Сайфидинов Б., Горболина Ю.В., Гладкова А.И.

Повышение эффективности управления персоналом на предприятии

*Российский Государственный Профессионально – Педагогический
Университет (РГППУ)
(Россия, Екатеринбург)*

doi: 10.18411/lj-01-2019-83

idsp: ljjournal-01-2019-83

Аннотация

Рассматриваются методы, дающие менеджерам ясную и логичную схему, в соответствии с которой они могут анализировать и мотивировать эффективность управления персоналом.

Ключевые слова: менеджер, фундаментальный, объективные и субъективные данные, эффективность, оценка деятельности, менеджмент.

Abstract

Discusses the methods that give managers a clear and logical scheme in accordance with which they can analyze and motivate the effectiveness of personnel management.

Keywords: manager, fundamental, objective and subjective data, efficiency, performance assessment, management.

Управление эффективностью персонала может быть определено, как систематический процесс совершенствования организационных показателей труда за счет улучшения показателей труда отдельных сотрудников и групп. В процессе управления устанавливается единое понимание того, что должно быть достигнуто, и вырабатывается такой подход к управлению и развитию работников, который повышает вероятность того, что оно рано или поздно будет достигнуто. Этот процесс осуществляют линейные менеджеры.

Общая цель управления – установление культуры высокоэффективной работы, при которой индивиды и команды берут на себя ответственность за постоянное совершенствование бизнес-процессов, а также за свои собственные навыки и вклад в рамках общей схемы, обеспечиваемой эффективным руководством.

Кроме того, управление эффективностью труда занимается вкладом и ценностями. Вкладом являются знания, навыки и поведение, необходимые для получения ожидаемых результатов. Потребности в развитии идентифицируют, определяя эти требования и оценивая то, в какой степени удалось достигнуть ожидаемого уровня показателей труда посредством эффективного использования знаний и навыков и соответствующего поведения, отвечающего базовым ценностям. [1]

Применяемые в настоящее время методы управления производительностью и оценки производительности персонала вызывают, как у менеджеров, так и у подчиненных массу реакций, провоцируют недовольство и часто весьма негативно сказываются на личностном комфорте тех и других. Независимо от того, на каком показателе базируется конкретный метод оценки – рейтинг, оценка компетенции, достижение тех или иных целей, ключевые показатели производительности, иные стандарты производительности, сбалансированная оценка – люди сталкиваются с одной и той же проблемой. Все эти методы оценки в теории работают весьма неплохо, но каждый из них в той или иной мере оказывается неприменим на практике.

По нашим оценкам, не более 10% всех менеджеров в природе наделены врожденным умением эффективно обсуждать с подчиненными вопросы производительности – независимо от того, используют они формальные или неформальные методы. Стало быть, оставшиеся 90% менеджеров испытывают в этой сфере значительные трудности. [2]

Неспособность руководства вести себя по отношению к подчиненным в вопросах оценки производительности «честно и открыто», неспособность четко объяснить

подчиненным, как именно оно оценивает их деятельность и как эта оценка влияет на их карьерные перспективы, имеет своим прямым следствием возникновение у подчиненных большого числа моральных и этических вопросов, все больше заставляя их сомневаться в том, что их организация считает себя ответственной за их судьбы и заинтересована в их личностном, профессиональном и так далее росте.

Проблема заключается в том, что, в большей или меньшей степени, менеджеры не умеют перевести свои знания об этой производительности и потенциале на понятный сотруднику язык, не умеют преобразить это свое знание в полезную для сотрудника информацию, которую этот последний мог бы эффективно использовать – независимо от того, какой именно метод оценки имеется у менеджера в распоряжении.

И проблема эта – фундаментальная, так как успех любого формального или неформального метода зависит, в конечном счете, от четкости и важности полученной сотрудником от менеджера информации о своей производительности и от качества, тона и содержания самой личной беседы с менеджером, в рамках которой такая информация и должна передаваться.

Источник проблемы, как кажется, кроется в том методе, которым менеджеры, будучи такими же людьми, как и все остальные, пользуются при составлении своего мнения о сотрудниках.

На основании таких вот впечатлений менеджер составляет представление о том, в какой роли этот сотрудник лучше всего “впишется” в организацию, а также и о том, какое будущее его ожидает.

В том случае, когда сотрудники оцениваются по тому, достигли ли они поставленных целей, рассматриваемая нами проблема проявляется иным образом.

