

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

УДК 331.1.-005.95

Т.Е. Кузнецова

ОРГАНИЗАЦИИ АЛТАЙСКОГО КРАЯ: МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Введение

Оценка персонала – важнейший ресурс бизнеса, влияющий на процесс управления, представленный в показателях эффективности работы организации. По мере подъема российской экономики и экономики субъектов федерации, в частности, Алтайского края, все больше организаций, в том числе торговых, предприятий АПК сталкиваются с необходимостью развития комплексной своевременной системы оценки персонала, отвечающей современным требованиям. Эффективно работающая кадровая система помогает управленцам решать сложные задачи при любом состоянии экономики данного предприятия [2]. Следовательно, необходимо внедрение современных технологий не только производства, но и новых подходов к управлению, инновационному преобразованию рабочих мест, которые обеспечивают рост производительности труда. Эффективность управления предприятием во многом зависит от качества человеческого ресурса, квалификации работающих, их профессионализма, накопленного в организации интеллектуального капитала, инициативности и готовности персонала к обучению. Существующие методики оценки кадрового потенциала уделяют внимание некоторым показателям развития занятой трудом личности, однако такие вопросы, как оценка качеств руководителей (вопросы кадрового менеджмента) и оценка работников организации, уровня интеллектуального капитала рассмотрены в недостаточной мере [1].

Комплексная оценка персонала некоторых предприятий Алтайского края в

процессе применения разработанных нами инновационных методик доказывает, что данная процедура должна стать неотъемлемым элементом функционирования организации. В отечественной практике работы предприятий (организаций) официально определена только аттестация кадров, оценка рабочих мест, причем признается, что ни методически, ни теоретически эти процессы не развиты и требуют глубокого изучения. Интерес представляет новый подход к пониманию оценки персонала, проводимый в различных организациях (в частности, торговли, предприятиях АПК) с целью экспериментального наблюдения и обработки результатов, а также процесс оценки персонала с позиции анализа основных кадровых ситуаций, в которых он необходим, рассмотрение проблемы накопления и использования интеллектуального капитала организации. Эти задачи определили цель исследования и позволили выстроить единую систему оценки персонала. Комплексная оценка персонала помогает не только получить экономический эффект от применения разработанных методик и проводить такую оценку персонала лицам, ответственным за осуществление работы, но и накапливать, а затем использовать такой ресурс, как интеллектуальный капитал. Интеллектуальный капитал, интеллектуальная собственность представляют собой определенные нематериальные активы организации, которые являются рыночными и составляют потенциал накопленных активов, обеспечивающих предприятию конкурентное преимущество во внешней среде.

Объекты и методы исследования

В современной экономике отмечается потребность в исследованиях и разработках, определяющих теоретические и методические основы создания эффективной системы управления производством, организацией. Из них основными являются теоретические положения о взаимосвязи конкурентоспособности конечного продукта с эффективностью производства и производительностью труда; создание методического инструментария механизма управления производительностью труда через кадровый резерв, кадровый потенциал и т.д. Признается, что грамотная комплексная оценка персонала позволяет выстроить единую систему улучшения функционирования, дает возможность влиять на конкурентоспособность организации [3]. Разработка новых методик и методического инструментария оценки персонала является основанием оценки использования потенциала работающих, определяет имеющиеся личностные интеллектуальные резервы, намечает пути совершенствования знаний, умений, навыков, содействует активизации процесса самосовершенствования личности. Объектами исследования, таким образом, нами определены работники предприятий, организаций различных форм собственности и направлений (торговых организаций, предприятий переработки АПК), которые подвергались комплексной оценке и переобучению с помощью технологии коучинга. На первом этапе работы применялись различные методы накопления базовой информации: индукция, дедукция, анализ тестовых ответов и синтез полученных объективных результатов. На втором этапе проводились сравнение экспертных оценок персонала, наблюдение за работой наставников и коучей, ставились эксперименты, фиксировались промежуточные результаты, которые были использованы руководителями для проведения плановой реорганизации предприятия. Предлагаемая комплексная оценка персонала позволила выявить, насколько каждый сотрудник способен приспособиться к новым условиям работы; помогла отобрать наиболее подходящих кандидатов на вакантные должности. Оценка оказалась необходимой руководителям для принятия обоснованных управленческих решений о сокращении (увольнении) работников, ведения экономически эффективной кадровой работы.

