

Методика определения последовательности действий руководителя при оценке эффективности работы персонала организации

Г.Е. Мазуренко, преподаватель, Оренбургский ГАУ

В последние годы исследования процессов устойчивого развития российских организаций показывают важность использования кадровых ресурсов в осуществляемой деятельности, поскольку именно человек является центром воспроизводственного процесса. В этом процессе важную роль также играет использование персоналом своих интеллектуальных ресурсов, выраженное в знаниях, навыках и опыте.

Для оценки эффективности работы персонала организации руководителю, а также менеджеру по работе с персоналом необходимо разрабатывать критерии и методику оценки, как для сотрудников, так и подразделений организации. Отметим, что внедрение различных методик оценки эффективности работы персонала организации требует вложения определённых финансовых инвестиций [1]. При этом необходимо учитывать, что одинаково вложенные средства на подготовку и развитие работников организации могут дать впоследствии различный результат и, в частности, различный уровень производительности труда. Опыт ведущих организаций развитых стран мира показывает, что руководители иностранных организаций не жалеют ни времени, ни денег на изыскание и реализацию резервов роста производительности труда, что впоследствии для них оборачивается снижением как производственных, так и непроизводственных издержек [2].

Важнейшим первоначальным условием при выборе критериев процедуры оценки персонала является постановка целей оценки. Зачастую у руководителя организации не хватает времени на чёткое формулирование целей, которые должна преследовать система оценки, поэтому и работа по реализации этих целей может выполняться бессистемно [3]. С одной стороны, руководители понимают значение оценки труда работников, а с другой, предполагают, что огромное количество потраченного времени и усилий может не оправдаться теми результатами, которые организация получит при необдуманных и нечётких целях оценочных процедур.

В литературе существует много подходов к делению целей оценки персонала. Так, М.И. Магура выделяет следующие группы целей [4]:

- 1 — административные;
- 2 — оценка качества управленческой деятельности;
- 3 — предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их работы и рабочих показателей требованиям организации;

4 — развитие работников;

5 — совершенствование процесса управления персоналом.

В.В. Горецкая группирует цели следующим образом [5]:

- 1 — организационные (выявление рабочих проблем, обеспечение соответствия фактического выполнения работы установленным стандартам);
- 2 — контрольные (контроль за достижением поставленных целей);
- 3 — развивающие (выявление потенциала работников, потребность в обучении, создание кадрового резерва);
- 4 — мотивационные (изменение заработной платы, системы поощрения, повышение качества и производительности труда, корректировка поведения работников);
- 5 — информационные (информирование для планирования кадрового резерва, получение обратной связи от работников, обмен информацией относительно целей и ожиданий работника и организации).

При составлении оценочных критериев руководителю необходимо придерживаться общих принципов для всех подразделений организации. При таком комплексном подходе затрагиваются различные бизнес-процессы в организации. Таким образом, работа подразделений организации должна оцениваться с учётом их взаимодействий друг с другом [6]. При этом необходимо оценивать эффективность бизнес-процессов внутри организации. Так, действия руководителя организации для оценки эффективности работы персонала должны основываться на общем принципе: сначала производится деление целого на части, а затем определяются причинно-следственные связи в общей системе управления. Далее на базе полученной информации необходимо составлять критерии оценки эффективности.

Представим последовательность действий при оценке эффективности деятельности сотрудников, а также подразделений в виде выполняемых шагов:

1 шаг. Оценка общей финансовой эффективности деятельности организации на рынке.

2 шаг. Оценка эффективности сквозных бизнес-процессов, затрагивающих деятельность всех структурных подразделений организации, кроме управления этими процессами (горизонтальные связи).

3 шаг. Оценка эффективности прохождения сквозных бизнес-процессов внутри функциональных подразделений организации.

4 шаг. Оценка эффективности системы управления организацией.

5 шаг. Оценка эффективности деятельности функциональных подразделений без учёта структур, отвечающих за контроль их работы (для крупных организаций, например, совет директоров).

