

К вопросу о необходимости модернизации системы управления персоналом на российских предприятиях

к.э.н. доц. Тайво М.И., к.э.н. доц. Латыпов Н.А.,
Университет машиностроения
1656@mail.ru, 89035121901

Аннотация. В статье обращается внимание на необходимость модернизации системы управления персоналом на российских предприятиях. Акцентируется внимание на такой важной ее подсистеме как оценка персонала предприятия. Указывается на ряд недостатков этой подсистемы. Предлагается внедрить алгоритм оценки персонала.

Ключевые слова: модернизация системы управления персоналом, оценка персонала, мотивация персонала, аттестация персонала, профессиональные знания, профессионально-важные личностные качества, критерии оценки уровня профессиональных знаний, мотивированные рекомендации.

В современной коммерческой организации процессом управления человеческими ресурсами осуществляет специальная система, функции которой состоят в обосновании цели, формировании стратегии, планировании работы, проектировании операций, организации процессов, координации работы, мотивировании, контроле, оценке, корректировке, изменении плана. В научной литературе встречаются различные подходы к определению основных функций и компонентов системы управления персоналом.

Сущность же самого процесса управления состоит в системном целенаправленном воздействии на человеческие ресурсы организации при помощи целого комплекса технических, организационных, экономических и других мероприятий, направленных на формирование и поддержание оптимального состава персонала организации при максимальном обеспечении необходимых умений и навыков и стимулировании желания у персонала применять их для достижения главной цели организации. Оптимальная содержательная структура управления персоналом включает в себя: определение потребности в кадрах, отвечающих стратегии развития компании; формирование кадрового состава с позиции численности и качества; подготовку и переподготовку персонала; его адаптацию; систему материальной и моральной заинтересованности; оценку персонала; систему построения внутрикорпоративных коммуникаций.

Говоря о модернизации системы управления персоналом, хочется обратить внимание на такую важную ее подсистему как оценка персонала. Исследования, проведенные на некоторых российских предприятиях, позволили выявить ряд недостатков в этой подсистеме. Так, на большинстве предприятий отсутствует четко формализованная процедура текущей оценки персонала, что не позволяет оперативно исследовать изменения в характеристиках как отдельных работников, так и коллектива в целом. Широко распространен советский подход к оценке работников – процедура аттестации, которая призвана обосновывать принятие кадровых решений, на таких предприятиях является не более чем формальностью при сокращении штата или увольнении работников по инициативе работодателя. Данный фактор является ярко выраженным демотиватором, поскольку нарушается зависимость между реальными деловыми качествами работников и кадровыми решениями. Зачастую при осуществлении оценки персонала делается упор на мониторинг знаний сотрудников, пренебрегая изучением профессионально-важных личностных качеств сотрудников. Это является негативным фактором, поскольку не позволяет эффективно использовать кадровый потенциал. Основными недостатками процедуры аттестации на отечественных предприятиях являются: необходимость формирования аттестационной комиссии, члены которой вынуждены отвлекаться от выполнения своих прямых обязанностей (зачастую они недостаточно скрупулезно относятся к процедуре аттестации); низкая пропускная способность аттестационной

комиссии, ввиду трудоемкости самого процесса; процедура аттестации не затрагивает ряд важных аспектов, оценка которых является необходимой для обеспечения максимально эффективной работы сотрудника. Изучая опыт зарубежных стран, можно сказать, что оценка персонала является неотъемлемой частью процесса найма, формирования кадрового резерва, периодического и систематического мониторинга состояния человеческих ресурсов, поскольку используемые подходы позволяют с высокой степенью объективности определить фактическое состояние профессионального и личностного развития коллектива.

Исходя из вышесказанного, возникает необходимость создания и использования такой модели оценки персонала предприятия, которая позволит при минимуме трудозатрат оценивать персонал на регулярной основе при максимальной степени объективности. В ходе процедуры оценки персонала необходимо исследовать уровень профессиональных знаний, определяемый путем тестирования, и уровень выраженности профессионально-важных личностных качеств. Это позволит по результатам оценки определить не только фактический уровень знаний работника, но и насколько развиты его личностные качества, необходимые для данной работы.

