

**Управление эффективностью деятельности персонала**

*А.С. Мороз, магистрант 2 курса «Управление персоналом»,  
Уральский государственный экономический университет  
Н.В. Шарапова, кандидат экономических наук, доцент  
кафедра экономики труда и управления персоналом*

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы эффективности управления персоналом. Обоснована необходимость перехода в управлении персоналом от устных договоренностей к научно-обоснованному структурированию бизнес процессов. Рассматриваются основные этапы процесса управления эффективностью персонала.

Ключевые слова: управление персоналом, эффективность деятельности, поведение, лидерство, корпоративная культура.

Annotation. In the article the questions of efficiency of personnel management are considered. The necessity of transition in personnel management from oral agreements to scientifically justified structuring of business processes is substantiated. The main stages of the process of personnel performance management are considered.

Keywords: personnel management, activity efficiency, behavior, leadership, corporate culture.

В любой Компании рано или поздно наступает момент, когда руководство осознает необходимость в структурировании процессов, определении и формализации функций. Как правило, это происходит, когда Компания вступает в стадию активного развития – когда вместе с ростом оборотов и доходов в Компании растет количество проблем во взаимодействии между сотрудниками разных уровней. На этом этапе привычная система управления эффективностью персонала, основанная на устных договоренностях, дает все больше сбоев.

В том или ином виде различные системы управления эффективностью существуют практически в каждой Компании. Как правило, все они организуются одинаковым способом. Во всех Компаниях есть свои стандарты, которые фиксируют требования к персоналу и бизнес-процессам.

Система управления эффективностью деятельности (УЭД) представляет из себя управленческий инструмент, направленный на реализацию краткосрочных и долгосрочных целей компании, путем:

1. Постановки бизнес-целей, общекорпоративных целей и индивидуальных КПЭ работников, обзора их достижения, оценки и премирования работников за их выполнение.

2. Формирования требуемой модели поведения работника при помощи оценки компетенций и формирования плана индивидуального развития работника.

Цели программы «Управление эффективностью деятельности» (УЭД):

➤ Реализация культуры лидерства, ориентированной на оценку результатов деятельности: и развитие наиболее эффективных примеров поведения (компетенций).

- в процессе деятельности объединяются бизнес-цели, корпоративные или индивидуальные цели;
- все говорят на одном языке;
- сотрудники и руководители имеют возможность реализовывать свои карьерные ожидания и выполнять свои договоренности по целям;
- имеет значение не только результат (ЧТО), но и способ (КАК) достижения целей.

Развитие наиболее эффективных примеров поведения (компетенций) (рисунок 1) – набор моделей поведения, которые являются результатом знаний, навыков и отношения сотрудника.

Компетенции могут быть измерены через демонстрируемое поведение: объективно наблюдаемое, измеряемое и регистрируемое поведенческое проявление человека, наличие которого позволяет считать, что у него сформирована данная компетенция.

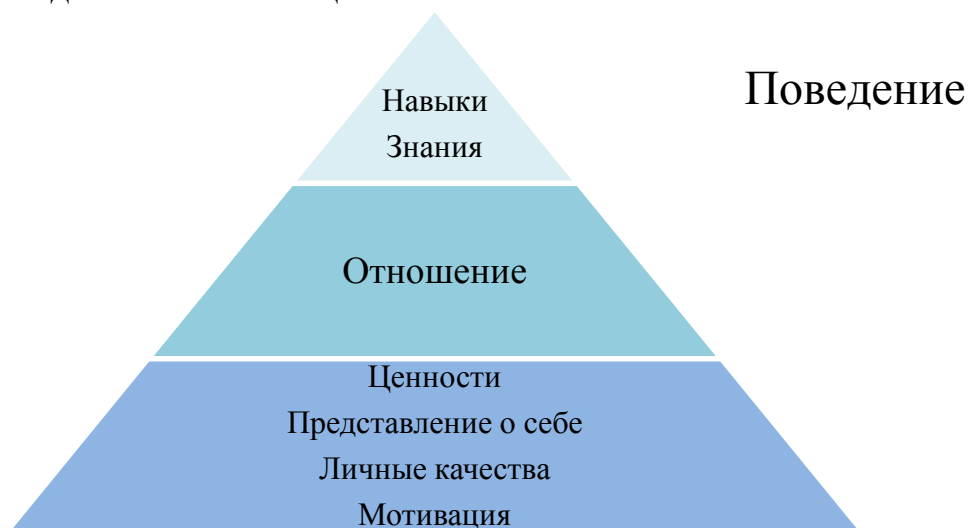


Рисунок 1 – Поведение сотрудника<sup>1</sup>

Преобразование корпоративной стратегии в амбициозные, но в тоже время реалистичные индивидуальные цели сотрудника.

Обеспечение системности и прозрачности процесса оценки.

Этот процесс распространяется на все уровни организации, что обеспечивает его взаимосвязь с общей стратегией компании и способствует построению культуры, основанной на результатах деятельности.

Оценка УЭД влияет на развитие карьеры (рисунок 2).

