

Дударь А.П.

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ ОБМЕНА

Развитие рыночных отношений в Украине предусматривает формирование новой системы отношений управления человеческими ресурсами. Это является одним из важнейших направлений реализации социально-экономической политики украинского государства в условиях транзитивной экономики, что определяет актуальность исследования приоритетов совершенствования механизма управления человеческим потенциалом предприятий сферы обмена. Актуальность разработки новых подходов усиливается рядом причин, среди которых, во-первых, общемировые тенденции возрастания роли людей, их потенциальных возможностей в социально-экономическом развитии общества; во-вторых, коренные изменения в отношениях собственности, которые воздействует на мотивацию, стимулирование труда, на реализацию экономических интересов работников и работодателей; в-третьих, необходимостью использования и совершенствования методов управления кадровым потенциалом предприятий, что сегодня осознано как учеными, так и практиками, руководителями и специалистами, частными предпринимателями – субъектами хозяйствования.

Вопросы менеджмента человеческих ресурсов исследовались учеными Украины, России, многих развитых стран. К таким исследователям прежде всего следует отнести Бланка И.А., Богиню Д.П., Веснина В.Р., Виханского О.С., Герасимчук В.Г., Герчикову И.Н., Грачева М.В., Дятлова В.А., Егоршина А.П., Ефремова В.С., Кибанова А.Я., Мазараки А.А., Мордвина С.К., Наливайко А.П., Немцова В.Д., Павленко А.Ф., Пономаренко В.А., Пугачева В.П., Травина В.В. Вместе с тем, научно обоснованных и адаптированных к условиям становления рыночных отношений рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления персоналом, на текущем этапе развития экономики явно недостаточно.

Среди зарубежных авторов, рассматривающих проблемы повышения эффективности деятельности предприятий и управления персоналом, следует отметить Д. Аткинсона, Т. Бойделла, Й. Ворста, П. Дракера, Р. Ликерта, М.Х. Мескона, П. Ревентлоу, Г.Э. Слезингера, П. Хейне, П. Херси, Л. Якокка и других. Однако работы зарубежных авторов посвящены проблемам совершенствования управления персоналом предприятий, давно прошедших стадию становления рыночных отношений и действующих в условиях стабильной экономики, что в настоящее время не характерно для абсолютного большинства украинских предприятий. Указанные обстоятельства и определили актуальность, цель и задачи данной научной статьи.

Целью исследования является разработка приоритетных направлений совершенствования управления персоналом торгового предприятия, действующего в условиях становления и развития рыночных отношений, с целью повышения эффективности его деятельности.

В процессе реализации цели предполагается решение следующих задач: во-первых, исследование направлений совершенствования управления персоналом предприятий; во-вторых, анализ методов и оценка их влияния на процесс управления кадровым потенциалом; в-третьих, разработка предложений повышения эффективности механизма руководства человеческими ресурсами торговых предприятий.

Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур: приема на работу, что позволяет снизить текучесть кадров; внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата. Отсутствие надежных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного работника и приобретет недостойного. Мы согласны с мнением о том, что «оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда» [1].

В экономической литературе имеются различные подходы к определению сущности понятия «оценка персонала», к установлению предмета оценки, его характеристик. В частности, одни авторы считают, что «предмет оценки должен соответствовать поставленным задачам и способствовать их достижению. Типичной ошибкой, вызванной несоответствием задач предмету оценки, является психологическое тестирование, которое иногда проводят для принятия решения о продвижении по службе» [2]. Другие полагают, что «оценка результатов труда - одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям» [3]. А вот известный специалист в области исследования про-

блем управления человеческими ресурсами В.И.Шкатулла высказывает мнение, что оценка трудовых ресурсов – это «фактически внутренняя аттестация работников на самом предприятии» [4].

Представляется, что оценка персонала – это многогранная деятельность, направленная на выявление эффективности функционирования механизма использования человеческих ресурсов на предприятии. Её можно классифицировать по нескольким направлениям. Во-первых, по предмету, т.е. по тому, что в действительности оценивается. Предметом оценки могут быть: 1) деятельность (сложность, эффективность, качество, отношение к ней и проч.); 2) достижение цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения и организации в целом; 3) наличие у работника тех или иных личных качеств (знаний, навыков, черт характера), степени их выраженности и овладения сотрудником теми или иными функциями. И в этом плане мы согласны с мнением С.К.Мордовина о том, что «предметом оценки персонала могут быть особенности поведения, эффективность деятельности, выполнение должностных обязанностей, уровень достижения целей, уровень компетентности, особенности личности» [5].

