# Способы повышения эффективности управления персоналом

Управление любой организацией как социальным объектом различного масштаба и профиля деятельности условно подразделяется на два вида:

- управление деятельностью организации (входит взаимодействия с внешней средой и управление людьми (персоналом));

- работающими в организации [1].

Естественно любой организации нужен только высококачественный труд работников всех категорий, поэтому необходим инструмент, который позволит оценить работника и соединит в единый неразрывный узел цели и результаты, чтобы на практике был общий, неразрывный механизм между руководителем и сотрудников. Таким инструментом является оценка трудовой деятельности, т.е. система оценки сотрудников.

В каждой организации сотрудники делятся на: лидеров, аутсайдеров и середняков. Чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления персоналом организации через:

**— положительное воздействие на мотивацию сотрудников**. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации. Работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

**— планирование профессионального обучения**. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;

**— планирование профессионального развития и карьеры**. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру;

**— принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении**.

Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации возможность принимать обоснованные решения о повышении зарплаты (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие и на их коллег), повышение в должности или увольнение.

Названные преимущества, получаемые организацией, использующей систему оценки персонала, реализуются наиболее полно при объективности оценки, открытости ее критериев, соблюдении строгой конфиденциальности результатов, активном участии сотрудника. Соблюдение этих принципов достигается за счет:

**— универсальности системы оценки**. Отдел персонала разрабатывает единую систему оценки для всей организации и обеспечивает единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях;

**— установления стандартов и норм оценки**. Для этого организации необходимо определить, что определяет успех при работе в данной должности, т.е. выделить критические факторы. Для этого используется метод анализа рабочих мест, состоящий в тщательном исследовании выполняемых занимающим определенную должность работником функций и выделении из их числа наиболее важных с точки зрения достижения стоящих перед ним целей;

**— выбора методов оценки**. Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки. В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки и т.п.), так и качественные характеристики, даваемые осуществляющим оценку человеком — “хорошо”, “плохо”, “выше среднего” и т.п. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого сотрудника. Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, однако наиболее распространенной является, система периодической аттестации персонала.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственно руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом [2].

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование — встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих сотрудников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80 % от проводящего его руководителя и на 20 % от аттестуемого сотрудника.

Главными элементами подготовка руководителя являются: взвешенная и основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником своих функций, осуществленная с учетом должностной инструкции и индивидуального плана сотрудника на истекший период, продуманный план развития сотрудника на следующий период, детальный план проведения собеседования. Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника заключается в оценке собственной работы за истекший период, составлении плана работы на следующий период, а также списка вопросов, которые он хотел бы задать своему руководителю [3].

Самым распространенным методом аттестации является **метод стандартных оценок**. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале (Приложение 1).

Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Чтобы аттестовать сотрудника с помощью метода стандартных оценок, руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода обеспечивает также единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек — руководитель, что предполагает высокую степень субъективной и односторонней оценки. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки. Чтобы преодолеть эти недостатки, необходимо обратиться к специалисту по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. В этом случае повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области, но субъективизм оценок может остаться. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком.

Другая довольно распространенная разновидность методов оценки аттестуемых сотрудников — **сравнительные методы**. При их использовании руководитель сравнивает одного сотрудника своего подразделения с другими. При ранжировании руководитель «выстраивает» своих сотрудников в сравнительную цепочку — от лучшего к худшему. По результатам работы за аттестационный период. Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять и легко понимать.

Рассмотренные методы аттестации являются традиционными. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях.

Список литературы:

1. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент. К.: МАУП, 1998 г.
2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала http://www.koob.ru/borisova\_e\_a/otcenka\_i\_attestatciya\_personala
3. Демин Ю. М. Аттестация персонала Питер, 2008 г.
4. Леевик Г.Е. Аттестация персонала по международным стандартам, 2007 г. http://www.mirknig.com/knigi/professii/1181283893-attestaciya-personala-po-mezhdunarodnym-standartam.html

# Приложение 1

**Форма аттестационного листа**

Ф.И.О. сотрудника Должность

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вес (%) | Фактор | Оценка | Комментарий |
|  | Качество работы.  Аккуратность и тщательность в выполнении работы. Постоянное соответствие стандартам качества |  |  |
|  | Планирование.  Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий и адаптировать их в соответствии с изменениями. |  |  |
|  | Организация.  Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов |  |  |
|  | Лидерство.  Продемонстрированная способность руководить и мотивировать других, устанавливать стандарты, оценивать работу других и способствовать ее улучшению. |  |  |
|  | Коммуникабельность.  Способность эффективно воздействовать и информировать других, ясно выражаясь в письменной и устной форме. |  |  |
|  | Отношение к работе.  Способность работать с большой нагрузкой и напряжением |  |  |

Итоговая аттестация (*оценка)*

Комментарии

Предложено Сотрудник Утверждено

Дата Дата Дата