, Д.И. Бисаева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. № 1. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/11/10707>
7. Сянсун, Лю Цзин. Государственная поддержка, развитие рынка технологий и эффективность технологических инноваций. / Сянсун, Лю Цзин // Экономика. – 2018. - №7. – С.67-81.
8. Малый бизнес КНР [Электронный ресурс] // Страны мира: сайт. URL: http://www.worlds.ru/asia/china/history-malyjj_biznes_v_kitae.shtml (дата обращения: 24.03.2019).

Зверева Е.В.

**Оценка результатов деятельности персонала организации как инструмент
повышения его эффективности**

*Петербургский государственный университет путей сообщения Императора
Александра I
(Россия, Санкт-Петербург)*

doi: 10.18411/lj-10-2019-203

idsp: ljjournal-10-2019-203

Аннотация

В статье рассмотрены оценка персонала, методы оценки результатов деятельности персонала с точки зрения их использования при анализе эффективности деятельности и мотивации персонала организации.

Ключевые слова: персонал, оценка персонала, мотивация труда, методы оценки персонала, эффективность труда.

Abstract

The article discusses the assessment of personnel, methods for assessing the results of personnel activities in terms of their use in analyzing the effectiveness of activities and motivation of the organization's personnel.

Keywords: personnel, personnel assessment, labor motivation, personnel assessment methods, labor efficiency.

В современных рыночных условиях оценка результатов деятельности персонала организации осуществляется с учетом специфики самой организации и зависит от уровня ее развития, ресурсного потенциала, стиля управления, корпоративной культуры, мотивации персонала к производительному труду. В связи с этим, руководство любой организации заинтересовано в своей успешности и конкурентоспособности, и соответственно, использовании тех методов оценки результатов труда и мотивации персонала, системы оплаты труда и материального стимулирования, которые будут целесообразны с точки зрения повышения производительных и качественных характеристик трудовой деятельности работника. В условиях постоянного изменения внешних и внутренних условий предприятия, производительность труда имеет важное значение, ибо является неотъемлемым атрибутом его функционирования и развития. Поскольку одним из главных ресурсов предприятия является человеческий ресурс, поэтому очевидно, что организация заинтересована в систематической оценке эффективности результатов деятельности персонала.

В данной статье рассматривается система оценки результатов деятельности персонала на примере непубличного акционерного общества «Первое Коллекторское Бюро» (далее именуем НАО «ПКБ»). НАО «ПКБ» занимает особое место на профессиональном рынке услуг по взысканию задолженности, осуществляет взыскание просроченной и проблемной задолженности с физических и юридических лиц.

Оценка результатов деятельности персонала организации представляет собой систему мер, необходимых для измерения результатов и уровня профессиональной

квалификации работников. Результаты оценки показывают, насколько эффективны используемые методы и каковы возможности их совершенствования. Традиционно деятельность работников оценивают по достигнутым результатам, выполнению функций, профессиональному потенциалу, и получить наиболее полную характеристику персонала позволяют технологии, объединяющие несколько инструментов оценки. Рассмотрим некоторые методы оценки [1, 2], их преимущества и недостатки, а также возможность их применения в деятельности анализируемой организации.

В России традиционным способом оценки считается аттестация. К преимуществам аттестации следует отнести: проработанность, принятие юридических решений по итогам; коллегиальность решения; оценку квалификации работника и результатов его труда, уровня знаний и практических навыков, деловых и личностных качеств. Недостатки данного метода проявляются в негативном восприятии метода работниками; использовании для всех категорий персонала; большие временные затраты; отсутствие обратной связи между работниками.

Метод МВО [1, с. 147], управление по целям, заключается в совместной постановке задач руководителем и работником и оценке результатов их выполнения, включает в себя несколько инструментов (рейтинг, собеседование, анализ достижения целей и др.), позволяющих оценить и результаты деятельности работника, и способы их достижения. Метод РМ оценивает результаты, методы и компетенции работников, выявляются области развития, планируется карьера работника. Участие принимают все категории и должности компании, при этом акцент ставится на обратной связи руководителя с подчиненным, вырабатываются пути развития его успешности и качества работы, а также оцениваются результаты работы по задачам и компетенциям, выявляются области и составляются планы обучения работника и развития его карьеры [1]. Метод оценки «360 градусов» [1, с. 153] не получил широкого распространения в России и применяется в основном рекрутинговыми компаниями, целью которых является качественный отбор персонала. Рекрутинговые агентства получают вознаграждение своего труда только после определенного периода работы отобранного сотрудника (для линейного персонала – три месяца, для топ-менеджеров – от 6 месяцев до года, в зависимости от условий договора оказания услуг). В анализируемом НАО «ПКБ» применяются методы: «МВО» и «Аттестация». Аттестация проводится для линейных сотрудников, МВО для оценки менеджеров.

