

К ВОПРОСУ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

В настоящее время кадровое планирование стало во многих отечественных и зарубежных организациях интегрирующей составной частью предпринимательского планирования. Современные методы формирования кадрового потенциала организации основаны на активном использовании возможностей рынка труда, формировании кадровой политики, совершенствовании механизмов инновационного развития технологий управления кадрами в современной организации.

До 60-х годов 20-го века в развитых странах в вопросах управления персоналом ориентировались лишь на текущие потребности организации. При таком подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования которых не требовалось длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала практически ничего не стоило. Изменения в условиях деятельности организаций выдвинули в качестве общего для всех требования ориентироваться при формировании ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу. Это требование касается всех видов ресурсов, в том числе и человеческих.

В 70-80-е годы в практике управления стал применяться систематический анализ перспективных потребностей организаций и фирм в отдельных категориях персонала. Сегодня все большее число компаний выделяют как самостоятельный вид деятельности кадровых служб управление персоналом и планирование человеческих ресурсов.

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют организации Армении уделять значительное внимание аспектам управления кадровой политикой, базирующейся на научно обоснованном планировании. Немаловажен тот факт, что в настоящем в Армении пока еще остается не полностью развитым вопрос правильного выбора кадрового потенциала и тем более ее своевременная и полноценная мотивация.

Не является секретом, что в основе всех несовершенств наших преобразований лежит соответствующая деятельность людей (использование человеческих ресурсов или "человеческого капитала").

Стержнем любой организации являются работающие в ней люди, которыми необходимо управлять. Система управления персоналом очень разносторонняя и многогранная. Она включает в себя все аспекты взаимодействия работников с организацией.

Управление персоналом организации является целенаправленной деятельностью руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом. Она включает в себя разработку концепций и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Созданию системы и координации работы составляющих организации служит подразделение (отдел) управления персоналом в современной организации. Он имеет собственную иерархию должностей, которая является составной частью общеорганизационной иерархии. Такой отдел является функциональным подразделением, и его сотрудники напрямую не участвуют в основной деятельности организации. Вместе с тем степень эффективности их работы в большой мере зависит от степени взаимодействия с линейными подразделениями. В практической деятельности линейные службы несут прямую ответственность за достижение целей организации и поэтому наделены полномочиями принимать управленческие решения, касающиеся распределения и эффективного использования имеющихся трудовых ресурсов. Функциональные подразделения призваны при помощи экспертных советов помогать линейным руководителям повышать эффективность принимаемых решений. Поэтому наиболее оптимальной моделью взаимодействия линейных подразделений и отдела управления персоналом является та, при которой линейные руководители делегируют этому отделу право принятия решений по широкому спектру вопросов управления персоналом.

Технология управления персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловую оценку персонала при приеме и аттестации; профориентацию и трудовую адаптацию; мотивацию трудовой деятельности персонала и его использования; организацию труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и обеспечение безопасности персонала; обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием кадров; высвобождение персонала.

Управление персоналом предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Работники отдела управления персоналом должны знать и понимать специфику производственной деятельности организации, видеть перспективы ее развития, в том числе и в долгосрочном периоде, иметь четкое представление о связях организации, ее потребителях, а также уметь разрабатывать эффективные системы управления персоналом в организации.

Эффективность системы управления персоналом организации – это система показателей, отражающих соотношение затрат и результатов, применительно к интересам его участников. Она выражается в достижении максимального эффекта при минимальных затратах трудовых ресурсов и измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности организации.

Эффективная деятельность организации требует выработки направления ее развития. Именно поэтому работники отдела управления персоналом должны уметь сформулировать поставленные цели организации и найти способы их достижения и

реализации на каждом этапе ее иерархической ступени. Это потребует от них знания принципов планирования и принятия решений, разрешения конфликтов и т.д.

Преобразования системы управления персоналом должны обеспечить рост эффективности на основе постоянного технического и организационного совершенствования организации.

Первый этап подготовки к преобразованиям должен состоять в создании новой системы ценностей, идеологии, организационной культуры, изменении стилей управления и принципов мотивации. На этой основе проектируются новые процедуры управления. Таким образом, в сфере управления персоналом имеется три основных этапа подготовки преобразований систем управления персоналом:

1. Разработка системы ценностей, принципов, идеологии и стилей управления.
2. Проектирование структур и информационных систем.
3. Проектирование процедур управления персоналом.

Содержание работ по каждому из этапов существенно зависит от особенностей предприятия и окружающей среды.

Для адаптации организации к достижениям технического прогресса необходима оптимизация процедур обучения персонала. Сущность этой задачи – выбор учебных планов и методов преподавания, при которых заданный результат (представления, знания, умения) достигается с минимальными суммарными затратами, а результаты обучения персонала дают положительные результаты для дальнейшей деятельности организации.

Прежде всего необходимо установить исходный уровень параметров, характеризующих квалификацию сотрудников. Для этого используются тесты, позволяющие качественно оценить знания и умения сотрудников по отношению к тому, что им предстоит делать в планируемом периоде. Исходные значения параметров квалификации сопоставляются с параметрами, которые необходимы для будущей работы. Выявленное рассогласование исходного и необходимого уровней может быть устранено с помощью различных программ обучения. Каждой из них соответствует определенная стоимость реализации.

Для практического выбора обучающих программ целесообразно разработать нормативы затрат на определенный этап-модуль обучения, где время и стоимость его реализации зависят от используемых технических средств, методики обучения, а также квалификации преподавателей. Любую программу обучения можно свести к набору типовых моделей. После их разработки составление оптимального плана обучения станет комбинаторной задачей, которая может быть решена методами динамического программирования. Не говоря уже о том, что на процесс обучения и его последствия могут повлиять ряд таких важнейших факторов как,

- периодичность данных модулей;
- срок (продолжительность обучения);
- совместимость учебы с работой.