Во-вторых, по источникам информации, на данных которых базируется оценка персонала: 1) документы (автобиография, резюме, характеристика, проверочное сочинение), на основании изучения которых может быть дана оценка с надёжностью, как считают специалисты, 0,2; 2) результаты кадровых собеседований (интервью); 3) данные общего и специального тестирования; 4) итоги участия в дискуссиях; 5) отчеты о выполнении производственных заданий или поведении в специальных ситуациях; 6) графологическая и физиогномическая экспертизы; 7) астрологические прогнозы и др. В этом смысле оценка персонала может действительно быть аттестацией кадровых ресурсов предприятия.

В-третьих, по способам осуществления процедуры оценки с использованием сведений, полученных из данного источника, а также в зависимости от избираемого временного периода. В частности, можно оценивать человека не только за определенный календарный срок, но и за время работы в организации, подразделении, данной должности.

В-четвертых, следует различать оценку персонала по субъектам, т.е. в зависимости от того, кто проводит данную оценку: сам работник или его коллеги, руководители или подчиненные, члены специальной комиссии или в виде индивидуального задания и т.д. Кроме того, в зависимости от степени охвата контингента работающих можно дать глобальную оценку – в целом трудовому коллективу, или локальную, относящуюся к группе лиц или отдельному человеку.

В пятых, по критериям, в соответствии с которыми происходят оценка и выбор лучшего или худшего показателя. Критерии оценки должны соответствовать целям организации, содержанию работы и удовлетворять интересам её сотрудников. Критерии могут быть выражены в виде количественных, временных, финансовых показателей, качественной оценки, соблюдения процедур, исполнения и т.п. Поскольку эффективность работы по управлению персоналом чаще всего зависит от нескольких факторов как внутренней, так и внешней среды предприятия, то целесообразно применение так называемой комплексной системы критериев оценки.

Представляется, что ведущими факторами в комплексной системе оценки персонала должны быть: 1) стратегические цели организации; 2) организационная структура и культура организации; 3) социально-экономические интересы работников и работодателей; 4) политические, национальные и иные внешние условия воздействия на персонал; 5) личностные свойства работающих и др. «При выборе системы оценки персонала особое внимание обращается на ее соответствие другим процессам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы избежать противоречий и конфликтов» [6].

В экономической науке различают несколько комплексных систем оценки персонала в зависимости от целей организации. Так, например, оценка, проводящаяся в административных целях, необходима для принятия административных решений при планировании кадрового резерва или персональных перемещений (повышение, понижение в должности, увольнение, перевод). Оценка, проводящаяся в информационных целях, служит для того, чтобы люди знали об уровне собственной работы и могли взглянуть на себя со стороны. Мотивационные цели оценки персонала состоят в том, чтобы правильно определить возможные методы мотивации (материальной, моральной, властной, принудительной) поведения работников. Если же предполагается оценка персонала для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности), то комплексная оценка учитывает критерии, охватывающие, во-первых, оценку потенциала работника, то есть «профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры» [7]; во-вторых, при оценке индивидуального вклада устанавливают «качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту»; в третьих, аттестация кадров в свою очередь является «своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат» [8].

Основными принципами эффективной оценки, на наш взгляд, должны быть: направленность на улучшение работы; тщательная подготовка; конфиденциальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответствия должности, перспектив на будущее; разумное сочетание похвалы и критики; надёжность и унифицированность критериев, достоверность методов. В свою очередь методы оценки должны соответствовать: 1) структуре организации, 2) характеру деятельности персонала; 3) целям, стоящим перед оценкой; 4) быть простыми и понят-

ными; 5) сочетать письменные и устные задания; 6) предусматривать использование количественных показателей. К показателям предъявляются такие требования, как полнота и достоверность отражения результатов, конкретность, обеспечение сопоставимости как с предыдущим периодом, так и с достижениями других лиц.

Довольно часто оценки деятельности работников представляют собой случайно накапливающиеся субъективные наблюдения. Чтобы устранить произвольный характер таких оценок, все больше кадровых служб тех или иных компаний разрабатывают собственные системы оценки деятельности торговых работников. Наибольшая трудность применения систем оценки заключается в том, чтобы найти способ измерить работу, выполняемую работником как в сфере обращения, так и в любой другой отрасли сферы услуг.

