

### **Оценка и аттестация персонала**

к.э.н. Марочкина Е.В.  
МГТУ «МАМИ»

Современная организация представляет собой сложную многогранную систему. Поэтому и методы управления организацией могут быть столь же многообразны, что обуславливает использование системного подхода в управленческом анализе и менеджменте.

По мнению С. Голубкова, понятие системы представляет собой «единство взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, расположенных в определенной закономерности в пространстве и во времени, совместно действующих для достижения общей цели» [1, с. 99].

Рассматривая организацию как систему, следует отметить, что она состоит из функционально и структурно обособленных подсистем. Однако эта обособленность имеет весьма призрачный характер. Одной из таких функциональных подсистем в организации является управление персоналом. Причем требования внешней среды к профессиональному уровню персонала усиливаются с каждым днем, независимо от отраслевой принадлежности и организационно-правовой формы организации. Этот факт требует от руководства организацией применения постоянной и комплексной оценки и аттестации персонала. В чем же отличие аттестации от оценки? «Аттестация – более сложный процесс, так как предполагает определенную формализацию, вовлеченность большего количества участников, обязательный надзор со стороны руководства и службы управления персоналом» [2, с.85].

Процесс аттестации персонала – сложный и затратный процесс, перед применением которого руководству необходимо четко определить цели и задачи аттестации, кто будет ее проводить, разработать критерии оценки персонала и выбрать метод. Затем разработать план, провести процедуру аттестации и принять решение по результатам проведенного анализа. В статье хотелось бы подробно остановиться на этапе разработке критериев оценки персонала.

Лучше всего ситуации обстоит с количественной оценкой труда. А что делать, если количественно нельзя измерить деятельность персонала? Например, преподаватель. Как оценить качество его труда? Количественно читаемых лекций, написанных методических пособий, монографий? Ведь далеко не секрет, что количество и качество не всегда соответствуют друг другу. Или как, например, оценить такие качественные показатели, как надежность при выполнении работ или коммуникации с руководителем (степень, в которой работник информирует о состоянии выполнения рабочих заданий)?

Такой процесс, как аттестация персонала, всегда будет нести на себе характеристики руководителя, который инициирует эту процедуру и является сторонником определенного стиля управления. То есть, если руководитель организации приверженец тоталитарного стиля управления, то аттестация будет преследовать административные цели: изменение системы оплаты труда, поощрения и наказания, установление соответствия занимаемой должности, изменение оплаты труда и прочее. Если топ-менеджер – демократ, скорее всего, процесс аттестации будет проходить в ключе поиска или построения обратной связи с сотрудниками, выявления и развития потенциала, разработки систем развития карьеры и так далее.

Для повышения эффективности и непредвзятости аттестации персонала необходим системный подход. Кроме того, эта процедура не может и не должна быть единична (иначе эффект ее будет скорее разрушительный, чем созидательный), она обязательно должна иметь обратную связь с персоналом (комиссионная разработка критериев оценки деятельности персонала и их корректировка).

Одной из высокоэффективных методик оценки персонала, по нашему мнению, является профессиограмма, широко применяемая уже с 2003 года во многих крупных коммерческих организациях и рекомендованная для государственных учреждений. Профессиограмма содержит как личностные характеристики работника (способности), так и его профессиональные качества. Кроме того, она может быть разработана с учетом специфики любой организа-

ции. Оценка начинается с выработки критериев (признаков) отбора на соответствующую должность. Хочется подчеркнуть, что речь идет о требованиях, обусловленных должностью, а не к личности! На втором этапе производится отбор необходимого количества критериев оценки. И формируется профессиограмма.

На этапе формирования критериев оценки должности может применяться как экспертный метод (создание комиссий, рабочих групп), так и метод деловых игр и мозгового штурма. Также могут быть различны и варианты отбора признаков: инструментальные, матрицы парных сравнений, экспертные, деловые игры. После проведенной совместной работы коллектива, оценка и аттестация не будут казаться инструментом для устранения «неугодных», а профессиограмма может выглядеть следующим образом:

Таблица 1

**Вариант профессиограммы**

| № п/п                           | Критерий                                        | Плохо |  |  | Удовлетвори-<br>тельно |  |  | Хорошо |  |  |
|---------------------------------|-------------------------------------------------|-------|--|--|------------------------|--|--|--------|--|--|
| А Подготовленность по профессии |                                                 |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| 1                               | Знание специальности                            |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| 2                               | Профессиональные навыки, опыт                   |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| 3                               | Умение планировать свою работу                  |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
|                                 | .....                                           |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| Б Способности                   |                                                 |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| 1                               | Перенимать опыт                                 |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| 2                               | Доводить дело до конца                          |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| 3                               | Находить рациональное решение                   |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
|                                 |                                                 |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| В Личностные качества           |                                                 |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| 1                               | Справедливость                                  |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| 2                               | Честность                                       |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| 3                               | Дисциплина                                      |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
|                                 |                                                 |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| Г Коммуникативность             |                                                 |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| 1                               | Уважение к людям                                |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| 2                               | Умение разрешать конфликты                      |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
| 3                               | Умение организовывать людей и вести их за собой |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |
|                                 | .....                                           |       |  |  |                        |  |  |        |  |  |

Проблема оценки качества труда персонала волнует многих теоретиков и практиков менеджмента. До сих пор однозначное решение не найдено, и, скорее всего, не будет найдено, что оставляет простор для творчества и развития всевозможных методик оценки.