Экспериментальная часть

К интеллектуальному капиталу организации относят инфраструктурные активы, то есть технологии, методы, процессы, позволяющие эффективно функционировать предприятию: корпоративную культуру, методики обучения и самообучения, методы управления персоналом, финансовую структуру, базы данных, коммуникационные системы и возможность использования различных технических ресурсов. Сюда включаются психометрические данные и сведения о поведении отдельных личностей в различных ситуациях. Общепринято, что человек – не инструмент для выполнения определенной работы, это изменяющаяся сложная система, самодостаточная, способная с течением времени осваивать разнообразные виды деятельности, профессионально переориентироваться и готовая в ряде случаев к осознанному переобучению. Однако человек не всегда способен провести адекватную полную самооценку. Вот почему необходимо определить те кадровые ситуации, в которых необходима комплексная оценка персонала. Данные ситуации для многих предприятий (особенно торговых и предприятий АПК) являются ключевыми, поскольку они подобраны с точки зрения охвата карьерного цикла работника в организации. К ключевым кадровым ситуациям относятся:

- 1) оценка кандидата, не работающего в организации и претендующего на вакантную должность (С1);
- 2) текущая периодическая оценка работника (С2);
- 3) оценка сотрудника организации, претендующего на вакантную должность (горизонтальное или вертикальное передвижение работника) (С3).

Процедура оценки персонала в организации с позиции ключевых кадровых ситуаций представлена на рисунке 1.

Рассматриваемая схема процесса оценки является традиционной для крупных предприятий, действующих в условиях достаточной стабильной экономической (внешней и внутренней) среде. Для современных самообучающихся организаций (в том числе и торговых, предприятиях переработки АПК), в которых проводилось научное наблюдение в течение 2002-2007 гг., данная схема обнаруживает ряд недостатков: 1) оценивание проводится в основном всего работающего персонала организации, что не всегда обоснованно и рационально и зачастую с приме-

нением одинаковых методик, что недопустимо; 2) оценка направлена на выявление дополнительного кадрового резерва и не направлена на определение интеллектуальных возможностей уже имеющихся сотрудников.

На этапе начала трудовых отношений будущий работник впервые сталкивается с профессиональной оценкой (С1). Если кандидат соответствует требованиям вакантной должности и оказывается лучшим среди прочих претендентов, его принимают в организацию и он становится ее сотрудником.

Таким образом, первой ступенью карьерного цикла сотрудника в организации является начало работы на данном предприятии. Через определенное время (от одного месяца до шести) принятый на работу сотрудник сталкивается с текущей периодической оценкой его деятельности (С2). По ее результатам выясняется, как работник решает поставленные перед ним задачи, все ли у него получается. Если в результате текущей оценки выясняется, что сотрудник удовлетворительно справляется с порученной работой, соответствует требованиям должности, он продолжает занимать прежнюю должность. Если результаты текущей оценки неудовлетворительны, то выясняется, где, в какой сфере возникают трудности, в чем их причина и что можно порекомендовать для положительного решения данной ситуации. Если работник по каким-либо причинам не смог исправить выявленные недостатки, его переводят на другую должность («перемещение по горизонтали» или понижение в должности) или увольняют. В результате текущей оценки определяются и выявляются перспективные сотрудники, которые эффективно работают, справляются со своими обязанностями, демонстрируют (или он определен с помощью оценки) потенциал для работы на другой, более сложной, ответственной должности. Таким образом, кандидат зачисляется в кадровый резерв (на повышение). Наличие в организации кадрового резерва необходимо, так как проведенные исследования доказывают, что редки такие показатели, когда работник полностью соответствует новой появившейся в организации вакантной высшей (руководящей) должности. Замечено, что у работников чаще обнаруживается недостаток опыта, определенных знаний, профессиональных умений и навыков (из 15 наблюдаемых, успешно справляющихся со своей работой, только у 3