В качестве конкретного примера приведем пример оценки работы научного сотрудника. Известно, что целью научной деятельности является достижение новых знаний, лучшее понимание законов природы и общества, разработка новой технологии. Осозаемые же результаты труда представлены в основном научными публикациями, патентами и отчетами. Поэтому и оценку труда ученых многие пытаются осуществлять по этим результатам. Каждая фирма, как правило, ищет свою систему и показатели оценки деятельности научных сотрудников, однако единой методики нет до сих пор. Существенным шагом в оценке труда ученого может стать предложенный одним из американских ученых Д. Линдсеем показатель, названный им "скорректированный индекс качества научной продукции". Он представляет собой два перемноженных показателя. Первый – частное от деления общего количества ссылок на все опубликованные работы автора за определенный период на число опубликованных работ. Второй показатель – квадратный корень из произведения количества ссылок на число опубликованных работ [9]. Следует отметить, что многие критерии оценки персонала носят общий характер. Реализация в практической деятельности предполагает их конкретизацию применительно к должности и выбор методов оценки, которые позволяли бы быстро и эффективно проводить эту работу в соответствии с характером проблем, стоящих перед организацией и складывающихся в ней ситуаций [10].

Методы оценки персонала можно классифицировать следующим образом: во-первых, прогностический; во-вторых, практический; в-третьих, имитационный. Если *прогностический* метод основывается на исполнении анкетных данных, характеристик, рекомендаций, мнений членов трудового коллектива, вышестоящих менеджеров, то *практический* метод предусматривает проверку работника на конкретном рабочем месте, что позволяет оценить результаты его деятельности. Для реализации данного метода используются пробные перемещения сотрудников. Особенность *имитационного* метода заключается в экспертной оценке деловых и личных качеств испытуемого на основе решения имитационной задачи, предполагающей разрешение конкретной ситуации [11].

В экономической литературе предлагаются самые разные методы оценки персонала. Так, «в стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы: балльный (рейтинговый), сравнительный (ранжирование). Для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы: ситуативная оценка, психологические тесты, свободная характеристика, управление по целям, круговая аттестация» [12].

На наш взгляд, самый простой способ оценки, при котором менеджер отмечает уровень эффективности работника в специально разработанных бланках – это рейтинговый метод. Так, например, метод шкалы рейтингов поведенческих установок предполагает заполнение анкеты, содержащей 6-10 важнейших характеристик работы, формируемых как оцениваемым, так и экспертом на основе анализа 5-6 решающих ситуаций. Руководитель оценивает квалификацию работника исходя из характеристик и сообщает ему итоговый рейтинг. На основе этих оценок делаются прогнозы на будущее. Данный метод может успешно применяться при оценке торгового персонала. Кроме этого, в практике управления торговым коллективом определенное распространение получают следующие методы оценки персонала:

- Метод решающей ситуации, используемый в основном при оценке исполнителей, основывается на описаниях «правильного» и «неправильного» поведения работников в определенных ситуациях, а затем распределении их в рубрики в зависимости от характера работы. С ними как с эталоном сопоставляется поведение оцениваемого работника;
- Метод стандартных оценок состоит в том, что руководитель заполняет специальную форму, характеризующая каждый аспект работы сотрудника. Этот метод прост и доступен в применении;
- Метод анкет и сравнительных анкет в простейшей форме основывается на наборе вопросов и описаний. Руководитель ставит галочку против каждой характеристики или оставляет пустое место. В усложненном варианте оценка каждой позиции происходит по шкале от «отлично» до «плохо», а общей оценкой результативности становится сумма оценок. Анкеты могут содержать такие оценочные параметры, как производительность, качество работы (тщательность, аккуратность, точность, понимание ее особенностей); личные свойства (общительность и проч.); характер взаимоотношений в коллективе (с коллегами, начальниками, подчиненными) и умение совместно работать ради достижения общих результатов; надежность (точность, аккуратность, соблюдение рабочего графика); инициативность (склонность к самостоятельной работе, смелость); уровень квалификации и знаний (специальных, экономических, управленческих); организационные навыки (умение планировать, координировать, контролировать); психологические качества (самостоятельность, принципиальность); общественная активность. На наш

взгляд, в базовом перечне качеств их общее число не должно превышать 30—33, иначе оценить их будет практически невозможно даже опытному специалисту, хорошо знающему работника.

- Метод вынужденного выбора заключается в том, руководители выбирают наиболее подходящую для работника характеристику из заданного набора (например: общительность, опыт работы, умение планировать, организация личного труда, наблюдательность и проч.).

Описательный метод предполагает последовательную обстоятельную характеристику достоинств и недостатков работника и может комбинироваться с предыдущим.

