

© Риекстс А. П., 2015

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье рассматривается персональная разработка системы аттестации ГК «ЕВРААС».

*Ключевые слова:* система мониторинга, аттестации, стимулирования персонала.

**К**аждая организация находится в постоянном поиске способов усовершенствования своей деятельности. В условиях естественной конкуренции современного рынка наибольшее внимание компании уделяют рациональному использованию всех видов ресурсов, находящихся в их распоряжении. Одним из наиболее важных и наиболее проблемных факторов управления ресурсами компании является ее персонал со всеми его личностными характеристиками, профессиональными навыками, творческими идеями и персональными ожиданиями. Исходя из этого, главная проблема управления персоналом состоит в нахождении его правильной рабочей мотивации. Такая мотивация позволит получить наибольшую отдачу от сотрудников компании при повышении общей результативности труда и увеличении прибыльности. Система аттестации персонала, или система мониторинга, как ее еще называют, с одной стороны, объективно оценивает результаты работы сотрудников, а с другой является стимулирующим фактором их деятельности. Именно на такой системе мониторинга и будет сфокусирована моя статья.

Несмотря на немалое количество профессиональной литературы и бизнес-разработок, на сегодняшний день довольно трудно подобрать готовую систему мониторинга деятельности персонала. Дело в том, что ее использование может и не привести к

ожидаемому успеху и должной окупаемости самого информационного продукта. Мы считаем, что при разработке системы мотивации сотрудников любой компании основой должна послужить уникальная бизнес-программа, сформированная не для средне-статистической единицы, а с учетом специфики определенной компании и ее персонала.

В качестве объекта для разработки такой программы автором была выбрана группа компаний ЕВРААС — одна из крупнейших фирм на рынке систем безопасности в регионе. Основные направления деятельности компании следующие: проектирование и монтаж систем безопасности; установка систем противопожарной сигнализации и пожаротушения; установка систем видеонаблюдения; оснащение объектов элементами умного дома; радиосвязь и навигация; услуги в области защиты информации и др.

На сегодняшнем этапе развития компания выходит на новый, современный уровень управления: разрабатывается система мотивации и внедряется обновленная корпоративная сеть. В связи с этим возникла необходимость в инструменте, который бы позволял не только стимулировать деятельность персонала и контролировать его работу, но стал бы единым стандартом для работы всех сотрудников. Таким инструментом будет являться ЕВРААС АИС, т. е. система ежедневной аттестации (мониторинга)

персонала на основе шкал количественных показателей.

В ходе разработки системы аттестации персонала нами были изучены различные характеристики персонала компании. В частности было установлено, что 26 % сотрудников относится по возрастным характеристикам к поколению миллениумов. У руководства также есть понимание, что число сотрудников этого поколения в дальнейшем будет увеличиваться. В рамках проведения исследования были изучены характеристики этого поколения, которые были приняты во внимание при разработке аттестационных мероприятий.

Представители поколения миллениума к 2025 году составят 75 % мирового рынка рабочей силы. Каждое новое поколение представляется не таким, как предыдущее. Но все же это поколение особенное. Представители этого поколения в большей степени зависят от своих эмоций и еще сильнее сконцентрированы на личных интересах. Они более уверены в себе — хотя период их взросления пришелся на не самое благоприятное время для нашей страны.

Они предпочитают работать в компаниях с высокой социальной ответственностью, способствующих формированию инновационного мышления и развивающих профессиональные навыки своих сотрудников.

Для того чтобы привлекать и удерживать талантливых специалистов, компания должна не только демонстрировать инновационность, но и разделять их мировоззрение. Сотрудники предпочитают, чтобы руководители поддерживали такую рабочую атмосферу, в которой любой сотрудник может проявить себя и добиться успеха.

При разработке системы мониторинга персонала были учтены все эти особенности, в частности, каждый сотрудник в ходе мониторинга сможет увидеть собственный карьерный рост. Разработчики системы предполагают, что фиксация достигнутых результатов в динамике будет мотивировать сотрудников к активной рабочей деятельности.

Понятие эффективности работы компании неразрывно связано с контролем и оценкой труда персонала. Естественно, что функция контроля начинает реализовываться уже с самого момента создания организации, постановки ее приоритетных целей и выходящих из них задач. К тому же система контроля призвана выявить уже имеющиеся, либо еще только назревающие проблемы в организации и, соответственно, скорректировать ее деятельность до того, как проблемы приведут к кризисной ситуации.

Таким образом, контроль или, как его еще можно назвать, мониторинг деятельности персонала всегда присутствует в системе управления организацией. Однако не всякая система мониторинга является достаточной и имеет положительные результаты работы в долгосрочной перспективе. Более того, многие из таких систем в основе своей имеют неправильное представление о процессах, происходящих в организациях, не опираются на реальные должностные инструкции, не учитывают мотивацию как основопола-

гающий фактор успешной деятельности сотрудников, и, как следствие, приводят к снижению результативности работы компании в целом.

Таким образом, главными факторами в такой системе мониторинга являются непосредственно работники организации, их деятельность, а также рабочее поведение и профессиональные характеристики.

