

*Гвоздева К.А.,*

*студент,*

*3 курс, кафедра экономики инноваций*

*профиль «Финансовая аналитика»*

*Самарский национальный исследовательский*

*университет имени академика С.П. Королева*

*Россия, г. Самара*

## **ВНЕДРЕНИЕ ОЦЕНКИ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТНИКОВ В ЦЕЛЯХ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

***Аннотация:** Статья посвящена оптимизации стимулирования труда персонала. Для современной отечественной науки проблема формирования эффективной системы стимулирования труда персонала является актуальной в связи с инновационными тенденциями в развитии экономики, рынка труда и процессами глобализации.*

***Ключевые слова:** стимулирование труда персонала, дефицит сотрудников, оценка личной эффективности, профессиональный статус, повышение результативности, мотивация, корпоративные компетенции, индивидуальный план развития.*

***Abstract:** The article is devoted to the optimization of staff incentives. For modern domestic science, the problem of forming an effective system of staff incentives is relevant due to innovative trends in the development of the economy, the labor market, and globalization processes.*

***Keywords:** staff work stimulation, staff shortage, personal effectiveness assessment, professional status, performance improvement, motivation, corporate competencies, individual development plan.*

Важность улучшения стимулирования труда персонала в организации обуславливается не только потребностью в подобных мероприятиях для решения проблемы дефицита квалифицированных сотрудников, но и слабой выраженностью этих направлений в существующем процессе мотивации персонала.

Актуальность темы определяется тем, что эффективная мотивация и стимулирование труда персонала является одним из самых важных факторов конкурентоспособности предприятий. Руководителям предприятия необходимо как привлекать новых высококвалифицированных сотрудников, так и удерживать уже действующих работников организации. Для достижения положительных результатов, предлагается рассмотреть внедрение оценки личной эффективности работников.

Оценка личной эффективности работника – действия, которые дают возможность исследовать более детально работу персонала, определить степень его компетентности в работе, кроме того раскрыть его лидерские черты и потенциал для развития в будущем.

Целью оценки личной эффективности работников выступает непрерывное повышение результативности деятельности работников и эффективное использование их потенциала для достижения стратегических целей предприятия.

Принципами и инструментами оценки личной эффективности будут являться критериями при принятии решений в отношении работников:

- о размере заработной платы;
- о перемещении с одной должности на другую в рамках одного уровня управления;
- о перемещении на вышестоящую должность на один или несколько уровней управления выше;
- при формировании индивидуальных планов развития.

Оценка личной эффективности работников включает в себя несколько этапов в следующей последовательности:

- Оценка результативности;
- Оценка профессиональных и технических знаний и навыков (ПТНЗ);
- Оценка корпоративных компетенций;
- Присвоение профессионального статуса работнику;
- Формирование индивидуального плана развития (ИПР) работника.

#### 1. Оценка результативности.

Оценка результативности – регламентированный процесс оценки личного вложения сотрудника в реализации целей предприятия.

Оценка осуществляется начальником подразделения совместно с непосредственным руководителем с применением оценочных критериев, представленных на рисунке 1.

0-0,29 работа с нестабильным качеством и результатами
0,3-0,69 выполнение работ в установленные сроки, качество и результативность деятельности несколько ниже ожидаемой
0,7-0,99 стандартный уровень качества и результативности деятельности, имеется потенциал (положительная динамика)
1-1,09 выполнение работ с высоким качеством в установленные сроки, подача предложений по повышению эффективности работы
1,1-1,2 выполнение работ с высоким качеством в установленные сроки, интенсивность труда выше средней по подразделению, применение передовых приемов и методов, подача предложений

***Рисунок 1. Оценочные критерии***

На основании установленных коэффициентов, определяется уровень результативности согласно таблицы 1.

**Таблица 1.**

**Шкала уровней результативности**

Значение коэффициента результативности	0-0,29	0,3-0,69	0,7-0,99	1-1,09	1,1-1,2
Уровень результативности	1	2	3	4	5
	Начальный	Базовый	Стандартный	Высокий	Экспертный

2. Оценка уровня профессиональных, технических знаний и навыков.

Оценка ПТЗН работников проводится в целях определения соответствия профессионального уровня работника требованиям должности (профессии), а также для выявления знаний и навыков, требующих развития.

Определение уровня ПТЗН происходит согласно критериям, приведенных в таблице 2.

**Таблица 2.**

**Критерии оценки ПТЗН**

Уровень развития ПТЗН		Характеристика
1	Начальный	Работник владеет начальными знаниями, умениями и навыками для выполнения трудовых функций только под контролем коллег или руководителя, для самостоятельной работы требуется обучение или получение опыта.
2	Базовый	Знания, умения и навыки достаточны для выполнения ключевых трудовых функций по своей должности (профессии), может требоваться обучение или получение дополнительного опыта для выполнения полного объема функций. Выполняет работу под контролем непосредственного руководителя только по своей должности (профессии). Работнику могут требоваться наставничество и помощь со стороны коллег.
3	Стандартный	Знания, умения и навыки работника полностью соответствуют требованиям к должности (профессии). Выполняет работу на ожидаемом уровне качества, стабильно достигает плановых результатов деятельности. Как правило, работает самостоятельно, требуется точечный контроль со стороны руководителя, способен под контролем со стороны выполнять отдельные функции за пределами своей должностной (рабочей) инструкции.