были выявлены навыки для выполнения более сложной управленческой работы). Так как в организациях, активно развивающихся в Алтайском крае, производственному потенциалу придается особое значение и уделяется особое внимание, возникает острая необходимость в создании методической базы проведения различных оценок персонала, направленных, в первую очередь, на выявление личностей, готовых к переобучению, самообразованию, саморазвитию. В результате проведенных исследований была разработана методика корректировки имеющихся знаний, умений и навыков, переобучения персонала на рабочем месте в процессе правильно организованной постоянной работы с кадровым резервом. Когда работник торговой организации или предприятия АПК зачисляется в резерв и знает, что у него есть шанс на «повышение по служебной лестнице», он получает дополнительное внутреннее стимулирование, направленное на улучшение процесса работы и восполнения некоторых пробелов в знаниях и практике. Например, из пятнадцати сотрудников ООО «Торговый дом «Гратис» (г. Барнаул) двое поступили на заочное обучение по специальности «Менеджер», трое – в кооперативный техникум, один сотрудник начал обучаться дистантно по специальности «Коммерция» в Алтайском институте экономики. В идеальной модели функционирования организации каждый работник должен соответствовать своей должности и справляться со своими обязанностями, а его потенциал должен учитываться и изучаться. Таким образом, постоянная текущая периодическая оценка деятельности работника необходима для того, чтобы определить, насколько оправдано дальнейшее использование работника в данной должности. В ходе экспериментального исследования была рассмотрена кадровая ситуация, в которой проводилась оценка персонала с целью выявления соответствия параметров для иной должности (С3). Это было перед повышением в должности (предложение занять место менеджера среднего персонала) либо в процессе горизонтального передвижения. Зафиксированы такие случаи, когда внутри организации не определялся нужный претендент на вакантную должность, тогда возникала необходимость искать кандидата за ее пределами. В этом случае мы возвращаемся к первой ключевой кадровой ситуации – оценки на вакантную должность кандидата, ранее не работавшего в организации. Моделирова-

ние и апробация методик оценки персонала позволили представить процесс работы с сотрудниками организации целенаправленным экономическим, моральным, правовым воздействием для получения качественных значений эффективности работы предприятия. Данная работникам оценка позволила проектировать качество образовательных услуг на предприятии, определить средства взаимного общения в процессе обучения. Вот почему в процессе проведения экспериментов была выделена априорная оценка (предварительная экспертиза персонала) и апостериорная оцен-

ка, которая основывается на анализе эффекта проектирования перспективного развития личности, определяемом после обучения и самообучения сотрудника с использованием коуч-технологии. В методике оценки использовались различные критерии: количественные и качественные, авторской разработки и проектирования учебно-производственной среды и др. В зависимости от характера производства уровень оценки и образовательной услуги варьируется, уточняется с помощью системы частных показателей.