Предлагается проведение оценки персонала в два этапа:

1. Оценка профессиональных знаний;
2. Оценка наличия профессионально-важных личностных качеств.

Этап оценки профессиональных знаний предполагает выполнение работниками тестовых заданий, разделенных на определенные категории знаний, которые предполагают наличие знаний о предприятии в целом, знаний политики безопасности предприятия, знаний по специальности и так далее.

В современных условиях развития компьютерных технологий данное тестирование проводится с использованием персональных компьютеров сотрудников на разработанном программном обеспечении, что позволяет оперативно корректировать тестовые задания, экономить время на обработку результатов, прослеживать тенденции изменения уровня знаний каждого работника и получать оперативную информацию о компетентности сотрудников.

Результаты тестирования необходимого уровня профессиональных знаний можно оценивать, исходя из соотношения верно выполненных заданий в каждой из нескольких категорий вопросов, согласно предлагаемой таблице 1.

В итоге балльную оценку уровня профессиональных знаний работника можно определить как произведение балльных оценок по трем категориям заданий (таблица 1). Полученный результат может быть использован как в целях недопущения некомпетентных действий сотрудников, так и для планирования работы по обучению персонала.

Таблица 1

Критерии оценки необходимого уровня профессиональных знаний сотрудников

Категория	Неудовлетворительный уровень	Удовлетворительный уровень	Нормальный уровень	Отличный уровень
Информация общая	Ниже 75 %	От 75 % до 85 %	От 85% до 90 %	От 90 %
Политика безопасности	Ниже 80 %	От 80 % до 86 %	От 86% до 95%	От 95 %
Специальные знания	Ниже 85 %	От 85 % до 90 %	От 90% до 95 %	От 95 %
Оценка уровня знаний в баллах	0	3	4	5

При получении работником неудовлетворительной итоговой балльной оценки можно предложить следующие мероприятия: уточняется категория знаний, по которой получены неудовлетворительные результаты тестирования; разрабатывается план мероприятий по обучению сотрудника; организуется повторное тестирование; в случае получения неудовлетворительного результата по итогам повторного тестирования руководство проводит собеседования с сотрудником, основной целью которого является поиск компромиссных вариантов кадровых решений в отношении данного сотрудника.

При наличии по всем категориям тестовых заданий удовлетворительного уровня зна-

ний и выше сотрудник продолжает исполнять свои служебные обязанности, а результаты тестирования исследуются специалистом службы по работе с персоналом. Этим сотрудником подготавливаются и направляются руководителю тестируемого сотрудника сообщения с указанием категории знаний, по которой необходимо пройти дополнительное обучение, устанавливается время повторной проверки знаний сотрудника. Также сотрудником службы по работе с персоналом выявляются темы, по которым отмечается общий недостаток знаний. Данная информация учитывается при планировании работы по развитию персонала.

Как уже упоминалось выше, помимо изучения уровня текущих знаний сотрудников, важным компонентом оценки персонала является изучение наличия профессионально-важных личностных качеств работников, позволяющее установить, обладает ли сотрудник требуемым набором личностных качеств, которые необходимы для успешного выполнения служебных обязанностей. Современная практика менеджмента показывает, что, например, для руководителей любого звена важными качествами в работе являются не только уровень профессиональной подготовленности, но и личностные качества такие как порядочность, ответственность, принципиальность, справедливость, усердие, профессиональная воля, личная скромность, неординарность мышления, высокий интеллект, интуиция, способность к риску и другие. Набор необходимых профессионально-важных личностных качеств для каждой должности должен определяться на этапе планирования рабочего места.

Оценка профессионально-важных личностных качеств работника даст возможность повысить эффективность труда за счет реализации потенциала работника. Экономический эффект самореализации изучается зарубежным менеджментом. Например, Э. Алленбо отметил, что невысокая отдача от человеческого капитала одна из самых серьезных из всех финансовых потерь на многих американских предприятиях.