Оценка персонала проводится после найма работника в организацию и обучению его трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы, поэтому необходим высокий уровень профессиональной подготовки персонала и спланированная работа по его обучению. Оценка результатов деятельности персонала организации заключается в оценке результатов уровня знаний и навыков персонала; создании кадрового резерва, а также программ развития и мотивации персонала. Оценка результатов деятельности работника заключается в определении функциональной принадлежности каждого работника; критериев успешности выполнения задач; возможности профессионального роста; зависимости размера заработной платы, премирования от результатов труда.

В современных условиях работодатели заинтересованы в том, чтобы иметь высококвалифицированный и конкурентоспособный персонал. Достичь этого возможно посредством непрерывного процесса обучения персонала. Система обучения, профессиональной переподготовки и повышения квалификации персонала в настоящее время должна носить систематический характер и проводиться в течение всего периода трудовой деятельности работника, ибо от качественных характеристик персонала зависит его производительность. Процесс обучения персонала заключается в повышении уровня знаний персонала организации, развитии профессиональных умений и навыков, обеспечении высокого уровня производительности труда,

соответствующего стратегическим целям развития предприятия. В связи с тем, что результат обучения является измеримым, можно оценить влияние этого инструмента на эффективность деятельности персонала.

Для определения сдерживающего фактора, влияющего на качество обучения, проведен анализ функции отбора персонала. Для определения эффективности пройденного обучения, для персонала НАО «ПКБ» были проведены следующие оценочные мероприятия: аттестация по итогам прохождения испытательного срока и при планируемом кадровом перемещении, оценка персонала при помощи МВО для менеджеров для определения размера квартального бонуса.

Для определения эффективности работников принят показатель «норматив выработки», который устанавливается в зависимости от ставки (количество часов, отработанных в день) и осуществляется анализ выработки (сборов за месяц/квартал/год). Принятая система мотивации направлена, как на поддержание работников со средними показателями, так и на поощрение тех, кто демонстрирует высокие результаты. При увеличении выработки работника действуют повышающие коэффициенты, увеличивающие его заработную плату, поэтому каждый работник заинтересован в перевыполнении установленных нормативных показателей. Группа подбора взаимодействует с кандидатами на вакантную должность, действующим персоналом, руководителями структурных подразделений, осуществляющих инкассацию проблемной задолженности, аналитическим отделом (в плане сбора денежных средств работниками) для оценки эффективности персонала. Основой для успешного отбора персонала является составление профиля компетенций, представляющего набор характеристик личности, навыков, необходимых для выполнения конкретной работы. Кандидат, отвечающий требованиям профиля компетенций, обладает значимым потенциалом на рассматриваемую должность, но в случае разрыва между необходимым и существующим уровнем компетенций, разрабатываются планы профессионального развития, на основании которого оценивается работник.

Утвержденный профиль включает в себя компетенции: ориентация на результат (умение достигать запланированных результатов в поставленные сроки); инициативность (способность предлагать и предпринимать инициативы для достижения целей); системное мышление (умение целостно и структурировано анализировать проблемы); работа в команде (умение направить свои знания и возможности на достижение поставленных перед коллективом целей). Для корректировки деятельности и повышения показателей эффективности отобранного по профилю компетенций работника необходимо провести оценку в соответствии с основными критериями. Определение суммы сборов и ее динамика проводится ежемесячно/ежеквартально/ежегодно и представляет собой матрицу, содержащую основные данные (фамилия, имя и отчество работника, сумма сборов помесечно и причина снижения или увеличения). По итогам оценки выделяется тройка лидеров, которые получают дополнительные преимущества.

Для проведения наиболее полного анализа результатов деятельности работников необходимо рассмотреть как эффективных, так и тех, чьи результаты отрицательно сказываются на финансовом состоянии организации, и выделить основные факторы влияния. Работники, соответствующие профилю, выполняют и перевыполняют нормативные показатели, причем для большинства присуща поступательность в увеличении выработки. Эффективность персонала необходимо оценить по критериям: срок непрерывной работы в данной организации (более трех месяцев); уровень образования не ниже среднего профессионального; возрастная категория работников подразумевает полную занятость на основном месте работы. При оценке соответствия условий и фактических показателей определено следующее: основная часть персонала, непрерывно работающего в организации, более трех месяцев составляет 78,2%; уровень

образования соответствует критерию (93,7%) работников; у основной части персонала работа в компании является основной деятельностью (86,8%). Для сравнения результатов и определения проблемных зон оценим эффективность работников, не выполняющих нормативные показатели. Исходя из суммы сборов, фиксируется информация по убыточным работникам, т.е. специалистам, не приносящим прибыль компании. Определение прибыльности специалиста входит в функционал руководителя, который рассчитывает данный показатель и представляет собой сравнение нормативного показателя и фактического результата работы. Несмотря на соответствие профилю компетенций, некоторые работники являются неэффективными в выполнении функциональных обязанностей, поскольку обладали недостаточным уровнем знаний для решения рабочих ситуаций. Уровень знаний работников характеризует качество обучающих программ и работу тренера. Исходя из анализа результатов оценки специалистов в соответствии с профилем компетенций, составляется план обучения. Система внутреннего обучения предусмотрена для всех категорий персонала и включает в себя тренинговые мероприятия, направленные на получение специалистами профильных знаний. По итогам каждого месяца формируется отчетность, в которой отражены мероприятия, проведенные для персонала, результаты проведенных тестирований и их динамика.