		Знает ключевые аспекты деятельности структурного подразделения, понимает функционал коллег.
4	Высокий	Работник обладает существенным опытом, знаниями и умениями, в том числе критическими для успешной работы в отрасли. Самостоятельно выполняет работы по своей должности (профессии), часть функций иных должностей (профессий) структурного подразделения и смежных подразделений, некоторые функции руководителя в период отсутствия. Понимает в целом деятельность и направления развития Организации, аспекты взаимодействия структурных подразделений. Успешно использует знания, умения и навыки в процессе своей деятельности.
5	Экспертный	Профессиональные знания, умения и навыки носят исключительный характер, являются уникальными для отрасли и рынка труда. Знает специфику деятельности Организации, основной производственный процесс, бизнес-задачи и направления развития, понимает функционал и особенности взаимодействия всех структурных подразделений.

### 3. Оценка уровня развития корпоративных компетенций.

Корпоративные компетенции – совокупность деловых и управленческих качеств, позволяющих работнику успешно выполнять трудовые функции, опираясь на ключевые принципы корпоративной культуры организации в соответствии со стратегическими целями.

Оценка корпоративных компетенций учитывается при формировании кадрового резерва, а также служит инструментом повышения объективности кадровых и управленческих решений.

Для определения уровня развития корпоративных компетенций используются модели по шкале от 1 до 5 с описанием характеристик работников.

Для специалистов, служащих и рабочих оценивается 4 вида компетенций:

- Инновационность;
- Ориентация на результат;
- Командообразование;
- Ответственность.

Для руководителей предприятия добавляется корпоративный критерий как лидерство.

Далее по результатам проведенной оценки корпоративных компетенций, определяется расчетный уровень развития корпоративных компетенций работника по формуле:

$$\text{УРКК}_{\text{расч.}} = \frac{\sum Y_K}{N}$$

где:

$\text{УРКК}_{\text{расч.}}$  – расчетный уровень развития корпоративных компетенций работника;

$\sum Y_K$  – сумма значений уровней по каждой оцениваемой компетенции;

$N$  – сумма компетенций.

#### 4. Присвоение профессионального статуса.

Применяется пять профессиональных статусов:

- профессиональный статус 1 (ПС1) - начальный уровень;
- профессиональный статус 2 (ПС2) - базовый уровень;
- профессиональный статус 3 (ПС3) - стандартный уровень;
- профессиональный статус 4 (ПС4) - высокий уровень;
- профессиональный статус 5 (ПС5) - экспертный уровень.

Присвоение профессионального статуса работнику осуществляется экспертной комиссией на основании оценки основных критериев:

- уровень результативности;
- уровень развития ПТЗН;
- уровень развития корпоративных компетенций.

Для расчета профессионального статуса необходимо учитывать базовый удельный вес по каждому критерию оценки согласно таблице 3.

## Базовый удельный вес критериев

Наименование основного критерия	Вес основного критерия
Уровень результативности	40%
Уровень развития ПТЗН	30%
Уровень развития корпоративных компетенций	30%

Уровень профессионального статуса работника рассчитывается по следующей формуле:

$$ПС_{расч} = Вес_{ур} \times УР + Вес_{урПТЗН} \times УРПТЗН + Вес_{урКК} \times УРКК$$

где:

$ПС_{расч}$  - расчётный профессиональный статус работника;

$Вес_{ур}$  - вес критерия «Уровень результативности» (в процентах);

$УР$  - уровень результативности работника;

$Вес_{урПТЗН}$  - вес критерия «Уровень развития ПТЗН» (в процентах);

$УРПТЗН$  - уровень развития ПТЗН работника;

$Вес_{урКК}$  - вес критерия «Уровень развития корпоративных компетенций» (в процентах);

$УРКК$  - уровень развития корпоративных компетенций работника;

Расчитанный профессиональный статус округляется по правилам математики до целого значения в пределах от 1 до 5.

Присвоенный профессиональный статус работника является основой для планирования обучения работника.

5. Индивидуальный план развития (ИПР) работника.

ИПР работника рекомендуется формировать для определения вектора профессионального развития и потенциальных карьерных шагов на основании оценки работника.

Цели индивидуального плана развития для работника являются:

- повышение его эффективности на текущей должности (профессии);
- планирование профессионального и карьерного роста.

Оценка личной эффективности работников направлена на решение актуальных проблем дефицита квалифицированных кадров и слабой связи мотивации со стратегическими целями предприятия. Основные выводы сформулированы ниже.

1) Концептуальная основа оптимизации. Ключевым предложением является внедрение системы профессиональных статусов (ПС1–ПС5), которая выполняет роль интегрального показателя личной эффективности работника и служит прозрачным и объективным основанием для дифференциации стимулирующих выплат. Данный подход позволяет трансформировать стимулирование из реактивного в стратегическое, увязав его с индивидуальным вкладом и развитием сотрудника.

2) Система оценки личной эффективности как ядро изменений. Оптимизация базируется на трёхкомпонентной модели оценки:

- результативность, оценивающая достижение целей через КРП/ФКПЭ или экспертные критерии;

- профессиональные знания и навыки, определяющие соответствие сотрудника требованиям должности;

- корпоративные компетенции, отражающие соответствие поведения работника ценностям и культуре предприятия (инновационность, ориентация на результат, командная работа, ответственность, лидерство);

3) Практический механизм и управленческий инструментарий. Разработанный механизм включает:

- прямое материальное стимулирование: установлена прямая корреляция между присвоенным статусом и максимальным процентом ИСН, что вводит систему в нормативные рамки и сдерживает необоснованный рост фонда оплаты труда.

- инструмент развития: на основе оценки формируется ИПР, направляющий усилия работника на обучение, совершенствование навыков и карьерный рост.

### **Использованные источники:**

1. Блинов А. С. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. – 2011.-№1. - С.88-101.
2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 2013, - 368 с.
3. Травин, В. В. «Менеджмент персонала предприятия». — 3-е изд. — Москва: Дело, 2000. — 272 с.