Делая конкретные ставки на процесс обучения и выбирая программу обучения, хочется всегда верить в тот успех, который принесет данная программа кадрам. Но здесь важен тот факт, насколько будет эффективным данное обучение. Результат же

будет различным в зависимости от условий действия, от кадрового потенциала и времени действия.

Управление любой организацией – как социальным объектом различного масштаба и профиля деятельности условно подразделяется на два вида: управление деятельностью организации с учетом ее взаимодействия с внешней средой и управление людьми (персоналом), работающими в организации.

Очевидно, что по мере деактуализации первого вида управления организацией на этапе стабилизации экономики проблема управления людьми будет становиться все более насущной. Причина заключается в том, что в конечном счете конкурентоспособность продукции, ее низкую стоимость и высокое качество при всей энерговооруженности производства решает высокопроизводительный, высококачественный труд работников всех категорий. Организовать же такой труд до последнего времени у нас так и не сумели. Очевидно, что в рамках стратегического менеджмента предстоит кардинальным образом решить эту проблему уже в ближайшем будущем. Но для этого следует отыскать именно тот инструмент, который позволит соединить в единый неразрывный узел цели и результаты, чтобы на практике реализовать мощную целеориентированную мотивацию активного труда персонала – как руководителей, так и рядовых сотрудников.

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы. А эффективность работы организации в целом складывается из эффективности использования каждого из организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника.

Естественно, что сотрудники организации неодинаково выполняют свои производственные обязанности – в любой организации есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако, чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления персоналом организации через:

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;
- планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;
- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру;
- принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации возможность принимать обоснованные решения о повышении зарплаты (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие и на их коллег), повышение в должности или увольнение. В последнем случае наличие задокументированной информации о систематическом неудовлетворительном выполнении

уволенным сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.

Названные выше преимущества, получаемые организацией, использующей систему оценки персонала, реализуются наиболее полно при объективности оценки, открытости ее критериев, соблюдении строгой конфиденциальности результатов, активном участии сотрудника. Соблюдение этих принципов достигается за счет:

- универсальности системы оценки. Отдел персонала разрабатывает единую систему оценки для всей организации и обеспечивает единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях;
- установления стандартов и норм оценки. Для этого организации необходимо определить, что определяет успех при работе в данной должности, т.е. выделить критические факторы. Для этого используется метод анализа рабочих мест, состоящий в тщательном исследовании выполняемых занимающим определенную должность работником функций и выделении из их числа наиболее важных с точки зрения достижения стоящих перед ним целей;
- выбора методов оценки. Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки. В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки и т.п.), так и качественные характеристики, даваемые осуществляющим оценку человеком – “хорошо”, “плохо”, “выше среднего” и т.п. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого сотрудника. Однако в реальной жизни не всегда существует возможность использовать количественные оценки для многих должностей, поэтому организации часто вынуждены пользоваться субъективными оценками.

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственно руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих сотрудников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80 % от проводящего его руководителя и на 20 % от аттестуемого сотрудника.

Главными элементами подготовки руководителя являются: взвешенная и основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником своих функций, осуществленная с учетом должностной инструкции и индивидуального плана сотрудника на истекший период, продуманный план развития сотрудника на следующий период, детальный план проведения собеседования.

Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника заключается в оценке собственной работы за истекший период (с использованием методов оценки, предусмотренных аттестационной процедурой), составления плана работы на следующий период, а также списка вопросов, которые он хотел бы задать своему руководителю.

Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале. Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Чтобы аттестовать сотрудника с помощью метода стандартных оценок, руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода обеспечивает также единообразие аттестации всех сотрудников. Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек – руководитель, что предполагает высокую степень субъективной и односторонней оценки. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком.

В то же время и при данном методе не удастся полностью преодолеть субъективизм оценок. Одновременно такой метод является и более дорогостоящим.

Другая довольно распространенная разновидность методов оценки аттестуемых сотрудников – сравнительные методы. При их использовании руководитель сравнивает одного сотрудника своего подразделения с другими. При ранжировании руководитель “выстраивает” своих сотрудников в сравнительную цепочку – от лучшего к худшему. По результатам работы за аттестационный период. Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять и легко понимать. Однако эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала и т.п.

Рассмотренные выше методы аттестации являются традиционными для большинства современных организаций. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды, хотя и не лишены определенных недостатков. Неудовлетворенность многих орга-

низаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов. Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации. В-третьих, во внимание принимается не только успешное выполнение сегодняшних функций, но и способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно — 15-20 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными, к их числу принадлежат метод “360° аттестация”, психологические методы аттестации.

Окончательный выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно, с помощью профессиональных консультантов).

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций и затрат. Все затраты на совершенствование системы управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты достигают значительных размеров, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы управления персоналом организации.

Переходный период, связанный с последовательной демократизацией прежней, строго административной и технократической системы управления экономикой (через игнорирование человеческого фактора в решении проблем эффективного функционирования предприятий), требует отыскания соответствующего механизма воздействия на персонал в рамках реализации тенденции управления организацией “по целям и заслугам”.

Показателем эффективности системы управления персоналом организации, а значит и работы отдела управления персоналом организации в практической деятельности, является степень затрат на достижение целей организации.

Новая парадигма целевого управления “по результатам” должна стать целью дальнейших исследований отечественных ученых-управленцев, разрабатывающих управленческую концепцию выхода общества и экономики из кризиса на основе целевого управления человеческими ресурсами, поскольку принципы, рассмотренные в статье, не полностью соответствуют сложившейся системе управления персоналом в Армении. Для полного его внедрения необходима переориентация и постоянные реформы в исследуемых данной области проблемах.