6 шаг. Оценка эффективности работы структур, отвечающих за контроль работы отделов и подразделений организации.

7 шаг. Оценка эффективности работы персонала внутри отделов и подразделений организации, а также управленческого среднего звена, не входящих в структуры, отвечающие за контроль работы отделов и подразделений организации.

Предложенное распределение управляющих функций применимо к их реализации в крупных организациях. Это связано с тем, что руководители крупных организаций, которые работают также в координационных советах, несут ответственность не только за выполнение своей работы, но и работы своего подразделения, а значит, и работу всей организации. Схематично структура распределения основных управляющих функций в организации представлена на рисунке 1.

Сквозными проверочными критериями, которые можно использовать и которые не зависят от мнения любого специалиста, являются время, затрачиваемое на выполнение той или иной работы, затраты на её выполнение, результаты, а также время на выполнение сверки результатов и затрат. Фактическую оценку эффективности деятельности отделов проводят, как правило, вышестоящие структурные подразделения организации, обладающие большей информацией для сравнения по заранее разработанным эталонам. Эталоны деятельности необходимо разрабатывать на основе сравнения физической (для сотрудников) возможности выполнения работ, времени, затрачиваемого на их выполнение, с разбивкой по суткам, а также с точки зрения конечной цели выполняемой работы.

Оценку эффективности работы отдельных структурных единиц и должностей можно представить в виде определения между ними сквозных и внутренних бизнес-процессов (рис. 2).

В.М. Ржехин предлагает использовать общую группировку системы оценочных показателей для сотрудников, отделов и подразделений органи-

