

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ

© 2011 А.А. Панеш*

Ключевые слова: человеческий фактор, оценка персонала, комплексная система оценки, существующие подходы, оценка персонала, мотивация труда.

Повышение роли управления персоналом на предприятиях - это важнейший фактор роста эффективности производства. Оценка персонала в управлении организацией требует изменения механизмов и принципов работы с персоналом. Представленные в статье пути и методы оценки персонала и алгоритмический пофакторный подход их использования имеют не только теоретическую, но и прикладную значимость. Внедрение системы оценки персонала должно осуществляться на основе специально разрабатываемых общей и детальной схем оценки персонала организации.

В современных условиях хозяйствования совершенствование всех направлений экономики России требует опережающего развития человеческого фактора. В данной связи повышение роли управления персоналом на предприятиях - важнейший фактор роста эффективности производства. В этих условиях возрастает роль профессиональной оценки персонала современных российских компаний как первейшей информации, на основе которой формируется система повышения эффективности управления персоналом, а значит и управления производством в целом.

В оценке, как мощном, технологичном инструменте в руках управленца, заложены основные резервы регулирования, опосредованного влияния на конечный результат функционирования всей организации. Вместе с тем, наряду с многообразными резервами повышения конкурентоспособности и результативности деятельности предприятия, оценка содержит в себе значительные риски от ее непрофессионального либо нецелевого использования. Следовательно, оценка персонала в современной компании представляет собой инструмент, способный привести как к перспективному положительному, так и умноженному отрицательному социально-экономическому эффекту, а потому ее реализация на практике предъявляет особые, очень высокие требования к квалификации и уровню самосознания пользователей. Сложность внедрения комплексных систем оценки на современных предприятиях обусловлена тем, что накопленный практический материал, на-

учное и практическое знание в области оценки персонала имеет во многом междисциплинарный характер. Своевременность и адекватность изменений в данной сфере управления организацией, в конечном счете, определяет успех любой организации. Возрастающие роли оценки персонала в управлении организацией требует изменения механизмов и принципов работы с персоналом.

Зависимость оценки и ее содержания от целей, стоящих перед предприятием и его персоналом, соответствие требований производства уровню компетентности персонала являются факторами эффективности любого предприятия. В основе построения эффективной системы управления персоналом лежит информация о совокупном трудовом потенциале организации, о потребностях в персонале необходимой квалификации, об уровне профессиональных качеств и потенциале каждого работника, которая может быть получена лишь посредством комплексной системы оценки персонала и принятия объективных управленческих решений. По данной причине перед многими российскими компаниями сегодня стоят задачи разработки комплексных технологий и качественного инструментария, обеспечивающих проведение объективной оценки персонала, выявление неиспользованных резервов трудового потенциала и решения на такой основе самых сложных задач, связанных с эффективностью их деятельности. При этом новые системы оценки персонала дают возможность преодолевать любые возникающие сложности проблемы

* Панеш Александр Анатольевич, слушатель программы МВА "Управление бизнесом", Московский государственный технический университет им Н.Э. Баумана. E-mail: nauka@sseu.ru.

оценки персонала компаний, такие как: субъективизм руководителей в оценках деятельности сотрудников; излишний формализм в проведении оценки и некачественное использование информации, получаемой в ходе самой оценки сотрудников; недостаточный учет специфики конкретной компании, чрезмерную трудоемкость и недостаточную интегрированность процедур оценки в систему управления компанией. В итоге, мероприятия по оценке персонала являются формой интенсивного управленческого воздействия на общество и его отдельные сферы, как экономическую, так и духовную, посредством формирования социальных механизмов, обладающих стабильными формами. В научной деятельности по управлению персоналом в настоящее время разработано множество различных подходов и технологий оценки персонала. Но их качество и обоснованность не всегда удовлетворяют предъявляемым требованиям практики.

Некоторые проблемы теории и практики оценки персонала, определившие направления настоящего исследования, заключаются в том, что на данный момент еще не закончен процесс уточнения понятийно-терминологического аппарата оценки персонала. Актуальная научная задача видится в создании теоретической и общеметодологической основы оценки, отражающей принципы и подходы к оценке персонала.

Для этого предлагается "алгоритмический пофакторный научный подход к оценке персонала компании", который позволяет более качественно проводить оценку персонала и использовать все ее возможности, что может способствовать активизации кадровой работы и улучшению системы управления в организациях. Цель создания алгоритмического пофакторного подхода к оценке персонала - посредством сравнительного анализа преимуществ, недостатков, областей и уровней реализации существующих подходов и методов оценки выработать многоцелевую технологию оценки персонала, провести классификацию факторов, влияющих на оценку, что в свою очередь приведет к реализации стратегии компании.