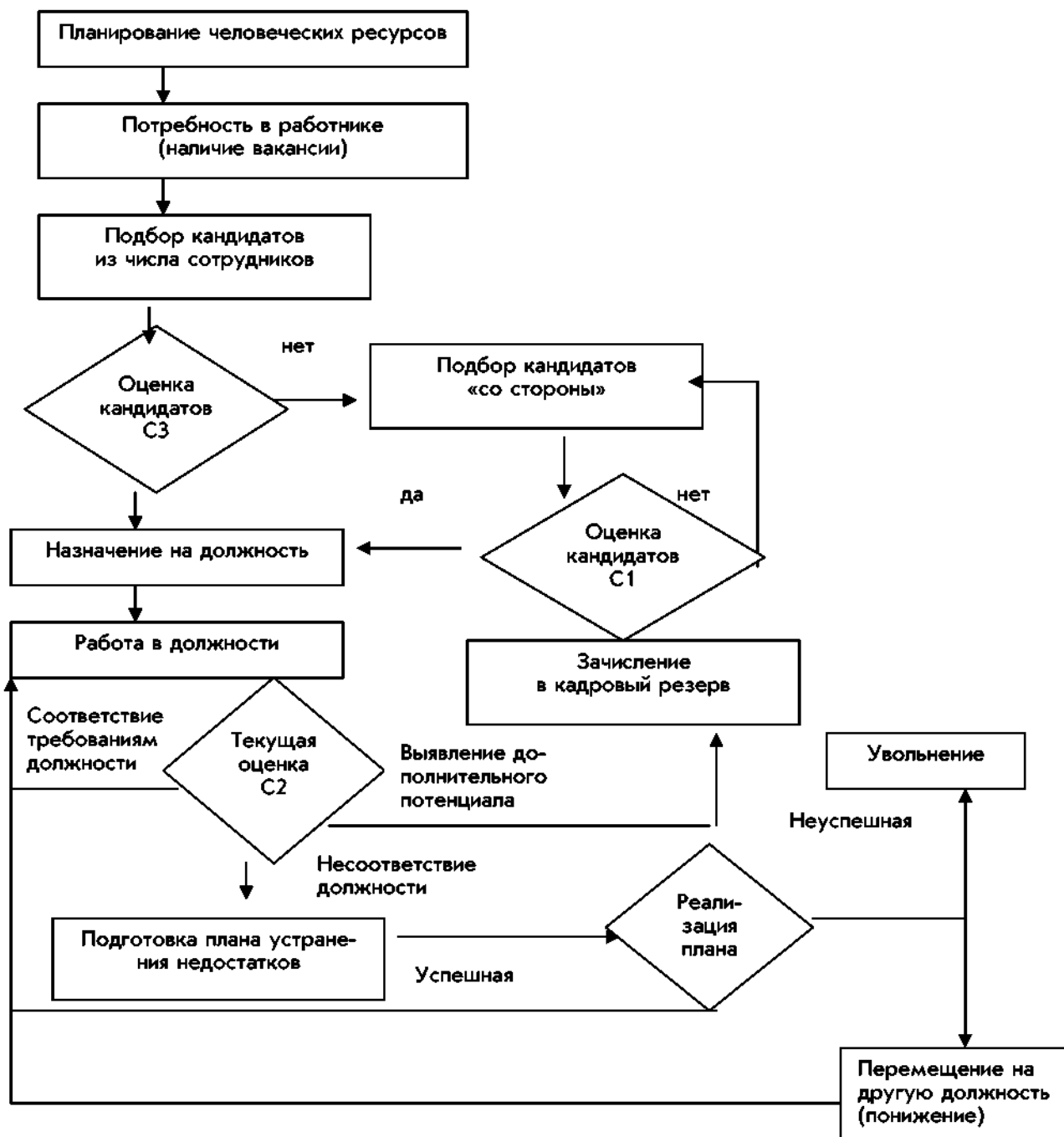


Рис. 1. Процедура оценки персонала в организации

Результаты исследования

Все выделенные нами ключевые кадровые ситуации представляют собой определенный карьерный цикл функционирования работника в организации: прием на определенную должность, работа (деятельность), перемещение, освоение и функционирование в новой должности, дальнейшее перемещение и т.д. Выделяются несколько подходов к совершенствованию процесса оценки как всего персонала, так и руководящих работников (торговых организаций, предприятий переработки в АПК), соответствующих современным требованиям. Только в ООО «Торговый дом «Гратис» 20 руководителей и специалистов прошли обучение в системе повышения квалификации руководящих работников. Как уже отмечалось, персонал торговых организаций, предприятий АПК края в настоящее время проходит систему оценки, как правило, в целях формирования руководителем высококвалифицированного кадрового состава, стимулирования дальнейшего развития и роста квалификации и повышения исполнительской дисциплины, а также с целью объективной оценки пригодности к дальнейшей работе и расстановке кадров, развития инициативы и творческой активности. В практическом смысле главная цель системы оценки персонала состоит в том, чтобы определить, соответствует ли конкретный человек, включаемый в персонал организации занимаемой или предлагаемой должности, и способен ли он в дальнейшем пройти переобучение и переквалифицироваться. Таким образом, организации должны пользоваться инновационными методиками оценивания сотрудников с целью повышения эффективности работы и определения

потребностей профессионального роста. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном росте и развитии. Алгоритм процедуры оценки персонала можно представить следующим образом (рис. 2).

Система оценки должна учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, характеристики работников. Выбор системы оценки для каждой конкретной организации является уникальной, ответственной задачей, требующей доработки и совершенствования. Оценка персонала представляет собой сложную и длительную процедуру, состоящую из трех этапов: 1) подготовка к оценке; 2) непосредственно ее проведение; 3) подведение итогов, в соответствии с которыми будет проводиться оценка работников всех звеньев предприятия. Подготовительный этап является основой для разработки таких критериев. Критерии оценки могут быть выражены как в количественной, так и в качественной форме. Использование технологий коучинга в различных организациях Алтайского края является одним из способов повышения отдачи от средств, вложенных в обучение и адаптацию нового сотрудника. С помощью коучинга возможно эффективно использовать ограниченные и скрытые ресурсы организации, команды и личности. Коучинг – это фокус на личность, позволяющий максимально использовать индивидуальные стимулы для развития личности, непрерывного обучения и совершенствования важных для данного производства навыков.