Оценка методом комитетов заключается в том, что работа человека обсуждается в группе. Она разделяется при этом на отдельные составляющие и оценивается по каждой из них. В результате составляется список действий, оцениваемых как успешные и неуспешные, на основе сопоставления которого с требованиями к сотруднику или должности выносятся окончательное заключение с учетом «цены» достижений.

Метод независимых судей представляет собой оценку человека лицами, которые с ним не были прежде знакомы (5—7 человек), на основе «перекрестного допроса».

В рамках структурированного интервью всем претендентам задаются одни и те же, связанные с предстоящей работой вопросы, а ответы оцениваются на основе заранее разработанных и вытекающих из содержания работы критериев (например, в баллах).

Ситуационное интервью состоит в том, что претендентам предлагаются описания одинаковых ситуаций, а после задаются вопросы об их возможных действиях. Оценка происходит на основе тех же принципов, что и в предыдущем случае. Недостатки метода состоят в сложности и больших затратах на подготовку, неуниверсальном характере ситуаций, а также в поощрении ответов, соответствующих традициям организации, что препятствует появлению людей с новыми идеями.

Проблема определения конкретной величины оценки имеет две стороны: 1) измерение и 2) выведение окончательного результата. Измерение осуществляется на основе сравнения двух объектов между собой (недостатки — многоступенчатость и субъективность) или с каким-то третьим объектом, играющим роль эталона (здесь измеряется степень отклонения от него), либо, путем определения частоты проявления каких-то качеств в серии испытаний. Окончательная оценка может быть представлена следующими способами:

1. Путем включения результатов измерений объекта в те или иные эталонные группы, например соответствующих и не соответствующих неким установленным требованиям (способ заданной группировки).

2. Путем представления в определенной последовательности (ранжирования) в соответствии со степенью проявления требуемых качеств. Сегодня от прямого ранжирования сотрудников отказываются, переходя к более сложным методам: развернутой качественной характеристике; набору стандартных рейтинговых характеристик типа «да», «нет»; «соответствует», «не соответствует», «трудно сказать»; «слабо выражено», «средне выражено», «ярко выражено» и проч. Их величина или доля подсчитывается в соответствии со степенью выраженности тех или иных качеств, которые он сам выбирает из предлагаемой совокупности, наиболее точно характеризующих оцениваемого сотрудника. Оценка может быть точечной и интервальной, например, в интервале 0—1/3 работник не отвечает требованиям; 1/3—2/3 - в основном удовлетворяет им; 2/3—1 - справляется успешно.

3. Путем определения суммы баллов, присвоенных соответствующим качествам сотрудника.

4. Путем выведения набора самостоятельных коэффициентов, характеризующих различные качества, и отражения их величины с помощью точек на шкале, соединенных прямыми линиями (система графического профиля работника).

В фирме «Анивит» метод оценки проводится с помощью иерархической последовательности. Аттестуемых сотрудников в результате специальных наблюдений располагают в последовательности, определяемой степенью присутствия у них того или иного качества, оцениваемого в баллах, например от 1 до 8.

Метод классификации заключается в том, что работники распределяются поочередно от лучших к худшим по какому-то общему критерию.

Метод сравнения по парам основывается на том, что имена оцениваемых работников наносятся на карточки, которые затем попарно сравниваются с установленным критерием, и выбирают из пары карточку того, кто более ему отвечает. Затем подсчитывается число раз, когда работник был лучшим в паре, и результаты представляются в виде индекса количества предпочтений по сравнению с числом оцениваемых работников. Полученные индексы можно сравнивать со средним рейтингом.

Метод заданного распределения позволяет давать оценки в пределах фиксированных квот (в фирме «Анивит»- 20% отличных; 50% хороших; 30% удовлетворительных).

Это заставляет строже подходить к процессу оценки, но в то же время вносит в него элемент формализации, поскольку само распределение может не соответствовать фактическому положению дел.

Суть метода эталона состоит в сравнении оцениваемых с реальным лицом, наилучшим по тем или иным критериям. Его положительная сторона - четкость, отрицательная - невозможность учесть многие личностные особенности людей. Но в качестве эталона не следует выбирать себя или неординарных людей. Надежность этого метода по оценкам составляет 0,3.

Метод заданной балльной оценки состоит в присвоении заранее обусловленного числа баллов за каждое достижение работника с последующим их суммированием. Он обеспечивает четкость критериев и самой системы оценки, ее простоту, доступность, но учитывает только текущие результаты. Надежность метода оценивается 0,7—0,9.