**Выводы**

Организация представляет собой взаимосвязь функционально и структурно обособленных подсистем. Но эта обособленность весьма условна. Для эффективной деятельности необходимы взаимосвязь и взаимодополняемость подсистем.

Повышение качества управления персоналом как одной из функциональных подсистем играет немаловажное значение в достижении общих целей организации. Оценка и аттестация персонала служат основой для формирования эффективной системы управления персоналом.

Из всего многообразия методик оценки персонала следует отметить профессиограммы. Построение профессиограмм состоит из трех основных этапов: формирования критериев оценки, отбор количества критериев и построение самой профессиограммы. Особым достоинством данной методики является возможность учета специфики организации, ее отраслевой принадлежности и организационной формы. Чтобы исключить предвзятое отношение руководства и коллектива к процедуре оценки и аттестации, необходимо использовать групповые методы при выработке критериев и их отборе.

### Литература

1. Голубков Е.П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. – № 3, 2006
2. Борисова Е. Оценка и аттестация персонала // Служба кадров. - № 1, 2004

### **Модель оценки эффективности внедрения инновационных технологий**

д.э.н., проф. Рожнова О.В., Божкова А.И., Божкова Е.И.

МГТУ «МАМИ»

В конкурентной борьбе может победить не только тот, кто определит эффективную инновационную технологию, а тот, кто в последующем реализует ее в максимально допустимые сжатые сроки с минимальными затратами, требуемой производительностью.

Необходимость определения максимально допустимых сжатых сроков реализации инновационной технологии связано с тем, что в конкурентной борьбе желательно как можно быстрее выйти на уровень производства и продажи инновационного продукта в тот момент, пока еще существует монопольная цена на этот продукт или она еще несущественно снизилась в результате конкурентной борьбы. Однако процесс реализации инновационной технологии может оказаться весьма дорогостоящим, так как включает в себя традиционные для любой технологии этапы: проектирование, создание нового производства и продажи, сдача их в эксплуатацию. Естественно, чем быстрее необходимо пройти все эти этапы, тем необходимо затратить большие финансовые средства. С другой стороны, если эти финансовые средства не относятся к капитальным вложениям, а будут потрачены только на специфические для внедряемой инновационной технологии элементы, то они фактически не будут представлять для предприятия значимую ценность в случае убыточного внедрения инновационной технологии. Поэтому эти финансовые средства целесообразно включать в общие затраты внедрения инновационного продукта. Тогда возникает задача определения оптимальных затрат внедрения инновационной технологии, обеспечивающих заданную целевую эффективность внедрения. При этом под целевой эффективностью внедрения  $\gamma$  понимается отношение прибыли ( $\Pi$ ), полученной на первом после реализации цикле производства и продажи инновационного продукта к общим затратам внедрения ( $Z_{\Sigma}$ ), равным сумме затрат реализации инновационной технологии ( $Z_{\alpha}$ ) и затрат производства в целевом цикле ( $Z_{\beta}$ ), т.е.

$$\gamma = \frac{\Pi}{Z_{\Sigma}} \quad (1)$$

$$Z_{\Sigma} = Z_{\alpha} + Z_{\beta} \quad (2)$$

В дальнейшем предполагается, что вся продукция, произведенная в целевом цикле, будет продана в пределах временного интервала этого цикла; финансирование этапа внедрения осуществляется только из ограниченного финансового ресурса, выделенного под внедряемую инновационную технологию; в целевом цикле не существует внутренних оборотных подциклов; в целевом цикле остается неизменным суммарное значение удельных условных переменных и переменных затрат производства и продажи продукции.

Учитывая, что общие затраты внедрения  $Z_{\Sigma}$  зависят от времени реализации инновационной технологии, то первая задача оптимизации будет состоять в определении оптимального значения этого времени и связанного с ним оптимального значения суммарных затрат, обеспечивающих заданное значение коэффициента целевой эффективности.

Вторая оптимизационная задача будет состоять в определении оптимальной производительности производства и продажи инновационной продукции при заданном значении показателя целевой эффективности ( $\gamma_3$ ). Это объясняется тем, что в момент начала производ-