Технология оценки представляет собой логичную схему поэтапного и комплексного использования всех существующих подходов

к оценке персонала. В таком виде она дает наилучший результат и желательна для реализации. Однако складывающиеся обстоятельства, реальная практика не всегда позволяют реализовать идеальную схему. И тогда вероятны корректировки данной технологии и частные ее варианты, предполагающие комбинацию некоторых, но не всех подходов. Это возможно благодаря тому, что в процессе реализации алгоритмического пофакторного подхода осуществляется последовательное взаимное совмещение, наложение и синтез разных методик. Их комбинация строится на внутренних и внешних связях между ними. Внутренние - связи между методами в рамках одной классификационной группы, внешние - между двумя и более классификациями. Остановимся подробнее на особенностях указанных связей и представим новый научный подход, являющийся результатом этих связей. С данных позиций предлагается использовать следующий подход к оценке персонала руководителей, специалистов и рабочих, состоящий из восьми последовательных этапов.

Этап 1. Устанавливается содержание оценки персонала, исходя из целей, стоящих перед персоналом и организацией.

Этап 2. Определяется цель оценки персонала компании, формулируется основная научная идея, которая состоит в реализации на практике комплексного подхода к оценке персонала в процессе совершенствования организации труда с целью повышения его эффективности.

Этап 3. Формулируются задачи: выявление неиспользованных резервов потенциала работников; улучшение результатов работы персонала; создание условий для реализации его потенциала. При положительном решении задачи - оценка трудового потенциала. При отрицательном решении - мероприятия по развитию персонала, в зависимости от необходимости, либо привлечение персонала со стороны.

Этап 4. Производится оценка трудового потенциала.

Этап 5. Выбираются факторы, влияющие на оценку персонала, устанавливается значимость и вес каждого фактора в соответствии со степенью его влияния на оценку персонала.

Этап 6. Проводится классификация факторов, определяющих оценку персонала современной компании. Анализируется каждая группа факторов более подробно:

а) фактор выбора стратегии компании включает:

- ♦ анализ внешней по отношению к организации среды;

- ♦ анализ внутренних возможностей (финансово-экономическое состояние организации, используемые технологии деятельности, содержание труда и т.д.);

- ♦ анализ стратегии компании: цель, задачи и стратегия развития организации, соответствие структуры персонала организационным потребностям, стратегия управления персоналом в организации;

- ♦ выбор стратегических альтернатив дальнейшего развития организации (рост, ограниченный рост, сокращение, сочетание);

б) фактор развития личности персонала включает:

- ♦ планирование и реализацию карьеры;

- ♦ планирование и реализацию профессионального обучения;

- ♦ формирование кадрового резерва и кадровый рост;

в) фактор достижения цели рассматривается как с позиции предприятия, так и с позиции самого работника.

Целями предприятия в данном случае могут являться поиск и отбор новых работников, управление поведением работников в процессе труда и обучение персонала. Цели работника - формирование потребностей, мотивация труда, определение способа повышения личной эффективности. Эффективность деятельности организации зависит от того, насколько цели организации и работника совпадают;

г) фактор оценки технологической эффективности компании рассмотрим как соответствие компетенций персонала условиям диверсификации деятельности компании, повышение уровня соответствия знаний, навыков, умений условиям производства;

д) фактор оценки эффективности управления компанией включает:

- ♦ оптимизацию организационной структуры (количественная, качественная структура персонала и ее соответствие организационным потребностям);

- ♦ оценку управления (качественный уровень функций управления, стили руководства, корпоративная культура и т.д.);

- ♦ оптимизацию управленческих технологий;

- ♦ контроль эффективности персонала;

- ♦ оптимизацию принятия управленческих решений;

е) фактор условий развития персонала включает штатные условия развития персонала: обеспечение карьерного роста, повышение квалификации, перемещение по карьерной лестнице и экстремальные условия развития персонала, подразумевающие потерю большей части продуктивного населения и решение данной проблемы за счет привлечения молодых специалистов, продления пенсионного периода, эмоциональные воздействия, возникающие в связи с опасностью, новизной, трудностью, ответственностью, дефицитом времени, а также в условиях нехватки квалифицированной рабочей силы в связи с сокращением образовательных учреждений повышения квалификации.