Матричный метод оценки состоит в комбинации некоторых предыдущих. В его рамках оцениваются сотрудники в баллах по трем группам параметров: выполнению функций (должностных обязанностей), деловым и личным качествам, оказывающим влияние на результативность работы. Для каждого из партнеров определяется «вес» в соответствии с вкладом, который влияет на конечные результаты работы. Баллы умножаются на соответствующие «веса», и их произведения суммируются, в результате чего выводится общий балл, оценивающий успехи данного сотрудника.

Часто в процессе оценки возникает противоречие между невозможностью количественно измерить вклад работника и желанием охарактеризовать объективно его деятельность. Однако ради его разрешения нельзя усреднять оценку, подходить слишком строго или снисходительно, так как все люди разные. Невозможно оценивать других безошибочно – можно лишь сократить число ошибок, которое обычно пропорционально субъективной уверенности оценивающего в своей правоте. Поэтому считается, что объективизму оценок лучше учиться у неуверенных в себе людей.

Представляется, что для повышения эффективности оценки в торговой фирме должны сближаться и унифицироваться их критерии, должны создаваться типовые формы для всех сотрудников, где возможно, применяться письменные отчеты и открыто обсуждаться индивидуальные достижения. Поскольку оцениваемые лучше знают свои возможности, то они сами должны участвовать в разработке программы оценки или осуществлять самооценку, с учетом того, что при невыполнимом задании оценка может оказаться заниженной. Следует иметь в виду, что правильная оценка сотрудника возможна только лишь тогда, когда будут достаточно точно сформулированы требования к нему. При этом результат оценки хорошего сотрудника составляет, как правило, 70 – 80 % идеала. А вот причинами возможных ошибок в оценке могут быть, во-первых, использование личного опыта как ее основы; во-вторых, ориентация исключительно на количественное соотношение положительных и отрицательных черт; в-третьих, подход к прошлому на основе современных стандартов; в-четвертых, оценка личных свойств вместо результатов деятельности.

Итак, оценка работников – целенаправленный процесс установления соответствия профессиональных и личных характеристик (компетенций) сотрудников требованиям должности с помощью определенных критериев; это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений в торговой организации [13].

На основе оценки решаются задачи: выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника; разработка возможных путей совершенствования деловых и личностных качеств работника; определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и ее величины. Оценка может оказать помощь в установлении обратной связи сотрудником по его компетенции организационным и другим вопросам в удовлетворении его потребностей, в оценке собственного труда и саморазвитии [14].

В конечном счете оценка является одной из важнейших составляющих стратегии управления трудовыми ресурсами торгового предприятия и их развитием.

Оценка персонала может проводиться с использованием личностных и технических средств (рис.1).

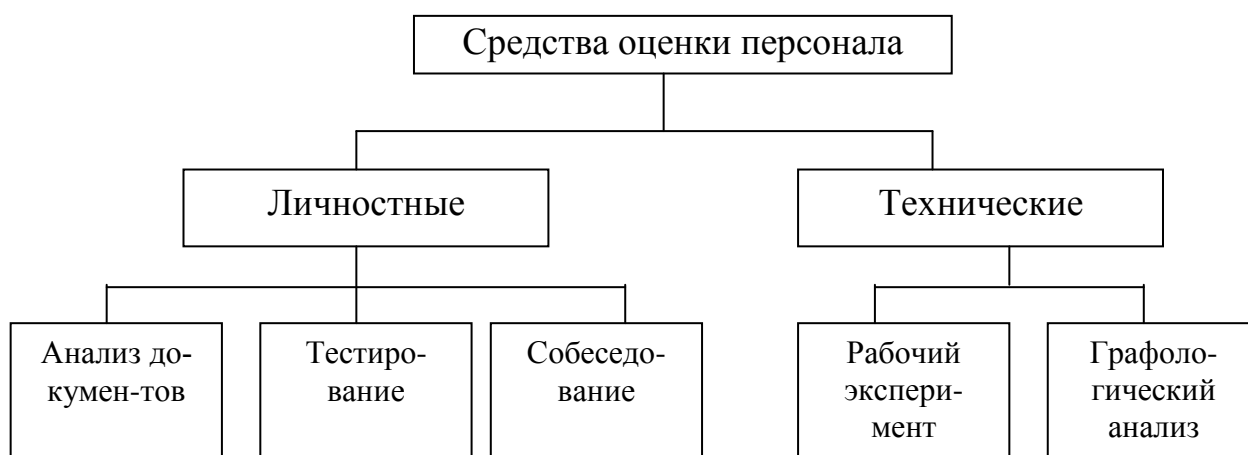


Рис. 1. Средства оценки персонала

На наш взгляд, оценка персонала – более широкое понятие, чем аттестация. Если оценка может быть: во-первых, формальной и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного); во-вторых, может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, то есть в зависимости от конкретных потребностей предприятия, то аттестация – это процедура систематической формальной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности. Сравнить можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту работы, чем другой. Важнейшее условие аттестации – бесконфликтность целей, процедур, под-

готовки, ожиданий [15].