---

<sup>1</sup> Сделано автором

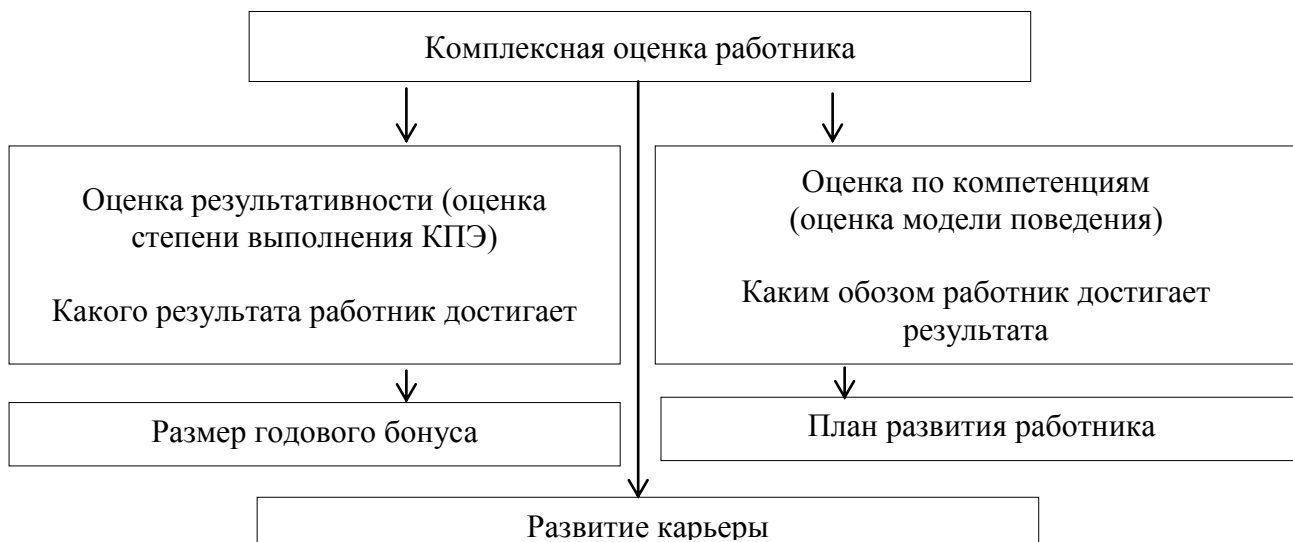


Рисунок 2 – На что влияет оценка программы УЭД<sup>2</sup>

Весь процесс УЭД можно разбить на два этапа:

1. Постановка целей и ИПР для участников процесса;
2. Оценка целей и ИПР для участников процесса.

Постановка целей – это первый важный шаг в УЭД-цикле и стартовая позиция для сотрудника и руководителя в выявлении персонального вклада каждого сотрудника в стратегию компании, который обеспечивает:

- чтобы все двигались в одном и том же направлении;
- ясность относительно того, как конкретные сотрудники вносят вклад в общую стратегию;
- один общий язык УЭД благодаря единству бизнес-целей и компетенций.

Только, когда цели четко определены и согласованы и когда и у руководителя, и у сотрудника есть четкое представление об ожидаемых результатах деятельности и компетенциях, может быть создана культура, основанная на результатах деятельности.

ИПР – это один из основных инструментов развития, который представляет собой:

- внутренне согласованную программу приоритетных целей развития;
- шагов или мероприятий, необходимых для достижения этих целей;
- временных границ их выполнения.

Как и благодаря чему возможно ускорение Вашего индивидуального развития?

<sup>2</sup> Составлено автором

Осознанно выбирая определенные направления развития, Вы начинаете обращать больше внимания на ситуации и действия, которые будут помогать достижению избранных Вами целей развития. Вы специально организуете опыт, который необходим для развития в нужном Вам направлении. Таким образом, Вы будете двигаться туда, куда хотите, используя как запланированные шаги, так и новые возможности, возникающие в Вашей профессиональной деятельности.

Когда происходит развитие?

- Когда Вы принимаете результаты оценки и обратной связи, извлекаете из них пользу, воспринимаете как источник развития;
- Когда Вы стремитесь развиваться, получать новый опыт, профессионально расти;
- Когда у Вас есть представление о целях своего развития и конкретный план действий: Когда Вы готовы пробовать не только то, что Вам хорошо дается, но и что-то новое, пойти на риск;
- Когда Вы анализируете свои действия и их результаты, ищете причины успехов и неудач именно в своих действиях, а не во внешних обстоятельствах и действиях других;
- Когда Вы стремитесь получать обратную связь об успешности Ваших действий от коллег, подчиненных и руководителей.

Когда развитие не происходит?

- Когда Вам кажется, что Вы всё о себе знаете и не услышите ничего нового от других, скептически относитесь к обратной связи;
- Когда по большому счету Вы не готовы что-то менять в Вашей нынешней работе и жизни в целом;
- Когда Вы не знаете, куда, зачем и как Вам развиваться, а Ваши планы размыты;
- Когда Вы делаете только то, что у Вас получается хорошо и опасаетесь браться за иные задачи;
- Когда Вы не находите времени для того, чтобы подумать о своих действиях и их результатах;
- Когда Вас не интересует обратная связь об успешности ваших действий.

Как при любых организационных изменениях, вероятно, придется преодолевать препятствия, обусловленные сложившейся корпоративной культурой в компании. Однако с каждым годом все больше компаний внедряют и совершенствуют процессы управления эффективностью деятельности, которые позволяют им добиться значительного успеха в бизнесе.

Список литературы:

1. Марк Грэм Браун. За рамками сбалансированной системы показателей;
2. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации;

3. Хант Дж.У. Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджера
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия
5. Кибанов, А. Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом
6. Романова Л.Е. Анализ эффективности использования персонала организации. Статья из журнала Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – №28. – С. 9-11.