В таком случае решение задачи по повышению качества формальной и неформальной оценки производительности лежит не в сфере улучшения технических средств в рамках той или иной методики. Оно состоит, на наш взгляд, в том, чтобы помочь менеджерам преодолеть трудности, с которыми они сталкиваются, пытаясь выразить словами то, что они знают о (реальной) производительности того или иного подчиненного, иначе говоря, помочь им превратить это свое знание в индивидуализированную качественную информацию. [3]

Метод, предлагаемый в настоящей статье, дает менеджерам ясную и логичную схему, в соответствии с которой они могут анализировать и мотивировать как положительные, так и отрицательные элементы своих расплывчатых оценок.

Предлагаемый метод может быть использован различными путями в зависимости от того, как в конкретной организации смотрят на повышение качества информации о производительности и на повышение качества коммуникации.

1. Метод может быть использован для того, чтобы продемонстрировать менеджерам, как нужно вести беседы со своими подчиненными на тему общей производительности и их потенциала и на тему того, как в действительности они могут вписаться в организацию и каково их потенциальное будущее. Такой подход годится как для всех сотрудников в целом, так и для специфических групп сотрудников, например, стажеров.

2. Метод может быть использован для того, чтобы помочь менеджерам научиться давать оценку своим подчиненным по всем аспектам производительности в процессе их повседневной работы.

3. Метод может быть использован как дополнение к уже используемому формальному методу управления с целью повысить эффективность последнего. В этом случае метод поможет менеджерам повысить уровень уверенности в себе в момент, когда им нужно объяснить сотруднику данную ему оценку, а также позволить улучшить количественные и качественные показатели беседы, в рамках которой производится объявление оценки.

4. Если организация не применяет никакого метода, или если организация рассматривает возможность улучшения качества работы управления производительностью персонала, то самым лучшим применением предлагаемого метода

станет его использование в качестве альтернативного метода оценки производительности. [4]

Прежде, чем перейти к детальному изложению предлагаемого метода, необходимо уделить некоторое внимание проблеме субъективности в оценке производительности. Вопрос субъективности – дискуссионный. Общее мнение – субъективности следует избегать любой ценой; главный довод – субъективность должна исключаться при оценке по той причине, что субъективные доводы нельзя доказать и что субъективные критерии неприменимы ко всем людям в равной мере.

Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом, классифицируются по разным признакам.

По содержанию факторы делятся на: организационные, экономические, технические, физиологические, социально - психологические, по форме воздействия - на факторы прямого и косвенного воздействия, по продолжительности воздействия они могут быть кратковременными и длительного воздействия.

По степени формализации различают факторы количественно измеримые и неизмеримые.

По содержанию факторы можно подразделить на:

- организационные - рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;
- экономические - система материального поощрения и материальной ответственности;
- технические - технический уровень, степень использования техники, техническая культура менеджеров;
- физиологические – санитарно-гигиенические условия труда;
- социально - психологические - межличностные отношения, авторитет руководителей, система моральных мотиваций.

По форме воздействия различаются факторы прямого и косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на эффективность управленческого труда. Факторы косвенного воздействия оказывают опосредованное влияние на работу организации. Большинство факторов имеют длительное воздействие: к ним относятся стиль управления, психологический климат и т.п. На эффективность работы предприятия (организации) оказывают влияние, помимо управления, и другие факторы: качество сырья, уровень подготовки кадров, соответствие орудий труда требованиям научно-технического прогресса и т.п. [5]

Помимо этих фактов важно понимать, что личные, субъективные оценки менеджеров “веса” гораздо больше, чем какие бы то ни было другие формальные оценки. Это верно по той причине, что между собой менеджеры обмениваются не чем-нибудь, а именно этими субъективными оценками, которые для них являются “истиной” – и при этом известно, что менеджеры обычно доверяют оценке коллег. А это означает, что если другие “люди, принимающие решения”, выносят такую же субъективную оценку, или их оказывается возможным убедить в ее “истинности”, то именно она, а не какая-то другая вне всякого сомнения окажется решающей в деле определения судьбы данного конкретного сотрудника.

Мы считаем, что следует разработать совершенно новый подход, фундаментально отличающийся от предыдущих, в рамках которого методы оценки производительности сотрудников, применяемые менеджерами в реальной жизни, не отвергаются, но, напротив, используются самым активным образом.

1. https://www.e-reading.by/bookreader.php/1025785/Armstrong_-_Praktika_upravleniya_chelovecheskimi_resursami.html#label126
2. <https://blog.iteam.ru/kak-povysit-effektivnost-upravleniya-personalom-chast-1>
3. <http://magazine.hrm.ru/db/hrm/74EB237727C7D1FBC3256CAD005DCDA2/print/1/category.html>
4. <http://stud24.ru/management/povyshenie-jeffektivnosti-upravleniya-personalom/511896-2207637-page1.html>

5. http://op.vlsu.ru/fileadmin/Programmy/Bacalavr_academ/38.03.05/Metod_doc/UMP_Upravlenie_personalom.pdf
-