В связи с происходящими изменениями в структуре требований к управленческим качествам руководителей и специалистов в современных условиях под влиянием различных факторов внутренней и внешней среды работники торговых предприятий должны подвергаться регулярной аттестации. Целью аттестации на торговом предприятии является контроль за выполнением поставленных задач, поиск резервов более эффективной работы, определение величины вознаграждения, решение вопроса о путях и формах повышения квалификации персонала. Следовательно, по итогам аттестации будут сделаны выводы о целесообразности, сроках, направлениях продвижения работников по службе, сохранении в прежней должности, переводе на новое место, увольнении.

В торговле, как и в других отраслях общественного производства, непосредственными объектами аттестации являются: результаты работы торгового персонала, отношение к выполнению своих обязанностей, творческий потенциал. Для проведения аттестации в соответствии с кадровой политикой торговой фирмы разрабатываются общие принципы аттестации, контролируется их применение, аккумулируется и хранится полученная в результате этого информация.

В соответствии с общепринятой управленческой практикой, порядок проведения аттестации на торговом предприятии предусматривает три этапа: на первом – подготовительном этапе 1) составляются списки работников, которые подлежат аттестации; 2) составляется график проведения аттестации в подразделениях; 3) утверждаются правила, критерии и составы соответствующих комиссий. На торговом предприятии комиссии включают председателя, которым является обычно заместитель директора по общим вопросам, секретаря и начальника отдела кадров.

К заседанию комиссии готовятся документы: аттестационный лист и отзыв (характеристика). В них отражаются деятельность сотрудников предприятия, сведения об их квалификации, деловых и личных качествах, отношении к выполнению служебных обязанностей, делаются выводы о соответствии сотрудника должности, рекомендации о направлениях совершенствования работы, поощрениях и наказаниях.

На втором этапе уже непосредственного проведения аттестации комиссия рассматривает документы, заслушивает информацию о работе и достижениях сотрудника и обсуждает их в присутствии руководителя предприятия. При этом особое внимание обращается на личный вклад работника в достигнутые результаты, его дисциплинированность, профессиональные успехи, а если речь идет о руководителе, тогда принимаются во внимание еще и организационные способности.

На заключительном – третьем этапе аттестации принимается итоговое решение, в основном путем голосования. Обычно формальным результатом оценки на предприятии является присвоение квалификации, признание работника соответствующим своей должности с определенными рекомендациями на будущее о его сохранении в ней, повышении, понижении, увольнении. По итогам, в соответствии с рекомендациями комиссии, руководитель предприятия осуществляет кадровые перемещения, например, в течение двух месяцев перевести работника, не прошедшего аттестацию, с его согласия на другую должность, а при отсутствии такового - уволить.

Аттестация персонала представляет собой методику, сочетающую юридический и измерительный аспекты. Если оставить в стороне юридический аспект аттестации, то комиссия обычно сталкивается со значительными методическими трудностями при оценке того или иного работника. Происходит это по нескольким причинам: сложность и разнообразие оцениваемой деятельности; несовпадение личностных и профессиональных качеств сотрудников; субъективизм руководства при оценке подчиненных; неверно спроектированная система мотивирования персонала и другими.

Представляется, что одной из методик проведения аттестации торговых работников может стать система критериев оценки сотрудников по их профессиональным, деловым и личностным качествам. В частности, измерение может проводиться по следующим параметрам:

- профессионализм;
- трудолюбие и исполнительность;
- компьютерная грамотность;
- стремление к самообразованию и саморазвитию;
- участие в делах фирмы и корпоративная гордость.

По каждому из этих критериев аттестуемому работнику выставляются соответствующие оценки по пятибалльной шкале со стороны тех, кто подвергается опросу. В частности, по данным качеств могут оценить сотрудника коллеги подразделения, в котором работает аттестуемый; во-вторых, может быть проведен опрос других сотрудников предприятия, которые были выбраны случайным образом. Кроме того, в ходе опроса необходимо, чтобы опрашиваемые назвали нескольких сотрудников, с которыми они предпочитают продолжить работать, и тех, кого, по их мнению, следует вывести из данного коллектива. Все полученные результаты опроса следует свести в единую таблицу. Данная методика была апробирована на одном из торговых предприятий АР Крым и в ходе опроса его сотрудников получены следующие результаты (табл. 1):

Таблица 1.