В.Д. Баева в своем исследовании отмечает, что особое место в системе управления человеческими ресурсами занимает выявление перспективного потенциала, его наращивание с целью дальнейшей активизации и оптимальной реализации в производственном процессе, которая существенно зависит от умения руководителей делегировать полномочия сотрудникам. На самом деле, на практике, во многих случаях именно предоставление полномочий работникам при одновременном проведении мероприятий по снижению затрат и внедрению новых технологий повышает эффективность конечного результата труда.

Производительность труда значительно возрастает, когда работник действует в рамках широких полномочий, сам ставит перед собой цели, регулирует свой труд, выполняет производственные операции по принципу законченности задач и контролирует производственный процесс.

Выявить подобный потенциал во многом представляется возможным благодаря выявлению и оценке профессионально-важных личностных качеств персонала. В отличие от тестирования, которое дает сведения об уровне знаний работников, изучение выраженности профессионально-важных личностных качеств сотрудников позволяет определить, насколько эффективно эти знания и навыки могут быть использованы в работе, насколько легко могут быть пополнены в случае необходимости и прочее.

Список оцениваемых качеств для каждой должности оптимально может содержать 15 пунктов, поскольку большее число оцениваемых качеств затруднит процедуру оценки, а меньшее не позволит полностью отразить необходимые для большинства должностей личностные качества сотрудника. Выраженность каждого качества оценивается по 5-ти балльной шкале, где 1 балл соответствует минимальной выраженности соответствующего качества, а 5 баллов – максимальному проявлению.

Для достижения максимальной объективности предлагается такой алгоритм проведения оценки профессионально-важных личностных качеств сотрудника:

- функциональный руководитель оценивает выраженность личностных качеств каждого своего подчиненного;

- каждому сотруднику предлагается дать оценку личностных качеств двух коллег, с которыми он чаще всего взаимодействует в процессе трудовой деятельности.

Таким образом, оценку профессионально-важных личностных качеств каждого сотрудника осуществляет экспертная группа. Точность оценки экспертов зависит от численного и качественного состава экспертной группы. По окончании исследования оцениваемый сотрудник получает оценку выраженности каждого качества по пятибалльной шкале. Результаты оценки анализируются в разрезе каждого качества.

Результаты анализа по каждому сотруднику, дополненные рекомендациями по развитию качеств, доводятся до функционального руководителя.

Предлагаемый алгоритм оценки позволит установить недостаточно эффективных сотрудников, провести ряд мероприятий по развитию необходимых качеств или провести ротацию кадров в соответствии с набором профессионально-важных личностных качеств работника.

Современные технологии и уровень технического оснащения большинства рабочих мест на современных предприятиях позволяют автоматизировать процесс оценки уровня знаний и профессионально-важных личностных качеств сотрудников и анализа результатов оценки, включая составление заключения и рекомендаций по каждому сотруднику.

Выводы

На современном этапе развития производительных сил необходимо акцентировать внимание на объективной необходимости регулярной оценки знаний и профессионально-важных личностных качеств сотрудников умственного труда в организациях всех сфер деятельности. Оценка первого направления производится путем тестирования по нескольким категориям знаний. Оценка второго направления производится экспертным перекрестным методом. Порядок проведения подобной оценки и сроки должны быть закреплены во внутренней регламентирующей документации.

Литература

1. Анисимова И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации. // Кадровик. – 2010. № 11. – С. 19-24.
2. Бабурин А. Технология управленческого мониторинга / А. Бабурин, Ю. Грызенкова // Кадровик. – 2010. - № 8. – С. 24-29.
3. Виханский О.С. Менеджмент: учебник – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2011.
4. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. – М.: Логос, 2011
5. Зборовский Г.Е., Шуклина Е.А. Профессиональное образование и рынок труда // Социологические исследования. – 2003. - № 4. – С. 99-106.
6. Зайцева Т.В. Управление персоналом: учеб./ Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб – М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2008 – 336 с. – (Профессиональное образование)
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник – М.: 2-е изд., перераб. и доп. – М: ИНФРА – М, 2012.
8. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом// кадровик. – 2010. - № 12. С. 44-50.
9. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2012.