Рассмотрим систему обучения и оценку результатов на примере Департамента дистанционного взыскания. Ежемесячные тестирования учитывают средние результаты тестирований, причем рост среднего показателя, увеличивает результат каждого работника. Результаты, продемонстрированные работниками в квартал, влияют на премиальную часть заработной платы тренеров, которая рассчитывается по системе KPI. Несмотря на средние показатели (75%), все же имеются те, кто неудовлетворительно прошел тестирование. Для успешного прохождения тестирования необходимо ответить на 90% вопросов, предложенных тестом, соответственно, те, кто набрал менее 90% правильных ответов, имеют неудовлетворительный результат. Для исключения подобных ситуаций необходимо проводить мониторинг обученного персонала. Вследствие того, что работник не был обучен, его эффективность достаточно низка. Одним из показателей эффективности работы тренера, занимающегося обучением, является то, что необученному работнику назначались тестирования, результаты которых были ниже установленного норматива.

Для сравнения результаты тестирований работника, проходившего обучение, стали значительно выше. Повышение уровня знаний и компетентности повлияло на финансовый результат и послужило причиной увеличения эффективности труда на 53,7%. Основной проблемой низкой эффективности персонала является отсутствие качественного внутреннего обучения, направленного на повышение уровня знаний. Внешнее обучение определено документом «Положение об обучении», в котором распределена ответственность по каждой процедуре сопровождения внешнего обучения. После окончания обучения работнику предлагается анкета, которая помогает оценить качество и эффективность труда. Проанализировав структуру внутреннего обучения, можно сделать вывод, что контроль тренера и наставника в обучающем процессе, выявление проблемных зон со стороны обучающего персонала не проводятся, что негативно сказывается на возможности разработки рекомендаций для повышения качества работы.

Основная работа по оптимизации обучающего процесса заключается в следующем: необходима корректировка построения системы обучения; поддержание выстроенной схемы на всех уровнях; отслеживание полученных результатов. При построении и поддержании схемы, необходимо исходить из ориентации на повышение качества обучающих мероприятий, а не количество. Тем самым компания сократит расходы на подбор, оценку и обучение персонала. После всестороннего обучения у работников не возникнут вопросы в практике, что значительно сократит его затраты на

поиск информации и позволит больше времени уделить выполнению функциональных обязанностей, и, соответственно, возрастет выработка работника.

На основе проведенного анализа процедур и процессов НАО «ПКБ» были выявлены недостатки, влияющие на эффективность деятельности персонала. Основной проблемной зоной, влияющей на эффективность работы персонала, является процесс обучения, который требует совершенствования в части проведения следующих мероприятий: улучшения процесса внутреннего обучения; повышения эффективности системы дистанционного обучения и др.

Таким образом, оценка результатов деятельности персонала помогает выявить потребности в обучении и определить эффективность обучающих программ, а также те критерии, оценки и стандарты, в соответствии с которыми оцениваются результаты работников, количественная и качественная потребность в персонале и, в дальнейшем формирование кадрового резерва.

1. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. Оценка персонала: учебник. М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 378 с.
2. Рудавина Е., Екомасов В. Большая книга директора по персоналу. СПб.: Питер, 2011. – 402 с.
3. Слинков В. Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. М.: 2010. – 476 с.

Кочетов А.А., Литвина М.И.

Особенности возникновения психологической агрессии со стороны руководителей в отношении молодых специалистов в автотранспортной сфере

*ФГБОУ ВО Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)
(Россия, Москва)*

doi: 10.18411/lj-10-2019-204

idsp: ljjournal-10-2019-204

Аннотация

В статье рассматриваются понятия, причины возникновения и цели моббинга и одной из его форм – боссинга (психологическая агрессия со стороны руководителя). За платформу проявления боссинга в адрес молодых специалистов была взята автотранспортная отрасль, где молодые специалисты наиболее часто сталкиваются с проявлением психологического насилия со стороны руководства по отношению к себе. В статье отображены причины возникновения боссинга в автотранспортной отрасли и дан ряд рекомендаций по ослаблению напряженности и конфликтных настроений между сторонами.

Ключевые слова: моббинг, боссинг, молодые специалисты, психологическая агрессия, автотранспортная отрасль

Abstract

The article discusses the concepts, causes, and goals of mobbing and one of its forms, the bossing (psychological aggression coming from the manager). The motor transport industry is taken as a platform for demonstration of bossing against young professionals, where young professionals most often experience psychological violence from the bosses towards themselves. The article shows the reasons of bossing in the motor transport industry, and a number of recommendations for easing tensions and conflict moods between the parties are given.

Keywords: mobbing, bossing, young specialists, psychological aggression, motor transport industry