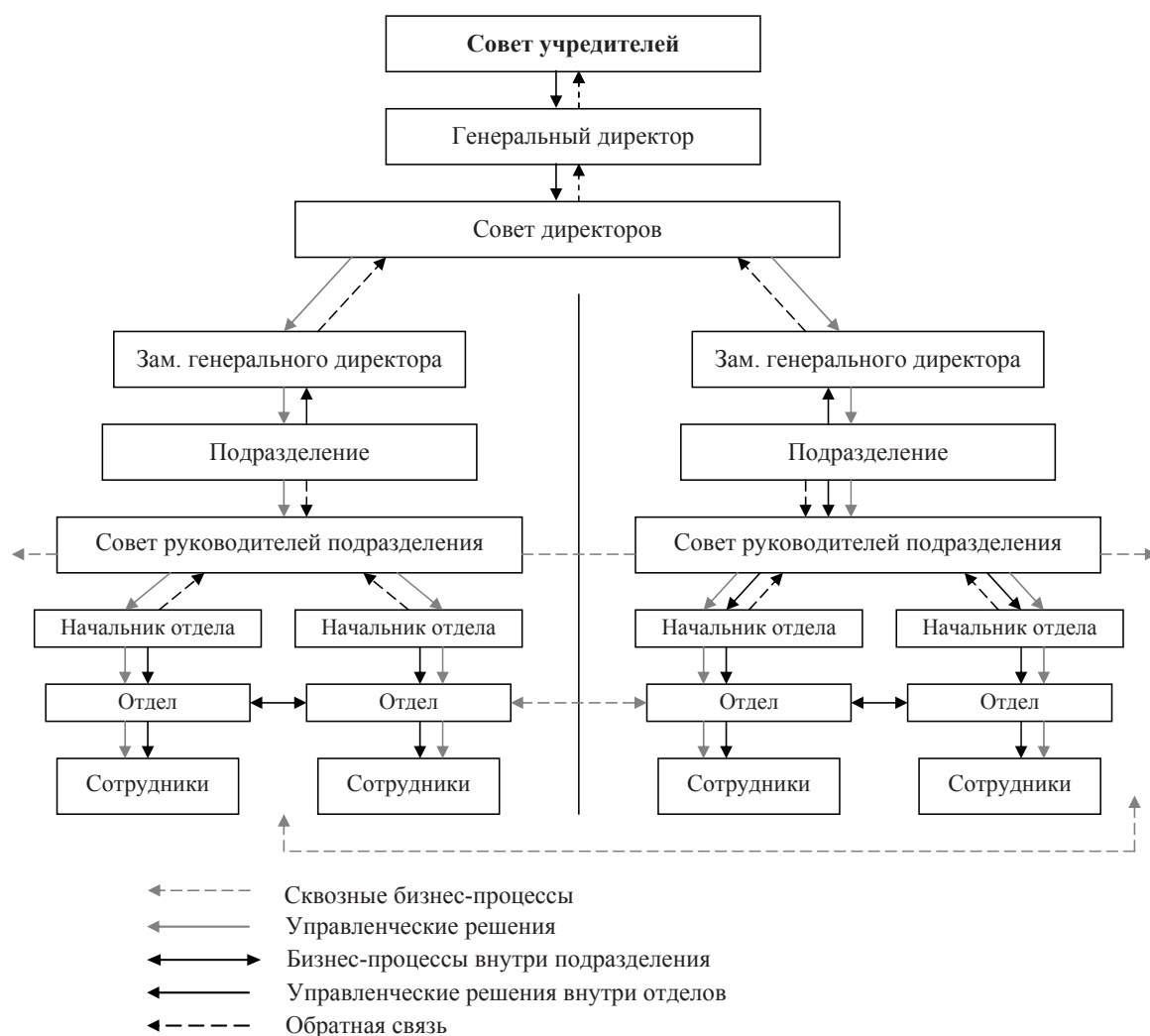


Рис. 1 – Структура распределения основных управляющих функций в организации

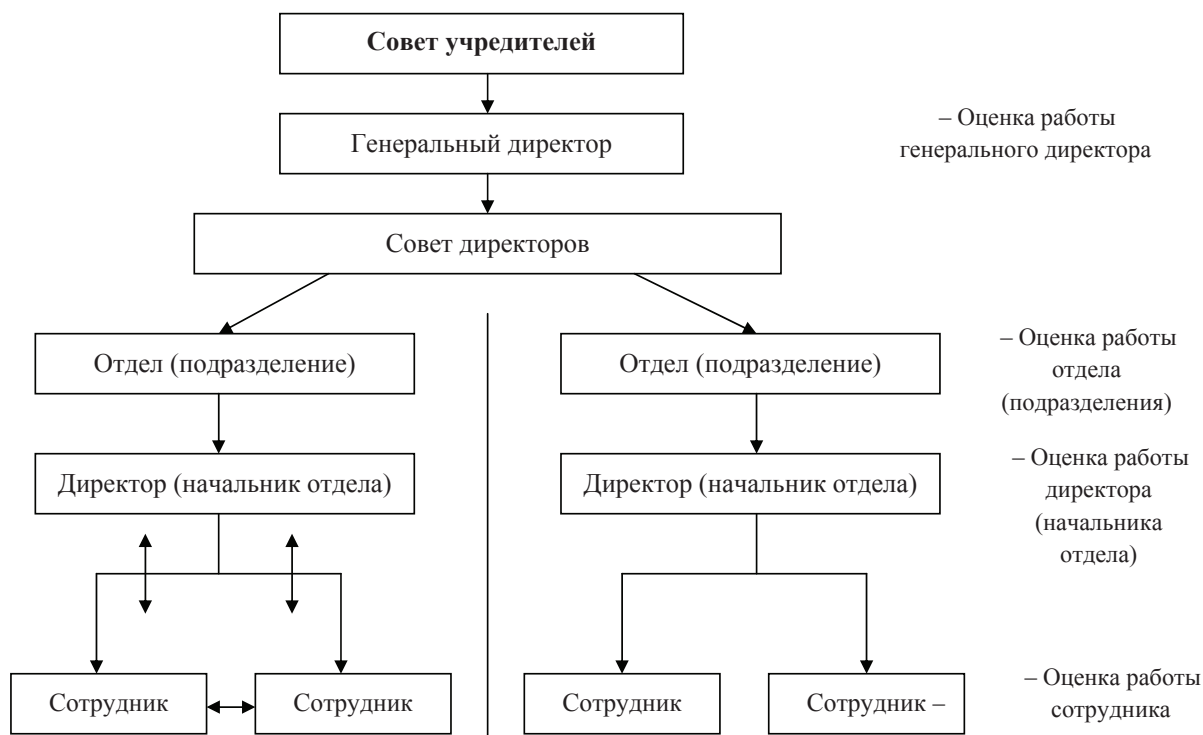


Рис. 2 – Схема сквозных и внутренних бизнес-процессов в организации

Общая группировка системы оценочных показателей работы сотрудников, отделов и подразделений организации

Работы, выполняемые работником (структурной единицей) в рамках должностной инструкции	Затраты на выполнение каждой работы в сравнении с эталоном		Доходы (результаты работы)		КПД отдела (должности) – целевая составляющая
	эталон (планируемые затраты)	фактические затраты	эталон (планируемые результаты)	фактические результаты	SWOT-анализ
1. Работы	временные, финансовые (выплата заработной платы, материально-техническое обслуживание конкретного специалиста или подразделения), эмоциональные, имиджевые и др.		определение результатов от вложенных плановых затрат временных, финансовых, материально-технических, эмоциональных, имиджевых и др.		1. Определение угроз и возможностей, доходов – расходов (+ или -) в настоящий момент и в будущем. 2. Определение общего результата (резюме)

зации, которая включает в себя шаги и подшаги выполняемой работы для каждой должностной единицы (табл.) [6].

При этом на каждый шаг необходимо составлять отдельный алгоритм выполнения работ в соответствии с обязанностями, описанными в должностной инструкции. Эталонные затраты/результаты обуславливаются производственной необходимостью и записываются в соответствующую графу, а дополнительные (неэталонные) суммируются с эталонными и записываются в графу «фактические затраты/результаты». Затраты рабочего времени характеризуют экстенсивную сторону труда и поэтому должны дополняться характеристикой интенсивности труда, его сложности. В группировке считаем целесооб-

разным выделить следующих факторов сложности труда:

- функции, составляющие содержание труда;
- разнообразие работ, их повторяемость, комплексность;