Результаты оценивания деловых характеристик сотрудников отдела торгового предприятия

	Отзывы коллег	Профессионализм	Исполнительность (трудолюбие)	Компьютерная грамотность	Стремление к самообразованию	Корпоративная гордость	Сумма	Место по оценкам руководителя	Тест	Суммарное место	Итоговая оценка
Давыдов	0	4	5	4	4	5	40	1	5	1,0	3,0
Николаева	0	5	5	5	5	4	40	1	1	1,5	1,2
Климова	+1	5	5	5	4	4	40	1	4	2,0	3,0
Убрянова	+/-1	4	5	4	4	4	38	3	2	3,5	2,7
Крылова	0	4	5	5	4	4	39	2	3	3,5	3,2
Петрова	0	4	5	5	4	5	40	1	6	4,0	5,0
Мехин	+1	4	3	4	4	3	33	6	9	4,0	6,5
Савина	0	5	4	3	5	3	36	5	7	5,0	6,0
Денисова	-1	4	5	4	5	4	37	4	6	5,0	5,5
Лежнева	-2	3	4	2	2	3	26	7	8	7,5	7,7

Для большей наглядности необходимо построить график, по осям которого следует отложить источники оценок, в наименьшей степени зависящих друг от друга. Так, в рассматриваемом случае независимыми могут считаться результаты выполнения теста и суммарные баллы по субъективным оценкам сотрудников со стороны руководства и коллег. (Рис.2.)

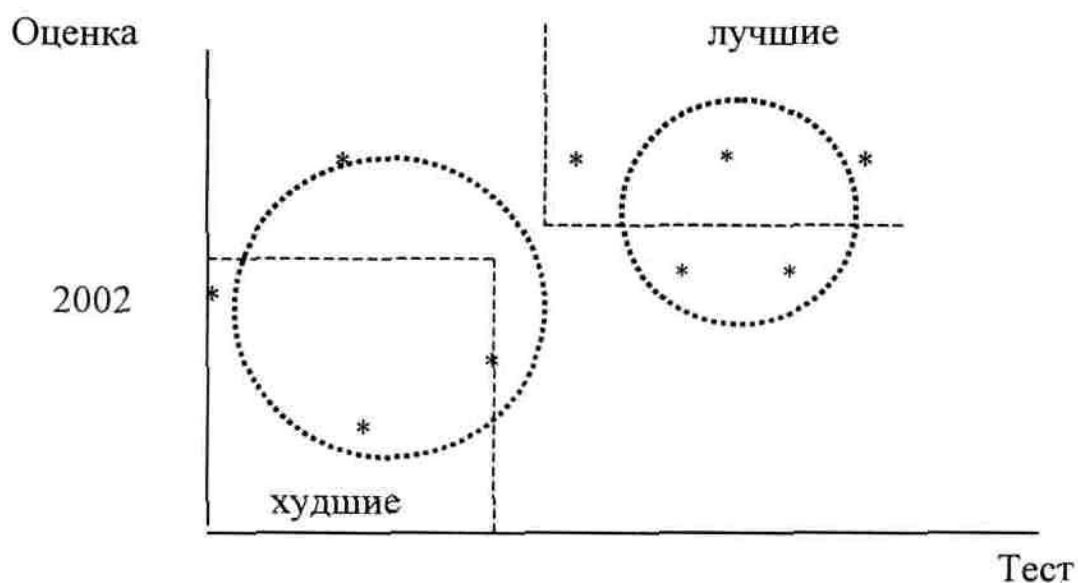


Рис.2. Связь оценок сотрудников и результатов тестирования

При анализе полученного графика отчетливо видны различия между группой наиболее и наименее успешных сотрудников, которые будут учтены при аттестации работника и выработке соответствующих управленческих решений для повышения эффективности работы всего трудового коллектива данного предприятия.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы: и обобщения:

1. Одним из приоритетных направлений совершенствования управления человеческими ресурсами на предприятиях сферы обмена является применение комплексной системы оценки персонала. Оценка персонала – это одна из функций менеджмента человеческих ресурсов, направленная на определение уровня эффективности управления кадровым потенциалом торговой организации. Цели, стоящие перед системой оценки: административные, информационные, мотивационные.
2. Критерии оценки персонала должны соответствовать: а) целям организации; б) содержанию работы; в) интересам оцениваемых.
3. Ведущими факторами в комплексной системе оценок должны быть: 1) стратегические цели организации; 2) организационная структура и культура организации; 3) социально-экономические интересы

работников и работодателей; 4) политические, национальные и иные внешние условия воздействия на персонал; 5) личностные свойства работающих и др.