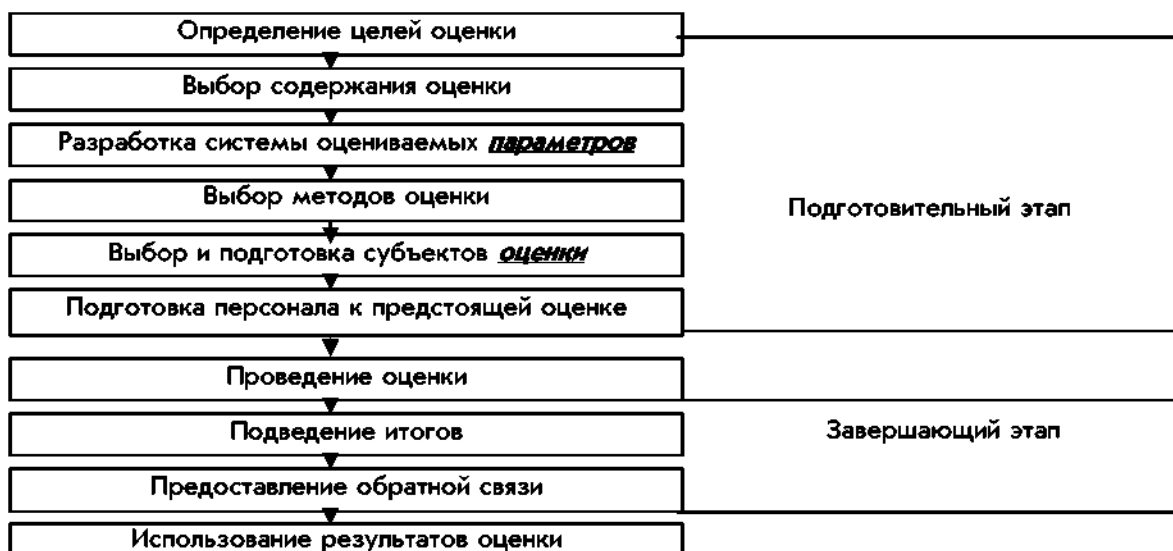


Рис. 2. Алгоритм процедуры оценки персонала

Заключение

Оценка персонала позволяет проектировать качество обучения (образовательных услуг на предприятии) на принципах целесообразности. Вот почему мы пришли к выводу, что наиболее эффективным методом обучения персонала (адекватности оценки эксперта в процессе оценивания работника) является применение коучинга. Бизнес-коучинг – это путь развития самоорганизующихся и самообучающихся сотрудников, которые требуют меньше контроля и постановки оперативных задач с «готовыми решениями». В результате у руководителей появляется необходимое время для стратегических вопросов, так как коучинг создает в компании более гармоничное, комфортное окружение, которое стимулирует и мотивирует сотрудников к лучшим индивидуальным и групповым результатам в работе, влияет на показатели работы организации. Есть ряд сомнений, по причине которых руководители организаций не считают необходимым внедрять коучинг. На оценку данной методики влияют определенная текучесть кадров, отказ от ежедневного использования «готовых решений» и отложенный результат, который трудно описать измеряемыми критериями и др. Однако конкретные результаты коучинга в краткосрочной перспективе имеют измеримые результаты, а в долгосрочной – кумулятивный эффект, по показателям комплексной оценки персонала в различных организациях Алтайского края. На предприятиях с высокой текучестью кадров (мелкие неконкурентоспособные предприятия) руководители считали, что невозможно оправдать время и расходы на коучинг персонала, который в любой момент «может уйти из организации». Но как раз именно коучинг обеспечивает вовлеченность в работу и лояльность сотрудников к компании. Процедура коучинга, которая увеличивает компетентность сотрудников и делает их более самостоятельными в торговых организа-

циях, освобождает рабочее время менеджеров для решения других важных задач. Наиболее экономичным вариантом внедрения коучинга в управление организацией является подготовка корпоративного коуча – такова практика успешных компаний во всем мире, в России, в некоторых предприятиях Алтайского края.

Вывод

Комплексная оценка персонала предприятий Алтайского края (на примере торговых организаций и предприятий АПК) выявила примеры резкого повышения конкурентоспособности продукции и перевода предприятия на траекторию относительно устойчивого развития. Такой процесс был инициирован интегрированными хозяйственными структурами, заинтересованными в стратегическом контроле их деятельности. Повышение конкурентоспособности реализовывалось через оценку кадрового резерва, через внедрение взаимосвязанных маркетинговых и технологических инноваций, внедрение гибкой оплаты труда и премирования сотрудников.

Библиографический список

1. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул; пер. с англ. Н.Г. Владимирова. М.: ООО «Вершина», 2004. 352 с.
2. Паркин Маргарет. Сказки для коучинга. Как использовать сказки, истории и метафоры в работе с отдельными людьми и рабочими группами (Tales for Coaching: Using Stories and Metaphors with Individuals and Small Groups) / Маргарет Паркин. М.: Добрая книга, 2005. 304 с.
3. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 352 с.

