

конечной оценки здесь являются: время получения фактического экономического эффекта и уровень риска вложения инвестиций в инновации.

В настоящее время в соответствии с рекомендациями Организации Объединенных Наций по промышленному развитию в зарубежной практике используется следующая система показателей оценки эффективности инновационной деятельности: чистый дисконтированный доход, внутренняя норма прибыли, простая норма прибыли, простая норма прибыли на акционерный капитал, коэффициент финансовой автономности проекта, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент результативности работы.

Анализ эффективности инновационной деятельности организации следует осуществлять с соблюдением системы принципов, приведенных в работе «Разработка управленческого решения»¹.

И. Н. Степанова

АТТЕСТАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ ВНУТРЕННЕГО МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА

В настоящее время для многих организаций становится актуальной проблема снижения нормы прибыли даже в тех сферах бизнеса, которые традиционно считались высокодоходными.

Наряду с комплексом мер по усилению воздействия внутренних экономических рычагов и реорганизацией внешних воздействий и связей, значительный эффект может быть получен и при оптимизации всех функций управления.

Большое влияние на успешность данного процесса оказывает внедрение системы аттестации, поскольку она способствует развитию внутрифирменных отношений посредством совершенствования ряда функций внутреннего менеджмента персонала организации.

Условно эти функции могут быть разделены на две группы: 1) структурирующие, предполагающие достижение большей определенности в выполнении работы как отдельными сотрудниками, так и целыми подразделениями, 2) мотивирующие, позволяющие усилить направленность сотрудников на лучшее выполнение своих обязанностей.

¹ Фатхудинов Р. А. Разработка управленческого решения. М., 1998.

Структурирующие функции при внедрении системы аттестации могут быть реализованы посредством:

- оценки качества и количества работы, выполняемой сотрудником. В данном случае аттестация не только дублирует функции регулярной оценки, но и на основе единых критериев упорядочивает этот процесс, что позволяет сотрудникам сравнивать свои успехи и недочеты с результатами коллег;

- изменения содержания выполняемых функций за счет решения проблемы пересечения зон ответственности и устранения зон безответственности;

- доработки должностных инструкций, служащих единственным легальным инструментом, с помощью которого в дальнейшем будет возможна действительно объективная оценка персонала;

- изменения и оптимизации систем оплаты труда, обоснованных уточнением и стандартизацией критериев оценки применительно к конкретным группам сотрудников;

- объединения формальной и неформальной структур организации. Согласно концепции партиципативного менеджмента, значительное внимание должно быть уделено моральному поощрению. Если в состав аттестационной комиссии включены неформальные лидеры подразделения, ее решения обретают реальную силу. Кроме того, сами лидеры, удостоенные права наравне с руководством обсуждать успехи того или иного сотрудника, получают дополнительные плюсы как в самооценке, так и в оценке коллег. В этом отношении аттестация может считаться инструментом укрепления и объединения формальной и неформальной структур организации.

Реализуя *мотивирующие функции*, аттестация может служить поводом для открытого разговора о проблемах организации и получения обратной связи от рядовых сотрудников, создания конструктивного конфликта с целью активизации внутреннего соревнования, усиления мотивирующих факторов труда (согласно теории мотивации Ф. Герцберга).