4. Этапы организации оценки персонала:

- подготовительный этап (разработка положения о проведении оценки; выбор методов и типовых форм оценки исполнителей и самой процедуры оценки; подготовка инструкций для руководителей, проводящих оценку; подготовка бланков; составление списка оцениваемых работников);
 - проведение оценки (подготовка информации, которая позже будет представлена в комиссию; сбор и проверка информации на оцениваемых работниках для последующего предоставления комиссии; проведение заседаний комиссии в соответствии с установленным графиком и подготовка заключений по каждому работнику);
 - подведение итогов оценки (подготовка итогового отчета по результатам оценки; подготовка и утверждение кадровых решений на основании заключений комиссии, комплексного плана мероприятий, направленных на повышение эффективности работы основных категорий персонала).
5. Методы оценки работы персонала: установление стандартов и нормативов; оценка на основании письменных характеристик; оценочные шкалы; методы ранжирования; заданное распределение; оценка рабочего поведения; управление по целям как метод оценки эффективности и др.
6. В торговой организации наиболее эффективной является методика применения системы критериев оценки сотрудников по их профессиональным, деловым и личностным качествам. В частности, измерение может проводиться по следующим параметрам: профессионализм; трудолюбие и исполнительность; компьютерная грамотность; стремление к самообразованию и саморазвитию; участие в делах фирмы и корпоративная гордость.
7. Социально-экономические последствия от проведения оценки персонала на предприятии:
- экономический эффект (снижение издержек, связанных с ошибками при расстановке кадров, совершенствование кадровой структуры организации; сокращение потерь, связанных с недостаточным контролем за работой ключевых категорий персонала; своевременное выполнение и решение проблем, мешающих эффективной работе ключевых категорий персонала; повышение ценности человеческих ресурсов организации).
 - развитие и более полное использование потенциала ключевых категорий персонала (точное и своевременное выявление потребности в обучении и организации обучения ключевых категорий персонала; формирование кадрового резерва и создание программы по работе с кадровым резервом; повышение эффективности труда персонала за счет регулярного доведения до них требований к их работе и к рабочему поведению и оценки их готовности соответствовать этим требованиям; повышение уровня трудовой мотивации работников, проходящих оценку).
 - социально-психологический эффект (повышение уровня сотрудничества и доверия между руководством и теми категориями персонала, которые проходят оценку; повышение степени информированности о целях, стратегии и текущей работе организации; повышение уровня приверженности работников своей организации; улучшение социально-психологического климата в коллективе).

Источники и литература

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов. – 3-е изд. – Ниж.Новгород: НИМБ, 2001. – с.20.
2. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17 модульных программ для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: Инфра –М., 2000. – с.167.
3. Управление персоналом организации. Учебник/Под ред. А.Я.Кибанова. –2-е изд., перераб. и доп. М., Инфра-М. – 2002, с. 564.
4. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: изд. Группа НОРМА-ИНФРА – М.: 1998. – с.27.
5. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17 модульных программ для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: Инфра –М., 2000. – с.167.
6. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17 модульных программ для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: Инфра –М., 2000. – с.169.
7. См Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов.– 3-е изд. – Ниж.Новгород: НИМБ, 2001. – с.98.
8. См. Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов.– 3-е изд. – Ниж.Новгород: НИМБ, 2001.– с.98.
9. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала – М.: МП «Сувенир», 1993, с.44.
10. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра – М.: Новосибирск : НГАЭиУ, 1999.
11. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение – М. Бизнес-школа, 2000 –с.29-32.
12. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: изд. Группа НОРМА-ИНФРА – М.: 1998. – с.169.
13. Теория и практика управления персоналом. Учебно-методическое пособие. Авт.-сост. Щекин Г.В. – К.: МАУП, 1998.

14. Управление персоналом организации. Учебник/Под ред. А.Я.Кибанова. - М., Инфра-М. – 1999, с.114.
15. Беяцкий Н.П. и др. Управление персоналом: учебное пособие / Беяцкий Н.П. , Велесько С.Е., Ройш П.- М.: Интерпрессервис – Экоперспектива, 2002 – с.57.