Нельзя забывать о том, что такая система контроля может иметь как положительные, так и отрицательные результаты. С одной стороны, она позволит компании упорядочить информацию обо всех ее сотрудниках, эффективности работы каждого из них по отдельности и эффективности работы подразделений и компании в целом, осуществлять необходимые изменения в системе мотивирования персонала, делать расчет на перспективу и т. д. С другой стороны, к отрицательным последствиям работы вышеописанной системы мониторинга можно отнести незапланированные изменения в поведении людей. Для того чтобы минимизировать возможные негативные последствия, необходимо ввести в эксплуатацию такую систему мониторинга персонала, при которой осуществлялись бы три основные задачи:

1) сотрудники, не проявляющие своего трудового потенциала и не выполняющие своих должностных обязанностей, будут оперативно удалены из организации, и тем самым перестанут тормозить ее развитие и снижать ее результирующие показатели;

2) сотрудники, успешно проявляющие себя на своих должностях, работающие сверхурочно, показывающие высокие результаты своей работы; проявляющие творческую активность и инициативу; участвующие в новых бизнес-проектах; желающие получить больше знаний и умений, нежели чем остальные сотрудники, будут иметь возможность получать дополнительные вознаграждения, повышение по службе, обучение и другого рода преимущества;

3) сотрудники, не стремящиеся к повышению результативности своей работы, но при этом требующие заработной платы наравне со своими сослуживцами или выше, будут получать оплату своего труда только в соответствии со своими рабочими показателями, а не с необоснованными требованиями и ожиданиями.

Для реализации всех трех задач системы мониторинга ГК «ЕВРААС», была разработана критериальная система оценки деятельности персонала, при которой не только будет учитываться выполнение должностных инструкций сотрудников, но и оцениваться их стремление к повышению результативности их труда.

Критерии в данном случае представляют собой процентное соотношение выполненных работ к общему 100 % показателю по данной специальности.

Рассмотрим пример. Обязательная заработная плата по определенной специальности составляет 20 % от совокупного дохода, который может получить сотрудник, добросовестно выполняя свои обязанности. На последнее условие в таком случае бу-

дуг отведены остальные 80 %. Если сотрудник компании рассчитывает на получение 100 % совокупного дохода, он выполняет свою работу качественно и вовремя, а также проявляет инициативу. Но в случае, если сотрудника устраивает 20 % заработная плата, то он остается на своем уровне и не претендует на то, что по праву принадлежит его сослуживцам, видя реальные показатели своего труда. Если же сотрудник не выполняет и 20 % от своего трудового объема, он покидает компанию.

Естественно, что 80 %-оценка совокупного дохода составляет целую систему критериев, каждый из которых имеет свой процентный коэффициент. Соответственно, снижая показатель какого-то определенного критерия из общей критериальной оценки, сотрудник снижает и свой возможный доход, прямо пропорционально той цифре, которую и составляла невыполненная часть его должностной инструкции. Так, к примеру, сотрудник, постоянно опаздывающий на работу, снижает процент критерия на соответствующую цифру, и по итогам месяца, даже при безукоризненно выполненной остальной части его должностных обязанностей, получает более низкий совокупный доход. При этом все процентные коэффициенты находятся у него перед глазами в виде системы критериев, поэтому случаи так называемых протестов и жалоб к руководству компании о «нечестном» распределении заработной платы практически сводятся к нулю.

Таким образом, критериальная система мониторинга, предложенная для ГК «ЕВРААС», будет использоваться не только в качестве инструмента контроля деятельности сотрудников, но и в качестве инструмента мотивации персонала.

Так же система критериев предполагает их мобильность, т. е. изменяемость в зависимости от состояния внешней среды и содержания бизнеса под давлением внешней среды.

Для каждого направления бизнеса ГК «ЕВРААС» сформулирован и согласован свой набор показателей. Связав эти показатели с критериальной системой оценки деятельности персонала компании можно обеспечить повышение активности в рамках действующих бизнес-процессов каждого конкретного исполнителя.

Для разработки системы мониторинга персонала ГК «ЕВРААС» на основе критериальной оценки автором в дальнейшем будет проделана работа по составлению списка всех должностей, обязанностей по каждому роду деятельности, а также разработаны формулы расчета каждого отдельно взятого критерия.

ЕВРААС АИС или информационная система мотивации и мониторинга результатов деятельности персонала ГК ЕВРААС на основании ежедневной аттестации предназначена для:

- упрощения и улучшения качества принятия перспективных решений руководством компании в отношении персонала ЕВРААС;

- мониторинга результатов деятельности персонала ГК ЕВРААС и для транслирования данных мониторинга для бухгалтерского учета;

- внедрения усовершенствованной системы оплаты труда на основе шкал количественных показателей (критериальной оценке);

- упрощения работы бухгалтерии компании и корректного начисления заработной платы, при снижении влияния субъективной оценки руководителей на оплату труда сотрудников.

Перечень целевых групп пользователей, которым адресована ЕВРААС АИС, и их функции по работе с данной системой:

- руководство ГК ЕВРААС — своевременное получение актуальной информации о результатах труда сотрудников компании для принятия решений по управлению персоналом;

- менеджер по управлению персоналом — ведение Системы, своевременное получение актуальной информации о результатах труда сотрудников компании для подготовки отчета руководству ГК ЕВРААС и ежемесячной отправки итоговых результатов в бухгалтерию предприятия посредством соединения Системы с «1С: Бухгалтерия»;

- начальники подразделений и отделов компаний — своевременный ввод данных о деятельности сотрудников подразделений и отделов.

Данные о деятельности каждого сотрудника могут собираться и обрабатываться в разрезе: отчетного периода (день, неделя, месяц, квартал, полугодие, год); объекта мониторинга (компания, подразделение и выборка по мотивационным группам).

Система позволит оперативно вносить новые формы отчетности в единый реестр, в соответствии с потребностями в получении информации о результатах деятельности сотрудников ЕВРААС. Обеспечит единообразный сбор первичных данных на всех уровнях. Каждая первичная форма содержит комментарии и правила для заполнения, что упрощает получение информации и обеспечивает контроль качества. ■

---

## **ЕВРААС АИС: Modern System of Daily Monitoring of Personnel Activities**

© Rieksts A., 2015

The article is on personal development of assessment system used by EVRAAS company.

*Keywords:* monitoring system, assessment / appraisal, incentives for employees.