- самостоятельность выполнения работ;
- масштабы руководства;
- характер ответственности;
- новизна в работе, элемент творчества.

Определять эффективность деятельности функциональных подразделений и производить оценку работающего персонала, по нашему мнению, необходимо в виде процессов в общей системе. Графически систему процессов на примере деятельности службы по управлению персоналом представим на рисунке 3.



Рис. 3 – Система процессов деятельности службы по управлению персоналом в организации

В связи с тем, что каждое подразделение организации ставит конкретные целенаправленные задачи, предполагается, что от их решения будет зависеть определённый результат, который может повлиять как на работу самих подразделений, так и работу всей организации. Для поддержания общего функционирования, а также развития организации руководителю необходимо постоянно отслеживать результаты работы всех отделов и подразделений. Предложенная методика последовательности действий руководителя по оценке работников службы по управлению персоналом может быть апробирована в различных организациях для повышения показателей эффективности.

Литература

1. Огородников П.И., Мазуренко Г.Е. Методика оценки эффективности работы руководителя в сельскохозяйственной организации // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2013. № 5 (43).
2. Притулин С.В. Основы управления производительностью труда в организациях // Молодой учёный. 2011. № 3. Т. 1.
3. Льгова К.Н. Как построить систему оценки персонала, мотивирующую сотрудников // Мотивация и оплата труда. 2010. № 2 (22).
4. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. С. 46.
5. Горецкая В.В. Оценка как инструмент стратегического управления и элемент корпоративной культуры // Управление человеческим потенциалом. 2009. № 1 (17).
6. Ржекин В.М. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция. Производственно-практические рекомендации. М.: Издательство «Вершина», 2008. 224 с.