

## Критерии эффективности управления персоналом

*Зорина Элина Олеговна*

*аспирантка факультета государственного управления*

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия*

*E-mail: linoki@yandex.ru*

Традиционное измерение эффективности деятельности предприятия, сосредоточенное только на финансовых показателях, полученных из систем бухгалтерского учета, быстро устаревает и не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз в области управления персоналом. В последние десятилетия в российских компаниях существует необходимость в более совершенных и эффективных способах глобальной оценки деятельности сотрудников. Современные подходы к стратегическому менеджменту призывают обращать внимание на такие нефинансовые составляющие как управление персоналом и повышение эффективности работы сотрудников, критериям и компонентам эффективности стратегии управления персоналом.

Существуют различные точки зрения о критериях, которым должна удовлетворять эффективная система управления персоналом, однако большинство авторов выделяют следующие ключевые параметры:

- Ориентация на стратегию
- Комплексность (наличие всех ключевых HR-функций: оценки профессионального развития, стимулирования, продвижения)
- Согласованность (взаимная координация вышеперечисленных функций)
- Технологичность (наличие четко прописанных моделей и процедур работы)
- Гибкость (возможность оперативного перенацеливания под новые стратегические задачи)
- Активная вовлеченность линейного менеджмента
- Налаженная система планирования карьеры и замещений
- Налаженная система развития
- Налаженная система внутренних коммуникаций.

Для эффективного управления персоналом в компании необходимо использовать выявленные по итогам аттестации потребности развития менеджеров и специалистов для дальнейшей разработки эффективных программ профессионально-делового обучения для сотрудников. Залог результативности данных программ — их комплексность, предполагающая использование различных методов и форм развития, к которым относятся:

- развитие на рабочем месте путем включения в рабочие планы сотрудников задач, обладающих развивающим потенциалом;
- горизонтальная ротация менеджеров из центрального офиса компании в региональные подразделения и, наоборот, в смежные подразделения с целью получения ими более комплексного профессионально-управленческого опыта;
- специально построенная система наставничества со стороны более опытных коллег;
- проведение бизнес-тренингов и создание центров развития;
- индивидуальная работа консультантов с менеджерами высшего звена (коучинг).

Наиболее точно оценить вклад той или иной должности в результативность работы компании позволяет разработка корпоративной системы грейдов.

В соответствии с этой системой каждая должность внутри компании фиксируется двумя основными измерениями: профессиональной специализацией и грейдом (уровнем позиции). Данные показатели позволяют точно задать «координаты» любой должности в

пространстве всех должностных позиций организации. Величина грейда определяется несколькими факторами:

- предполагаемыми должностью знаниями и навыками,
- сложностью и новизной решаемых задач,
- уровнем ответственности и ценой ошибки.

Разработка и внедрение системы грейдов помогает решать ряд принципиальных задач в сфере управления персоналом:

- упорядочить корпоративный социальный пакет, жестко привязав заработную плату и иные формы вознаграждения сотрудников к ценности для компании выполняемой ими работы;
- создать инструмент мотивирования работников в условиях ограниченных возможностей карьерного роста.

Необходимо также уделять больше внимания эмоциональной составляющей, не ограничиваться схемой «миссия – стратегия – цели – тактика – оценка эффективности». Люди следуют миссии, выполняя приказ руководства, но можно ожидать совсем иного результата, если руководитель имеет талант вдохновлять сотрудников. Кроме того, для сотрудника важно знать, что стоит за выбранной стратегией, каковы ее предпосылки.

Осуществлять коммуникации следует несколькими способами, такими как:

- личная беседа с сотрудниками;
- рассылка циркуляров и меморандумов;
- распространение информации по электронной почте;
- использование видео и кабельного телевидения.

Для формирования в сознании персонала положительного имиджа компании и доведения до сотрудников ключевых сообщений применяются следующие формы внутриорганизационных коммуникаций:

- листок новостей;
- бюллетень для менеджеров;
- ежегодные отчеты сотрудников (аналог годового отчета для акционеров);
- доски объявлений;
- страница компании в Интернете;
- общие собрания работников.

При информационном взаимодействии с сотрудниками решаются такие ключевые задачи, как делегирование полномочий, воспитание чувства гордости за свою компанию.

Росту доверия к компании способствуют:

- своевременная и регулярная коммуникация;
- демонстрация доверия к сотрудникам (например, распространение как хороших, так и плохих новостей);
- привлечение сотрудников к разрешению проблемных ситуаций, выяснение их мнений.

Делегирование полномочий обусловлено необходимостью быстро реагировать на все изменения, происходящие в компании, а сокращение средних уровней управления в организациях увеличивает ответственность сотрудников за принятые ими решения.