Этап 7. Устанавливается, что указанные факторы, влияющие на оценку персонала компании, определяют соответствующие типы оценки:

- ♦ оценка деловых качеств персонала руководителей, специалистов, рабочих;

- ♦ оценка личностных качеств;

- ♦ оценка мотивационного потенциала;

- ♦ оценка компетенций;

- ♦ оценка лидерских качеств;

- ♦ оценка результатов труда;

- ♦ оценка социально-психологических качеств.

При оценке персонала *как фактора выбора стратегии компании* автору представляется целесообразным акцентировать внимание на оценке деловых качеств работников.

При оценке персонала *как фактора развития личности* проводится оценка личностных качеств.

При оценке персонала *как фактора достижения цели* осуществляется оценка мотивационного потенциала всех категорий персонала.

При оценке персонала *как фактора оценки технологической эффективности компании* устанавливаются компетенции для руководителей, специалистов и рабочих.

При оценке персонала как фактора оценки эффективности управления компанией оцениваются лидерские качества руководителей и специалистов, что используется при выдвижении работников в кадровый резерв компании.

При оценке персонала как фактора условий развития персонала определяются результаты труда и экстремальные условия развития для руководителей, специалистов и рабочих.

К экстремальным условиям развития относятся следующие: изменение привычного ритма деятельности, темпа социального времени в пространствах, охваченных экстремальным воздействием; повышающаяся интенсивность событий, значимых для работников; демографические условия послевоенного развития республики (потеря большей части продуктивного населения).

Этап 8. Из существующих выбираются методики, рекомендуемые для каждого вида и типа оценки персонала.

Оценку деловых качеств персонала целесообразно произвести методами: собеседование, 360 градусов, ассесмент-центр.

Для оценки личностных качеств мы рекомендуем использовать методы тестирования, 360 градусов.

Оценку мотивационного потенциала возможно проводить методами собеседования, управления по целям.

Оценка компетенций осуществляется методами 360 градусов, экспертных оценок, на основе моделей компетенций.

При оценке лидерских качеств рекомендуются тесты на системность мышления SHL-тестирование, ассесмент-центр.

При оценке результатов труда приемлемы методы аттестации, наблюдения и рейтинговый.

Социально-психологические качества оцениваются методами балльной оценки (по методу черт), ситуационной оценки.

Итак, восемь этапов приводят к достижению цели - формированию трудового потенциала компании, т.е. адекватности характеристик персонала требованиям, предъявляемым производством. С помощью оценки устанавливается первоначальный стартовый уровень трудового потенциала личности, групп, всего персонала, определяется степень

его использования в процессе труда, выявляются причины недостаточного использования и резервы дальнейшего развития.

Представленные в статье пути и методы оценки персонала и алгоритмический пофакторный подход их использования имеют не только теоретическую, но и прикладную значимость. Алгоритмический пофакторный подход представляет собой технологию использования разных методов оценки и их отдельных элементов, а также их внедрения. Перечисленные направления, которые можно реализовать с помощью данного подхода, свидетельствуют в пользу его универсальности.

Алгоритмический пофакторный комплексный подход способен сыграть ключевую роль в процессах разработки и совершенствования системы оценки персонала в организации. Оценка персонала в современных условиях должна иметь комплексный характер и включаться в общую систему управления организацией. Предложенный научный подход позволяет решать следующие задачи: учитывать все многообразие внутренних и внешних факторов деятельности организации; снижать риск получения случайных результатов при оценке персонала; обеспечивать увязку всех элементов системы и интеграцию оценки в процесс управления организацией и внешнюю среду организации; учитывать специфику деятельности организации и ее конкретные условия, а также полностью изменить роль, значение и содержание оценки персонала.

Внедрение системы оценки персонала должно осуществляться на основе специально разрабатываемых общей и детальной схем оценки персонала организации. Если общая схема обозначает основные этапы и мероприятия по оценке персонала, то детальная схема оценки персонала организации должна быть многошаговой, адаптированной к условиям конкретной компании, соответствовать текущей экономической стратегии организации и включать полный перечень оценочных мероприятий и процедур¹.

¹ См. также: Дудаева Л.М. Оценка персонала. Новые научные подходы. М., 2009; Евсеев В.О. Методологические вопросы управления человеческими ресурсами // Труд и соц. отношения. 2007; Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. М., 2008.

Поступила в редакцию 14.12.2010 г.